



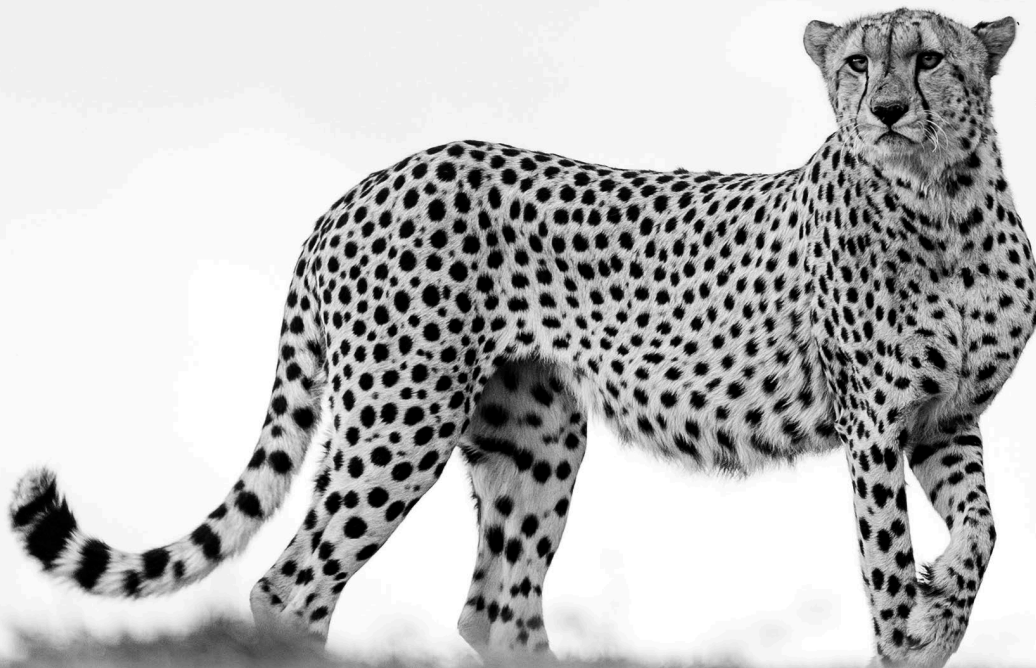
CONSERVATION  
FINANCE ALLIANCE

2020

# ESTÁNDARES DE PRÁCTICA PARA FONDOS AMBIENTALES 2020

Actualización 2020 elaborada por Paquita Bath, Viviana Luján Gallegos y  
Amílcar Guzmán Valladares

Versión Original 2014 elaborada por Barry Spergel y Kathleen Mikitin





# PRÓLOGO

**E**n Octubre de 2019, Conservation Finance Alliance (CFA, por sus siglas en inglés) invitó a un grupo de líderes de Fondos Ambientales a unirse a un desayuno de trabajo en Mérida, Yucatán México, durante el XXI Congreso RedLAC Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLAC) en el marco de su aniversario número 20.

Uno de los temas en la agenda de la sesión fue la evaluación del progreso en la segunda edición (2020) de estos Estándares de Práctica, originalmente publicados en 2014. Este documento ha sido una excelente herramienta durante los últimos seis años, guiando a nuevos fondos ambientales durante su periodo de diseño y puesta en marcha, y ayudando a los existentes a mejorar y consolidar sus operaciones y procesos administrativos.

Nadie durante esos días, se imaginó que una pandemia de la magnitud que estamos viviendo ahora, podría hacernos repensar nuestras relaciones con el planeta y sus recursos naturales limitados. Nadie imaginó tampoco que una tragedia global con origen natural detendría de golpe al mundo y abriría nuestra conciencia humana, invitándonos a reconsiderar nuestra visión de desarrollo, prosperidad, y calidad de vida.

La mayoría de mis más de 45 años de vida profesional ha estado dedicada a la conservación y durante los últimos 25 años en particular, tuve la oportunidad y privilegio de liderar un fondo ambiental en Latinoamérica hasta diciembre de 2019.



Durante ese periodo como Director General, tuve que aprender cómo gestionar nuestra institución mediante práctica, equivocaciones, ensayos y errores, junto con mis colegas, primero de Latinoamérica y el Caribe, y más adelante también África y Asia-Pacífico. La experiencia inmensamente gratificante de ayudar, diseñar y lanzar redes de aprendizaje y comunidades de práctica, como RedLAC, sumada a la oportunidad de colaborar en alianzas funcionales y prácticas como CFA, definitivamente facilitaron el proceso de aprendizaje y me bendijeron, como a muchos de los líderes de Fondos Ambientales, con uno de los más preciosos ingredientes del éxito actual: la diversidad de ideas. El espíritu de la CFA y RedLAC no podría expresarse mejor que en el reciente libro de Matthew Syed, "Ideas rebeldes, el poder del pensamiento diverso," donde en el capítulo de "Innovación" comparte con nosotros esta joya de sabiduría objetiva:

*"El contexto social de creatividad confiere una perspectiva holística, permitiéndonos notar la inspiradora verdad de que la innovación se trata, en cierto grado, de la creatividad de los cerebros dentro de la red social, mientras que la creatividad de los cerebros también se trata en cierto grado de la diversidad de las redes a las que están conectados".*

Los fondos ambientales son instituciones versátiles, conocedoras de las culturas de un cierto país, de sus necesidades, contexto político, ambiental y socioeconómico con respecto a iniciativas y programas de conservación. Éstos requieren una diversidad de pensamiento, aproximaciones y herramientas que permitan mejor uso de sus limitados recursos técnicos, humanos y financieros. Al mismo tiempo, están sujetos a debidas diligencias de los donantes -- públicos y privados, bilaterales y multilaterales-- y también por compañías del sector privado con las que se asocian. Esta nueva versión de los Estándares de Práctica tiene un valioso propósito: nivelar la base de los fondos ambientales, permitiendo que un total de más de 100 instituciones, actualmente gestionando casi 2 billones de dólares (USD) de fondos patrimoniales y de proyectos, se concentre en la innovación y ampliación del uso de herramientas de finanzas para la conservación.

*Lorenzo Rosenzweig Pasquel*

Socio Fundador,  
**Terra Habitus A.C.**  
Octubre, 2020



# PRÓLOGO

*“La evidencia es inequívoca, la naturaleza está siendo cambiada y destruida por nosotros a una velocidad sin precedentes en la historia” (WWF - Living Planet Report 2020).”* En este año decisivo para la humanidad y el planeta, todos los indicadores ambientales están en rojo y las soluciones previstas para responder a las múltiples crisis ecológicas todavía no alcanzan la escala necesaria. Al mismo tiempo, la pandemia global del COVID-19 demuestra nuevas debilidades en las sociedades modernas. En este contexto excepcional, el cual favorece cambios sistémicos, se publica esta versión expandida de los *Estándares de Práctica para Fondos Ambientales*.

Esta nueva edición enriquecida de los Estándares de Práctica complementa la versión de 2014, la cual ha sido ampliamente apreciada y se ha convertido en una referencia para muchos profesionales de la conservación de la naturaleza. *Los Estándares de Práctica 2020* proveen lineamientos claros, relevantes para los fondos ambientales existentes que han alcanzado niveles prometedores de madurez, y los que están en el proceso de establecerse.

Se espera que en los próximos años los fondos ambientales puedan multiplicar exitosamente su impacto sostenible en el campo, inspirándose el uno al otro, replicando sus ideas innovadoras y buenas prácticas, y alcanzando metas cada vez más ambiciosas. Esta publicación contribuye a ese objetivo.





Durante muchos años, la Fundación MAVA y el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM, por sus siglas en francés) han sido aliados para apoyar el desarrollo de los fondos ambientales y las redes que apoyan a los mismos. Estas incluyen a Conservation Finance Alliance (CFA, por sus siglas en inglés), la Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLAC) y el Consorcio de Fondos Africanos para el Medio Ambiente (CAFÉ, por sus siglas en inglés). MAVA y FFEM se complacen de reconocer el enorme progreso logrado para asegurar que los fondos ambientales sean sinónimos de la buena gestión, transparencia e impactos positivos máximos. Un conocimiento compartido de los aspectos principales de los fondos ambientales ha surgido a nivel mundial y se destaca en esta guía. Es razonable esperar que en el futuro cercano, un número mayor de fondos ambientales se haya fortalecido y convertido en instituciones esenciales que invierten en una sostenibilidad más profunda en sus países mientras aseguran más recursos financieros para la conservación.

La Fundación MAVA y FFEM quisieran aprovechar esta oportunidad para felicitar a todas las partes interesadas que han jugado un papel en el desarrollo de estas instituciones y redes. La Fundación MAVA y FFEM se unen para invitar a los fondos ambientales a seguir los Estándares de Práctica propuestos e implementar un número cada vez mayor de iniciativas ambiciosas para marcar una diferencia en el campo. La base teórica de los fondos ambientales está bien establecida, y el camino está marcado para multiplicar el impacto ambiental positivo a todas las escalas. Esto, sin duda, es un paso significativo para un mejor futuro ambiental en este 2020.

*Constance Corbier-Barthaux*

Oficial de Programa  
de Biodiversidad

**French Global  
Environment Facility**

*Thierry Renaud*

Director, Unidad de Impacto y  
Sostenibilidad

**MAVA Foundation**

*Benjamin Landreau*

Asesor

**MAVA Foundation**

**R**edLAC y CAFÉ se complacen de aliarse nuevamente con CFA en la expansión y fortalecimiento de los *Estándares de Práctica para Fondos Ambientales*, de acuerdo con los objetivos de intercambio de conocimientos y desarrollo de capacidad de ambas redes. Los *Estándares de Práctica* originales han servido como un recurso crucial para los fondos ambientales, en todas las etapas de desarrollo, para ser centros de excelencia más eficaces, transparentes, y responsables para el financiamiento de la conservación. Reforzados con nuevas áreas de contenido, los Estándares hablan de un compromiso compartido para la mejora continua.

A nivel mundial, los fondos ambientales ocupan un nicho esencial que sirve como puente entre las prioridades globales de la conservación y el uso de conocimiento experto local para desplegar fondos globales en programas de campo que logran objetivos de conservación, medios de vida, gobernanza comunitaria, y el manejo sostenible de recursos. Como aliados de los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado, y las universidades, los fondos ambientales tienen una posición única para movilizar recursos para lograr estos resultados. Las redes de FA – RedLAC, CAFÉ y APNET – han facilitado el intercambio dentro de una comunidad de práctica, la colaboración en programas regionales, y han elevado asuntos claves de conservación a las plataformas internacionales.

Se esperaba que 2020 fuera el mejor año para la conservación de la biodiversidad, con muchos congresos y desafíos internacionales a ser renovados y expandidos. Por el contrario, la pandemia global del COVID-19 ha puesto presión sobre los recursos de los FA, forzándolos a llegar a nuevos niveles de creatividad, flexibilidad, y resiliencia. Las Redes de FA, tales como CAFÉ y RedLAC, han tenido que adaptarse a una nueva realidad, desarrollando espacios virtuales para las reuniones de sus miembros. A medida que avanzamos hacia lo desconocido, estamos seguros de que los FA seguirán jugando un rol crítico en la política y el financiamiento de la conservación, tanto en sus propios países como en la escena global – un rol cada vez más importante en esta nueva década desafiante.

*Zdenka Piskulich*  
Presidente  
RedLAC

*Karen Price*  
Presidente  
CAFÉ





# AGRADECIMIENTOS

La Actualización 2020 de los Estándares de Práctica fue posible mediante el generoso apoyo financiero de la **Asociación Costa Rica por Siempre**, **Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM)**, por sus siglas en francés), la **Secretaría del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF)**, por sus siglas en inglés), **Master Capital LLC**, **Fundación MAVA**, **Trillion Trees (BirdLife, Wildlife Conservation Society and WWF-UK)**, y **WWF-US**. **Wildlife Conservation Society (WCS)** proporcionó apoyo en especie.



TRILLION TREES



FONDS FRANÇAIS POUR  
L'ENVIRONNEMENT MONDIAL



La **Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLAC)** y el **Consortio de Fondos Africanos para el Medio Ambiente (CAFÉ)** por sus siglas en inglés) son aliados fundamentales del proyecto.



café

Los consultores agradecen el compromiso de los miembros de la CFA, enunciados a continuación, por la actualización de los Estándares de Práctica y por asegurar que estos continúen siendo un producto de calidad. Su apoyo y orientación a lo largo del proceso fueron invaluable.

## **Task Force 2020**

*María Luisa Hernández y Zdenka Piskulich (Asociación Costa Rica por Siempre), Bryna Griffin (BirdLife/Trillion Trees), Pema Choephyel (Bhutan Trust Fund for Environmental Conservation), Yabanex Batista y Karen McDonald Gayle (Caribbean Biodiversity Fund), David Meyers, (Conservation Finance Alliance), Veronica Chang, Judith Reyes, Andrew Schatz y Christopher Stone y (Conservation International), Camila Monteiro (Convergencia Sustentabilidade), Fenosoa Andriamahenina (Fundação BioGuine), Mark Zimsky (Global Environment Facility), María José González (Mesoamerican Reef Fund), Carl Bruessow (Mulanje Mountain Conservation Trust), Lorenzo Rosenzweig y Karina Ugarte (Terra Habitatus A.C.), Robbie Bovino y Munira Bashir (The Nature Conservancy), Stuart Dainton (World Wildlife Fund-UK), Melissa Moyer (World Wildlife Fund-US), Ray Victurine, Tom Clements, y Katy Mathias (Wildlife Conservation Society), y Scott Lampman (United States Agency for International Development).*

Adicionalmente, el equipo del proyecto agradece los miembros del Grupo de Trabajo de los Fondos Ambientales, el Comité Consultivo para la Encuesta sobre la Inversión de los Fideicomisos para la Conservación, y a las organizaciones donantes que contribuyeron con revisiones y sugerencias durante este extenso proceso de consulta.

Traducción realizada por Bryce Bray. Extendemos un agradecimiento a Andrea Sécola, por la corrección y edición del documento, y a la Asociación Costa Rica por Siempre por la gestión del diseño gráfico de la versión en español.

## **Grupo Central 2013-2014**

*Christian Peter (World Bank), Christopher Stone, Romas Garbaliuskas y Curan Bonham (Conservation International), Dan Winterson (Gordon and Betty Moore Foundation), Fenosoa Andriamahenina (Fondation Tany Meva), Johannes Scholl (Kreditanstalt für Wiederaufbau), John Adams (UBS Arbor Group), José Luis Gómez (Fondo Acción), Larry Band (Linden Trust for Conservation), Lorenzo Rosenzweig y Renée González (Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza), María José González (Mesoamerican Reef Fund), Melissa Moyer (World Wildlife Fund-US), Ray Victurine y Katy Mathias (Wildlife Conservation Society), Robert Weary y Robbie Bovino (The Nature Conservancy), Rosa Lemos y Camila Monteiro (Fundo Brasileiro para a Biodiversidade), Scott Lampman (United States Agency for International Development), Sylvie Goyet (Fondation Internationale du Banc d'Arguin), Yoko Watanabe y Charlotte Gobin (Global Environment Facility).*

La edición original de los Estándares de Práctica fue financiada por el German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), the Gordon and Betty Moore Foundation, World Bank Group, Conservation International, World Wildlife Fund, y la Global Environment Facility.



# ÍNDICE

- 11 **Antecedentes**
- 12 **Los Fondos Ambientales**
- 15 **Objetivos**
- 18 **Utilización de los Estándares**
- 20 **Cuadro de Estándares**

## ESTÁNDARES AMPLIADOS

- 27 **Governanza**
- 50 **Eficacia Institucional**
- 69 **Programas**
- 94 **Administración**
- 119 **Gestión de activos**
- 144 **Movilización de recursos**
- 162 **Gestión de riesgos y salvaguardas**
  
- 177 **Anexo 1: Priorización de los Estándares de Práctica en Diferentes Etapas de la Evolución de un Fa**
- 192 **Anexo 2: Evaluación del Uso de los Estándares de Práctica por Parte de un FA**
- 224 **Anexo 3: Temas Transversales en los Estándares de Práctica 2020**
- 228 **Anexo 4: Cuadro de Transposición entre los Estándares de Práctica 2014 y 2020**
- 242 **Anexo 5: Glosario**





# CRÉDITOS DE FOTOS

Foto de portada	© Pareet Shah	69	© David Meyers
ii	© David Meyers	94	© Lorenzo Rosenzweig
iv	© Pareet Shah	119	© Paquita Bath
vi	© Lorenzo Rosenzweig	144	© Paquita Bath
ix	© Paquita Bath	162	© Lorenzo Rosenzweig
12	© Paquita Bath	177	© Paquita Bath
14	© Paquita Bath	192	© Paquita Bath
18	© Pareet Shah	224	© Paquita Bath
27	© Pareet Shah	228	© Pareet Shah
50	© Paquita Bath	242	© Lorenzo Rosenzweig

## Cita Sugerida

Bath, P., Luján-Gallegos, V. y Guzmán-Valladares A. (2020), 'Estándares de Práctica - Edición 2020,' Conservation Finance Alliance, [ubicación CFA], [número de páginas] pp.



# ANTECEDENTES

*Estos Estándares de Práctica para Fondos Ambientales, actualizados en 2020, proveen normas basadas en la evidencia para ser usadas por FA y aquellas instituciones e individuos que otorgan apoyo financiero y técnico a los FA.*

Esta iniciativa ha sido liderada y gestionada por Conservation Finance Alliance (CFA) – una red global establecida en 2002 para promover la concientización, conocimiento, e innovación en el financiamiento para la conservación a nivel global. CFA incluye casi la totalidad de los fondos ambientales, así como muchas otras organizaciones para la conservación, redes, y expertos particulares.

Los Estándares de Práctica para Fondos Ambientales (FA) originalmente fueron preparados en 2014 por Kathy Mikitin y Barry Spergel para Conservation Finance Alliance. Los estándares han sido extraordinariamente influyentes, ayudando a los FA a documentar y mejorar sus operaciones, para que los donantes entiendan mejor, y tengan un impacto en la capacidad de los FA en diferentes etapas de su madurez institucional.

En 2019, Conservation Finance Alliance (CFA), junto con un dinámico grupo de trabajo de experimentados voluntarios de FA y organizaciones donantes, en colaboración con las redes los Fondos Ambientales – RedLAC (Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe), CAFÉ (el Consorcio de Fondos Africanos para el Medioambiente) y APNET (Red de Asia y el Pacífico para los Fondos Ambientales), comenzó la actualización planificada de

los Estándares de Práctica con el objetivo de mantener las mismas normas basadas en la evidencia que han demostrado ser tan útiles para los FA y las instituciones e individuos que los apoyan.

Bajo la orientación general de CFA a través del Grupo de Trabajo de Proyectos de FA y el Grupo de Trabajo de los Fondos Ambientales, Paquita Bath (Aligning Visions), Viviana Luján, y Amilcar Guzmán (Wolfs Company) se asociaron para actualizar y expandir los Estándares de Práctica para reflejar las nuevas oportunidades y desafíos enfrentados por los FA. Esta revisión también se basó en los resultados de Fondos Ambientales para la Conservación 2020: Visión Global, Acción Local, realizado por el mismo equipo en paralelo.

Se espera que los presentes Estándares voluntarios de Práctica 2020 para los Fondos Ambientales, sirvan como herramienta para el mejoramiento del diseño, administración y monitoreo y evaluación de los mismos. Los FA y sus donantes pueden optar por aplicarlos tal cual, fijarlos como objetivos, o adaptarlos a sus necesidades particulares. Se aspira a que también sirvan de base para una mayor armonización, entre los donantes internacionales, de sus reglas, estándares, y políticas para los FA, resultando en una reducción de sus costos de negociación.



# LOS FONDOS AMBIENTALES

Los Fondos Ambientales, son **instituciones privadas y jurídicamente autónomas que proporcionan financiamiento sostenible para la conservación de la biodiversidad**. La actividad central de los FA ha sido la de movilizar recursos desde diversas fuentes – entre éstas, donantes internacionales, gobiernos nacionales y el sector privado – y canalizarlos en forma de donaciones, hacia múltiples programas y proyectos en terreno a través de organizaciones no gubernamentales (ONGs), organizaciones de base comunitaria (OBCs) y organismos gubernamentales (tales como las direcciones de parques nacionales). Históricamente, los FA fueron creados para financiar una parte de los costos administrativos a largo plazo del sistema de áreas protegidas (APs) de un país, así como las iniciativas de conservación y desarrollo sostenible en áreas alrededor de las mismas. Sin embargo, durante la última década, más FAs también están invirtiendo en soluciones basadas en la naturaleza para avanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, apoyando los esfuerzos de mitigación y adaptación, por ejemplo.

La gestión de fondos y el otorgamiento de subvenciones siguen siendo estrategias centrales para los FA. Durante la última década, muchos FA juegan también cada vez más un rol en la elaboración de políticas, desarrollo de capacidades, fortalecimiento de la sociedad civil, diseño de mecanismos de subvención, y la gestión de fondos para comunidades indígenas. Otros han sido acreditados con fondos multilaterales, tales como el Fondo Mundial para el Medio Ambiente o el Fondo Verde para el Clima, para optimizar el flujo de financiación al campo. A medida que avanzamos en la década de 2020, más FA también están trabajando con el sector privado en acciones de responsabilidad social, inversión de impacto, programas mejorados de mitigación y compensación, y/o inversiones empresariales para transformar prácticas productivas.





Los FA usan acuerdos financieros diversos. Muchos de ellos han comenzado con la administración de una sola Cuenta de Programa, patrimonial o extinguable, como es el caso de aquellos FA que fueron creados para prestar apoyo a una área protegida o red de APs. A lo largo del tiempo, los FA han diversificado sus programas y mecanismos de financiación con la creación de nuevas Cuentas de Programa y otras innovaciones. A medida que muchos FA maduran, comienzan a gestionar múltiples Cuentas de Programa, incluyendo, por lo general, una combinación de fondos patrimoniales, extingibles, y/o rotatorios.

Los FA también son responsables por la gestión eficiente de activos financieros. CFA auspicia la publicación anual de la Conservation Trust Fund Investment Survey (CTIS), en la que se recopila y analiza información sobre las prácticas de inversión y el rendimiento de los FA. Adicionalmente, como parte de un nuevo estudio, *Fondos Ambientales 2020: Visión Global, Acción Local*, que explora las actividades de los FA entre 2019 y 2020, se realizó una encuesta global sobre FA que incluyó preguntas sobre gestión de activos. En total, los FA del mundo tienen un estimado de \$1.9 billones de dólares (USD) en fondos patrimoniales y extingibles. Los activos (fondos patrimoniales y extingibles) de los FA participantes en la encuesta global variaban entre \$300,000 USD y \$190 millones USD.

Los Estándares de Práctica son diseñados explícitamente para FA que son independientes de las instituciones gubernamentales, ya que, históricamente, estos pueden aspirar a altos niveles de responsabilidad financiera y transparencia, asegurar que los organismos gubernamentales beneficiarios de subvenciones alcancen ciertas metas de desempeño, reflejar perspectivas de diversas partes interesadas, y gestionar carteras diversas de inversiones. Los FA se caracterizan como alianzas público-privadas con diversos mecanismos de gobernanza, típicamente compuestos por una mayoría de representantes de la sociedad civil/sector privado, y, a menudo, incluyendo representantes públicos. Los FA se establecen como instituciones no-gubernamentales independientes para atraer y gestionar recursos para financiar programas y proyectos ambientales alineados con sus objetivos (manejo de áreas protegidas, adaptación climática, etc.). Esto requiere de una alineación extremadamente estrecha con los organismos nacionales de implementación para asegurar, tanto el apoyo a los donantes internacionales, como el gasto coordinado en el campo.

La gestión de fondos y el otorgamiento de subvenciones siguen siendo estrategias centrales para los FA. Durante la última década, muchos FA juegan también cada vez más un rol en la elaboración de políticas, desarrollo de capacidades, fortalecimiento de la sociedad civil, diseño de mecanismos de subvención, y la gestión de fondos para comunidades indígenas. Otros han sido acreditados con fondos multilaterales, tales como el Fondo Mundial para el Medio Ambiente o el Fondo Verde para el Clima, para optimizar el flujo de financiación al campo. A medida que avanzamos en la década de 2020, más FA también están trabajando con el sector privado en acciones de responsabilidad social, inversión de impacto, programas mejorados de mitigación y compensación, y/o inversiones empresariales para transformar prácticas productivas.



Existen muchos FA controlados públicamente que manejan fondos de acuerdos internacionales de cooperación, al igual que recursos nacionalmente generados, tales como tarifas de turismo y pagos por servicios ambientales. En estos casos, los actores del sector público muchas veces retienen la autoridad final para la toma de decisiones. Aunque los Estándares de Práctica están escritos para FA no-gubernamentales y jurídicamente independientes, pueden aplicarse de una manera útil (o ser adoptados y adaptados para) fondos ambientales auspiciados por organismos gubernamentales o ministerios.

A lo largo de las últimas tres décadas, los FA han derivado lecciones valiosas de sus experiencias y han compartido mejores prácticas entre ellos a través de la CFA y por medio de las redes de FA, tales como RedLAC, CAFÉ y la nueva APNET. Donantes internacionales y organizaciones no-gubernamentales también han contribuido al desarrollo y fortalecimiento de los FA. Con el crecimiento de este sector vienen nuevos desafíos y oportunidades. Estos estándares han sido actualizados para reflejar esta nueva experiencia y aprendizaje.





# OBJETIVOS

*Se espera que los presentes Estándares voluntarios de Práctica para Fondos Ambientales, sirvan de herramienta para el mejoramiento de su diseño, administración y monitoreo y evaluación. Los FA y sus donantes pueden optar por aplicar los lineamientos en su totalidad, fijarlos como objetivos, o adaptarlos a sus necesidades particulares. También se aspira a que estos sirvan como base para una mayor armonización entre los donantes internacionales, de sus reglas, estándares, y políticas para los FA, resultando en una reducción de sus costos de negociación y un mayor impacto de conservación.*

Desde 2014, los Estándares de Práctica han reforzado la comprensión de los donantes actuales y potenciales, gobiernos nacionales, organizaciones de la sociedad civil, y los FA mismos acerca del mejor funcionamiento de los FA. Los FA también han señalado que los Estándares de Práctica ayudan a poner en marcha nuevos FA, proporcionando directrices claras para la creación y consolidación efectivas. Muchos FA utilizan los Estándares de Práctica para mejorar su eficiencia y eficacia, a menudo a través de una evaluación anual de la alineación de los mismos con los Estándares de Práctica. Asimismo, muchos donantes han utilizado los estándares para evaluar los FA y optimizar la **debida diligencia** al considerar inversiones en FA nuevos o ya establecidos.

Los Estándares de Práctica se organizan según áreas centrales. En 2020, los Estándares Operativos se dividieron en dos áreas centrales: Eficacia Institucional y Programas. Los Estándares de Programa se expandieron para integrar los estándares de 2014 del área central: Información, Monitoreo y Evaluación. Durante la última década, los requisitos de Gestión de Riesgos y Salvaguardas, el área central más reciente, han recibido mayor atención. Las siete áreas centrales listadas abajo se consideran esenciales para el desarrollo y gestión de los FA.

# Áreas Centrales

**Gobernanza** aborda la composición, las funciones y las responsabilidades de los FA, sus órganos rectores y el contenido y rol de sus instrumentos normativos.

I

**Eficacia Institucional** trata sobre la planificación estratégica, interacciones con los gobiernos, alianzas con otras organizaciones, y comunicación eficaz.

II

**Programas** tiene que ver con cómo los FA logran sus misiones a través del otorgamiento de subvenciones y otros gastos, determinan metas y objetivos, gestionan el ciclo de subvención, y monitorean y evalúan las subvenciones y proyectos.

III

**Administración** comprende los temas de políticas de recursos humanos, roles y responsabilidades del personal, utilización de recursos financieros, auditorías, y el uso de tecnología.

IV

**Gestión de Activos** trata sobre los componentes de estrategias de inversión, responsabilidades financieras, y relacionamiento con diversos tipos de profesionales de inversión.

V

**Movilización de Recursos** abarca la recaudación de fondos y gestión de relaciones y fuentes de financiación para mejorar la sostenibilidad financiera general de la conservación, particularmente de sistemas de áreas protegidas, pero también incluyendo financiación para objetivos de sostenibilidad y programas de acción climática.

VI

**Gestión de Riesgos y Salvaguardas** atiende las políticas y procedimientos necesarios para identificar y abordar riesgos y adoptar salvaguardas ambientales y sociales utilizadas nacional e internacionalmente.

VII



Adicionalmente, los continuos cambios en tecnología y la necesidad de fortalecer las prácticas efectivas para las comunicaciones y la gestión de recursos humanos de los FA, resultaron en el deseo de enfatizar estos temas transversales a lo largo de los Estándares de Práctica 2020. Los Estándares de Monitoreo y Evaluación, aunque son un componente crítico de Programas, también son relevantes para otras áreas centrales y por lo tanto se han hecho un tema transversal. Temas transversales relevantes se identifican en cada estándar, cuando es aplicable, y una lista completa de los estándares en cada tema transversal se encuentra disponible en el Anexo 3:

- **Estándares de Comunicación** se refieren a las políticas de presentación y diseminación de información sobre los FA a audiencias clave usando diversos medios.
- **Estándares de Recursos Humanos** atienden la forma por la cual los FA organizan y apoyan al personal para avanzar la misión y objetivos de la organización.
- **Estándares de Monitoreo y Evaluación** tratan de la recopilación y análisis periódico de datos relativos a las metas y objetivos enunciados de proyectos para facilitar la evaluación de impacto, el ajuste de decisiones de gestión, y la generación de aprendizaje por parte de profesionales.
- **Estándares de Tecnología** consideran la forma por la cual los FA establecen controles y políticas internos para manejar el uso de tecnología, aumentar la eficiencia, y minimizar los riesgos en una era digital.

Finalmente, los presentes Estándares de Práctica no son definitivos, sino que seguirán evolucionando y siendo actualizados periódicamente por la CFA. Aunque es posible que puedan evolucionar con el tiempo, hasta convertirse en un sistema de estándares voluntarios de “certificación” para los FA, no han sido diseñados con este propósito en su forma actual.

# UTILIZACIÓN DE LOS ESTÁNDARES

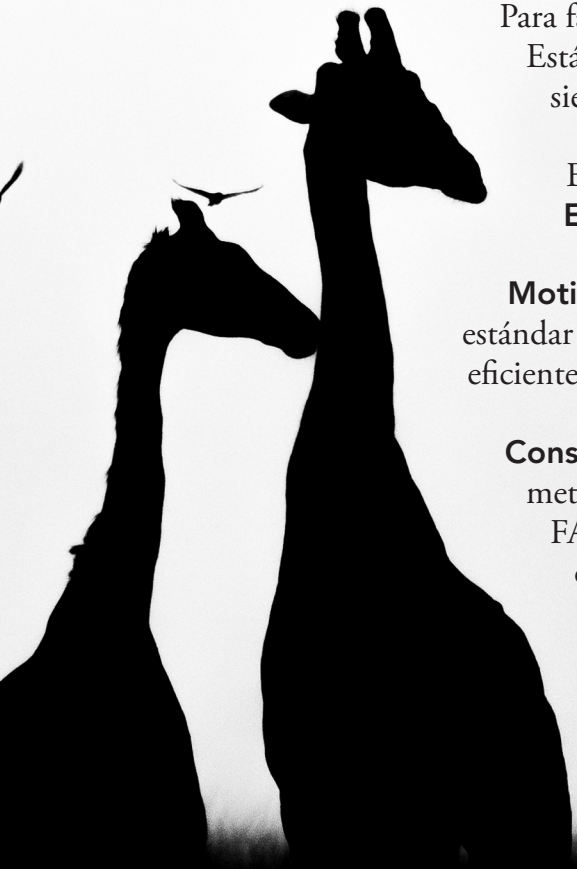
*En un intento por hacer más comprensible  
y sencilla la aplicación de los presentes  
Estándares de Práctica para los diversos  
fines descritos anteriormente, se ha  
adoptado el siguiente formato:*

Para facilitar su referencia, el Cuadro de Estándares contiene el texto de cada uno en los siete ejes principales.

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

**Motivo(s) del Estándar:** es decir, por qué el estándar es de relevancia para la operación eficaz y eficiente para un FA.

**Consideraciones Prácticas:** basadas en las metodologías empleadas exitosamente por los FA para alcanzar un estándar en particular o superar las dificultades asociadas con el mismo (es decir, las maneras en que los FA han abordado un estándar). Donde sea pertinente, en las Consideraciones Prácticas se describe qué función, órgano rector, dirección, director ejecutivo, etc.





Tiene responsabilidad sobre las principales acciones (es decir, el responsable por preparar o decidir sobre las acciones, medidas o herramientas).

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

**Relacionado a:** indica otros estándares de práctica, fuera del área central, que complementan y refuerzan el estándar.

**Temas transversales:** indica si este estándar pertenece a uno de los temas transversales.

Después de la sección Detalles de los Estándares para las siete áreas clave hay cinco anexos:

- *Anexo 1: Priorización de los Estándares de Práctica en Cada Etapa de Evolución de los FA* proporciona un sentido general de cuáles estándares pueden tener mayor relevancia inmediata en diferentes etapas de su evolución institucional. Con el transcurso del tiempo y con más recursos, se puede esperar que los FA adopten un número cada vez mayor de los Estándares de Práctica.
- *Anexo 2: Evaluación del Uso de los Estándares de Práctica por parte de un FA:* provee un Ejemplo de Herramienta de Evaluación, y las variables usadas actualmente por los FA en sus autoevaluaciones.
- *Anexo 3: Temas Transversales en los Estándares de Práctica 2020:* lista todos los Estándares de Práctica 2020 que pertenecen a cada uno de los temas transversales para que los usuarios puedan encontrar, por ejemplo, todos los estándares de tecnología, sin mayor esfuerzo.
- *Anexo 4: Cuadro de Transposición entre los Estándares de Práctica 2014 y 2020.* Dada la modificación de la organización de los estándares, Anexo 4 es una matriz que vincula la enumeración de la estructura de los Estándares de Práctica 2014 a sus nuevas ubicaciones en la edición 2020. El propósito de este cuadro es ayudar a que los FA (en el proceso de una evaluación anual de su organización referente a los estándares) realicen la transición de su calificación a la nueva estructura de una forma fácil.
- *Anexo 5: Glosario.* El Glosario incluye el uso general de términos frecuentemente usados en la comunidad FA y este documento. En el texto de los estándares, los términos específicos destacados con caracteres en negrita se refieren a los términos encontrados en el Glosario.

# CUADRO DE ESTÁNDARES

# GOBERNANZA

## **Estándar 1 de Gobernanza:**

En los instrumentos normativos se definen claramente los fines para los cuales pueden ser utilizados los activos de un Fondo FA o una Cuenta de Programa.

## **Estándar 2 de Gobernanza:**

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

## **Estándar 3 de Gobernanza:**

Los miembros del órgano rector son seleccionados o nombrados en base a sus competencias y su compromiso para contribuir de manera significativa a la misión general y las responsabilidades del FA (o Cuenta de Programa).

## **Estándar 4 de Gobernanza:**

Los órganos rectores establecen comités especializados para asesorarles y realizar de manera más eficaz y eficiente determinadas funciones del FA o de la Cuenta de Programa.

## **Estándar 5 de Gobernanza:**

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

## **Estándar 6 de Gobernanza:**

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

## **Estándar 7 de Gobernanza:**

Los FA establecen políticas efectivas sobre conflictos de interés para identificar, prevenir, y manejar los conflictos de interés actuales o eventuales, a fin de reducir la exposición al favoritismo y al riesgo de daño a la reputación.

## **Estándar 8 de Gobernanza:**

El órgano rector recluta y supervisa a un director ejecutivo, y, según la necesidad, a gerentes de Cuentas de Programa.

## **Estándar 9 de Gobernanza:**

Los FA mantienen una “lista de cumplimiento” para monitorear y asegurar el cumplimiento total de todas las leyes, reglamentos, sus propios instrumentos normativos y todos los acuerdos legales entre un FA y sus donantes.

## **Estándar 10 de Gobernanza:**

Los FA son establecidos bajo los Estándares de un país que asegure efectivamente la autonomía del mismo ante el gobierno, que cuente con leyes claras y bien cumplidas con respecto a las organizaciones no gubernamentales particulares (incluidas las fundaciones o los fideicomisos) y que no someta al FA al pago de impuestos sustanciales.



# ESTÁNDARES PARA LA EFICACIA INSTITUCIONAL

## **Estándar 1 de Eficacia Institucional:**

Los FA preparan planes estratégicos y financieros que traducen sus valores, y enunciados generales de visión y misión, en objetivos, metas y actividades específicos.

## **Estándar 2 de Eficacia Institucional:**

En su calidad de organizaciones de interés público, los FA buscan oportunidades para colaborar con las instancias pertinentes del gobierno nacional hacia el logro de prioridades de desarrollo sostenible y conservación.

## **Estándar 3 de Eficacia Institucional:**

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

## **Estándar 4 de Eficacia Institucional:**

Los FA monitorean y evalúan sus programas en relación con su misión y plan estratégico y con respecto a indicadores, objetivos y estrategias de conservación, en el ámbito nacional e internacional.

## **Estándar 5 de Eficacia Institucional:**

Los FA rastrean su evolución institucional a través de procesos internos de reporte, monitoreo y evaluación, y la presentación de informes de gestión financiera, para apoyar la toma fundamentada de decisiones por parte de sus órganos rectores.

## **Estándar 6 de Eficacia Institucional:**

Los FA gestionan activamente su imagen, comunican claramente sus valores, misión, objetivos e impactos de programa, y definen la autoridad de sus funcionarios para comunicarse con audiencias externas a través de políticas completas de comunicación.

## **Estándar 7 de Eficacia Institucional:**

Los FA mantienen una presencia pública en internet a través de un sitio web y/o redes sociales.

## **Estándar 8 de Eficacia Institucional:**

Los FA reportan a diversas audiencias para diferentes propósitos.

# CUADRO DE ESTÁNDARES

# PROGRAMAS

## **Estándar 1 de Programa:**

Los FA diseñan programas/proyectos para incluir indicadores de monitoreo y evaluación que faciliten la presentación de informes basados en evidencias de la conservación, desarrollo sostenible, o impactos de acción climática.

## **Estándar 2 de Programa:**

En el otorgamiento de donaciones, los FA evalúan a los potenciales beneficiarios, exigiendo que presenten información relevante, y manteniendo contacto directo con ellos.

## **Estándar 3 de Programa:**

Los FA establecen procesos bien definidos para la adjudicación de subvenciones, orientados a seleccionar oportunamente propuestas de alta calidad a través de mecanismos competitivos.

## **Estándar 4 de Programa:**

Los FA concluyen los ciclos de otorgamiento de subvenciones con un contrato firmado con sus subvencionados, estableciendo todos los acuerdos y obligaciones relacionados a la financiación que los FA proveerán.

## **Estándar 5 de Programa:**

Los FA fortalecen la capacidad de eventuales subvencionados para preparar propuestas sensibles e implementar las actividades financiadas por subvenciones de una forma eficaz.

## **Estándar 6 de Programa:**

Los FA ayudan a sus beneficiarios con plantillas, marcos y requisitos de reporte claros para la elaboración de sus informes de monitoreo y evaluación del desempeño de las subvenciones.

## **Estándar 7 de Programa:**

Los FA establecen indicadores y medidas en los acuerdos de subvención y/o su plan de monitoreo requerido.

## **Estándar 8 de Programa:**

Los FA movilizan el personal, contratistas, y, muchas veces, al subvencionado para monitorear el progreso del mismo.

## **Estándar 9 de Programa:**

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

## **Estándar 10 de Programa:**

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

## **Estándar 11 de Programa:**

Los FA desarrollan sistemas para facilitar la presentación virtual de propuestas y el seguimiento de progreso de proyectos con los subvencionados.

## **Estándar 12 de Programa:**

Los FA realizan estudios de viabilidad para evaluar nuevas oportunidades de programas.



# CUADRO DE ESTÁNDARES

# ADMINISTRACIÓN

## **Estándar Administrativo 1:**

Las políticas de Recursos Humanos de los FA se adecúan a las leyes, políticas y reglamentos de su respectivo país.

## **Estándar Administrativo 2:**

Los FA establecen descripciones claras de cargos, y presupuestos adecuados, para permitir que el director ejecutivo, los gerentes, y los funcionarios se desempeñen de una manera eficaz y eficiente.

## **Estándar Administrativo 3:**

Los FA preparan organigramas que clarifican las líneas jerárquicas y responsabilidades de gestión.

## **Estándar Administrativo 4:**

Los FA proporcionan a los funcionarios objetivos anuales claros y evaluaciones periódicas de desempeño.

## **Estándar Administrativo 5:**

Los FA ofrecen a los funcionarios compensación y beneficios dentro de un rango pre-especificado basado en experiencia, educación y desempeño.

## **Estándar Administrativo 6:**

Los FA asignan sus recursos disponibles para maximizar la financiación para el otorgamiento de subvenciones y programas mientras también establecen una tasa suficiente de gastos generales para lograr los objetivos estratégicos institucionales.

## **Estándar Administrativo 7:**

Uno o varios manuales operativos con políticas, procedimientos, y prácticas actualizados orientan la gestión cotidiana del FA o Cuenta de Programa.

## **Estándar Administrativo 8:**

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

## **Estándar Administrativo 9:**

Los FA se someten a una auditoría anual por parte de auditores externos e independientes, quienes aplican criterios que satisfacen los estándares contables de aceptación internacional.

## **Estándar Administrativo 10:**

Los FA seleccionan y hacen seguimiento de la tecnología de información que adoptan para asegurar operaciones seguras y estandarizadas.

## **Estándar Administrativo 11:**

Los FA implementan políticas de ciberseguridad para proteger sus datos y sistemas.

## **Estándar Administrativo 12:**

Los FA tienen software actualizado en marcha para la contabilidad automática, administración financiera, gestión de contratos, y adquisición.

# GESTIÓN DE ACTIVOS

## **Estándar 1 para la Gestión de Activos:**

Políticas claras y completas de inversiones, establecen los principios centrales que aplican los FA en el manejo de sus activos.

## **Estándar 2 para la Gestión de Activos:**

Los FA gestionan su cartera de inversión de acuerdo con lineamientos de inversión en los que se establecen los parámetros específicos a ser aplicados por el consultor en gestión de inversiones, el asesor financiero y/o el gerente de inversiones.

## **Estándar 3 para la Gestión de Activos:**

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

## **Estándar 4 para la Gestión de Activos:**

El FA procura preservar el capital del fondo patrimonial, a fin de proteger futuras ganancias.

## **Estándar 5 para la Gestión de Activos:**

El órgano rector del FA aprueba la política y los lineamientos de inversión, el proceso y resultado de selección del consultor financiero y/o gerente de inversión, y los informes sobre el desempeño del consultor financiero o de inversiones, y/o el gerente de valores.

## **Estándar 6 para la Gestión de Activos:**

Los órganos rectores de los FA: (i) cuentan con por lo menos un director profesional conocedor y experimentado en una o más de las áreas de finanzas, negocios, o economía; y (ii) proveen a todos los miembros capacitación enfocada en los principales conceptos requeridos para la toma de decisiones bien fundamentadas para la gestión de las inversiones.

## **Estándar 7 para la Gestión de Activos:**

Los FA evalúan su capacidad actual de inversión, identifican los tipos de profesionales de inversión requeridos y seleccionan a estos profesionales a través de un proceso competitivo y entre proveedores de servicios de reconocida calidad en el sector de las inversiones.

## **Estándar 8 para la Gestión de Activos:**

Los FA contratan a profesionales de inversión describiendo de manera clara y exhaustiva los servicios a ser prestados, los objetivos de los mismos, los costos de prestarlos y las responsabilidades tanto del proveedor del servicio como del FA.

## **Estándar 9 para la Gestión de Activos:**

Los FA emprenden evaluaciones periódicas de su desempeño en la gestión de las inversiones.

## **Estándar 10 para la Gestión de Activos:**

Los FA reconocen la importancia de invertir sus activos de una manera coherente con sus propias misiones y valores, e implementan una estrategia apropiada para lograr tal coherencia.



# MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

## **Estándar 1 para la Movilización de Recursos:**

Los FA cuentan con estrategias para diversificar y multiplicar sus fuentes de financiamiento a corto y largo plazo para no depender de una sola fuente o de un solo mecanismo de financiación.

## **Estándar 2 para la Movilización de Recursos:**

Los FA diseñan estrategias o planes de acción para la movilización de recursos, orientados a recaudar capital de largo plazo, además de financiación de más corto plazo para proyectos o programas particulares.

## **Estándar 3 para la Movilización de Recursos:**

Los FA tienen políticas para la selección inicial de donantes y para decidir cuáles contribuciones y condiciones aceptar.

## **Estándar 4 para la Movilización de Recursos:**

Los FA analizan y buscan oportunidades para utilizar fondos provenientes de donantes particulares o fuentes gubernamentales, como medio para apalancar recursos adicionales.

## **Estándar 5 para la Movilización de Recursos:**

Los FA analizan y exploran oportunidades para servir de intermediarios financieros para programas de donantes, flujos de caja voluntarios y obligatorios, u otros arreglos financieros, para fomentar la causa de la conservación ambiental y de la adaptación y mitigación climática.

## **Estándar 6 para la Movilización de Recursos:**

Los FA buscan el apoyo de ministerios gubernamentales nacionales, políticos, y donantes internacionales para movilizar recursos financieros adicionales para el FA y programas estratégicos alineados.

## **Estándar 7 para la Movilización de Recursos:**

Los FA se comprometen a usar formatos específicos, proporcionar información solicitada, y cumplir con los procedimientos y plazos para informes técnicos y financieros a través de acuerdos relacionados a los programas del FA, tales como aquellos firmados entre los FA y sus donantes.

## **Estándar 8 para la Movilización de Recursos:**

Los FA estimulan un régimen de costos compartidos en el cual los beneficiarios contribuyen una porción de los costos del proyecto o la actividad, o recaudan fondos de terceros.

## **Estándar 9 para la Movilización de Recursos:**

Los FA comunican eficazmente, a potenciales donantes y socios, su rol de apoyo financiero a largo plazo para avanzar en objetivos sociales y ambientales globales y nacionales.

# GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS

## **Estándar 1 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:**

Los FA desarrollan políticas y procedimientos de gestión de riesgos para lograr sus objetivos de una forma confiable, gestionar incertidumbres, atender reclamaciones y actuar con integridad.

## **Estándar 2 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:**

Los FA adoptan y/o adaptan salvaguardas y políticas sociales y ambientales nacionales e internacionales.

## **Estándar 3 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:**

Al aceptar financiación, los FA asumen la responsabilidad de crear políticas y procedimientos para cumplir con todos los estándares solicitados por los donantes y aplicarlos a los proyectos financiados por los mismos.

## **Estándar 4 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:**

Los FA adoptan políticas de transversalización de la perspectiva de género para promover la igualdad de género en todas sus operaciones.

## **Estándar 5 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:**

Los FA establecen roles claros y responsabilidades para la supervisión de rendición de cuentas e implementación de salvaguardas.

## **Estándar 6 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:**

Los FA establecen políticas para proteger la seguridad y el bienestar de los funcionarios, proporcionando condiciones laborales seguras.

## **Estándar 7 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:**

Los FA tienen políticas para proteger a informantes o denunciantes (whistleblower en inglés).



ESTÁNDARES AMPLIADOS

# GOBERNANZA





# GOBERNANZA

## ESTÁNDAR 1 DE GOBERNANZA

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

### **Motivo del Estándar:**

El contar con instrumentos normativos claramente redactados, posibilita que los FA y **Cuentas de Programa** alcancen sus propósitos de manera eficaz y predecible.

### **Consideraciones Prácticas:**

Los instrumentos normativos constituyen enunciados claros de los propósitos del FA o Cuenta de Programa. Si una norma de gobernanza no provee al órgano rector suficientes orientaciones sobre un asunto específico, dicho órgano deberá buscar guía en el enunciado del propósito.

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

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

### **Constancias:**

Instrumento(s) Normativo(s)

# GOBERNANZA

## ESTÁNDAR 2 DE GOBERNANZA

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

### **Motivo del Estándar:**

Un órgano rector es responsable por alcanzar los propósitos de los FA o Cuenta de Programa y supervisar sus actividades, lo cual se logra de mejor manera a través de un órgano rector que represente las principales partes interesadas, y que haya definido responsabilidades y reglas operativas de una forma clara, incluyendo procedimientos claros para seleccionar a sus miembros y el establecimiento de límites de mandato. El hecho de contar con un órgano rector diverso y con múltiples actores interesados, sirve para preservar la autonomía del FA y evitar que sea dominado o controlado por uno solo tipo de actor. Cuando se establecen nuevas Cuentas de Programa dentro de un FA, se ponen en marcha lineamientos claros para determinar si el órgano rector de un FA, o el de la Cuenta de Programa (si difiere), puede tomar la decisión final en casos de conflictos materiales.

### **Consideraciones Prácticas:**

Los órganos rectores generalmente tienen entre cinco y 20 miembros de varios sectores y con diferente experiencia o formación. Es posible que un órgano rector con menos de cinco miembros no provea suficiente diversidad, representatividad y los diferentes tipos de pericia que requiere un órgano rector, o que no mantenga una memoria institucional fuerte a través de las transiciones del órgano rector. Puede ser que los órganos rectores pequeños no tengan un adecuado control y equilibrio ante el poder de un número reducido de miembros individuales, especialmente en el caso de un FA con un amplio abanico de actividades. Los órganos rectores conformados por más de 20 miembros, pueden experimentar dificultades en la organización de sus reuniones, en la toma de decisiones y la participación significativa de sus miembros.



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

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

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

Una importante consideración para los FA es la combinación de representantes públicos y privados en el órgano rector. Muchos donantes tienen políticas que declaran que solo contribuirán a un FA o Cuenta de Programa no controlado por un gobierno, lo que significa que los miembros de un órgano rector seleccionados por el gobierno del país donde el FA, o Cuenta de Programa, opera, no deben poder formar un bloque mayoritario de votación. Algunos FA operan casi como órganos gubernamentales, contando con representación gubernamental garantizada en el órgano rector y muchas veces jugando un rol complementario a los órganos gubernamentales.

El hecho de contar con una mayoría de miembros no gubernamentales en el órgano rector, también ayuda a asegurar mayor transparencia, aceptación y apoyo local más amplio, y continuidad a largo plazo de los programas (p. ej., al protegerse contra los frecuentes cambios de administración gubernamental). Además, sirve para prevenir el aprovechamiento de las donaciones del FA tan sólo para reemplazar el apoyo presupuestario del gobierno para las áreas protegidas y la conservación. Una ventaja adicional es que los órganos rectores aseguran un grado mayor de independencia cuando los miembros no son partes interesadas en absoluto, motivo por el que algunos donantes prefieren no contar con un voto en el órgano rector sino ser un observador con voz. De forma parecida, muchos FA no otorgarán subvenciones a organizaciones representadas en su órgano rector para evitar conflictos de interés. En algunos casos, los órganos rectores han sido conformados totalmente por miembros no gubernamentales aprobados. En estos y otros casos, los FA manejan su alineación con las prioridades gubernamentales mediante otros medios eficaces, tales como, *inter alia*, reuniones de alto nivel con oficiales gubernamentales, memorandos de entendimiento cuidadosamente elaborados en conjunto con las agencias gubernamentales.

Los FA atienden los desafíos de seleccionar un equilibrio apropiado de representantes públicos y privados, reconociendo que la presencia de representantes públicos en el órgano rector es una forma de mejorar la coordinación efectiva con las prioridades, políticas, e instituciones gubernamentales, apoyando la conservación de la biodiversidad u **Objetivos de Desarrollo Sostenible**. Algunos FA fomentan la presencia de representantes gubernamentales en el órgano rector, pero pueden elegir prohibirlos de tener cargos de ejecutivo para prevenir percepciones de **conflictos de interés**. El contar con representantes gubernamentales también sirve para atraer la financiación de donantes internacionales, ya que puede ser percibido como evidencia del compromiso político, por parte del gobierno, a un FA.

Los miembros del órgano rector deben tener derechos de “una voz, un voto”, sin que un solo miembro pueda detener o controlar las decisiones por medio de un derecho de veto especial o superpotencia. Se exceptúa “una voz, un voto” para los FA con Cuentas de Programa apoyadas por un donante importante que, a veces, mantendrá derechos específicos de veto para asegurar que su propósito de donante se mantenga. Aunque la mayoría de las decisiones se tome mediante un voto mayoritario, algunas decisiones, tales como, *inter alia*, modificaciones en los instrumentos normativos, acceso al capital de un FA, y la disolución del FA, pueden requerir de un quórum más alto o una mayoría superior, tales como una mayoría de 2/3, mayoría de 3/4, mayoría de 4/5, o unanimidad.

### **Constancias:**

Instrumento(s) Normativo(s)

Hojas de vida de los miembros del órgano rector



# GOBERNANZA

## ESTÁNDAR 3 DE GOBERNANZA

*Los miembros del órgano rector son seleccionados o nombrados con base a sus competencias y su compromiso para contribuir de manera significativa a la misión general y las responsabilidades del FA (o Cuenta de Programa).*

### **Motivo del Estándar:**

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

### **Consideraciones Prácticas:**

Los miembros del órgano rector designados por partes no gubernamentales (ONG, sector académico o privado, etc.), suelen ser nominados en consulta con dichas partes o elegidos y nombrados por dicho órgano rector. Donde esté disponible, se adquiere seguro de responsabilidad para proteger a los miembros del órgano rector contra demandas que surjan de decisiones tomadas dentro del ámbito de sus funciones fiduciarias.

El órgano rector y funcionarios mantienen una lista o cuadro de habilidades y diversidad deseadas para el órgano rector, competencias de miembros actuales, y el cierre de mandato de los miembros. Esta lista puede usarse para **la planificación de sucesión** para determinar los conjuntos de habilidades o experiencia cultural o geográfica que podrían darle más perspectiva al órgano rector para la toma de decisiones. Por ejemplo, si la estrategia del FA (o Cuenta de Programa) incluye la recaudación de dinero adicional, es útil que al menos algunos de los miembros del órgano rector tengan habilidades en la gestión de fondos. Es útil seleccionar al menos algunos miembros del órgano rector que tengan: habilidad en la gestión de fondos y conocimientos y experiencias en la inversión en los mercados financieros. Identificar e incluir activamente a los grupos subrepresentados y/o líderes de áreas de influencia del FA también puede traer grandes perspectivas a la toma de decisiones y facilitar la planificación de sucesión. Algunos FA tienen los miembros

del órgano rector determinados por instituciones específicas o con competencias deseadas definidas en sus documentos constitutivos. Aún en casos de nominación institucional, el FA solicita perfiles específicos al pedir que las instituciones indiquen a sus representantes, y el órgano rector oficialmente selecciona a los miembros.

Los mandatos de la membresía en el órgano rector suelen ser alternados en el tiempo y de número limitado. Por lo general, en los **instrumentos normativos** se limita el número de períodos consecutivos que pueden ocupar los miembros del órgano rector a no más de dos períodos consecutivos de tres años cada uno. Los órganos rectores pueden autorizar a un miembro a integrarse nuevamente si abandona su cargo después de haber servido durante el máximo número permisible de términos sucesivos. Al limitar el número de períodos de cada miembro, se facilita la inclusión de nuevas ideas y se reduce la probabilidad de que el órgano rector se vea dominado por una o varias personalidades fuertes durante un tiempo prolongado. Al alternar dichos períodos (es decir, al asegurar que no todos terminan al mismo tiempo), se aumenta la continuidad institucional.

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

### **Constancias:**

Instrumento(s) Normativo(s)

Hojas de vida de los miembros del órgano rector

### **Relacionado a:**

Movilización de Recursos 1

Gestión de Riesgos y Salvaguardas Estándar 1



# GOBERNANZA

## ESTÁNDAR 4 DE GOBERNANZA

*Los comités especializados son establecidos por el órgano rector para asesorar y llevar a cabo ciertas funciones del FA o Cuenta de Programa de manera más eficiente y eficaz.*

### **Motivo del Estándar:**

Algunas actividades de gobernanza pueden requerir de conocimientos y experiencia altamente especializados. A fin de desempeñar de manera más eficaz sus responsabilidades fiduciarias, generalmente se requiere del apoyo de comités asesores especializados en estas áreas (que pueden incluir miembros y no miembros), que presenten recomendaciones a dicho órgano en pleno (o tome decisiones en su nombre). Los comités tienen mandatos claros con responsabilidades delegadas por el órgano rector.

### **Consideraciones Prácticas:**

La delegación a comités especializados puede facilitar la eficiencia de trabajo del órgano rector. Sin embargo, se necesitan lineamientos claros para aclarar las responsabilidades de toma de decisión entre los comités y el órgano rector. La mayoría de los comités tiene un rol de asesoría, fomentando el trabajo del órgano rector completo al usar las competencias de sus miembros para preparar recomendaciones. El órgano rector debe determinar cuáles son las decisiones que los comités especializados pueden tomar y cuándo se presentan al órgano rector para votar. Por ejemplo, el órgano rector es responsable de asegurar que se realice una auditoría independiente (Estándar Administrativo 9). El mismo podría pedir al Comité Financiero seleccionar, contratar, y revisar el informe de un auditor independiente, y posteriormente presentar todas las recomendaciones al órgano rector completo para tomar una decisión final. Descripciones escritas de los términos de referencia del comité especializado se establecen para aclarar los roles e indicar los límites de mandato para los miembros, quórum, y frecuencia de las reuniones.

Los ejemplos más comunes de estos comités asesores especializados son:

**Comité de Financiamiento e Inversión. Gestión financiera** (contabilidad, controles internos, presupuesto, auditorías, gestión de efectivo, etc.) y gestión de activos (mercados de capital, selección y evaluación de **gerentes de inversión** (o consultores en), gestión de activos, **puntos de referencia**, formulación y evaluación de políticas de inversión y lineamientos, etc.) son funciones críticas de los FA. Los comités generalmente incluyen uno o dos miembros del órgano rector con competencias en este campo, e, idealmente, uno o dos expertos externos en financiamiento e inversión que pueden contribuir su tiempo de forma voluntaria pero que no son miembros del órgano rector (o que solo son miembros del órgano rector para los propósitos limitados del comité). Los FA más pequeños combinan estas funciones en un solo comité que, no obstante, tiene funciones muy diferentes. Los FA mayores y más establecidos gestionan dos comités, uno para cada uno de estos temas, y también nombran un **Comité de Auditoría** para proveer supervisión para los controles internos y **acatamiento**, supervisar la auditoría anual, y revisar los procesos de informes financieros; y

**Los Comités Científicos y Técnicos.** Este comité normalmente incluye un o dos miembros del órgano rector y varios expertos externos científicos y de conservación. Se podría pedir que este comité analice propuestas para subvenciones y sugiera mejoras desde una perspectiva científica u operativa, además de asesorar al órgano rector sobre asuntos científicos y técnicos. La consideración de políticas y procedimientos de **impacto o monitoreo** y **evaluación** también puede ser parte de las funciones de este comité. Los FA cuyo propósito es apoyar la conservación en países grandes y diversos a veces establecen comités regionales distintos, con mayor participación por parte de actores locales clave, para revisar y recomendar propuestas de subvención de una región geográfica en particular.

Los órganos rectores también juegan un rol importante en la movilización de recursos y, en muchos casos, forman **Comités de Recaudación de Fondos**. Aunque se espera que todos los miembros del órgano rector activamente busquen oportunidades de financiación, normalmente los miembros superiores, tales como el presidente o vicepresidente tienen roles especialmente importantes en este comité. Varios FA también están formando **Comités Asesores de Comunicación** para atraer competencias cada vez más necesarias para un alcance eficaz.

Otro tipo de comité que los órganos rectores relativamente grandes han establecido con frecuencia (p.ej. con 15 miembros o más) es un **Comité Ejecutivo** que se reúne más frecuentemente. Aunque un Comité Ejecutivo tradicionalmente tomaba decisiones entre las reuniones del órgano rector, ahora con tecnología moderna, las decisiones pueden ser tomadas por medio de votos por email, etc. Por lo tanto, más recientemente, el Comité Ejecutivo sirve como “caja de resonancia” para el director ejecutivo, establece las agendas para las



reuniones, y determina cuando las decisiones necesitan ser tomadas fuera del calendario regular de reuniones, asegurando que haya un **plan de continuidad del negocio**.

Finalmente, en algunos casos, los FA han formado **Comités de Ética** y/o **Comités de Gobernanza**. Cuando se usan, éstos tienen un valor demostrado en casos de **conflictos de interés** no declarados debido al miedo de represalias contra los informantes. El comité puede elaborar lineamientos pero también sirve como un mecanismo independiente de responsabilidad para atender reclamaciones. Los FA mayores consultan a un bufete jurídico o un auditor interno para consulta por si surge un problema relacionado a la gerencia superior. Adicionalmente, los Comités de Gobernanza muchas veces se enfocan en la planificación de sucesión para el órgano rector y se encargan de organizar evaluaciones periódicas del desempeño del director ejecutivo.

Es necesario que cada comité de un FA o una Cuenta de Programa mantenga actas de sus reuniones por escrito, a fin de mantener al órgano rector informado, prevenir eventuales controversias, e informar a sus nuevos miembros sobre lo tratado o decidido en el pasado.

#### **Constancias:**

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

#### **Relacionado a:**

Estándar Administrativo 9  
Gestión de Riesgos y Salvaguardas Estándar 1

# GOBERNANZA

## ESTÁNDAR 5 DE GOBERNANZA

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

### **Motivos del Estándar:**

Los órganos rectores se reúnen tan frecuentemente como sea necesario para asegurar que pueda tomar decisiones bien fundamentadas y cumplir con sus responsabilidades de dirigir al FA o la Cuenta de Programa. La toma de actas precisas y firmadas de las sesiones del órgano rector, con transcripciones de sus disposiciones y políticas, genera una memoria oficial de las decisiones tomadas en sus reuniones, a la cual pueden referirse sus miembros, funcionarios, donantes y demás partes interesadas.

### **Consideraciones Prácticas:**

La mayoría de los FA tiene un mínimo de tres (y preferiblemente cuatro, por lo menos) reuniones ordinarias bien espaciadas por año. La distancia es un factor para la selección de miembros en el órgano rector, ya que es más caro y requiere mucho tiempo para los participantes internacionales – o miembros que se encuentran lejos en la misma región – asistir presencialmente, y produce una huella de carbono mayor. Aunque sea preferible que los miembros estén presentes físicamente, las mejoras en tecnología están facilitando cada vez más reuniones virtuales para integrar miembros geográficamente distantes. Las reuniones virtuales a través de teléfono, conferencia de video, y otros medios electrónicos pueden facilitar los quórum (particularmente en el caso de un órgano rector grande o uno con miembros en el exterior).

Sin embargo, las reuniones presenciales suelen resultar en un mayor diálogo (tanto formal como informal) entre los miembros, lo cual puede ayudar a que el órgano rector llegue a consensos sobre temas difíciles. Al mismo tiempo, las conferencias de video se usan cada vez más para facilitar discusiones para quienes no puedan

asistir personalmente. Algunos FA establecen un número mínimo de reuniones presenciales esperadas de miembros del órgano rector por año para establecer relaciones, *esprit de corps*, y una pasión por la misión que a menudo crea lazos entre los miembros del órgano rector.

En los **instrumentos normativos** se especifican las normas para la convocatoria y dirección de las reuniones del órgano. Estos especifican que es posible tomar decisiones sin una reunión, si son acordadas por escrito entre suficientes miembros (que a menudo se requiere de acuerdo unánime), especialmente en casos urgentes. Este documento también atiende el proceso para votos electrónicos entre y durante las reuniones oficialmente agendadas. Una persona registra y mantiene las actas escritas de cada reunión, las cuales son aprobadas formalmente en la siguiente sesión, firmadas por el Presidente y distribuidas entre los representantes del órgano rector.

Un director ejecutivo de un FA o gerente de una Cuenta de Programa está presente y participa con derecho a voz en las reuniones (salvo cuando se analiza su propio desempeño o **compensación**, o cuando se trata de una sesión cerrada), pero no es miembro votante del órgano rector y normalmente no se le permite registrar las actas. El director ejecutivo o gerente de Cuenta de Programa tiene la responsabilidad principal de implementar las políticas y decisiones del órgano rector. Permitir que él o ella vote por lo que él o ella deba ejecutar podría crear conflictos de interés percibidos o reales.

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

### **Constancias:**

Instrumento(s) Normativo(s)

Actas y resoluciones de las reuniones del órgano rector



# GOBERNANZA

## ESTÁNDAR 6 DE GOBERNANZA

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

### **Motivo del Estándar:**

Las responsabilidades de los miembros de la junta directiva o fiduciaria de una institución de beneficencia, se definen en el "derecho común" inglés (vigente en el Reino Unido, Estados Unidos y los países de la Mancomunidad Británica) en la legislación de la mayoría de los países de "derecho civil", pero por lo general se enfocan en proveer un alto estándar de atención – actuando con la mayor responsabilidad para guiar los FA hacia un futuro sostenible para promover su misión. Aún cuando las leyes nacionales no exigen responsabilidades fiduciarias, los instrumentos normativos generalmente obligan a los miembros del órgano rector a satisfacer un estándar mínimo de cuidado al desempeñar sus funciones.

### **Consideraciones Prácticas:**

Los miembros del órgano rector deben comprender sus responsabilidades fiduciarias y las obligaciones jurídicas asociadas con toda omisión en el cumplimiento de las mismas. Se pide que los miembros del órgano rector tomen decisiones de buena fe que apoyen los mejores intereses del FA alineados con su misión. Necesitan recibir capacitaciones breves y relevantes (especialmente después de unirse al órgano rector por primera vez) de expertos sobre asuntos legales, financieros, y de inversión relacionados a los FA. Deben leer los materiales distribuidos para las reuniones y participar de manera significativa en su análisis y en la toma de decisiones.

## RESPONSABILIDADES FIDUCIARIAS DE LOS MIEMBROS DEL ÓRGANO RECTOR

Lo siguiente es una lista parcial de responsabilidades fiduciarias del órgano rector, ya que el deber de cuidado variará con diferentes sistemas legales y FA. Por lo general, se pide que los miembros del órgano rector cooperen para:

### Asegurar la responsabilidad legal.

- Asegurar que el FA o Cuenta de Programa cumpla con sus propósitos enunciados en sus documentos de registro
- Asegurar que el FA cumpla con todas las leyes y reglamentos, su propios instrumentos normativos, y contratos firmados
- Asegurar que el FA o la Cuenta Programa opere de manera transparente y con rendición de cuentas, según exigen sus instrumentos jurídicos y manuales operativos
- Declarar y evitar conflictos de interés
- Asegurar que se hayan usado los recursos del FA de una forma apropiada
- Asegurar que el FA o Cuenta de Programa cumpla con las salvaguardas nacionales y de donantes.

### Determinar la misión, orientación estratégica y políticas del FA.

- Contribuir a y aprobar el Plan Estratégico del FA
- Aprobar y periódicamente revisar el plan de trabajo anual del FA o cuenta de programa
- Asegurar que ni el FA ni la Cuenta de Programa esté expuesta a riesgos innecesarios
- Asegurar que los recursos apropiados se asignen para que el FA logre sus objetivos
- Aprobar todas las políticas del FA
- Revisar los informes de monitoreo y evaluación sobre el progreso de programa para apoyar el manejo adaptativo

### Asegurar la estabilidad financiera.

- Analizar y aprobar el presupuesto anual del FA o de la Cuenta de Programa – sus gastos previstos, cartera de subvenciones, gastos generales, y fuentes de ingresos
- Determinar las políticas de inversión del FA
- Aprobar la selección de, y evaluar el trabajo de consultores en inversión y/o gerentes de activos
- Periódicamente evaluar el rendimiento de gestión de inversiones
- Establecer una auditoría financiera independiente anual formal, contratar al auditor, y evaluar y responder a los resultados de la auditoría
- Establecer y acatar a las políticas de gasto, en las que se debe equilibrar las necesidades de corto y largo plazo del FA o de la Cuenta de Programa, incluyendo una evaluación de fin de año
- Verificar que los sistemas y las prácticas financieras del FA cumplan con los Estándares Internacionales de Información Financiera (IFRS) y/o principios de contabilidad de aceptación general (GAAP) y con todo estándar y procedimiento adicional pactado específicamente en los acuerdos entre el FA y sus donantes

### Contratar y apoyar al director ejecutivo.

- Escribir la descripción del trabajo y proveer orientación clara al director ejecutivo
- Delegar la autoridad financiera y de gestión necesaria al director ejecutivo para implementar las políticas y decisiones del órgano rector
- Contratar y determinar los niveles de compensación para el director ejecutivo
- Supervisar y evaluar anualmente el desempeño del director ejecutivo

Las responsabilidades de los miembros del órgano rector deben estar claramente especificadas en los instrumentos normativos. En algunos casos, los nuevos miembros reciben una "descripción de cargo" formal y/o firman una declaración que afirma que entienden sus responsabilidades.

**Constancias:**

Instrumento(s) normativo(s)

Leyes nacionales

Descripción o declaración de las responsabilidades de los miembros del órgano rector

**Relacionado a:**

Estándar Administrativo 7

Estándares 3, 5 & 6 para la Gestión de Activos



# GOBERNANZA

## ESTÁNDAR 7 DE GOBERNANZA

*Los FA establecen políticas eficaces sobre conflictos de interés para identificar, prevenir, y manejar conflictos de interés actuales o eventuales, a fin de reducir la exposición al favoritismo y al riesgo de daño a la reputación.*

### **Motivo del Estándar:**

Los conflictos de interés pueden llevar al favoritismo o incluso a actos de corrupción en contravención de determinadas leyes, reglamentos, políticas o reglas éticas. Una pérdida de confianza pública y reputación puede perjudicar la eficacia de un FA si se determina que los miembros del órgano rector, la administración, o los funcionarios tienen, o parecen tener, **conflictos de interés** en el desempeño de sus funciones. Esto puede afectar, o parecer afectar, su capacidad de representar los intereses del FA de una forma total y justa. Los miembros del órgano rector tienen el “deber de lealtad” de colocar los intereses del FA o la Cuenta de Programa por delante de sus intereses particulares y los de la organización que les haya asignado o contratado. Para un funcionario, un conflicto de interés puede existir cuando los intereses reales o eventuales de parientes cercanos, o un individuo, grupo u organización a los cuales él o ella tiene lealtad, pueden afectar su imparcialidad y lealtad al FA.

### **Consideraciones Prácticas:**

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

Es práctica común exigir que los miembros del órgano rector (y de sus comités), funcionarios, y consultores firmen una declaración en la que reconocen haber leído y comprendido la política del FA en materia de conflictos de interés. Es

esperado que se divulgue en forma escrita cualquier conflicto de interés que puedan tener (según éste se defina en la política sobre conflictos de intereses actuales o eventuales). Estos enunciados y declaraciones deben ser renovados y actualizados anualmente, y cada vez que surja un nuevo conflicto actual o eventual.

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

- La no participación en el análisis del tema y la votación al respecto;
- El no ser contado para fines de quórum; y
- Retirarse durante esa parte de la reunión en que se discute tal tema.

En algunos casos, el órgano rector puede votar para permitir que el miembro con un conflicto declarado discuta y vote el asunto de todos modos, por ejemplo, cuando los representantes gubernamentales en el órgano rector opinan sobre las subvenciones en las áreas protegidas.

De acuerdo con la práctica generalmente aceptada para las organizaciones de beneficencia, los miembros del órgano rector no reciben sueldos u otros pagos (salvo cuando el director ejecutivo del FA es miembro del órgano rector). Sin embargo, se puede reembolsar gastos razonables relacionados directamente con el desempeño de sus funciones, como los de viaje para asistir a las reuniones del órgano rector. Los miembros del órgano rector que representan a los donantes u ONGs internacionales generalmente no reciben tal reembolso.

### **Constancias:**

Constancias: Instrumento(s) normativo(s)  
Política sobre los conflictos de interés  
Divulgaciones firmadas de conflictos de interés.

### **Relacionado a:**

Estándar 5 para la Gestión de Activos  
Gestión de Riesgos y Salvaguardas Estándar 5

### **Tema transversal:**

Recursos Humanos

# GOBERNANZA

## ESTÁNDAR 8 DE GOBERNANZA

*El órgano rector recluta y supervisa un director ejecutivo de tiempo completo, y, según la necesidad, a gerentes de Cuentas de Programa.*

### **Motivo del Estándar:**

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

### **Consideraciones Prácticas:**

Los FA claramente distinguen los respectivos roles del órgano rector y el director ejecutivo o gerente de Programa de Cuentas en los instrumentos normativos y/o manuales operativos, a fin de minimizar las probabilidades de conflicto o ineficiencia entre ellos. El órgano rector delega la autoridad administrativa a un director ejecutivo o gerente de Cuenta de Programa, quien debe rendir cuentas por la aplicación de las políticas y la ejecución de las decisiones de dicho órgano.

Para asegurar esto, el contrato de empleo de un director ejecutivo o gerente de Cuenta de Programa declara que su desempeño personal será evaluado anualmente y que servirá como base para la evaluación. Éste monitorea dicha ejecución sin interferir en las acciones del director ejecutivo o gerente de Cuenta de Programa, ya que de otro modo se comprometería la autoridad del mismo y se dificultaría o imposibilitaría responsabilizarlo completamente. El órgano rector tiene la responsabilidad fiduciaria final del FA o Cuenta de Programa, encargándose de supervisar, y, si es necesario, despedir y reemplazar, al director ejecutivo o gerente de Cuenta de Programa.



El director ejecutivo o gerente de Cuenta de Programa es responsable por contratar a otros funcionarios en base al presupuesto y descripciones de cargo escritas del puesto redactadas y aprobadas por el órgano rector. Dependiendo de la legislación y de las prácticas vigentes en un país, el director ejecutivo o gerente de Cuenta de Programa también puede servir de miembro no votante de dicho órgano, a condición de que los miembros votantes tengan la posibilidad de decidir si permitir o no su participación en una reunión cerrada (sesión ejecutiva) del mismo, a fin de prevenir posibles conflictos de intereses y permitir a los miembros votantes hablar más libremente.

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

**Constancias:**

Instrumento(s) Normativo(s)

Manual operativo

Actas de las reuniones del órgano rector

Los términos de referencia y el contrato de empleo del director ejecutivo o gerente de Cuenta de Programa

Contrato del Administrador

**Relacionado a:**

Estándares Administrativos 2, 3, 4, & 5

**Tema transversal:**

Recursos Humanos

# GOBERNANZA

## ESTÁNDAR 9 DE GOBERNANZA

*Los FA mantienen una "lista de cumplimiento" para monitorear y asegurar el cumplimiento total con todas las leyes, reglamentos, sus propios instrumentos normativos y todos los acuerdos legales entre un FA y sus donantes.*

### **Motivos del Estándar:**

El **cumplimiento** total destaca la capacidad del FA para recibir y gestionar fondos nacionales e internacionales de una forma eficaz. El incumplimiento de la legislación vigente, los reglamentos o los **instrumentos normativos**, podría resultar en la intervención y la aplicación de multas al FA por parte de las autoridades fiscalizadoras del gobierno, o en la anulación de su calidad jurídica como beneficencia (y, en casos extremos, su disolución).

La violación del acuerdo con un donante, podría constituir el incumplimiento de un contrato legal que podría significar la obligación de pagar por lo dicho y perjudicar la reputación del FA. En algunos casos, el no presentar los informes requeridos por la legislación, puede resultar en multas, sanciones, pérdidas de capital, pérdida o suspensión de privilegios tributarios, o incluso la anulación del registro legal del FA. Todos estos escenarios dificultan la capacidad del FA de atraer nueva financiación de donantes y lograr su misión.

### **Consideraciones Prácticas:**

Las leyes y reglamentos que pueden ser aplicables a un FA incluyen las leyes y reglamentos de los países donde (1) opera, (2) se encuentra legalmente establecido, (3) se ubican o administran sus inversiones y (4) recaude fondos. Éstos pueden ser países diferentes o el mismo país. También es posible que un FA esté sujeto a las normas de otro país por exigencia de sus donantes, tales como las leyes contra la corrupción, el terrorismo, lavado de dinero, y otras leyes como Know Your Client (KYC, por sus siglas en inglés o Conozca Su Cliente) o de protección de privacidad/datos. Adicionalmente, muchas políticas específicas y procedimientos

para prevenir, o minimizar, consecuencias ambientales adversas y reclamaciones sociales pueden ser requeridos por agencias donantes internacionales. Los Comités de Auditoría pueden ser un mecanismo eficaz para asegurar una “lista de acatamiento” actual.

Los FA mantienen regularmente actualizada una lista de verificación y un calendario para cada informe exigido por los organismos gubernamentales del país donde se encuentran registrados jurídicamente y en aquellos países donde operan o mantienen inversiones. En los presentes estándares se incluye (sin limitación) la presentación de los informes financieros requeridos por las autoridades gubernamentales responsables de fiscalizar a las organizaciones de beneficencia y las empresas u organizaciones sin fines de lucro, así como los informes financieros que deben ser presentados a las autoridades financieras nacionales. Tales informes generalmente requieren de una lista de actuales miembros y personal superior de gestión del órgano rector del FA. Además, los informes a menudo piden una lista de todas las subvenciones otorgadas, todas las donaciones recibidas, gastos operativos e ingresos o prejuicios de inversión por parte del FA. Un punto relacionado a eso es que el FA posiblemente tenga que preparar y presentar informes financieros en diversas divisas, según los requisitos jurídicos del país o los países donde opera o se encuentra legalmente registrado (que pueden ser diferentes), así como las exigencias de los donantes al mismo.

Es posible que el órgano rector de un FA tenga que contratar abogados para que lo asesoren en el caso de incertidumbres o aparentes conflictos entre distintas leyes, normas y acuerdos que se apliquen al mismo, o en el caso de alguna controversia contractual. En los acuerdos entre los donantes y los FA, se suelen incluir disposiciones de mediación o arbitraje para casos de controversia o incertidumbre.

### **Constancias:**

Una lista de todas las leyes y reglamentos aplicables.

Instrumento(s) normativo(s)

Actas de las reuniones del órgano rector (o sus comités)

Los acuerdos con los donantes.

Archivos de los instrumentos relativos a sus obligaciones jurídicas, normativas y contractuales

### **Relacionado a:**

Estándar 8 de Eficacia Institucional

Estándar 7 para la Movilización de Recursos



# GOBERNANZA

## ESTÁNDAR 10 DE GOBERNANZA

*Los FA son establecidos bajo los Estándares de un país que asegure efectivamente la autonomía del mismo ante el gobierno, cuente con leyes claras y bien cumplidas con respecto a las organizaciones no gubernamentales particulares (incluidas las fundaciones o los fideicomisos) y que no someta al FA al pago de impuestos sustanciales.*

### **Motivos del Estándar:**

La mayoría de los donantes tiene una preferencia marcada por contribuir a un FA o Cuenta de Programa que sea legalmente independiente y no controlado por un gobierno sino, de preferencia, alineado con las prioridades ambientales y de desarrollo sostenible de un gobierno. Dicha autonomía jurídica posibilita al FA reflejar mejor las perspectivas de los diversos actores interesados, proveer continuidad a los programas ambientales durante transiciones de gobierno, generar informes financieros transparentes, tener una gran flexibilidad en la gestión de diversas inversiones, y asegurar que sus beneficiarios (incluidas las instituciones nacionales para áreas protegidas) tengan la obligación de cumplir con determinados estándares, condiciones y objetivos de desempeño. El hecho de estar exentos del pago de impuestos o sujetos a niveles tributarios menores, posibilita a los FA asignar mayores ingresos a las actividades relacionadas con la conservación.

### **Consideraciones Prácticas:**

Por lo general, resulta más eficiente el establecimiento jurídico de un FA en el país que puede beneficiarse de las donaciones del mismo. Necesariamente habrá actividades locales para la provisión y administración de la financiación de los beneficiarios, y muchas de las personas más interesadas en las operaciones del FA se encontrarán dentro del país. Los principales donantes y aliados internacionales para FA están acostumbrados a trabajar con FA locales. Puede haber una variedad de modelos para establecer un FA en un país. La mayoría de los FA se establece como una fundación (sin fines de lucro) para mayor flexibilidad para crear reglamentos y retener autonomía.

Sin embargo, en países donde:

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

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

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

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

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

### **Constancias:**

Leyes nacionales y reglamentos

Instrumento(s) normativo(s)



ESTÁNDARES AMPLIADOS

# EFICACIA INSTITUCIONAL





# EFICACIA INSTITUCIONAL

## ESTÁNDAR 1 DE EFICACIA INSTITUCIONAL

*Los FA preparan planes estratégicos y financieros que traducen sus valores, y enunciados generales de visión y misión, en objetivos, metas y actividades específicas.*

### **Motivo del Estándar:**

Un **plan estratégico** enfoca al órgano rector en los valores clave del FA y los futuros objetivos del FA o Cuentas de Programa que gestiona, y orienta las actividades del director ejecutivo y del personal.

### **Consideraciones Prácticas:**

El órgano rector es responsable de definir los valores o éticas del FA, basándose en los instrumentos normativos. Alineándose con éstos, también define los futuros objetivos del FA o **Cuenta de Programa** a través de un plan estratégico. Los **planes estratégicos** incluyen abordajes específicos para lograr los objetivos del FA y, por lo general, se elaboran para un período definido, como, por ejemplo, tres o cinco años. Una vez finalizados, se complementan con **planes de trabajo anuales** para guiar los esfuerzos del personal. En algunos casos, los FA también desarrollarán un **Plan de Negocios** complementario que provea **planificación financiera** más detallada para generar entusiasmo acerca de la formación inicial de un FA o cuando se lance una nueva iniciativa.

Una declaración de valores expresa las motivaciones de un FA y ayuda a definir la cultura operacional para los funcionarios, voluntarios y donantes. Las declaraciones de visión y misión claras son la base para la elaboración del plan estratégico y financiero de un FA. Se procura que el plan sea realista y alcanzable, mediante la identificación de acciones y recursos específicos, necesarios para alcanzar sus objetivos y avanzar en su misión. La administración prepara el plan con la participación del órgano rector y los funcionarios del FA, y recaba información en diálogo con donantes, gobiernos, aliados (sectores privado y sin ánimo de lucro, líderes comunitarios y sector académico) y posibles **beneficiarios**, según sea apropiado.

Es posible preparar planes estratégicos y financieros a nivel de Cuenta de Programa para enfocarse en el logro eficaz y eficiente de los objetivos fijados para el mismo.

## CAJA 2 - PLAN ESTRATÉGICO

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

- *Valores – una declaración de los ideales en común que fundamentan el trabajo del FA.*
- *Visión – una declaración que describe las aspiraciones de FA para el futuro y país/región donde trabaja.*
- *Misión – el propósito fundamental del FA que trata sobre qué hace el FA, para quién, y cómo contribuirá a la visión para el futuro.*
- *Objetivos – una declaración formal de los impactos deseados de un programa, tales como el estado futuro de un objetivo de conservación. Un buen objetivo cumple con los siguientes criterios: es específico, medible, lograble, relevante, y sujeto a un plazo límite (SMART, por sus siglas en inglés).*
- *Resultados – el futuro estado deseado de una amenaza o factor de oportunidad. Un resultado intermedio.*
- *Productos – el producto deseado de una actividad o tarea y, por lo general, a corto plazo.*
- *Actividades – Acciones específicas o conjuntos de tareas realizados por el personal superior y/o socios para lograr uno o más objetivos.*
- *Estrategias – Un conjunto de acciones con un enfoque en común, implementado por los FA. Éstas incluyen una o más actividades y se diseñan para lograr resultados y objetivos específicos.*
- *Quienes realizan cada actividad, teniendo en cuenta que con frecuencia los FA necesitan trabajar con otros aliados para emprender sus actividades y alcanzar los resultados deseados.*
- *Recursos que se necesitan (humanos o financieros) para llevar a cabo el plan estratégico.*
- *Métricas, puntos de referencia o principales indicadores de desempeño (a nivel de objetivo, resultado y/o productos) para identificar la manera en que el FA medirá su avance hacia los objetivos.*

(Para promover mayor alineación de terminología dentro de la comunidad de conservación, muchas de estas definiciones vienen de los *Estándares Abiertos para la Práctica de Conservación*, Versión 4.0 2020, de la Conservation Measures Partnership.)

Un plan estratégico bien elaborado, y las proyecciones adjuntas, expresan los objetivos de prioridad más alta del FA, en términos de resultados específicos, y guían la toma de decisiones. Aunque el plan de trabajo no enumera todo el trabajo que el FA realizará, todos los **proyectos** están explícitamente vinculados con el logro de los resultados que constan en el plan estratégico del mismo.

Por medio de un proceso participativo, que comience posibilitando a los principales actores interesados expresar sus ideas para posibles objetivos, resultados, estrategias, y actividades y que termine con un bosquejo general de la estrategia final, se puede ayudar a que el FA involucre a un público más amplio y genere mayor apoyo para los objetivos del FA en materia de conservación y desarrollo sostenible. La comunicación interna continua enfatiza la importancia de alinear los objetivos individuales y los de los proyectos FA con el plan estratégico.

Un plan estratégico puede atender los objetivos de conservación, mitigación y adaptación climática, y/o prioridades de desarrollo sostenible. Un enfoque estratégico claro provee un marco para el diseño de actividades de otorgamiento de subvenciones y otras Cuentas de Programa. Los planes también incluyen los cambios institucionales necesarios del FA para la ejecución del plan. Muchos FA trabajan para alinear sus planes con prioridades nacionales, tales como los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, el Acuerdo de París, o los Objetivos de Biodiversidad de Aichi, particularmente cuando los gobiernos de su país forman parte de estos acuerdos.

Un plan estratégico aprobado y proyecciones financieras adjuntas, se evalúan y se ajustan periódicamente, teniendo en cuenta condiciones cambiantes. La mayoría de los planes se desarrollan con horizontes de tiempo de tres a cinco años y requieren de **manejo adaptativo** regular para mantenerse actualizados con respecto a las nuevas oportunidades y desafíos.

Al final de su período de implementación, la ejecución del plan estratégico es evaluada, y las lecciones aprendidas son incorporadas dentro del posterior plan estratégico.

Los planes operativos, **planes de trabajo** anuales, presupuestos y, cuando es necesario, **planes de negocios**, son todos coherentes con el plan estratégico aprobado. Además, en el Informe Anual del FA (impreso y/o en el sitio Web) se incluye una descripción de su misión y plan estratégico, un resumen de los avances obtenidos y los desafíos enfrentados durante el año, en cumplimiento con los objetivos institucionales y del programa estratégico del FA.

### Constancias:

Plan estratégico y proyecciones financieras adjuntas  
Declaración de valores  
Planes operativos o planes anuales de trabajo  
Presupuestos  
Informe anual  
Plan de Negocios

### Relacionado a:

Estándares de Programa 1 & 12  
Estándares 1 y 10 para la Gestión de Activos  
Estándar 1, 2 & 9 para la Movilización de Recursos

### Temas transversales:

Comunicación y Monitoreo y Evaluación



# EFICACIA INSTITUCIONAL

## ESTÁNDAR 2 DE EFICACIA INSTITUCIONAL

*En su calidad de organizaciones de beneficio público, los FA buscan oportunidades para colaborar con las instancias pertinentes del gobierno nacional hacia el logro de prioridades de conservación, mitigación y adaptación climática, y desarrollo sostenible.*

### **Motivo del Estándar:**

Los FA suelen ser más eficaces cuando son vistos como aliados confiables y de apoyo por parte del gobierno nacional y sus respectivos organismos. A la vez pueden ayudar a que éstos logren los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** y de conservación mediante el aporte de conocimientos, experiencias y recursos complementarios y el fomento de la innovación.

### **Consideraciones Prácticas:**

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

- Participar activamente en la evaluación y mejora de marcos regulatorios nacionales y de políticas
- Aportar a la planificación estratégica nacional en materia de conservación de la biodiversidad, cambio climático y desarrollo sostenible
- Apoyar los compromisos del gobierno para cumplir con los objetivos internacionales de biodiversidad, acción climática, y Desarrollo Sostenible
- Identificar áreas prioritarias para la conservación de la biodiversidad que orienten la utilización de las donaciones del FA;
- Cooperar con el gobierno en el proceso de elaboración de presupuestos y financiación de áreas protegidas para demostrar que existen fondos de contrapartida para los fondos de cooperación internacional
- Financiar los objetivos de desarrollo sostenible a través de la restauración y gestión de recursos naturales y ecosistemas que proveen beneficios directos a las comunidades

- Apoyar soluciones basadas en la naturaleza que contribuyen a la conservación y restauración de la biodiversidad y recursos naturales, y, al mismo tiempo, contribuir a la mitigación y/o adaptación climática
- Sentar base para nuevos mecanismos financieros de fondos de cooperación internacional y **colaboración con el sector privado**, para avanzar la mitigación y adaptación climática, invertir en los ODS, y apoyar la conservación de biodiversidad
- Obtener la acreditación como agencias con fondos multilaterales, tales como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial, Fondo Verde para el Clima, o el Fondo de Adaptación
- Apoyar los esfuerzos para establecer mecanismos de financiación en los países a través de compensación u 'offset' de biodiversidad, mitigación, compensación ambiental, pagos por servicios ecosistémicos, etc.
- Facilitar el acceso de la sociedad civil (especialmente las comunidades y ONG nacionales) al gobierno a través del órgano rector público-privado del FA y/o oportunidades de reunión
- Reformar activamente las políticas tributarias para que posibiliten el cobro de impuestos especiales y otorguen incentivos para las contribuciones personales y empresariales a entidades de beneficencia para la conservación, aumentando de este modo los recursos disponibles para ello
- Financiar el desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional para los órganos públicos, incluyendo los equipos de manejo de áreas protegidas

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

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

### Constancias:

Documentos con planes y estrategias nacionales o regionales relacionados con la conservación de la biodiversidad, cambio climático y desarrollo sostenible

Plan estratégico y financiero del FA

Informe anual del FA

La acreditación del FA con organismos multilaterales

### Relacionado a:

Estándar de Programa 12

Estándares 2, 3, 4, 5 y 6 de Movilización de Recursos.

# EFICACIA INSTITUCIONAL

## ESTÁNDAR 3 DE EFICACIA INSTITUCIONAL

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

### **Motivo del Estándar:**

La formación de alianzas brinda a los FA la oportunidad de ampliar su involucramiento más allá del otorgamiento de subvenciones y de apalancar sus recursos para surtir un mayor **impacto** en la conservación como un todo. Mediante el establecimiento de una amplia base de aliados— a nivel local, nacional e internacional, los FA están bien posicionados para desempeñar un rol como “convocadores” de los actores interesados para cuando se necesite reformar las políticas, estrategias o enfoques para la conservación de la biodiversidad, o como gestores de redes.

### **Consideraciones Prácticas:**

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

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

En la medida de lo posible, los FA buscan oportunidades para trabajar con sus donantes en la armonización de sus exigencias en materia de herramientas y sistemas administrativos, tales como la contabilidad, adquisiciones, manuales operativos, políticas de inversión, sistemas de **monitoreo** y **evaluación**, e **informes**. El FA puede lograr esto aplicando buenas prácticas, adoptando estándares reconocidos (como el ISO 9000) y diseñando sus propias herramientas y sistemas de alta calidad. Adicionalmente, hay muchas salvaguardas ambientales y sociales que son requeridas cada vez más por los donantes en este campo.



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

Los FA pueden crear alianzas con las industrias sobre las oportunidades nacionales en materia ambiental y de desarrollo sostenible, ayudándoles a actuar de manera más responsable mediante la incorporación de soluciones dentro de sus prácticas operativas. Los FA también pueden desarrollar la capacidad de empresas sociales y ambientales benéficas para absorber **inversiones de impacto** a fin de alcanzar una escala mayor. Con el FA actuando como prestador de servicios especializado, algunas alianzas evolucionan para ayudar a que el sector privado cumpla con obligaciones ambientales legales. Es posible forjar alianzas adicionales de tipo gana-gana con empresas, en las que el FA recibe financiamiento, y el aliado comercial recibe un espacio de comunicación externa que promueva su elevado compromiso con la conservación de la biodiversidad y con los **Objetivos del Desarrollo Sostenible**.

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

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

Las alianzas quedan más claras con acuerdos escritos que especifican los objetivos compartidos del proyecto, las funciones y responsabilidades de cada parte, cualquier arreglo legal o financiero, incluyendo la aplicación de salvaguardas. Estos acuerdos escritos también proveen orientación sobre cómo comunicar sobre la alianza ante el público y los donantes.

### **Constancias:**

Plan estratégico

Plan operativo y presupuesto anual

Memorandos de entendimiento con los aliados

Instrumentos normativos o promocionales de las Cuentas de Programa creadas como alianzas

### **Relacionado a:**

Estándares 2, 3, 4, 5 y 6 de la Movilización de Recursos

# EFICACIA INSTITUCIONAL

## ESTÁNDAR 4 DE EFICACIA INSTITUCIONAL

*Los FA monitorean y evalúan sus programas en relación con su misión y plan estratégico y con respecto a indicadores, objetivos, y estrategias de conservación en el ámbito nacional e internacional.*

### **Motivo del Estándar:**

El éxito de un FA depende de la eficacia de su aporte a la agenda general de conservación en el ámbito nacional y también, cada vez más, las agendas generales del cambio climático y el desarrollo sostenible. La agenda a nivel nacional también puede tener vinculación con los objetivos o las metas de las convenciones internacionales. La percepción de pertinencia del FA en el contexto nacional, puede abrir oportunidades para su mayor participación, apoyo político y recaudación de fondos.

### **Consideraciones Prácticas:**

Como la base contra la cual se mide el logro de las metas y objetivos, el órgano rector aprueba planes bien elaborados, particularmente planes estratégicos y de conservación, con conexiones lógicas de causa y efecto claras y objetivos medibles, basados, por ejemplo, en herramientas internacionalmente utilizadas, tales como marcos de producto/resultado/impacto o **teoría de cambio**. Este tipo de marco de planificación se requiere para la **evaluación** de impacto y la **gestión adaptativa**.

Muchos países tienen **indicadores**, objetivos y estrategias nacionales de conservación, vinculados con sus compromisos a convenios internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, los Objetivos de Conservación Aichi del Convenio sobre Diversidad Biológica de la ONU, y/o los objetivos del Acuerdo de París sobre el Cambio Climático. Como resultado, muchos FA adoptan indicadores y objetivos similares en sus propios **planes estratégicos** e incorporarán metas post 2020.

Cuando es apropiado y posible, los FA aprovechan información existente, proveniente de los sistemas de áreas protegidas y otros órganos nacionales e internacionales, datos públicamente disponibles o datos obtenidos a través de los informes de los subvencionados u otros beneficiarios de programas, en vez de desarrollar por su propia cuenta caros sistemas de monitoreo.

Los FA pueden demostrar su **impacto** y contribución nacional/internacional a través de sus Informes Anuales con información sobre sus indicadores y objetivos. Los FA se benefician de una evaluación amplia e independiente al menos una vez cada tres a cinco años y aprovechan los resultados para modificar sus planes según corresponda.

### **Constancias:**

Planes estratégicos  
Informes anuales  
Informes de evaluaciones internas e independientes del FA

### **Relacionado a:**

Estándar 1 de Eficacia Institucional  
Estándar 1 de Programa  
Estándar 9 para la Movilización de Recursos  
Estándar 4 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas

### **Temas transversales:**

Monitoreo y Evaluación

# EFICACIA INSTITUCIONAL

## ESTÁNDAR 5 DE EFICACIA INSTITUCIONAL

*Los FA rastrean su evolución institucional a través de procesos internos de reporte, monitoreo y evaluación, y la presentación de informes de gestión financiera, para apoyar la toma informada de decisiones por parte de sus órganos rectores.*

### **Motivo del Estándar:**

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

### **Consideraciones Prácticas:**

Cuando la gerencia y el personal del FA preparan informes internos, su contenido y finalización oportuna responden a las necesidades del órgano rector.

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



## CAJA 3 - PRESENTACIÓN DE INFORMES

Por lo general, los informes periódicos incluyen:

- Programa operativo y comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado, en forma trimestral o semestral, estados financieros intermedios, balances, y estados de flujo de caja
- Programa operativo de fin de año y comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado, en respaldo al presupuesto solicitado para el siguiente año
- Avances del programa de subvenciones y otros (financiero y técnico)

Los informes comparativos entre lo presupuestado y lo ejecutado incluyen:

- Cálculos claramente presentados para gastos administrativos y su uso
- Cuadros claramente presentados de los desembolsos para proyectos y subvenciones
- Explicaciones y análisis de apoyo
- Relaciones e indicadores en las que se compara el desempeño actual con las proyecciones iniciales o enmendadas
- Pronósticos desarrollados por la gerencia de un FA para indicar cualquier divergencia prevista con respecto al presupuesto, basado en rendimiento real a la fecha, nueva información, y el juicio gerencial, incluyendo la disponibilidad prevista de efectivo

Muchos FA también monitorean su capacidad de implementar estos Estándares de Práctica, usando herramientas como las que se encuentran en los Anexos 1 y 2.

### Constancias:

Informes internos de planificación, presupuestación y finanzas

Actas de las reuniones del órgano rector del FA

Planes estratégicos

Planes de conservación

### Relacionado a:

Estándar 6 de Gobernanza

Estándar 8 de Eficacia Institucional

Estándares Administrativos 6, 9 & 12

Anexos 1 y 2

### Temas transversales:

Comunicación

Monitoreo y Evaluación

# EFICACIA INSTITUCIONAL

## ESTÁNDAR 6 DE EFICACIA INSTITUCIONAL

*Los FA gestionan activamente su imagen, comunican claramente sus valores, misión, objetivos e impactos de programa, y definen la autoridad de sus funcionarios para comunicarse con audiencias externas a través de políticas completas de comunicación.*

### **Motivo del Estándar:**

La reputación de un FA es esencial para atraer financiación, interactuar con socios, y crear apoyo para la conservación y desarrollo sostenible. Comunicar efectivamente el rol, valores, objetivos, e **impacto** impulsa y protege esa reputación. Portavoces claramente definidos proveen claridad acerca del rol del FA y son responsables por evitar mensajes ambiguos y mantener una orientación clara.

### **Consideraciones Prácticas:**

Para gestionar activamente un enfoque de comunicación para desarrollar su reputación, credibilidad y marca (brand), los FA dedican una parte de su presupuesto anual a la comunicación. Por lo general, los presupuestos de comunicación están compuestos de un mínimo de recursos institucionales y recursos adicionales provenientes de diferentes **programas y proyectos** gestionados. Asimismo, los FA tienen presupuestos para el tiempo del personal dedicado a la comunicación, ya que gestionar las presentaciones de prensa y públicas requiere de mayor grado de experiencia y capacidad; errores e informaciones erróneas pueden ser costosos para la reputación de un FA y difíciles de reparar.

Muchos FA tienen un Manual de Comunicación o una sección de comunicación dentro del Manual Operativo. Estos manuales tratan sobre un rango de temas, incluyendo branding y el establecimiento de mensajes claros con respecto a la misión, visión y programas del FA. La comunicación interna también es esencial para asegurar que todos los funcionarios tengan la misma información y usen los mismos procedimientos, métodos y sistemas.

Adicionalmente, algunos FA invierten en planes anuales institucionales o programáticos de comunicación, o incorporan un componente fuerte de comunicación dentro de un **Plan Estratégico** o un **Plan de Negocios**. Los planes de comunicación definen claramente :

- Público – habrá múltiples públicos con diferentes abordajes
- Marca (brand) – cómo el FA quiere ser visto
- Objetivos – aclaran cómo el FA quiere usar la comunicación
  - Compartir información
  - Llamar más atención a su perfil
  - Cambiar la opinión del público
  - Influir en los responsables de formulación de políticas
  - Movilizar apoyo financiero
  - Cambiar el comportamiento de personas e interactuar con ellas
- Métodos y canales – cómo los mensajes de comunicación pueden ser concebidos y transmitidos

Una política de redes sociales también se pone en marcha para que haya claridad sobre quién es responsable por las redes sociales de la organización, el tipo de posts que sea apropiado y eficaz, y cómo los funcionarios distinguen entre posts profesionales y personales en las redes sociales.

En el Manual de Comunicación está incluido un Manual de Estilo (también llamado Brand) que define asuntos más específicos, incluyendo:

- Cómo referirse al FA con su nombre completo o cuándo usar siglas
- Lenguaje estándar para usar en todas las comunicaciones que describen el FA
- Lineamientos sobre cómo usar el logotipo
- Cómo atribuir algo a los socios y donantes
- Cómo tratar del branding de Cuentas de Programa
- Fuentes y elementos de diseño que se usan de forma coherente
- Lineamientos para el uso de fotos y cómo citar a los fotógrafos
- Guía de estilo para proyectar el tono del FA en diferentes tipos de medios
- Plantillas como PowerPoint y diseños de informes

Algunos FA incluyen una sección en el Manual Operativo con una lista de todos los niveles de aprobación necesarios para

- Representar públicamente al FA en una conferencia pública
- Enviar materiales a través de las redes sociales
- Establecer sitios web para los programas
- Hablar con la prensa
- Gestionar crisis de comunicación

Todos los funcionarios son orientados hacia la política de comunicación, la guía de estilo del FA, y su nivel de responsabilidad en la comunicación pública. Algunos FA también aseguran que los portavoces del órgano rector y gerencia reciban capacitación mediática especializada.

Finalmente, muchos FA también desarrollan lineamientos de Comunicación de Crisis para una emergencia o evento no esperado, tales como un desastre ambiental, agitación política, asuntos de seguridad, o incluso un error público cometido por un FA. Estos lineamientos incluyen pasos para tomar cuando surge una crisis, plan de sucesión si el director ejecutivo u otro portavoz principal no está disponible, cómo comunicarse con el público, y, en el caso de un error por parte del FA, cómo evitar que ocurra de nuevo. Los planes de comunicación de crisis aseguran que la información llegue a los funcionarios, socios, donantes, medios, el público general, y otras partes interesadas valiosas. De suma importancia, estos planes garantizan que haya tanto una emisión rápida de información como un mensaje coherente en todas las plataformas del FA, con portavoces claramente definidos para minimizar los riesgos de mensajes ambiguos y flujos de informaciones erróneas.

### **Constancias:**

Manual de comunicación o política de comunicación en el Manual Operativo  
Manual de estilo/marca (brand)  
Plan de comunicación  
Lineamientos de comunicación de crisis  
Descripciones de cargos

### **Relacionado a:**

Estándar 4, 5, 7 & 9 de Movilización de Recursos  
Estándar Administrativo 2

### **Tema transversal:**

Comunicación



# EFICACIA INSTITUCIONAL

## ESTÁNDAR 7 DE EFICACIA INSTITUCIONAL

*Los FA mantienen una presencia pública en internet a través de un sitio web y/o redes sociales.*

### **Motivo del Estándar:**

La presencia online del FA es su imagen en el mundo, mostrando su misión, rol, y **programas**. Mantener una presencia pública coherente en un sitio web o a través de las redes sociales es esencial para comunicar el trabajo del FA a los donantes, socios, beneficiarios y público. También es una manera eficaz de demostrar la transparencia y responsabilidad del FA.

### **Consideraciones Prácticas:**

Un FA comunica a través de un sitio web, redes sociales, y/o blog para

- Establecer el branding y mensaje general de un FA.
- Concientizar sobre asuntos y oportunidades ambientales y de desarrollo sostenible
- Facilitar que los postulantes a subvenciones vean Convocatorias de Propuestas próximas, descargar formularios de postulación y acceder a otras informaciones relacionadas a subvenciones
- Interactuar con un público más amplio que las habituales partes interesadas
- Reforzar su credibilidad a través de la publicación transparente de informes anuales, auditorías, e informes de programa
- Mantener o aumentar el apoyo de donantes o voluntarios

Los FA gestionan su propio sitio web, son los dueños del nombre de dominio, y tienen una relación contractual con el servicio de hospedaje web. Los FA también aseguran que toda la propiedad intelectual pertenezca al FA, aun si usan consultores externos para diseñar el sitio web. Los FA mantienen un presupuesto anual de mantenimiento del sitio web para mantenerlo seguro y actualizado de forma regular.

La manera más económica de difundir públicamente el informe anual es su publicación en el sitio Web del FA. En el sitio Web del FA se incluyen además los nombres de los miembros del órgano rector y sus principales gerentes, y una lista de donantes del FA.

Investigaciones han demostrado que la narración es una de las herramientas más poderosas para capturar la atención, emociones, e interés de las personas al interactuar con ellas. A medida que los FA interactúan cada vez más con la gente local a través del otorgamiento de subvenciones y desarrollo de condiciones facilitadoras, historias positivas con llamadas de atención significativas son eficaces. Además, imágenes y gráficos – particularmente fotografías – inspiran más interacción que textos en los posts. Los FA citan a los fotógrafos y tienen los derechos para la publicación de las fotos y elementos de diseños gráficos que usen.

Cada vez más, se ve contenido en celulares o tablets, así que los FA deben entender cómo el contenido se visualizará en estos dispositivos y asegurarse que el logotipo y formato se alineen con el manual de estilo.

Durante la última década, las redes sociales se han convertido en la principal fuente de visitas referidas a los sitios web. Como resultado, más FA tienen políticas de redes sociales como parte de su plan de comunicación (Estándar 6 de Eficacia Institucional) y a menudo interactúan con plataformas como, entre otras, Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp, y LinkedIn para transmitir actualizaciones y aumentar el interés público. Muchas organizaciones sin fines de lucro establecen objetivos de puntos de referencia para rastrear el número de seguidores/usuarios o para ver qué actualizaciones o artículos inspiran más interés.

### **Constancias:**

- Sitio web
- Cuentas de redes sociales
- Manual de estilo/marca (brand)
- Plan de comunicación
- Nombres de dominio registrados y contrato de hospedaje
- Política de redes sociales

### **Relacionado a:**

- Estándar 3 de Programa
- Estándares 1 & 9 para la Movilización de Recursos

### **Temas transversales:**

- Tecnología y Comunicación

# EFICACIA INSTITUCIONAL

## ESTÁNDAR 8 DE EFICACIA INSTITUCIONAL

*Los FA reportan a diversas audiencias para diferentes propósitos.*

### Motivo del Estándar:

Los **informes** no constituyen un fin en sí mismos. Por lo tanto, la pregunta pertinente es: ¿A quién reporta el FA, sobre qué y para qué? La respuesta a esta pregunta provee claridad para los informes. Las *audiencias* de los informes del FA incluyen: Sus beneficiarios, administración, órgano rector, donantes y el gobierno (a menudo para fines de **cumplimiento** de las convenciones internacionales). Los informes a menudo cumplen con las necesidades de diferentes públicos. Por ejemplo, cuando un donante se preocupa por el cumplimiento de las obligaciones contractuales del FA, comparte el deseo del órgano rector del FA por los programas eficaces, eficientes, transparentes y responsables. Los datos recopilados, y las informaciones obtenidas, deberían ser aplicables a una variedad de públicos y propósitos. Un FA, por lo tanto, toma cuenta del *tipo y calidad de datos* que él – y sus subvencionados – recopilan, para responder a audiencias críticas.

### Consideraciones Prácticas:

En última instancia, el órgano rector del FA es responsable por el cumplimiento de los requisitos de informes, **monitoreo** y **evaluación** externos (es decir, de los donantes), pero además identifica sus propios requisitos “internos” para ello. La administración supervisa el establecimiento de sistemas para la recopilación de información, la realización de evaluaciones y la producción de los informes requeridos.

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

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

Muchos de los actores interesados se benefician de los informes del FA. Las necesidades de información pueden variar entre diversos públicos objetivos, pero casi siempre incluyen informes anuales, planes operativos, estados financieros y auditorías de programas y finanzas. A menudo los acuerdos con los donantes exigen informes sobre donaciones individuales y su desempeño. Desde luego, el gobierno del país anfitrión podrá pedir informes por motivos jurídicos y normativos propios. Como los requisitos de gestión de riesgos y salvaguardas son incluidos cada vez más en los arreglos contractuales, la evaluación de políticas y la eficacia de implementación se convierte en un requisito adicional para los informes.

Un informe anual constituye una evaluación concisa y completa de las actividades del FA durante el año anterior. Este incluye una descripción de las actividades financiadas o donaciones otorgadas y un estado financiero en el cual constan los activos, pasivos, ingresos (de inversiones o donaciones) y gastos operativos del FA, así como el total de donaciones adjudicadas o desembolsadas.

Los FA se esfuerzan por ser transparentes con los donantes y el público, incluyendo los resultados de auditoría e informes financieros anuales en las declaraciones del informe anual u otros espacios públicamente accesibles.

### **Constancias:**

Acuerdos de subvenciones entre el FA y sus beneficiarios

Acuerdos legales entre los FA y los donantes

Reglamentos gubernamentales relevantes y formularios estandarizados

Manual operativo

Informes de los beneficiarios al FA, de la administración del FA al órgano rector, y del FA a sus donantes

Actas del órgano rector del FA

Informe anual (impreso y digital)

### **Relacionado a:**

Estándar 9 de Gobernanza

Estándar 1, 7 & 9 de la Movilización de Recursos

### **Temas transversales:**

Comunicación

Monitoreo y Evaluación



ESTÁNDARES AMPLIADOS  
PROGRAMAS





# PROGRAMAS

## ESTÁNDAR DE PROGRAMA 1

*Los FA diseñan programas/proyectos para incluir indicadores de monitoreo y evaluación que respalden informes basados en evidencias de impacto en la conservación, desarrollo sostenible, o acción climática.*

### Motivo del Estándar:

Para ser exitoso y, por tanto, atraer apoyo político, financiero y de aliados, un FA debe demostrar evidencia de su **impacto**.

### Consideraciones Prácticas:

Un indicador es una característica observable y medible que puede mostrar progreso hacia resultados específicos. Muchos programas FA establecen objetivos SMART (Específicos, Medibles, Logrables, Relevantes, y Sujetos a un plazo límite) que facilitan el progreso de programas de monitoreo con indicadores alineados. Un plan estratégico de un FA tendrá **objetivos**, resultados y actividades, etc. claros relacionados a los resultados esperados de un FA, ya sea de la conservación, acción climática, o desarrollo sostenible. Las proyecciones financieras y **planes de acción**, dentro del **plan estratégico** o anexos, identifican de forma más específica los **objetivos**, resultados y **estrategias** que el FA realizará, y cualquier **presupuesto** relevante para lograr los resultados especificados. Estos planes pueden utilizar un marco causa efecto (p. ej. marco lógico o **cadenas de resultados**) para planificar estrategias y comunicar una **teoría de cambio** que exprese los vínculos causales que, a su vez, puedan ayudar a identificar estrategias exitosas/no exitosas. Reconociendo que los impactos de conservación casi siempre se deben a múltiples interacciones complejas - normalmente por parte de muchas organizaciones - los FA todavía tienen la responsabilidad de recopilar pruebas de su impacto a través del uso de indicadores con datos y tendencias numéricos que puedan complementar historias, videos, casos de estudio, y otras herramientas.

Se realiza un **estudio referencial** para cada uno de los indicadores en el plan estratégico y financiero, con respecto al cual se han de medir los cambios y que

más adelante fundamentará las **evaluaciones de desempeño** del FA o las evaluaciones más rigurosas de impacto. La recopilación de datos de referencia puede ocupar mucho tiempo, pero datos de referencia claros agregarán un valor sustancial al sistema de monitoreo y evaluación. Los FA y sus **beneficiarios** pueden tratar de utilizar datos recopilados por otros o identificar indicadores “proxy” de monitoreo más fácil.

Algunos FA son capaces de utilizar datos de referencia y aun datos de **monitoreo** de otras fuentes. Esto es útil cuando los indicadores están completamente alineados con las prioridades nacionales e internacionales, tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Objetivos de Biodiversidad de Aichi, o Contribuciones Nacionalmente Determinadas. Ya que muchos países de operación forman parte de estos acuerdos y los tienen integrados en sus planes o estrategias nacionales, el monitoreo de estos indicadores contribuye a la presentación de informes a nivel nacional e internacional. Datos desglosados por género también se recopilan para facilitar el monitoreo de la transversalización de género en las inversiones.

En el contrato de subvención entre el FA y el beneficiario, además de identificar los informes administrativos y financieros requeridos, también se establece la demanda de reportes, monitoreo y evaluaciones de los impactos del proyecto. Es esencial seleccionar cuidadosamente un número limitado y manejable de indicadores principales para tener éxito.

### **Constancias:**

- Instrucciones a los beneficiarios sobre la presentación de propuestas
- Propuestas de subvención aprobadas
- Contratos de subvención entre el FA y sus beneficiarios
- Planes estratégicos y financieros
- Planes de Monitoreo y Evaluación

### **Relacionado a:**

- Estándares 1 y 4 de Eficacia Institucional
- Estándar 4 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas

### **Tema transversal:**

- Monitoreo y Evaluación

# PROGRAMAS

## ESTÁNDAR DE PROGRAMA 2

*En el otorgamiento de donaciones, los FA evalúan a los potenciales beneficiarios, exigiendo que presenten información relevante, y manteniendo contacto directo con ellos.*

### Motivo del Estándar

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

### Consideraciones Prácticas:

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

### CAJA 4 - INFORMACIÓN SOLICITADA A BENEFICIARIOS

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

#### Instituciones

- Fundamentos de su establecimiento o reconocimiento jurídico
- Estructura de gobernanza, incluidos los nombres de los miembros del órgano rector, los funcionarios y el personal clave
- Programas, proyectos o actividades recientes
- Publicaciones
- Presupuesto anual (del último año finalizado y del año en curso)
- Fuentes de ingresos

- Estados financieros (resultados, balance, flujo de caja) del año fiscal más reciente completado
- Procedimientos administrativos, contables y de control
- Régimen actual de auditoría o su equivalente (documentos tributarios)
- Prácticas para la adquisición de bienes, obras y servicios
- Experiencias con salvaguardas ambientales y sociales

#### Individuos

- Educación
- Experiencia
- Donaciones recibidas anteriormente
- Publicaciones
- Referencias



Las entrevistas y visitas in situ antes de adjudicar la subvención facilitan una apreciación de primera mano de la capacidad física y habilidad de una institución, comunidad o individuo para organizar y ejecutar el **proyecto** o las actividades propuestas. Se puede aprovechar las entrevistas y visitas para realizar más acciones de diligencia debida en los siguientes aspectos:

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

Muchos FA tienen funcionarios/sistemas para asegurar que toda la información requerida haya sido proporcionada antes de presentar solicitudes de subvención al comité de evaluación.

### **Constancias:**

Formato de solicitud de subvención

Evaluación documentada de los aspirantes a beneficiarios

Registros de las entrevistas o visitas al sitio

Paquete (de todos los documentos) presentado al comité de evaluación

### **Relacionado a:**

Estándar 3 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas

# PROGRAMAS

## ESTÁNDAR DE PROGRAMA 3

*Los FA establecen un proceso bien definido para la adjudicación de subvenciones, orientado a seleccionar oportunamente propuestas de alta calidad a través de mecanismos competitivos.*

### Motivo del Estándar

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

### Consideraciones Prácticas:

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

Al inicio del proceso de la adjudicación de subvenciones, el FA difunde información sobre los propósitos de las mismas e instrucciones claras que posibiliten a los aspirantes preparar propuestas completas y bien elaboradas. Los pasos del ciclo de subvención, los criterios de idoneidad de los beneficiarios y las directrices para la presentación de las propuestas, se hacen públicos con el fin de asegurar que cada uno de los posibles subvencionados tenga acceso a la misma información.

Cuando una invitación general a propuestas forma parte del proceso de adjudicación de las donaciones, el FA asegura una distribución amplia del anuncio por todos los medios razonablemente posibles (sitio Web, redes de ONG, organizaciones comunitarias, etc.), a fin de llegar a un abanico de posibles beneficiarios. Una sección del sitio web del FA a menudo se dedica al proceso de otorgamiento de subvenciones, ya que el internet es la forma más democrática

de asegurar que el FA alcance un público más amplio y diverso con menor gasto. Los sitios web de los FA tienen un rango de principios de organización. No obstante, los anuncios importantes generalmente cuentan con enlaces o contenido desplegable con niveles cada vez más detallados. Así, una Convocatoria de Propuestas puede vincularse con todas las informaciones de referencia, formularios, e historia que el postulante necesite. Muchos FA también proveen documentos descargables en formato pdf.

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

Cuando las donaciones se ofrecen para una o más áreas protegidas, las prioridades de financiación de los FA suelen ser fijadas en consulta con dichas áreas teniendo como base sus planes administrativos y operativos. Un elemento clave en la determinación de las necesidades que puede satisfacer el FA, es un plan financiero de las áreas protegidas, en el que se identifiquen sus actuales fuentes, usos y vacíos de financiamiento. Los FA que prestan apoyo a las redes de áreas protegidas fijan criterios de idoneidad en los que se suelen tomar en cuenta la planificación, **la gestión financiera** y la capacidad de monitoreo. Además, a menudo introducen un elemento de competencia entre aquellas áreas protegidas que, de otro modo, podrían percibir la financiación por parte del FA como un derecho.

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

- En el primer paso, el solicitante prepara un documento conceptual que incluye información importante sobre el aspirante, una breve descripción de las actividades propuestas para su financiación y los objetivos de las mismas, un resumen de la metodología de ejecución y una estimativa de los costos aproximados.
- Una propuesta completa sólo se prepara para aquellas ideas que el FA considera aceptables, el cual podrá optar por pedir cambios en los documentos conceptuales originales. La propuesta definitiva es evaluada según los criterios especificados en la invitación, y se efectúa una entrevista o visita al sitio con el aspirante antes de adjudicar la subvención.

Los FA muchas veces cuentan con evaluadores técnicos externos o consultan órganos asesores para proveer orientación objetiva y especializada acerca de la selección de subvenciones. Los individuos que dan consejos no deben tener ninguna relación directa con las subvenciones o actividades que están evaluando, para no crear ningún **conflicto de interés** percibido o real.

En casos donde se reciben pocas solicitudes y/o las habilidades de los solicitantes para el diseño de proyectos son limitadas, el FA puede optar por preparar los parámetros técnicos de los proyectos o las actividades prioritarias que desea financiar, y permitir que los aspirantes compitan únicamente sobre la base de su metodología de ejecución. Además, los FA que proporcionan capacitación a potenciales subvencionados para mejorar su elaboración de propuesta y habilidades de diseño de proyectos han experimentado un aumento en la calidad y cantidad de postulaciones.

El FA notifica oportunamente a cada uno de los solicitantes que no reciben la financiación. Se responde a cada uno de los aspirantes rechazados, dando iguales oportunidades a todos.

En el manual que trata sobre las políticas y los procedimientos para el otorgamiento de subvenciones, se especifican los responsables para tratar los casos polémicos que puedan surgir del proceso de otorgamiento e implementación de las subvenciones.

### **Constancias:**

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

### **Relacionado a:**

Estándar 4 de Gobernanza  
Estándar 7 de Eficacia Institucional

### **Tema transversal:**

Tecnología



# PROGRAMAS

## ESTÁNDAR DE PROGRAMA 4

*Los FA concluyen los ciclos de otorgamiento de subvenciones con un contrato firmado con sus subvencionados que establece todos los acuerdos y obligaciones relacionadas a la financiación que los FA proveerán.*

### **Motivo del Estándar**

Mediante un contrato específico en el que consten claramente los entendimientos y las obligaciones relativas a la recepción y utilización de los fondos de la subvención, se pueden prevenir los desacuerdos durante su ejecución y facilitar el cumplimiento por parte de los beneficiarios. Este también es un instrumento para que el FA asigne a las subvenciones los requisitos contractuales de los donantes que proveen fondos al FA.

### **CAJA 5 - CONTRATOS CON LOS SUBVENCIONADOS**

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

- Descripción de las entidades jurídicas que celebran el contrato
- Definición de los términos usados en el contrato
- Monto de la subvención
- Número de referencia de subvención asignado por el FA
- Acciones que deberá tomar el beneficiario para recibir los fondos de la subvención, incluyendo la necesidad de las salvaguardas ambientales y sociales
- Procedimientos para la transferencia de la subvención al beneficiario
- Nombre y cargo del representante designado por el beneficiario
- Confirmación de que los procedimientos para: (i) la adquisición de bienes, obras y servicios, y (ii) el mantenimiento de los libros financieros, son los que se presentan como parte del proceso de solicitud de propuestas, o modificados mediante un acuerdo entre el FA y el beneficiario

## CAJA 5 - CONTRATOS CON LOS SUBVENCIONADOS (CONTINUACIÓN)

- Indicadores acordados para el monitoreo y los informes de la subvención (normalmente un anexo)
- Confirmación del derecho del FA de: (i) visitar el sitio del proyecto para los fines de monitoreo y evaluación; (ii) solicitar informes sobre el proyecto; y (iii) inspeccionar los libros y estados financieros del beneficiario
- Notificación de que los gastos identificados como no idóneos, serán deducidos de los pagos restantes o reembolsados
- Referencia a la propuesta aprobada como base para la financiación de la subvención (suele incorporarse como un anexo)
- Lineamientos de comunicación sobre cómo el proyecto y el FA son mencionados en materiales de promoción e informes
- La elección de mecanismos jurídicos y de resolución de controversias
- Informes requeridos (de avance y terminación)

### Consideraciones Prácticas:

Los FA con **responsabilidad de ejecución** para la **adquisición** de bienes, obras, o servicios aseguran que los contratos con sus subvencionados incluyan cláusulas que aclaren: (i) propiedad una vez que los bienes o infraestructura adquiridos por el FA se entreguen al subvencionado; (ii) qué parte, el FA o el subvencionado, es responsable por los servicios adquiridos en la hora de ser prestados.

Los FA que apoyan áreas protegidas o redes de las mismas a menudo firman un memorando general de entendimiento con sus subvencionados, el cual declara cómo las partes trabajarán juntas (intercambio de información, visitas a sitio, presentación de informes, proceso de transferir fondos, resolución de controversias, presentación de informes sobre el progreso y realización de requisitos, etc.). Incluso después de un memorando de entendimiento u otros acuerdos, los contratos de subvención todavía se firman en el momento de aprobación de financiación, enfocándose específicamente en el uso de la subvención aprobada.

### Constancias:

Contrato de la subvención

Memorando de entendimiento

### Relacionado a:

Contrato de la subvención

Memorando de entendimiento

# PROGRAMAS

## ESTÁNDAR DE PROGRAMA 5

*Los FA fortalecen la capacidad de eventuales subvencionados para preparar propuestas sensibles e implementar las actividades financiadas por subvenciones de una forma eficaz.*

### Motivo del Estándar

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

### Consideraciones Prácticas:

El director ejecutivo del FA o el gerente de la Cuenta de Programa evalúa la situación, analiza las opciones y plantea una propuesta al órgano rector, el cual debe reconocer formalmente la función de capacitación y asistencia técnica como gasto necesario en el manejo del programa de donación.

## CAJA 6 - FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LOS SUBVENCIONADOS

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

- Talleres incorporados en el ciclo de la subvención y dictados por los funcionarios del FA o por capacitadores experimentados
- La acción colectiva para capacitar a los subvencionados, organizada por el FA y otras instituciones afines, que conjuntamente elaboran un currículo y comparten los costos del entrenamiento
- Asistencia técnica proporcionada por el FA a los beneficiarios como parte del monitoreo del proyecto
- Un "consorcio" entre un beneficiario de menor experiencia y otro más experimentado que acepta facilitar la transferencia de conocimientos durante la ejecución del proyecto o la actividad financiada mediante la subvención
- La oportunidad de una subvención pequeña para los beneficiarios menos experimentados, quienes aprenden sobre la marcha
- Sistematizar la experiencia del subvencionado a través de casos de estudio, materiales de comunicación, visitas de campo, e intercambio de conocimientos

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

Un FA puede utilizar su propio presupuesto para financiar la capacitación otorgada por sus propios funcionarios o consultores. Si hay beneficiarios idóneos y preparados que pueden prestar estos servicios, un FA puede asignar una donación para este propósito, bajo la condición de que en sus instrumentos normativos permitan dicha capacitación.

Si se provee asistencia para la redacción de las propuestas, el FA asegura la independencia de la evaluación final de propuestas, ya que a menudo es difícil rechazar una propuesta si el FA es percibido como partícipe en su redacción.

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

### **Constancias:**

Acuerdos con donantes

Proyecto de presupuesto

Actas de las reuniones del órgano rector y de los comités correspondientes

La sección del manual operativo que trata sobre la adjudicación de donación



# PROGRAMAS

## ESTÁNDAR DE PROGRAMA 6

*Los FA ayudan a sus beneficiarios con claras plantillas, marcos y requisitos de reporte para la elaboración de sus informes de monitoreo y evaluación del rendimiento de las subvenciones.*

### Motivo del Estándar

Es más fácil determinar el avance hacia el logro de los objetivos declarados de un proyecto y el **cumplimiento** de las condiciones de la subvención por parte del beneficiario, cuando sus actividades, **resultados intermedios** y finales, e **indicadores** clave son presentados en una plantilla de informe. Usualmente se usan modelos lógicos simples o cadenas de resultados para tal propósito. Esta disciplina desarrolla la capacidad del subvencionado y promueve su rendición de cuentas y autorreflexión, elementos esenciales para su **gestión adaptativa** e independencia. También posibilita que el mismo FA maneje de manera más eficiente y eficaz una cartera diversa de donaciones para diferentes organizaciones en varios sitios, y facilita la información, el **monitoreo** y la **evaluación** de la totalidad de dicha cartera.

### Consideraciones Prácticas:

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

A los FA les preocupa principalmente la capacidad del beneficiario, como institución, para cumplir con las condiciones establecidas en el acuerdo de la subvención, así como su habilidad para alcanzar los objetivos de la misma (e.g., impactos en conservación). Por lo tanto, el FA se cerciora de que en los informes, monitoreos y evaluaciones del beneficiario, se cubran estos dos propósitos.

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

Cuando sea necesario, los FA proporcionan a los beneficiarios capacitación y otra asistencia técnica, a fin de ayudarles a realizar el reporte, el monitoreo y la evaluación para sí mismos. Dicha asistencia técnica y capacitación pueden brindadas por los funcionarios del FA, servicios contratados (como consultores u ONG), u otros subvencionados más experimentados del FA.

### **Constancias:**

Instrucciones a los beneficiarios

Manual Operativo

Contrato de subvención entre el FA y sus beneficiarios

Informes de los beneficiarios al FA

### **Relacionado a:**

Estándar 4 de Gobernanza

Estándar 1 & 4 de Eficacia Institucional

Estándares 1 y 4 para la Gestión de Riesgos y Salvaguardas

### **Tema transversal:**

Monitoreo y Evaluación:

# PROGRAMAS

## ESTÁNDAR DE PROGRAMA 7

*Los FA establecen indicadores y medidas en los acuerdos de subvención y/o su plan de monitoreo requerido.*

### Motivo del Estándar

Mediante la inclusión de **indicadores** explícitos en el plan de seguimiento, los beneficiarios entienden mejor los fundamentos sobre los cuales se mide el desempeño del mismo.

### Consideraciones Prácticas:

Aunque el subvencionado pueda monitorear la implementación del proyecto para sus propios usos y para cumplir con los contratos del FA, el personal del FA tiene la responsabilidad de asegurar la selección apropiada de indicadores y coherencia en la recopilación de datos entre varios subvencionados. El personal del FA utiliza la información recopilada a partir de los informes escritos por el subvencionado, pero es posible que se requiera de preguntas y análisis adicionales para asegurar que el proyecto haya alcanzado su propósito y que éste siga siendo pertinente para la misión y **los planes estratégicos** del FA.

Por lo general, el seguimiento por parte del FA puede definirse como monitoreo del desempeño o monitoreo de los impactos. Normalmente, el **monitoreo de desempeño** de los beneficiarios tiene que ver con el **cumplimiento** de los planes operativos, ejecución de las actividades, documentación de fondos de contrapartida, y entrega de **resultados intermedios** (a menudo llamados “productos”). El monitoreo de los **impactos** se centra más en los impactos (resultados u objetivos) alcanzados mediante el cumplimiento de los planes de trabajo y actividades. Se requiere de un equilibrio entre ambos tipos de indicadores para determinar si el proyecto está bien encaminado y si el proyecto en realidad logra los resultados previstos. Al determinar los indicadores, se debe considerar que los resultados a menudo requieren de períodos largos para ser medibles - más

largo que un ciclo de subvención – así que tal vez sea necesario medir productos intermedios de un plazo más corto.

Existen buenas prácticas para el uso de indicadores (incluyendo su número y selección). Por ejemplo, los FA se esfuerzan por establecer indicadores SMART (por sus siglas en inglés) que son Específicos, Medibles, Logrables, Relevantes y Sujetos a un plazo límite. La frecuencia de la recopilación de datos sobre los indicadores definidos, el nivel de esfuerzo de muestreo requerido para ello y el alcance de dichos esfuerzos, deben ser definidos en el plan de monitoreo.

El monitoreo debe ser económico y replicable. En proyectos relacionados con las áreas protegidas, los FA a menudo colaboran con otras instituciones del país que ya monitorean indicadores de conservación de la biodiversidad. Se debe considerar la adopción de un conjunto de medidas a nivel de fondo, que se aplique a todos los proyectos, sin importar el contexto en el cual éstos son ejecutados. Un conjunto de medidas posibilita que los FA entiendan el impacto y la eficacia total de sus inversiones. Mediante la armonización de indicadores, se puede comparar información de escala mayor y períodos más largos.

### **Constancias:**

Contrato entre el FA y el beneficiario  
Informes de evaluación de subvenciones individuales del FA  
Métricas o indicadores a nivel del fondo del FA

### **Relacionado a:**

Estándar 1 & 4 de Eficacia Institucional  
Estándar 8 para la Movilización de Recursos  
Estándares 1 y 4 para la Gestión de Riesgos y Salvaguardas

### **Tema transversal:**

Monitoreo y Evaluación



# PROGRAMAS

## ESTÁNDAR DE PROGRAMA 8

*Los FA movilizan al personal, contratistas, y, muchas veces, al mismo subvencionado para monitorear el progreso de los subvencionados.*

### Motivo del Estándar

Los FA tienen la responsabilidad de estar informados y reportar respecto al nivel en que los subvencionados están consiguiendo sus objetivos. El **monitoreo** es más confiable cuando éste se realiza mediante la observación de primera mano de los avances del beneficiario hacia la ejecución del proyecto. A través de sus actividades de seguimiento, el FA tiene la oportunidad de ayudar a los subvencionados en el logro de los **resultados intermedios** y resultados proyectados, mediante la aplicación de los principios de **la gestión adaptativa**.

### Consideraciones Prácticas:

En el contrato de subvención entre el FA y los subvencionados, se bosqueja un calendario específico de informes, y el personal del FA emite recordatorios por escrito a los beneficiarios varias semanas antes de cumplirse el plazo para su entrega. Además de los alcances técnicos, el subvencionado presenta un informe financiero que incluye copias de los recibos, un informe de actividades y otro sobre la **adquisición** de bienes, obras y servicios. También monitorea los fondos de contrapartida obtenidos y aportes en especie.

La debida diligencia requiere de funcionarios especializados en el FA que revisen informes periódicos, técnicos y financieros, de los beneficiarios, que realicen entrevistas con éstos y otros actores pertinentes, y que efectúen visitas de campo. El FA y sus beneficiarios deben contar con los recursos humanos y presupuestarios necesarios para monitorear los aspectos técnicos, administrativos y financieros de una subvención y preparar informes sobre los resultados de ese seguimiento que sirvan para informar al órgano rector del FA.

Estos informes son sometidos a un ciclo de revisión. Un director de programa y un funcionario financiero del FA revisan los informes oportunamente y emiten

una opinión inicial a los beneficiarios. A continuación el personal del FA compara los gastos de los subvencionados en las actividades de proyecto con los objetivos y calendarios establecidos en las propuestas y planes de proyecto. Posteriormente, el personal puede verificar si los fondos han sido usados para los propósitos previstos y para el manejo adaptativo según proceda. Conforme a lo solicitado, los subvencionados realizan las correspondientes reformas al informe a la brevedad posible. El FA podrá postergar una futura financiación mientras los informes del subvencionado no sean satisfactorios para el FA. Dicho ciclo de revisión debe ser aplicado de tal manera que fortalezca las capacidades del beneficiario.

Cuando un proyecto se encuentra bien encaminado y con un avance satisfactorio, el FA notifica al beneficiario por escrito, o, si la presentación del informe y la evaluación se hacen a través de la red, marca el proceso como satisfactorio. En caso de que una visita al sitio revela un progreso insuficiente, el personal del FA notifica al subvencionado en forma escrita y solicita una explicación y acciones propuestas para la corrección de tal situación. El beneficiario responde dentro del plazo fijado por el FA en su notificación.

El personal del FA determina si son justificables las demoras en un proyecto o su cumplimiento de los objetivos acordados, así como la factibilidad de las acciones correctivas propuestas por el beneficiario. Si la respuesta de un subvencionado es inaceptable, se le informa que la situación del proyecto será presentada al órgano rector del FA, el cual determina si debe suspender o dar por terminada la subvención.

### **Constancias:**

Informes, evaluaciones, auditoría y apuntes de campo por parte de los beneficiarios y personal del FA

Informes de evaluación de subvenciones individuales del FA

Métricas o indicadores a nivel del fondo del FA

### **Relacionado a:**

Estándar 1 & 4 de Eficacia Institucional

Estándar 8 para la Movilización de Recursos

Estándares 1 y 4 para la Gestión de Riesgos y Salvaguardas

### **Tema transversal:**

Monitoreo y Evaluación

# PROGRAMAS

## ESTÁNDAR DE PROGRAMA 9

*Los FA se cercioran de que los beneficiarios apliquen procesos y prácticas eficaces, eficientes y transparentes para la adquisición de bienes, obras y servicios de alta calidad y a los mejores precios por su valor en un mercado determinado.*

### **Motivo del Estándar**

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

### **Consideraciones Prácticas:**

Información sobre las prácticas de los aspirantes en su adquisición de bienes, obras y servicios es solicitada, y su idoneidad es determinada en las primeras etapas del ciclo; el acuerdo de cómo usar esas prácticas, o prácticas modificadas acordadas, se confirma en el contrato de subvención.

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

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

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

La capacitación ofrecida a los potenciales subvencionados con poca experiencia gerencial de redacción de propuestas de proyectos puede incluir cómo preparar

cuadros sencillos de bienes y servicios y cómo adquirirlos. Al mismo tiempo, la capacitación sobre la gestión de proyectos puede incluir temas apropiados para los contratos pequeños de reducida cuantía, como la obtención de varias cotizaciones, contratación de mano de obra local, compra de materiales y contratación de equipos.

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

### **Constancias:**

Solicitud de subvención, sección con información sobre el subvencionado

Contrato de subvención

Informes de progreso

### **Relacionado a:**

Estándar Administrativo 8



# PROGRAMAS

## ESTÁNDAR DE PROGRAMA 10

*Cuando los FA aceptan la responsabilidad de ejecución, se les aplican los mismos estándares al servicio prestado a los beneficiarios que a su propia administración.*

### Motivo del Estándar

Cuando los donantes o auspiciantes de proyectos deciden otorgar la **responsabilidad de ejecución** a un FA, probablemente sea por su desempeño comprobado; por lo que los Estándares propios del FA son los que se deben aplicar.

### Consideraciones Prácticas:

Cuando un FA presta los servicios de adquisición para un programa o proyecto, por lo general sigue el Estándar Administrativo 8. El plan de adquisición mencionado en este Estándar, es preparado de acuerdo con el ciclo del programa o proyecto a ser financiado, en vez de aplicar el proceso presupuestario del propio FA.

Cuando un FA presta servicios de auditoría para un programa o proyecto, normalmente seguiría el Estándar Administrativo 9, tomando en cuenta el tamaño de la subvención y el régimen contable del beneficiario.

### Constancias:

Manual operativo, de la sección sobre la adquisición de bienes, obras y servicios

Documentos relativos a la adquisición en el caso de la Cuenta de Programa o proyectos donde el FA es responsable de su ejecución

Documentos sobre la selección de auditores y el informe de auditoría, en el caso de Cuentas de Programa o proyectos donde el FA es responsable de su ejecución.

### Relacionado a:

Estándares Administrativos 7, 8 & 9

# PROGRAMAS

## ESTÁNDAR DE PROGRAMA 11

*Los FA desarrollan sistemas para facilitar la presentación online de propuestas y el seguimiento de progreso de proyectos con los subvencionados.*

### Motivo del Estándar

A medida que los FA desarrollan procesos bien definidos de la adjudicación de subvenciones (Estándar 3 de Programa), se logran eficiencias cada vez mayores y servicios más rápidos y transparentes por medio de interacciones online con los subvencionados. Un sistema virtual en el cual el FA y el subvencionado puedan acceder a archivos mutuos y ver el progreso del proyecto, según los **productos** programáticos y gastos, facilita la comunicación y reduce la incidencia de malentendidos. Contar con la mayoría de los archivos en un formato electrónico reduce considerablemente la carga administrativa de gestionar múltiples documentos en papel/forma electrónica.

### Consideraciones Prácticas:

Oportunidades para la presentación de postulaciones online benefician a muchos socios rurales que, de otra manera, tendrían que viajar grandes distancias para entregar sus postulaciones. Algunos FA hacen esfuerzos especiales con comunidades particularmente aisladas o Indígenas para proveerles una forma especial de postularse.

La presentación online de propuestas permite al FA marcar rápidamente información faltante por parte de los postulantes. Un beneficio adicional es que las preguntas genéricas de un postulante pueden ser atendidas en un espacio público como las FAQ (Preguntas Frecuentes) que aseguran que todos los postulantes tengan la misma información o explicación. Los sistemas virtuales también proveen el correo electrónico y contacto de todos los postulantes en el mismo sistema, permitiendo la notificación rápida de resultados de la Llamada

de Propuestas, futuros servicios de desarrollo de capacidad, o visitas de campo en su área geográfica. La presentación online de propuestas cuesta mucho menos que mantener una plataforma dedicada para la gestión continua de subvenciones, como se describe abajo.

Una vez otorgada una subvención, los FA tienen módulos online diseñados para que el gerente de programa del FA y cada subvencionado puedan subir datos y ver información, tal como:

1. El contrato firmado entre el FA y el subvencionado
2. Información clave de contacto para el personal de ambas organizaciones
3. Programa de trabajo
4. Trabajo realizado hasta la fecha
5. Calendario de desembolso basado en productos acordados
6. Desembolso real realizado
7. Informes financieros intermedios y finales
8. Actas de visitas de campo
9. Cualquier modificación, extensión, etc. del contrato

Para sistemas virtuales, cada subvencionado tiene acceso de contraseña únicamente a su propia información de subvención.

Algunos FA han usado cuestionarios de seguimiento con herramientas virtuales de encuestas para saber cuán satisfechos están los subvencionados con la experiencia de postulación y gestión de subvención y qué mejoras se pueden implementar.

### **Constancias:**

Orientación clara en el Manual Operativo para la administración de subvenciones

Sitio web

Sistemas y plataformas con acceso controlado

### **Relacionado a:**

Estándares Administrativos 10, 11, y 12

### **Tema transversal:**

Tecnología

# PROGRAMAS

## ESTÁNDAR DE PROGRAMA 12

*Los FA realizan estudios de viabilidad para evaluar nuevas oportunidades de programas.*

### Motivo del Estándar

La mayoría de los FA históricamente han administrado subvenciones; actualmente muchos están expandiendo sus operaciones a nuevas áreas de programa, tales como el desarrollo de capacidad, **inversión de impacto**, mitigación, compensaciones de carbono, y nuevas formas de **participación del sector privado**. Nuevos roles programáticos y de liderazgo pueden ser desafíos para las instituciones si eventuales programas no cuentan con una evaluación, diseño, recursos y personal adecuados, y si no tienen objetivos claros integrados en los componentes de monitoreo y evaluación.

### Consideraciones Prácticas:

Los FA frecuentemente reciben o buscan oportunidades para lanzar nuevos programas a través del contacto continuo entre el personal y miembros del órgano rector junto con actores de la comunidad, donantes, y otras organizaciones gubernamentales y civiles. Estas nuevas oportunidades tienen el potencial de agregar valor al impacto del FA, pero podrían ser una distracción enorme de los programas existentes cuando los FA se ven tentados de financiar nuevos programas o gestionar nuevos mecanismos financieros con los cuales tengan poca competencia. Gestionar las expectativas internas y externas de la capacidad de un FA es crítico para una programación eficaz. Los FA también proveerán claridad acerca de qué nivel de gestión o aprobación por parte del órgano rector se necesita antes de iniciar nuevos proyectos o programas.

Algunas consideraciones clave que los FA usan en la evaluación de nuevas oportunidades de programa incluyen:

- Alineación del programa propuesto con la Visión, Misión, Valores y **Plan Estratégico**



- Una declaración clara de los objetivos y resultados con metas claras, un **estudio de referencia**, e **indicadores** clave de desempeño
- Impacto potencial positivo en la misión del FA si el programa es exitoso
- Eficiencias y economías de escala: si la propuesta se alinea bien con las demás prioridades geográficas y/o de programa
- Evaluaciones francas de las capacidades institucionales y necesidades de capacidad del FA
- Análisis jurídico para entender los problemas reglamentarios y de **cumplimiento**
- Requisitos de financiación y oportunidades de fondos de contrapartida
- Gastos previstos
- Disponibilidad de socios y líderes clave, tanto internos como externos, que puedan gestionar el program de forma eficaz
- Disponibilidad de las competencias técnicas necesarias por parte del personal actual, fuerza laboral, consultores, y/o socios
- Evaluación de **factores de riesgo** para determinar los potenciales problemas de reputación y barreras contra la ejecución eficaz, incluyendo el eventual impacto en programas existentes
- Salvaguardas requeridas para ser puestas en marcha

Si la oportunidad parece tanto viable como de impacto, entonces la gerencia/ órgano rector puede aprobar la idea para su desarrollo inicial. A partir de ese momento, discusiones más formales con los donantes y/o otros socios comienzan y tratan sobre la cuestión de seguir adelante con la preparación de propuestas y presupuestos. Se requiere el compromiso de donantes y socios (muchas veces un gobierno) con un presupuesto y un plan de varios años, antes de la iniciación.

### Constancias:

Plan estratégico

Plan anual o plan operativo

Procedimientos para la evaluación de riesgos

Estudio de viabilidad

### Relacionado a:

Estándar 1 de Eficacia Institucional

Estándares 2, 3 & 5 de la Movilización de Recursos



ESTÁNDARES AMPLIADOS

# ADMINISTRACIÓN





# ADMINISTRACIÓN

## ESTÁNDAR ADMINISTRATIVO 1

*Las políticas de Recursos Humanos de los FA se adecuan a las leyes, políticas y reglamentos de su respectivo país.*

### Motivo del Estándar

El **incumplimiento** de leyes, reglamentos, e instrumentos normativos aplicables podría resultar en multas, sanciones, y/o demandas legales de reclamaciones de funcionarios que podrían acabar siendo muy costosas, ocupar mucho tiempo, y dañar la reputación del FA.

### Consideraciones Prácticas:

Los FA tienen que gestionar personal, voluntarios, y consultores. Muchos países requieren de beneficios específicos para todos los funcionarios (p. ej. *inter alia*, licencia retribuida, seguridad social, o pagos por seguro médico, décimo tercer sueldo, etc.). Adicionalmente, muchos países tienen reglas muy específicas sobre despidos que dificultan el proceso de despedir a un empleado. En estos países, los FA a menudo contratan a potenciales funcionarios clave inicialmente como consultores para determinar si estos “encajan” antes de ofrecer un cargo de tiempo completo, o usan un período de prueba de seis meses para los empleados. Para países que requieren de un pago por cada año de servicio al jubilarse, renunciar o ser despedido, los FA mantienen un fondo de reserva de **compensación** para asegurarse de poder pagar tales obligaciones.

Algunos FA tienen funcionarios en varios países para la recaudación de fondos u otros propósitos. En estos casos, deben cumplirse leyes diferentes, aun cuando tal vez lleve a disparidades internas con respecto a la **compensación** justa y equitativa. Hay que notar que algunos donantes establecen requisitos (tales como la prohibición de discriminación en la contratación sobre la base de género u orientación sexual) que podrían requerir de lineamientos más estrictos que la legislación del dado país.

Salvaguardar la salud y seguridad del personal a menudo es una obligación legal directa. Esto puede ser manifestado en políticas internas claras, enfocadas en áreas requeridas de atención especial de cumplimiento, tales como:

- El Tráfico de Personas
- Salvaguarda y Protección Infantil
- Prevención de Discriminación y Acoso
- Riesgos laborales, asociados o con el trabajo de oficina o de campo

En otros casos, declaraciones de valores o un código de ética son utilizados para ayudar a salvaguardar el empleo ético y equitativo y el bienestar de los funcionarios.

### **Constancias:**

Compilación de leyes y reglamentos aplicables de empleo, seguridad social, etc.

Manual Operativo (y/o Manual de Recursos Humanos)

Descripciones de cargos para todos los funcionarios

Presupuesto con fondo de reserva de compensación en países donde sea necesario.

### **Relacionado a:**

Estándar 9 de Gobernanza

Estándar Administrativo 5

### **Tema transversal:**

Recursos Humanos



# ADMINISTRACIÓN

## ESTÁNDAR ADMINISTRATIVO 2

*Los FA establecen descripciones claras de cargos, y presupuestos adecuados, para posibilitar que el director ejecutivo, los gerentes, y los funcionarios se desempeñen de una manera eficaz y eficiente.*

### Motivo del Estándar

La gerencia y los funcionarios tienen un claro entendimiento del trabajo esperado, así como de las habilidades, recursos, y motivación necesarios para desempeñarlo. El órgano rector supervisa al director ejecutivo que, a su vez, supervisa a los funcionarios y consultores.

### Consideraciones Prácticas:

Es una práctica común usar una plantilla general para todas las descripciones de cargos de un FA, incluyendo temas como: nombre del cargo, regular/temporario; claridad de la estructura del departamento/de información para el cargo; responsabilidades y alcance; calificaciones mínimas requeridas; y calificaciones preferidas. El lenguaje no discriminatorio en estas plantillas asegura que los diversos candidatos puedan postularse y que el mejor candidato se pueda elegir de una forma competitiva.

Los procesos de reclutamiento y contratación abierta requieren de claridad sobre la descripción del cargo y calificaciones necesarias. Las descripciones de cargos describen las condiciones laborales, exigencias físicas, y a menudo el rango salarial. Una vez contratados, roles y responsabilidades claros son necesarios para que el personal use su tiempo y habilidades de forma

apropiada. Las descripciones de cargos también son necesarias para la evaluación eficaz de desempeño.

Además de la **compensación** total, todos los funcionarios requieren de equipamiento, herramientas para el espacio laboral, y un ambiente favorable para realizar sus funciones de una forma adecuada. Sillas, escritorios, sistemas de computador apropiados, vehículos adecuados para el trabajo de campo, teléfonos celulares para los funcionarios remotos, combustible, y costos de viaje deben ser todos incorporados en el presupuesto.

### Director Ejecutivo:

El órgano rector es responsable por elaborar la descripción del cargo del director ejecutivo, y el reclutamiento, contratación, y gestión de tal cargo. La descripción del cargo aclara la relación del director ejecutivo del FA con los gerentes de Cuentas de Programa y los órganos rectores. El director ejecutivo y gerentes reclutan a los funcionarios del FA, de acuerdo con descripciones claras y completas de cargos, aseguran la aprobación del presupuesto anual (incluyendo salarios y beneficios del personal) por parte del órgano rector, y mantienen al órgano rector informado sobre el reclutamiento de funcionarios.

## CAJA 7 - FUNCIONES DEL DIRECTOR EJECUTIVO

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

- Contratar y gestionar el personal
- Ejecutar el proceso de planificación estratégica, involucrando al órgano rector, los funcionarios del FA y los actores interesados
- Preparar un plan de trabajo para la aprobación del órgano rector, y supervisar y asegurar la calidad y eficacia de su ejecución
- Tomar decisiones financieras sólidas dentro del marco de los estándares establecidos por el órgano rector, con un enfoque en la preparación del presupuesto, la evaluación de medio año y el análisis del presupuesto ejecutado al final de año
- Monitorear el cumplimiento de los requisitos normativos y apoyar al órgano rector en la toma de acciones de acatamiento
- Elaborar políticas para la aprobación del órgano rector y asegurar su cumplimiento cotidiano
- Gestionar factores de riesgo, identificando, analizando, y respondiendo a riesgos que podrían afectar adversamente al logro del Objetivo del FA. Establecer las políticas de gestión de riesgos y salvaguardas con el órgano rector para la implementación por el FA, o Cuenta de Programa, personal y socios
- Suministrar información y apoyo administrativo al órgano rector, atendiendo y apoyando a éste de tal manera que se facilite la toma de decisiones en beneficio de la organización
- Elaborar una estrategia de movilización de recursos y forjar relaciones con los principales aliados y asegurar la participación efectiva del órgano rector en la recaudación de fondos. El director ejecutivo es el "rostro público" del FA y actúa como portavoz principal y representante del mismo.

Cada vez más, los FA experimentados planifican la **sucesión** de liderazgo, no solo para el director ejecutivo sino también para otros funcionarios superiores y miembros del órgano rector. El órgano rector lidera el proceso para sus miembros y el director ejecutivo, mientras que la gerencia se encarga de evaluar otros cargos clave. Gestionar transiciones de liderazgo de forma exitosa es esencial para la salud financiera y organizacional del FA y las relaciones con los donantes, partes interesadas y el personal. La capacidad de los FA en mantener credibilidad, legitimidad, y una clara identidad institucional durante el proceso de un cambio de portavoces evidencia la necesidad de una planificación eficaz de sucesión.

### Constancias:

Manual operativo (y/o Manual de Recursos Humanos)

Descripción del cargo de director ejecutivo

Descripciones de cargos para todos los funcionarios

Documentos del proceso de reclutamiento/selección de todos los funcionarios

Evaluaciones de desempeño del personal

Presupuesto

### Relacionado a:

Estándar 8 de Gobernanza

Estándar 1 & 6 de Eficacia Institucional

Estándar Administrativo 4

Estándares 1 y 5 para la Gestión de Riesgos y Salvaguardas

### Tema transversal:

Recursos Humanos

# ADMINISTRACIÓN

## ESTÁNDAR ADMINISTRATIVO 3

*Los FA elaboran organigramas que clarifican las líneas jerárquicas y responsabilidades de gestión.*

### **Motivo del Estándar**

El organigrama define de forma visual las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación entre el órgano rector y los funcionarios, y entre los mismos funcionarios. El organigrama aclara la relación y la relativa jerarquía de los cargos, proporcionando una visualización de fácil comprensión de la autoridad para la toma de decisiones dentro del FA.

### **Consideraciones Prácticas:**

El organigrama define de forma visual las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación entre el órgano rector y los funcionarios, y entre los mismos funcionarios. El organigrama aclara la relación y la relativa jerarquía de los cargos, proporcionando una visualización de fácil comprensión de la autoridad para la toma de decisiones dentro del FA.

### **Constancias:**

Manual operativo (y/o Manual de Recursos Humanos)  
Organigrama  
Descripciones de cargos para todos los funcionarios

### **Relacionado a:**

Estándar 8 de Gobernanza

### **Tema transversal:**

Recursos Humanos

# ADMINISTRACIÓN

## ESTÁNDAR ADMINISTRATIVO 4

*Los FA proporcionan a los funcionarios objetivos anuales claros y evaluaciones periódicas de desempeño.*

### Motivo del Estándar

La descripción de cargo y objetivos anuales de desempeño proveen a los miembros del personal un plan claro sobre dónde invertir tiempo y energía en ciertos períodos, de forma alineada con las prioridades estratégicas del FA. Al proveer evaluaciones periódicas escritas de desempeño, el FA asegura una comunicación clara acerca de las expectativas entre gerentes y el personal, y provee la oportunidad de tratar dificultades, reconocer y premiar el desempeño excelente, y tomar decisiones difíciles si el personal regularmente demuestra un desempeño inferior a lo esperado.

### Consideraciones Prácticas:

La comunicación interna aclara los procedimientos para la determinación de objetivos y evaluaciones de desempeño del personal. Ocasionalmente, los funcionarios inician su propia determinación anual de objetivos, basada en la descripción de su cargo y los aspectos conocidos del trabajo relacionado con el proyecto/programa el que se evalúa posteriormente con su supervisor.

El supervisor inmediato del funcionario inicia las evaluaciones de desempeño. Una evaluación “uno a uno” generalmente se enfoca en cómo el desempeño relacionado con las responsabilidades de cargo y objetivos es percibido por un supervisor. Algunos FA solicitan insumos más amplios por parte de compañeros de trabajo y colegas como donantes, subvencionados, **gerentes de inversión**, y otros con los cuales el funcionario trabaja de una forma estrecha, además de una auto-evaluación por parte del funcionario. Esto muchas veces se llama una evaluación 360o y provee una visión más amplia de cómo la actitud y contribuciones del mismo afectan al trabajo de los demás. Ya que una evaluación 360o demora mucho para organizarse, algunos FA las realizan de forma periódica. Sin embargo,



las reuniones regulares entre el supervisor y empleado son promovidas a fin de proveer el apoyo y retroalimentación necesarios.

Todos los países tienen diferente legislación laboral que debe ser seguida. En muchos casos, un conjunto reglamentado de pasos escritos y avisos oficialmente formulados se necesitan para permitir el despido por causa justificada, así que errores o trabajo inferior a lo esperado, además de retroalimentación, deben ser cuidadosamente documentados.

Los archivos de recursos humanos que contienen información como nivel salarial y evaluaciones de desempeño se consideran confidenciales y se mantienen en un área segura o guardados bajo llave (física o digitalmente).

### **Constancias:**

Manual Operativo (y/o Manual de Recursos Humanos)

Objetivos anuales escritos

Evaluaciones confidenciales escritas de desempeño.

### **Relacionado a:**

Estándar 8 de Gobernanza

### **Tema transversal:**

Recursos Humanos

# ADMINISTRACIÓN

## ESTÁNDAR ADMINISTRATIVO 5

*Los FA ofrecen a los funcionarios compensación y beneficios dentro de un rango pre-especificado basado en experiencia, educación y desempeño.*

### Motivo del Estándar

Para atraer y mantener funcionarios calificados que pueden ayudar a avanzar en los objetivos del FA de manera eficaz, se deben ofrecer paquetes de **compensación** competitivos con respecto a cargos similares en otras organizaciones. Los FA se benefician de un espacio laboral diverso, con mujeres y minorías bien representadas, cuando se ofrece compensación justa y equitativa.

### Consideraciones Prácticas:

Muchos profesionales de recursos humanos comparten información con organizaciones parecidas sobre el rango salarial proporcionado para responsabilidades laborales similares. Esto provee una **base de referencia** para determinar una escala salarial para cada cargo, reflejando los diferentes niveles de educación y experiencia. Los beneficios complementan la compensación salarial al cubrir la licencia remunerada, licencia de enfermedad remunerada, seguro médico, aportaciones a un plan de jubilación, etc. Algunos beneficios son obligatorios según reglamentos gubernamentales mientras que otros son voluntarios y ofrecidos para atraer y retener a los mejores profesionales. Una comparación de paquetes de compensación total entre funcionarios se utiliza para minimizar las desigualdades entre compañeros de trabajo dentro del FA.

Se pueden proveer aumentos de compensación basados en el desempeño por medio de incrementos salariales para el año siguiente, o mediante pagos de incentivos que proporcionan bonos únicos pero que mantienen el mismo nivel salarial. Además de incentivos de desempeño, muchos FA elaboran presupuestos para ajustes salariales según los efectos previstos de inflación en su país para asegurar un ajuste de **costo de vida**.

El órgano rector completo es consciente de, y anualmente aprueba, la compensación anual del director ejecutivo. Para demostrar que los pasos apropiados fueron tomados para asegurar que la compensación ejecutiva no sea excesiva: (1) se aprueba el arreglo de compensación de antemano por el órgano rector; (2) antes de su decisión, el órgano rector obtiene y se basa en datos apropiados con respecto a su comparabilidad; y (3) el órgano rector documenta la base de su determinación de un modo adecuado y en tiempo oportuno.

Aunque la compensación y beneficios son tangibles, hay muchos tipos de recompensa por trabajar para un FA, tales como ver el impacto del trabajo de campo, equilibrio entre el trabajo y vida personal, horarios de trabajo flexibles, opciones de trabajo remoto y oportunidades de desarrollo profesional. Los premios intangibles son importantes para la satisfacción y motivación del personal y pueden ser incentivos sustanciales para atraer y retener al mismo.

### **Constancias:**

Manual Operativo (y/o Manual de Recursos Humanos)

Presupuesto anual para personal

Actas del órgano rector que aprueban la compensación total del director ejecutivo

Escala salarial para los cargos dentro del FA

### **Relacionado a:**

Estándar 8 de Gobernanza

Tema transversal:

# ADMINISTRACIÓN

## ESTÁNDAR ADMINISTRATIVO 6

*Los FA asignan sus recursos disponibles para maximizar la financiación para el otorgamiento de subvenciones y programas y también establecen una tasa suficiente de gastos generales para lograr los objetivos estratégicos institucionales.*

### Motivo del Estándar

Se mejora la asignación de recursos y la toma de decisiones cuando los costos de la ejecución de un programa de donación (y otras acciones estratégicas) quedan claros y bien entendidos. Aunque el impacto de los programas es sumamente importante, los FA que los manejan o administran son más eficaces cuando éstos cuentan con los recursos adecuados y sus objetivos institucionales también son apoyados. Los FA deben invertir en su capacidad institucional para construir los sistemas institucionales transparentes y eficientes necesarios para planificar, recaudar fondos para, y administrar programas eficaces.

### Consideraciones Prácticas:

El director ejecutivo es responsable por preparar las solicitudes de presupuesto, informar al órgano rector sobre el uso de los recursos financieros, proponer una tasa razonable de gastos generales, y supervisar la ejecución real del presupuesto. El director ejecutivo justifica que los gastos generales solicitados o utilizados sean “razonables”, demostrando que el presupuesto posibilitará un avance adecuado hacia el cumplimiento de objetivos de programa y estratégicos, y que los **indicadores** de desempeño acordados se encuentren dentro de un rango aceptable. Tanto la justificación para dicha asignación como las bases para su cálculo, deben ser definidas a la hora de acordar una distribución adecuada. El órgano rector de un FA o de una Cuenta de Programa, aprueba la solicitud del presupuesto anual y monitorea el uso de la versión aprobada y el nivel de gastos generales.



Los donantes actuales y potenciales suelen establecer un “costo tope” que limita las asignaciones a gastos generales, con miras a maximizar el dinero disponible para financiar los programas. Algunos donantes pueden tener expectativas no realistas de que los FA puedan gestionar programas con gastos generales extremadamente limitados. Esto puede llevar a la falta de inversión en las necesidades de infraestructura, nuevas tecnologías, personal y el pensamiento visionario. Un FA no puede gestionar programas fuertes con una institución débil. Los FA pueden educar a los donantes y demás sobre la importancia de una tasa competitiva de gastos generales como forma de asegurar la rendición de cuentas, salud financiera sólida, y sostenibilidad organizacional a través de la inversión en el personal, desarrollo de capacidades, sistemas de tecnología, e infraestructura necesarios.

El FA es capaz de demostrar, mediante análisis y con el uso de indicadores comunes de desempeño, su propio nivel “razonable” de gastos generales. En algunos casos, las tasas de gastos generales pueden variar entre las Cuentas de Programa, dependiendo de la fuente de financiación o los roles administrativos del FA. Típicamente, las tasas de gastos generales varían entre 12 y 16% del presupuesto anual; sin embargo, esto puede fluctuar con variables como el tamaño, ubicación, etapa de evolución organizacional, y ambigüedad de la clasificación de los gastos como generales o de programa. Los FA en fase de arranque y aquellos que se encuentran liquidando (véase Anexo I), suelen tener una proporción mayor de gastos administrativos que otros; los primeros porque los costos de arranque son mayores mientras la cartera de donación crece paulatinamente, y los segundos porque los costos fijos necesarios para asegurar la debida diligencia se mantienen iguales mientras disminuye la cartera de donación. Establecer una tasa máxima de gastos administrativos provee la oportunidad de demostrar la eficiencia organizacional, cumplir con las reglas de impuestos, y enfocar la atención gerencial en el equilibrio entre la entrega de programa, recaudación de fondos, y la administración.

De manera importante, cualquier tasa o proporción depende de la precisión de su definición. Como consecuencia, hay que tener cuidado al interpretar este rango de gastos generales, ya que algunos lectores pueden confundir gastos generales, gastos de gestión, gastos administrativos y términos parecidos. El Glosario en Anexo 5 aplica el uso previsto del término ‘Gastos Generales’.

Típicamente del 50% al 80% de los gastos administrativos de los FA consisten en remuneraciones para su personal y costos asociados, lo cual hace de esta categoría blanco obvio de examen y fiscalización diligente por parte de la administración y el órgano rector. Los gerentes del FA o Cuenta de Programa pueden utilizar una presentación presupuestaria que facilite el análisis (por ejemplo, mostrar la utilización de recursos por categoría de gasto, tales como programas, subvenciones, recaudación de fondos y áreas administrativas) para identificar las compensaciones y apoyar la toma de decisiones. Los FA incluyen una presentación transparente de los gastos generales para posibilitar al órgano rector entender y analizar todos los costos de implementar los programas de otorgamiento de subvenciones y/o demás objetivos estratégicos. El empleo de indicadores de desempeño que relacionen la utilización de los recursos con el logro de los objetivos estratégicos, ayuda a la gerencia y al órgano rector a monitorear la eficacia y eficiencia de la institución y de sus operaciones.

### **Constancias:**

Presupuesto anual aprobado  
Ratio de asignación de subvenciones  
Cálculo de un ratio “razonable” de gastos generales

### **Relacionado a:**

Presupuesto anual aprobado  
Ratio de asignación de subvenciones  
Cálculo de un ratio “razonable” de gastos generales

# ADMINISTRACIÓN

## ESTÁNDAR ADMINISTRATIVO 7

*Uno o varios manuales operativos con políticas, procedimientos, y prácticas actualizados orientan la gestión cotidiana del FA o Cuenta de Programa.*

### Motivo del Estándar

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

### Consideraciones Prácticas:

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

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

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

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

Un manual puede contener normas y procedimientos para el conjunto de Cuentas de Programa auspiciadas por el FA, o cada Cuenta de Programa puede tener un manual adicional en el que se trate sus prácticas administrativas y operativas específicas. Idealmente, los Estándares y los procedimientos generales del FA para su administración, contabilidad, presupuesto y tecnologías de información, se aplican a todos las Cuentas de Programa auspiciadas por el mismo.

## CAJA 8 - CONTENIDO DEL MANUAL OPERATIVO

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

### 1. Introducción

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

### 2. Administración

- La adquisición de bienes, obras y servicios (incluyendo procesos, autoridad de aprobación, contrataciones y pagos)
- Inventario (equipos menores, fungibles)
- Vehículos y materiales (condiciones de uso, reparación, combustible)
- Viajes (gastos reembolsables en caso de viajes internos y al extranjero)
- Correspondencia y otras comunicaciones (correo convencional, correo electrónico, fax, teléfono, etc.)
- Controles internos con una clara segregación de funciones, particularmente para las transacciones financieras
- Manejo de información y retención de documentos

### 3. Operaciones del FA o de la Cuenta de Programa

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

## 4. Financiamiento

### A. Contabilidad

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

### B. Preparación de presupuestos

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

### C. Manejo de las inversiones del FA o la Cuenta de Programa

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

## 5. Gestión de Riesgos y Salvaguardas

- Listas de salvaguardas usadas en las Cuentas de Programa
- Procedimientos de reclamaciones
- Políticas de informante (whistleblower)

## 6. Comunicación

- Guía de marca (brand) y estilo
- Sitios web y redes sociales
- Portavoces

## 7. Tecnología Informática

- Responsabilidad de soporte técnico a los funcionarios, mantenimiento, instalación y planificación tecnológica a largo plazo
- Modo de tratar las necesidades y los problemas tecnológicos
- Estándares sobre las contraseñas (dificultad mínima, cambio de contraseñas)
- El "uso válido" de activos (lo que puede o no ser instalado en computadoras o dispositivos móviles)

## CAJA 8 - CONTENIDO DEL MANUAL OPERATIVO (CONTINÚA)

- Restricciones de internet
- Política sobre correos electrónicos
- Estándares para el acceso remoto
- Manejo remoto de los dispositivos móviles (es decir, limpiar o bloquear en caso de pérdida)
- Autoridad para el acceso a correos electrónicos de los funcionarios y registro de autorizaciones
- Estándares para los empleados o usuarios dados de baja

### 8. Recursos Humanos

- Políticas del entorno laboral
- Políticas de reclutamiento
- Cargos y organigrama
- Acuerdos laborales
- Archivos del personal

- Renuncia, redundancia y despidos
- Sistema salarial
- Sistema de evaluación de desempeño de personal
- Beneficios
  - Vacaciones
  - Licencia por enfermedad
  - Cobertura de seguro
  - Jubilación / pensión / seguridad social
- Capacitación
- Procedimientos de reclamación
- Conflictos de Interés

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

Para cada tema un manual aclara los actores clave que ejecutan, evalúan, aprueban y reciben una copia.

Un manual puede usar diagramas de flujo para ilustrar los diferentes pasos de un procedimiento (creación, evaluación, aprobación, control, etc.) o explicar los pasos por medio de texto escrito.

Cada sección:

- Comienza con una explicación de la relevancia o importancia de los procedimientos para colocarlos en el contexto general de la institución
- Muestra la fecha inicial de emisión y, en su caso, la fecha en que se actualizó

### Constancias:

Manual Operativo

Actas de las reuniones del órgano rector

### Relacionado a:

Procedimientos para respaldar todos los estándares pueden ser encontrados en el Manual Operativo



# ADMINISTRACIÓN

## ESTÁNDAR ADMINISTRATIVO 8

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

### Motivo del Estándar

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

### Consideraciones Prácticas:

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

### CAJA 9 - PROCESO Y PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN

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

- Los tipos de adquisición (de bienes, obras y servicios)
- Los métodos de adquisición (licitación competitiva, búsqueda de opciones, contratación directa) y condiciones que los hacen procedentes
- Límite de adquisición que define los métodos de adquisición necesarios para un dado valor de contrato o rango de valores
- La importancia atribuida a la calidad y el costo de los diversos tipos y métodos de adquisición
- Las responsabilidades del órgano rector, gerentes y funcionarios del FA, y cualquier otro participante en la organización y administración del proceso de adquisición

## CAJA 9 - PROCESO Y PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN (CONTINUÍA)

- El desglose de los pasos en el proceso de adquisición (preparación de documentos o propuestas de licitación, invitaciones a presentar ofertas o propuestas, evaluación de las ofertas y propuestas, adjudicación del contrato) para cada método de adquisición
- El contenido de los documentos de licitación para bienes y las solicitudes de propuestas para servicios
- Los tipos de contrato (de tiempo, suma alzada, etc.)
- Las vinculaciones entre las funciones de adquisición, contabilidad y mantenimiento de registros
- Los elementos necesarios para asegurar la transparencia, especialmente en el caso de adquisición mediante un proceso de licitación competitiva, como son la promoción, la apertura pública de ofertas y la publicación de la adjudicación del contrato.

Para muchos FA, las grandes necesidades de adquisición se publican online para alcanzar un número mayor de potenciales proveedores y también cumplir con los acuerdos de los donantes con respecto a la necesidad de recibir múltiples licitaciones y buscar las mejores fuentes.

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

### **Constancias:**

Solicitud de presupuesto e informe(s) de actualización  
Manual operativo para la administración y adquisición  
Registros de adquisiciones

### **Relacionado a:**

Estándares de Programa 4, 9, & 10  
Estándar 7 & 8 para la Gestión de Activos

### **Tema transversal:**

Tecnología

# ADMINISTRACIÓN

## ESTÁNDAR ADMINISTRATIVO 9

*Los FA se someten a una auditoría anual por parte de auditores externos e independientes, quienes aplican estándares que satisfacen los estándares contables de aceptación internacional.*

### Motivo del Estándar

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

### Consideraciones Prácticas:

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

Las opiniones independientes de los auditores proveen una perspectiva acerca de la calidad de la gestión del FA. Así, las auditorías externas e independientes se basan en términos de referencia, en los cuales se puede incluir la evaluación de toda operación o transacción financiera sobre la cual el órgano rector del FA quiera tener seguridad específica de su precisión, cabalidad o **acatamiento** de los reglamentos.

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

externos en el sitio web del FA o en informes anuales como parte de sus esfuerzos por demostrar responsabilidad y transparencia.

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

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

### Constancias:

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

### Relacionado a:

- Estándar 4 de Gobernanza



# ADMINISTRACIÓN

## ESTÁNDAR ADMINISTRATIVO 10

*Los FA seleccionan y hacen seguimiento de la tecnología de información que adoptan para asegurar operaciones seguras y estandarizadas.*

### **Motivo del Estándar**

Los funcionarios necesitan contar con hardware y software compatibles para compartir archivos, intercambiar dispositivos, recibir capacitación y orientación, dar reuniones virtuales, y gestionar actualizaciones. Aunque la mayoría de los dispositivos permite la conectividad segura, limitar la diversidad de dispositivos y programas de software facilita el reparto y significativamente reduce la complejidad y gastos relacionados a proveer la seguridad y respaldo necesarios.

### **Consideraciones Prácticas:**

Usar el mismo sistema operativo y computadores compatibles ayuda a que los FA compartan fácilmente documentos y conjuntos de datos, se conecten con dispositivos como impresoras, y entrenen y orienten al personal en el uso del mismo hardware y software. Con el crecimiento del software y almacenamiento de datos basados en la nube, algunos FA pueden tener mayor flexibilidad al compartir documentos a través de la nube. Los beneficios de los sistemas en la nube deben compararse contra la probabilidad de la falta de luz y energía, y las salvaguardas apropiadas deben usarse para evitar la pérdida de documentos.

Los FA incluyen una línea presupuestaria para el costo de mantenimiento, apoyo, y seguridad de los computadores y tecnología usados, manteniendo las licencias de software actualizadas, y en la medida de lo posible, preparándose para las actualizaciones y nuevas tecnologías. Como parte de la identificación de los activos de un FA, se mantiene un inventario completo de hardware y software. Las políticas de informática tratan sobre el almacenamiento de datos, gestión y copias de respaldo para asegurar la redundancia.

Una mayor flexibilidad en el espacio laboral actualmente es posible debido a la tecnología, y más funcionarios piden servicios de internet móvil e inalámbrico

en casa. Los FA proveen a sus funcionarios el equipamiento de negocio necesario, incluyendo computadores, teléfonos, impresoras, etc. Los dispositivos inalámbricos, particularmente celulares, smartphones, y tablets normalmente requieren de un análisis costo beneficio más profundo y de políticas claras para asegurar que éstos se usen para los propósitos previstos de negocio. Las políticas tratan sobre lo que el FA proveerá o no, y lo que deben proporcionar los funcionarios (p. ej., velocidad mínima de servicio de internet para participar en las reuniones virtuales, software anti-virus, etc.) para aprovechar oportunidades de “trabajo en casa”. Por lo general, se requieren dispositivos separados y cuentas de correo electrónico para uso personal y de negocios.

### **Constancias:**

Políticas de tecnología

Presupuesto

Visión general de las licencias de software y cumplimiento

Inventario de hardware y software

### **Relacionado a:**

Estándar 11 de Programa

### **Tema transversal:**

Tecnología, Recursos Humanos

# ADMINISTRACIÓN

## ESTÁNDAR ADMINISTRATIVO 11

*Los FA implementan políticas de ciberseguridad para proteger sus datos y sistemas.*

### **Motivo del Estándar**

Los FA, como todas las empresas, necesitan asegurar que puedan operar diariamente y que puedan prevenir la piratería informática de datos críticos e información financiera. Los sistemas de ciberseguridad reducen dramáticamente el riesgo de ser extorsionados a pagar por acceder a sus propios sistemas o su presencia online, o la necesidad de invertir tiempo y recursos valiosos para recuperarse de una violación de datos.

### **Consideraciones Prácticas:**

Las prácticas recomendadas incluyen:

- Desplegar sistemas actuales antivirus, antimalware, cortafuegos y de prevención de intrusión. Descargar software antivirus y antimalware en todos los computadores que se permiten conectar a las redes o datos compartidos.
- Requerir contraseñas de seguridad para todos los usuarios. Contraseñas fuertes, únicas (por lo menos de 12 caracteres con letras mayúsculas y minúsculas, y caracteres especiales) están en marcha para todas las cuentas organizacionales. Administradores digitales de contraseñas son útiles ya que proveen contraseñas únicas y actualizadas de forma consistente (cada 3 meses) y/o autenticación multifactor que usa múltiples formas de comprobar la identificación.
- Mantener respaldo del sistema en sitio y externo
  - Los dispositivos móviles que se conectan a los sistemas requieren de mayor seguridad, tales como contraseña fuerte, reconocimiento facial, o huellas digitales para acceso. Si se pierde un dispositivo o se roba, se limpian los datos organizacionales de inmediato.
  - Identificar cómo organizar el acceso a datos según el principio “necesidad de conocimiento”. Los FA pueden categorizar sus datos como: 1) públicos; 2) internos; 3) restringidos; y 4) altamente confidenciales (p.ej., contraseñas, acceso online a las cuentas bancarias, direcciones/cuentas bancarias del personal) y establecer reglas de acceso relacionadas y restringir el acceso del personal

solamente a los datos que necesiten. Por ejemplo, no todos los funcionarios necesitan acceso a los registros de donantes, así que minimizar el acceso a estos archivos “restringidos” limita el potencial para violaciones de datos.

- Se necesita mayor seguridad para actividades bancarias que requerirán de una conexión de browser segura.
- Hacer que una persona sea el principal responsable (junto a otra capacitada como respaldo) para mantener los sistemas informáticos, gestionar copias de respaldo, y asegurar que los sistemas actualizados de seguridad estén puestos en marcha.
- Contar con un plan de recuperación de desastre informático como parte de un Plan de Continuidad del Negocio más amplio.

De forma relacionada, todos los funcionarios y voluntarios requieren de orientación para los sistemas y políticas de tecnología, y acceso a las cuentas y datos necesarios. Asuntos clave de capacitación incluyen:

- Siempre usar una contraseña fuerte y actualizarla regularmente (cada 3 meses, por lo general)
- Nunca compartir ni nombres de usuario ni contraseñas
- Nunca descargar software sin licencia en el equipamiento o sistemas del FA
- No abrir archivos o documentos adjuntos no esperados. Revisar el sitio web original para asegurarse de que los documentos adjuntos sean legítimos
- No usar computadores del negocio para actividades personales, como navegar en la web, jugar videojuegos, descargar videos, etc.
- Nunca usar equipamiento de oficina para demostrar apoyo a productos con fines de lucro o candidatos políticos
- No compartir unidades USB entre computadores personales y de negocio o insertar unidades desconocidas
- Solo descargar software aprobado por el FA
- Bloquear pop ups (ventanas emergentes) al usar el internet
- Hacer copias de respaldo de archivos.

Funcionarios que dejan de trabajar para el FA devuelven bienes del mismo de forma puntual, sus contraseñas se borran del sistema, y sus computadores se limpian para el uso de otro personal.

### **Constancias:**

Políticas de seguridad de tecnología

Manual operativo

Lista de verificación de orientación del personal

### **Relacionado a:**

Estándar de Programa 11

Gestión de Riesgos y Salvaguardas Estándar 5

### **Tema transversal:**

Tecnología, Recursos Humanos

# ADMINISTRACIÓN

## ESTÁNDAR ADMINISTRATIVO 12

*Los FA tienen software actualizado en marcha para la contabilidad automática, administración financiera, gestión de contratos, y adquisición.*

### Motivo del Estándar

Para los FA, demostrar proficiencia y transparencia en la **gestión financiera** y contabilidad es un conjunto esencial de habilidades. Evitar transacciones manuales prolongadas y repetitivas para obtener datos financieros integrados de tiempo real a pedido, esto mejora la toma de decisiones del FA.

### Consideraciones Prácticas:

Nuevas tecnologías reducen sustancialmente la cantidad de transacciones manuales y errores acumulados que ocurren al ingresar o manipular los datos transaccionales y financieros. La menor dependencia de múltiples ingresos de datos contables transaccionales manualmente reduce sustancialmente el tiempo gastado en tareas repetitivas. Además, muchos FA experimentan problemas con diferentes aplicaciones de contabilidad y gestión financiera, requiriendo copiar y pegar manualmente para el movimiento eficaz de datos entre dos aplicaciones. Para reducir los costos y tiempos de ciclo laborales mientras se aumenta la precisión, muchas aplicaciones de software proveen conciliación de cuentas, registros en el libro diario, y estados financieros. De este modo, los gerentes financieros son capaces de gastar más tiempo interpretando y evaluando datos para proyecciones, informes, etc. con datos en tiempo real, aumentando la agilidad y eficacia del FA.

Avances parecidos de software se han logrado en la gestión de contratos y de adquisiciones. Los programas de software de adquisición automatizan las compras, tales como órdenes de compra, la selección de productos, juntando facturas con sus respectivas órdenes de compra, y pagando facturas. También facilita al FA a mantener registros de transacciones con los vendedores para que todos los funcionarios estén actualizados y puedan aprovechar de tasas negociadas para servicios/productos frecuentemente usados, lo que puede resultar en ahorros.



Como con todos los sistemas, se impone un proceso establecido para todos los funcionarios, eliminando la variabilidad en cómo se realizan los procesos.

Con una visión hacia el futuro, la automatización robótica de procesos (ARP) se está usando cada vez más en las actividades bancarias y mundo corporativo para reducir las tareas de transcripción de datos, gestionar la contabilidad tributaria y nómina, cuentas por pagar, y cuentas por recibir entre muchas otras tareas.

**Constancias:**

Visión general de las licencias de software y cumplimiento  
Inventario de hardware y software

**Relacionado a:**

Estándar 5 de Eficacia Institucional  
Estándares de Programa 4, 6 , & 11

**Tema transversal:**

Tecnología

ESTÁNDARES AMPLIADOS

# GESTIÓN DE ACTIVOS



# GESTIÓN DE ACTIVOS

## ESTÁNDAR 1 PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS

*Políticas claras y completas de inversiones establecen los principios centrales que los FA aplican en el manejo de sus activos.*

### Motivo del Estándar

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

### Consideraciones Prácticas:

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

Un órgano rector o un comité al cual se delega la responsabilidad de supervisar la gestión de las inversiones puede buscar el asesoramiento de un profesional de inversiones a la hora de preparar o evaluar una política de inversiones.

En los instrumentos normativos constitutivos del FA, se pueden especificar los elementos a ser abordados en una política de inversiones.

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

En sus políticas de inversión, un FA refleja las condiciones clara y específicamente impuestas por los donantes.

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



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

- Definir y asignar las responsabilidades de cada una de las partes involucradas en las decisiones sobre la inversión de los activos del FA. Dichas partes podrán incluir, sin limitación, el órgano rector, el comité de inversión y cualquiera de los siguientes que tenga el FA: **consultor en gestión de inversiones**, **asesor financiero**, gerente de inversión y **custodio**.
- Señalar los elementos que el órgano rector considera como parte de su ejercicio de toma prudente de decisiones
- Establecer el respectivo **horizonte de inversión** sobre el cual serán manejados los activos del Fondo
- Señalar los objetivos y las metas de inversión
- Definir los factores de riesgo y la **tolerancia de riesgo** del FA
- Definir las **normas de gastos** que determinen los ingresos que pueden ser distribuidos anualmente para fines de financiación del presupuesto y programas de donación del FA
- Emitir orientaciones y restricciones claras a los profesionales de inversión para las inversiones de los activos del FA
- Establecer los fundamentos para la evaluación del desempeño de los inversores, así como los eventos que indican la necesidad de que el órgano rector considere un cambio de consultores en gestión de inversiones, asesores financieros o gerentes de inversión.
- Definir los fundamentos y requisitos para la emisión de informes por parte del consultor en gestión de inversiones y/o el gerente de inversión
- Señalar el enfoque para el tratamiento de las consideraciones **ambientales, sociales y de gobernanza**
- Asegurar la revisión periódica de la política de inversión, al menos cada año, una revisión

formal al menos una vez cada tres años, y para evaluaciones extraordinarias cuando sean necesarias a causa de importantes eventos institucionales o en el mercado financiero

El objetivo comúnmente aceptado al invertir los **fondos patrimoniales**, es el de proveer un flujo relativamente sólido y constante de rendimiento y el de proteger el **poder adquisitivo** a fin de cubrir los gastos a largo plazo. El objetivo general al invertir los fondos no patrimoniales, es el de asegurar una liquidez adecuada para cubrir los gastos del proyecto o programa a corto y mediano plazo. En el caso de fondos de amortización, una estrategia mixta podría ser necesaria.

Por lo general, el desempeño de las inversiones se mide tomando en consideración (i) los rendimientos reales comparados con **un punto de referencia** absoluto, como un objetivo de rendimiento, y (ii) el desempeño de las diversas clases de activos en comparación con los puntos de referencia relativos (benchmarks) adecuados. En la política de inversión se enuncian los principios a ser aplicados, los cuales han de ser elaborados en mayor detalle en los lineamientos de inversión, en las que se señala la rentabilidad proyectada y los puntos de referencia pertinentes.

### Constancias:

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

### Relacionado a:

Estándares 4 y 6 de Gobernanza

Estándar 1 de Eficacia Institucional

Estándares 2, 3, y 10 para la Gestión de Activos

# GESTIÓN DE ACTIVOS

## ESTÁNDAR 2 PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS

*Los FA gestionan su cartera de inversión de acuerdo con lineamientos de inversión en los que se establecen los parámetros específicos a ser aplicados por el consultor de gestión de inversiones, el asesor financiero y/o el gerente de inversiones.*

### Motivo del Estándar

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

### Consideraciones Prácticas:

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

El órgano rector aprueba formalmente los lineamientos de inversión.

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



## CAJA 10 - LOS LINEAMIENTOS DE INVERSIÓN

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

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

Los lineamientos de inversión son revisados al menos una vez por año con el consultor en gestión de inversiones y/o el gerente de inversiones; en esta evaluación se determina el cumplimiento con la política de inversión y se recomiendan las modificaciones necesarias.

Generalmente el rendimiento proyectado se basa en la rentabilidad total (ingresos más aumentos de capital) que se considera necesaria para poder cubrir: (i) la distribución proyectada de ingresos para cubrir las operaciones y actividades programáticas del FA (como determinado en las **políticas de gasto**), (ii) una compensación de inflación para reflejar los cambios de poder adquisitivo, (iii) honorarios para los consultores y/o gerente de inversiones.

Los FA podrían usar una o más estrategias para “regular” la distribución a lo largo del tiempo. Una opción es usar una media acumulada de tres o cinco años para calcular niveles apropiados de gastos para suavizar los altos y bajos y buscar una distribución más estable. Otra estrategia es mover los ingresos que excedan la inflación y necesidades anuales de gastos en un cierto año a una reserva o fondo de “vacas flacas”, que puede usarse para aumentar los ingresos disponibles para gastos en los años con menor rendimiento.

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

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

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

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

Para el propósito de medir el desempeño de los consultores en gestión de inversiones o gerentes de inversiones, los lineamientos de inversión especifican si puntos de referencia absolutos o relativos serán usados como principal punto de referencia. Si también se monitorean otros puntos de referencia, el consultor en gestión de inversiones o gerente de inversiones también reporta sobre éstos, pero no se usarán para medir su desempeño.

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

### **Constancias:**

Lineamientos de inversión adoptados por el órgano rector

Política de inversión

Contratos con los consultores financieros y/o gerentes de inversión

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

Informes del consultor en gestión de inversiones y/o gerente de inversión, o informes trimestrales producidos por el propio sistema de monitoreo del FA.

### **Relacionado a:**

Estándares 4 y 6 de Gobernanza

Estándar 4 para la Gestión de Activos

# GESTIÓN DE ACTIVOS

## ESTÁNDAR 3 PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS

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

### Motivo del Estándar

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

### Consideraciones Prácticas:

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

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

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

- condiciones económicas generales
- posible efecto de la inflación o deflación
- factores de la tasa de cambio
- consecuencias tributarias previstas, de haberlas, como resultado de las decisiones o estrategias de inversión
- el rol de cada inversión en la cartera general del fondo

- el rendimiento total anticipado de los ingresos y la revalorización de las inversiones;
- la **tolerancia al riesgo** del FA como definida en las políticas de inversión
- otros recursos de la institución
- relación o valor especial de un activo, en su caso, para un FA que apoya actividades del uso sostenible de recursos naturales y de desarrollo sostenible

Los factores a ser tomados en cuenta serán documentados en las políticas y lineamientos de inversión del FA.

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

### **Constancias:**

Términos de referencia del comité de inversiones o finanzas

Actas del comité de inversiones o finanzas

Actas de las reuniones del órgano rector

Contenido de las reuniones con el consultor en gestión de inversiones, gerente de inversiones, u otros profesionales calificados que proporcionen asesoría de inversiones

Contenido de la política de inversión

### **Relacionado a:**

Estándares 4 y 6 de Gobernanza

# GESTIÓN DE ACTIVOS

## ESTÁNDAR 4 PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS

*El FA procura preservar el capital del fondo patrimonial, a fin de proteger futuras ganancias.*

### **Motivo del Estándar**

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

### **Consideraciones Prácticas:**

Las condiciones expresas impuestas por un donante sobre su contribución a un fondo patrimonial pueden obligar al FA a preservar el **capital patrimonial**.



## CAJA 11 - EQUILIBRAR LA PRESERVACIÓN DEL CAPITAL CON EL LOGRO DEL RETORNO PROYECTADO

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

- considerar detenidamente las compensaciones entre el riesgo y el retorno a largo plazo: una asignación más conservadora de los activos puede disminuir el riesgo de pérdidas en el mercado y de la depreciación del capital del FA en un año determinado, pero también puede reducir las probabilidades de obtener el retorno necesario para alcanzar sus objetivos programáticos en el largo plazo;
- pedir a sus inversores profesionales realizar un análisis de probabilidad orientado a lograr un equilibrio adecuado entre los dos objetivos de inversión de capital y el logro los rendimientos
- practicar la diversificación mediante la inversión en distintas clases de activos poco correlacionados, con el propósito de constituir una cartera de inversiones que en su conjunto tenga menor riesgo que una inversión individual
- Algunos FA permiten invadir el capital pero únicamente acompañado de una política de gastos que preserve fondos patrimoniales al medir su valor como media de 5 a 10 años de ciclos financieros o de mercado. Es decir, se puede invadir el capital en años con rendimiento negativo o cero pero hay un requisito de reinversión de ingresos, además del monto establecido en las políticas de gasto, en años de rendimientos financieros buenos. Por ejemplo, si la política de gasto de un FA es 6%, sin la inclusión de inflación, y el rendimiento promedio de 10 años es 8%, entonces el FA ha preservado el córpus patrimonial.

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

- *Mantener una política de gastos realista* - Una política de gastos desactualizada que mantenga un nivel de desembolsos superior a las utilidades, resultará en la invasión del **capital patrimonial**.
- *Establecer un fondo de reserva* - un fondo de reserva que pueda hacer frente a los gastos operativos durante muchos meses, como enunciado por las políticas del órgano rector, es, por lo general, adecuado para resistir la mayoría de los declives de mercados de capital. Se puede crear un fondo de reserva por medio de la asignación de las utilidades en años cuando la cartera invertida supera los rendimientos previstos, o mediante la constante asignación de una pequeña proporción de las utilidades de capital. Las fuentes de las asignaciones a un fondo de reserva, pueden verse restringidas en algunos países por leyes que rijan los fondos patrimoniales o fiduciarios y limiten el gasto de los ingresos.
- *Obtener algunos capitales en forma de fondos de amortización o rotatorios (revolventes)* – la capacidad de gastar un fondo de amortización (o financiación de proyecto que actúa como un fondo de amortización) o identificar fuentes de ingresos recurrentes para cumplir con sus obligaciones puede ayudar a mantener y aun aumentar los fondos patrimoniales.

- Investigar la manera de reducir los gastos de inversión – Las leyes y autoridades reglamentarias aplicables pueden requerir que los gerentes de inversiones divulguen todos los gastos de inversión. Cuando esto no es aplicable, o no se requiere que todos los gastos de inversión sean divulgados según la ley, como parte de los requisitos de información, se puede requerir que los profesionales de inversión proporcionen un informe que divulgue todos los costos. El órgano rector o su comité responsable de inversión puede evaluar estos costos y buscar potenciales economías.

Entre las estrategias para FA nuevos, que están acumulando capital patrimonial, se pueden incluir las de:

- *Establecer un fondo de amortización para su uso después de la creación del fondo patrimonial* - Un fondo de amortización posibilita el crecimiento del fondo patrimonial durante al menos tres años en caso de verse obligado el órgano rector a gastar una parte de su capital durante un período de declinación en el mercado.
- *Iniciar la inversión de un fondo patrimonial con una “asignación por fases”* - una inversión que comienza con una asignación menor de activos de mayor riesgo (baja tolerancia al riesgo) y avanza hacia una asignación más tolerante al riesgo a lo largo de un período definido. Mediante este enfoque, se puede mitigar las pérdidas en caso de un declive en el mercado de capitales durante los años iniciales de su inversión.

### **Constancias:**

Política de inversión

Lineamientos de inversión

Informes de inversión

### **Relacionado a:**

Estándares 4 y 6 de Gobernanza

# GESTIÓN DE ACTIVOS

## ESTÁNDAR 5 PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS

*El órgano rector del FA aprueba la política y los lineamientos de inversión, el proceso y resultado de selección de un consultor financiero y/o gerente de inversión, y los informes sobre el desempeño del consultor financiero o de inversiones, y/o el gerente de valores.*

### Motivo del Estándar

La responsabilidad fiduciaria es ejercida colectivamente por los miembros del órgano rector, quienes se aseguran de tener o adquirir los conocimientos necesarios para el desempeño de dicha responsabilidad. El órgano rector podrá delegar a un comité o a **inversores profesionales** ciertas responsabilidades relativas a la inversión de los activos del FA, pero el propio órgano rector debe analizar y aprobar las políticas y los lineamientos de inversión, el proceso y resultado de selección de un consultor financiero y/o gerente de inversión, y emitir informes sobre el desempeño de los mismos y/o del gerente de activos.

### Consideraciones Prácticas:

Las responsabilidades de un comité de inversión se documentan en los Términos de Referencia aprobados por el órgano rector y éstos pueden incluir la redacción y actualización de las políticas y los lineamientos de inversión, la evaluación de los aspirantes a los puestos de **consultor en gestión de inversiones** y gerente de inversión, y una evaluación, análisis y examen detallados del rendimiento de la cartera.

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

ajuste a sus intereses; (v) evaluar el desempeño de los gerentes; (vi) asegurar que las decisiones de inversión y su rendimiento sean congruentes con la política de inversión; y (vii) reevaluar la política de inversión a la luz de los cambios en la estrategia del FA, en el ambiente de inversión o en las condiciones del mercado, y realizar las enmiendas que correspondan.

La transferencia de conocimientos de un consultor en gestión de inversiones o gerente de inversión al órgano rector del FA, su comité de inversiones y un funcionario de mayor antigüedad, es útil y puede incorporarse dentro del proceso de preparación y revisión de la política y los lineamientos de inversión y los informes del rendimiento de las inversiones.

El órgano rector del FA elige calculadamente el tipo de servicios de gestión de inversiones, sea un consultor en gestión de inversiones, o gestión interna de inversiones.

Los **profesionales de inversiones**, tales como los consultores en gestión de inversiones y gerentes de inversiones pueden estar mejor posicionados para asesorar al FA en la gestión de sus activos, gracias a sus competencias y experiencia con los mercados financieros, y el deber de cuidado, de acuerdo con el cual las leyes o reglamentos requieren que actúen. Si un FA está realizando su propia gestión de inversiones a través del órgano rector o un comité de inversiones o finanzas, el órgano rector gestiona los potenciales conflictos de interés con la realización de evaluaciones independientes anuales.

### **Constancias:**

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

### **Relacionado a:**

Estándares 3, 4, 6 y 7 de Gobernanza

# GESTIÓN DE ACTIVOS

## ESTÁNDAR 6 PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS

*Los órganos rectores: (i) cuentan con por lo menos un director profesional conocedor y experimentado en una o más de las áreas de finanzas, negocios, o economía; y (ii) proveen a todos los miembros capacitación enfocada en los principales conceptos requeridos para la toma de decisiones bien fundamentadas para la gestión de inversiones.*

### **Motivo del Estándar**

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

### **Consideraciones Prácticas:**

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

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

### **Constancias:**

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

### **Relacionado a:**

Estándares 3 y 6 de Gobernanza



# GESTIÓN DE ACTIVOS

## ESTÁNDAR 7 PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS

*Los FA evalúan su actual capacidad actual de inversión, identifican los tipos de profesionales de inversión requeridos y seleccionan a estos profesionales a través de un proceso competitivo y entre proveedores de servicios de reconocida calidad en el sector de las inversiones.*

### Motivo del Estándar

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

### Consideraciones Prácticas:

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

El órgano rector o su comité de inversión, podrá buscar la orientación de **profesionales de inversión** calificados a la hora de preparar los documentos de selección, evaluar las propuestas, y contratar los servicios de gestión de inversiones. Además, durante la ejecución del proceso de selección se puede buscar la guía de otros FA que tengan objetivos y metas similares.

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

La consolidación de los activos de inversión, podrá ser de beneficio para los FA más pequeños, si con esto se reducen los honorarios de los profesionales de inversión y los FA pueden intercambiar su experiencia en la gestión de inversiones; en tales casos, cada FA mantiene la responsabilidad de asegurar el **acatamiento** de su propia política de inversión.

Los FA buscan profesionales de inversiones con competencias y experiencia en la inversión para entidades con necesidades parecidas a las del FA, tales como fundaciones u otras organizaciones sin fines de lucro.

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

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

En el proceso de calificación, se suele pedir una descripción básica de la empresa y del servicio que ésta puede prestar (individuos a ser designados, gerentes de activos a ser contratados, estilos de inversión a ser aplicados, proceso de asignación de activos en función del monto del capital del FA, y proceso general para la revisión de las inversiones y presentación de los informes correspondientes). Mediante un claro enunciado de los objetivos de inversión del FA, es posible asegurar que el proveedor asigne la cartera a su unidad más adecuada. En este punto del proceso, se comunica todo factor de importancia crítica a ser aplicado por el FA en la eliminación de empresas (como por ejemplo su dominio del idioma). Mediante el proceso de calificación, se provee información crítica de manera oportuna, posibilitando así una reducción eficiente del número de empresas sin desalentar a las de calidad que de otro modo no querrían incurrir el costo elevado de preparar un RFP completo en caso de verse obligadas a competir con un gran número de otras empresas.

El RFP completo facilita a los aspirantes al proveedor del servicio mayores detalles sobre el FA y los activos para los cuales busca los servicios de gestión, así como una copia de la política de inversión vigente. Se pedirá que las empresas calificadas presenten: (i) información detallada sobre los servicios a ser prestados y los individuos a ser designados para ello; (ii) estrategia para la asignación de activos; (iii) reacción a los problemas surgidos de la política de inversión o de cambios contemplados en las prácticas de inversión; (iv) prácticas para la medición del desempeño (uso de **puntos de referencia**, otras fuentes, y contenidos y frecuencia de los informes); (v) estructura de costos y honorarios; y (vi) descripción de la manera como trabajará el proveedor con el órgano rector o el comité de inversiones. La propuesta cuenta con el apoyo de documentos modelo.

Por lo general se acepta como parte del proceso de selección la inclusión de entrevistas y presentaciones con el **consultor en gestión de inversiones** o los **gerentes de inversión** que serán responsables por el manejo de las inversiones del FA.

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

**Constancias:**

Una carta que establezca sus calificaciones para licitar  
Invitación a presentar propuestas  
Informe sobre la evaluación de propuestas  
Contrato(s)

**Relacionado a:**

Estándar 6 de Gobernanza  
Estándar Administrativo 8

# GESTIÓN DE ACTIVOS

## ESTÁNDAR 8 PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS

*Los FA contratan a profesionales de inversión describiendo de manera clara y exhaustiva los servicios a ser prestados, los objetivos de los mismos, los costos de prestarlos y las responsabilidades tanto del proveedor del servicio como del FA.*

### **Motivo del Estándar**

Un órgano rector debe estar totalmente seguro de que los acuerdos firmados para la gestión de los activos lo respaldan plenamente en el ejercicio de sus obligaciones fiduciarias y de que los costos corresponden con los servicios a ser prestados.

### **Consideraciones Prácticas:**

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

Se solicitan contratos modelos a los potenciales proveedores de servicios como parte de la Solicitud de Propuestas para los servicios de inversiones.

## CAJA 12 - PRINCIPALES ELEMENTOS DE UN CONTRATO DE PROVEEDOR DE SERVICIOS

Sin importar si los servicios son de asesoría o ejecución de transacciones, los contratos incluyen, sin limitación, los siguientes elementos:

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

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

A fin de facilitar una transición sin complicaciones, en los contratos con los **asesores financieros** y **gerentes de inversión**, se estipulan los acuerdos para la transferencia de los activos tras la terminación del acuerdo de servicio.

### Constancias:

Oferta del proveedor de los servicios

Contrato con el proveedor de los servicios

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

### Relacionado a:

Estándar 6 de Gobernanza

Estándar Administrativo 8

Estándares 2 y 7 para la Gestión de Activos



# GESTIÓN DE ACTIVOS

## ESTÁNDAR 9 PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS

*Los FA emprenden evaluaciones periódicas de su desempeño en la gestión de las inversiones.*

### **Motivo del Estándar**

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

### **Consideraciones Prácticas:**

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

Normalmente, el FA encarga a su profesional de inversiones proporcionar la información para el proceso de evaluación.

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

## CAJA 13 - ELEMENTOS DE UNA EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO DE LAS INVERSIONES

### 1. Instrucciones económicas:

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

### 2. Vista general de las cuentas de inversiones

- Saldos actuales de las cuentas
- Comentarios sobre los principales ingresos o desembolsos
- Análisis de la asignación actual de activos y distribución de inversiones del FA entre los gerentes de inversión
- La “desviación estándar” o varianza de la rentabilidad de una inversión referencial o el promedio histórico de una categoría de inversión determinada

### 3. Evaluación del rendimiento de las inversiones

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

### 4. Evaluación del gerente de inversiones

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

### 5. Evaluación de la asignación de las inversiones

- Estado de la asignación actual de los activos
- Comparación con los objetivos actuales de asignación de la institución
- Análisis de la asignación recomendada de los activos y justificación de los cambios
- Evaluación de transferencias específicas a ser realizadas para actualizar la asignación de activos con los saldos deseados

### 6. Proceso ejecutivo del comité de inversión

- Resumen de los principales puntos de acción recomendados por el Profesional de Inversiones
- Diálogo con el Profesional de Inversiones – período de preguntas y respuestas
- Sesión de las decisiones ejecutivas del Comité de Inversión
- Certificado de autorización para tomar las acciones autorizadas por el comité

Fecha programada para la siguiente reunión de análisis trimestral

### 7. Seguimiento de acciones autorizadas por el Comité de Inversiones

- Las acciones autorizadas son entregadas por escrito al consultor en gestión de inversiones o gerente(s) de inversiones
- Los cambios de cartera son realizados por el Consultor en Gestión de inversiones y/o los Gerentes de Inversión, y la confirmación se remite por escrito al FA
- El Secretario del Comité de Inversiones elabora un resumen del proceso de Evaluación Trimestral y de las acciones documentadas, el cual es distribuido entre los miembros del Comité de Inversiones antes de la siguiente reunión

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

- Una evaluación organizacional: Un examen de la capacidad de los individuos y la empresa que presta(n) consultoría o gestión de inversiones.
  - Evaluación documental: Un análisis de la documentación proporcionada por los profesionales de inversión, incluidos:
    - a) informes trimestrales resumidos
    - b) información y asesoría económica
    - c) informes del rendimiento de las inversiones
    - d) búsqueda, perfil y evaluación de un gerente de inversión (ya que la evaluación sustantiva es de un consultor en gestión de inversiones)
    - e) informes de custodia, incluido el flujo de caja; e
    - f) informes de acatamiento de las políticas de inversión.
  - Evaluación del Rendimiento: Un examen del rendimiento trimestral y anual de los últimos cinco años. Debe comparar el rendimiento una vez deducidos los gastos en relación con:
    - a) el objetivo en términos de un porcentaje absoluto de rentabilidad; y
    - b) el punto de referencia compuesto pertinente.

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

### **Constancias:**

Agenda de cada reunión trimestral de evaluación

Documentos presentados a cada paso del proceso de evaluación

Resumen de las acciones recomendadas como resultado de la evaluación

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

### **Relacionado a:**

Estándares 4 y 6 de Gobernanza

# GESTIÓN DE ACTIVOS

## ESTÁNDAR 10 PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS

*Los FA reconocen la importancia de invertir sus activos de una manera coherente con sus propias misiones y valores, e implementan una estrategia apropiada para lograr tal coherencia.*

### Motivo del Estándar

Alinear las políticas de inversión de un FA con su misión y valores provee otro modo de aumentar su impacto, y puede ayudar a mitigar los riesgos de inversión, de programa, de reputación, entre otros.

### Consideraciones Prácticas:

Hay diferentes estrategias y enfoques que un FA puede adoptar para alinear sus inversiones con su misión y sus valores. Se muestran algunas estrategias en la caja abajo.

#### CAJA 14 - ESTRATEGIAS O ENFOQUES QUE EL FA PUEDE CONSIDERAR PARA ALINEAR SUS INVERSIONES CON SU MISIÓN

1. Un filtro negativo excluye ciertas empresas o sectores cuyas prácticas o productos no son coherentes con los estándares éticos o misión ambiental o social de un FA (p. ej. empresas activas en la deforestación, que usen trabajo infantil, cuyos productos contengan aceite de palma, etc.).
2. El mejor filtro (o positivo) selecciona las empresas en base a su desempeño, destacando ejemplos positivos de productos amigables para la biodiversidad y prácticas socialmente responsables que fomenten la misión y objetivos del FA.
3. El filtro basado en normas puede excluir a empresas de una inversión si no cumplen con normas internacionalmente aceptadas primordiales para la misión de un FA, tales como la Declaración de los Derechos Humanos de la ONU, la Declaración de los Derechos de Pueblos Indígenas de la ONU, o los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (ITO).

4. La integración de consideraciones **Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG por sus siglas en inglés)** se enfoca en la evaluación de la integración estructural de factores ASG alineados con la misión del FA en la toma de decisiones de inversión.
5. La inversión basada en la sostenibilidad tiene un significado amplio que incluye las empresas con logros sociales y ambientales alineados con la misión y prioridades del FA. Como la mayoría de las 3000 empresas más grandes en el mundo presenta informes según los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, la presentación de informes de sostenibilidad se ha convertido en la información sobre medidas específicas de desempeño con respecto a estos objetivos. Esta estrategia puede resultar en la inclusión de productos financieros como bonos azules y verdes, sukuk, microfinanza, y otras inversiones que ayuden a alcanzar los ODS identificados por el FA como más relevantes a su misión y objetivos, tales como #13 (cambio climático), #14 (vida terrestre), y/o #15 (vida submarina).
6. La inversión de impacto incluye una intención explícita de producir un impacto positivo de acuerdo con la misión y prioridades del FA, al igual que un retorno financiero; esto requiere que los impactos sean medidos e informados según los **objetivos** previstos.
7. La participación empresarial y acción por parte de accionistas buscan impulsar a las empresas a atender asuntos ambientales y sociales que son una parte clave de la misión y objetivos del FA, ejerciendo los derechos de los accionistas en la cartera de inversiones del FA.

*Adaptado de la Global Sustainable Investment Alliance*

Inversión Sostenible, Responsable y de Impacto (ISR) es un término general para los enfoques de la estrategia de alineación de misión en las inversiones. Los FA pueden avanzar en sus misiones a través de **inversiones de impacto**, particularmente en los emprendimientos benéficos para la conservación. Dado el perfil de riesgo de la mayoría de las inversiones de impacto, los FA usualmente asignarían una pequeña porción de su cartera de inversión a las inversiones de impacto. Un FA puede participar en las inversiones de impacto por medio de fondos de inversiones existentes o inversiones más directas en emprendimientos de conservación. Los dos enfoques deben ser implementados a través profesionales de inversión especializados, y deben considerar los requisitos tributarios y legales, dependiendo de dónde esté legalmente basado un FA.

Las **Inversiones Relacionadas con los Programas** (PRI por sus siglas en español) son un tipo específico de inversiones de impacto en el cual los FA pueden ofrecer financiación de bajo costo a los potenciales subvencionados. Se espera que estas inversiones generen retornos, pero éstos pueden ser menores que los retornos de mercado. Usualmente, si la inversión genera un resultado positivo para la conservación, pero resulta en una pérdida financiera, la inversión se convierte en una subvención. Las IRP requieren de políticas claras, y las inversiones potenciales deben ser evaluadas de acuerdo con los criterios programáticos y de inversión. Las consideraciones prácticas para estas estrategias van más allá que únicamente consideraciones de la gestión de inversiones,



y están vinculadas a las consideraciones prácticas para establecer nuevos programas, con especial cuidado respecto al marco legal y reglamentario en el país de registro legal del FCC y donde se proponga invertir.

Al desarrollar sus políticas de inversión, el órgano rector y el comité financiero o de inversión del FA consideran de forma exhaustiva y cuidadosa la misión y estrategia de alineación o enfoques que serían más apropiados para el FA, y los criterios relacionados con la misión a ser incluidos en tal alineación. Algunos FA quizá ya tengan ciertos ASG u otros criterios relacionados con la misión, o listas de activos negativos o positivos, en sus instrumentos constitutivos, los cuales deben ser integrados en las políticas de inversión y lineamientos de inversión. Otras consideraciones clave incluyen:

- ¿Cuáles son los elementos únicos de la misión, objetivos, valores, del FA y específicos al mismo, que deben ser reflejados en las políticas de inversión? Aunque sea natural que los miembros del órgano rector reflejen sus propios ideales y valores, es importante seguir enfocado en, y limitado a, lo que está directamente alineado con la misión del FCC, al tomar decisiones sobre las políticas de inversión.
- ¿El FA ha identificado cuáles ODS están alineados más estrechamente con su misión y sus objetivos?
- ¿Hay requisitos de donante que deban ser considerados?
- ¿Hay requisitos jurídicos, tributarios, y reglamentarios que deban ser considerados?
- ¿Tiene el FA, en ese momento, la capacidad de supervisar y evaluar de manera eficaz los resultados de la implementación del enfoque y criterios de inversión de los **profesionales de inversión**?
- Si es necesario, ¿el FA desea contraer honorarios adicionales de gestión de inversión para asegurar que la estrategia de alineación de misión y los criterios de inversión seleccionados se incorporen en la cartera de inversiones?

Los resultados de la estrategia de alineación de

misión y los criterios de inversión seleccionados se incluyen en las políticas y lineamientos de inversión. Los arreglos contractuales con los profesionales de inversión contratados por el FA también incluyen referencias a estos resultados. Una consideración importante también será especificar cómo los profesionales de inversión monitorearán y presentarán informes sobre la realización de la estrategia de alineación de misión y criterios de inversión adoptados en la cartera de inversión, tanto en términos de los activos seleccionados como su desempeño con respecto a los criterios financieros y de inversión. En particular, el FA y sus profesionales de inversión se ponen de acuerdo y llegan a un entendimiento desde el inicio con respecto a los ASG o metodología de presentación de informes de sostenibilidad/ODS, ya que puede haber diferencias importantes entre los proveedores de índices y agencias de clasificación. La información sobre la implementación de la estrategia de alineación de misión y los criterios de inversión dentro de las políticas y lineamientos también se considera en las evaluaciones regulares del desempeño de gestión de inversiones.

### Constancias:

Política de inversión

Los Lineamientos de inversión

Contrato con profesionales de inversión

Informes de inversión

Agenda y resumen de las reuniones trimestrales

### Relacionado a:

Estándar 1 de Eficacia Institucional

Estándar 9 para la Gestión de Activos



ESTÁNDARES AMPLIADOS

# MOVILIZACIÓN DE RECURSOS





# MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

## ESTÁNDAR 1 PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

*Los FA cuentan con estrategias para diversificar y multiplicar sus fuentes de financiamiento a corto y largo plazo a fin de no depender de una sola fuente o de un solo mecanismo de financiación.*

### Motivo del Estándar

Mediante la diversificación de las fuentes de financiamiento, se puede aumentar la independencia del FA respecto a un único donante u otra fuente de financiación (como un organismo gubernamental o empresa privada), minimizando el riesgo de perder cantidades significativas de financiamiento de una sola vez. Si la financiación proviniera en su totalidad (o mayoría) de un solo donante, el público podría llegar a vincular el FA demasiado estrechamente con esa fuente en particular, lo cual afectaría su legitimidad política y su capacidad de influir en las políticas ambientales nacionales o de convocar a diferentes grupos de actores interesados.

La reducción simultánea o gradual de un conjunto de fuentes diversas de financiamiento, resulta menos probable que la reducción o el agotamiento de una única fuente, debido a factores como la modificación de las prioridades de un donante específico, la reducción de su presupuesto, o la disminución de una fuente determinada de ingresos constantes como tarifas de turismo, **pagos por servicios ambientales, compensaciones de biodiversidad** (offsets), o multas.

### Consideraciones Prácticas:

Encontrar, utilizar, o crear nuevas fuentes adicionales de financiación para los FA depende de los sistemas legales, políticos y económicos particulares y la misión del FA. Los resultados de la Encuesta Global de FA de 2020 indican que la mayor parte de la financiación para los FA viene de los mecanismos de financiación descritos abajo. Aunque nuevos mecanismos de financiación a corto y largo plazo están surgiendo, varios de los mecanismos de financiación listados abajo como emergentes han sido explorados durante un buen tiempo a fin de complementar y diversificar la combinación de mecanismos de financiación para los FA. Como un todo, sin embargo, no están alcanzando su potencial máximo para generar niveles más altos de financiación y, de tal manera, siguen siendo evaluados y rediseñados.

## CAJA 15

Principales Fuentes de Financiamiento	Fuentes de Financiamiento Emergentes
Gobiernos nacionales y/o locales	Sector privado
Organizaciones no gubernamentales internacionales	Organizaciones no gubernamentales nacionales o locales
Cooperación bilateral	Individuos
Cooperación multilateral	
Fundación familiar o privada (internacional)	
Principales Mecanismos de Financiamiento	Mecanismos de Financiamiento Emergentes
Donaciones (a los fondos patrimoniales)	Pagos por servicios ambientales
Donaciones (a los fondos de amortización)	Alianzas de financiamiento de contrapartida, apoyo en especie y fondos rotatorios con el sector privado, a menudo vinculados a los programas de Responsabilidad Corporativa
Donaciones para financiar programas o gastos específicos	Garantías de préstamos con el sector financiero (bancario)
Donaciones no restringidas	Impuestos sobre la contaminación y multas ambientales asignados
Otras subvenciones	Compensación de carbono
Conversión de deuda (específicamente canje de deuda por naturaleza)	Compensación u 'offset' de biodiversidad:
<b>Fondos intermedios/administración</b> de subvenciones para financiadores y donantes internacionales	Tarifas e impuestos de usuario/turismo asignados
	Tarifas para el consumo de agua
	Inversiones de impacto
	Financiación combinada

Distintos tipos de movilización de recursos suelen requerir de diferentes tipos de conocimientos y experiencias especializadas. A menudo las ONG internacionales de conservación apoyan a los FA con asesoría especializada, y a veces se alían con un FA directamente para la recaudación de fondos. En algunos casos también puede resultar económico pagar por los servicios de expertos externos para la movilización de determinados tipos de recursos.

Los miembros del órgano rector del FA a menudo son los recaudadores más eficaces para los FA, mediante sus contactos personales en el sector privado y público. La recaudación de fondos es a menudo una de las responsabilidades y competencias clave de los miembros del órgano rector de un FA.

A fin de atraer los aportes de donantes individuales o empresariales externos al país de origen de un FA, algunos crean organizaciones de beneficencia independientes para gestionar fondos en países donde exista un número importante de posibles donantes (en Estados Unidos eso suele llamarse una organización de tipo “Amigos de...”). Esto se hace para facilitar el acceso de los donantes individuales y empresariales a deducciones tributarias a cambio de sus aportes a un FA bajo la legislación de otro país. La creación de este tipo de organización a menudo requiere de los servicios de un abogado tributario especializado en el país donde ha de establecerse el organismo de apoyo al FA.

Otra alternativa en Estados Unidos es buscar una determinación del Servicio de Rentas Internas, en el sentido de que un FA registrado en el extranjero sea el “equivalente” a una organización de beneficencia con exención tributaria en ese país, para el propósito de inversión. Esto también requiere de la asesoría y asistencia de un especialista en derecho tributario.

### **Constancias:**

Actas del órgano rector  
Estrategia o plan para la movilización de recursos  
Correspondencia con los posibles donantes

### **Relacionado a:**

Estándar 3 de Gobernanza  
Estándares 1 & 7 de Eficacia Institucional



# MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

## ESTÁNDAR 2 PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

*Los FA diseñan estrategias o planes de acción para la movilización de recursos, orientados a recaudar capital de largo plazo además de fondos de más corto plazo para proyectos o programas particulares.*

### **Motivo del Estándar**

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

### **Consideraciones Prácticas:**

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

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

Una estrategia o plan de movilización de recursos del FA se fundamenta en:

- Los resultados de la **planificación financiera** que establece los objetivos de movilización de recursos.
- Identificación de posibles donantes y fuentes de financiamiento, incluidos los enumerados en el Estándar 1 para la Movilización de Recursos
- Alineación cuidadosa con los intereses del gobierno nacional y ministerios, particularmente el Ministerio de Finanzas (el que por lo general trabaja con donantes bilaterales y multilaterales) y el Ministerio de Medio Ambiente, para desarrollar solicitudes eficaces.

- Investigación de los requisitos, prioridades y presupuestos disponibles de posibles donantes para el país (o la región) donde opera el FA y para tales temas transversales globales como la conservación de los bosques tropicales, conservación costera y marina, desarrollo sostenible, o la adaptación al cambio climático
- Análisis sobre la posibilidad y manera de promover el FA como un vehículo o mecanismo atractivo para la implementación de las prioridades y programas de un donante, organismo gubernamental, o empresa privada en particular, o para el cumplimiento de sus propias obligaciones nacionales para el medio ambiente, desarrollo sostenible, y acción climática (en el caso de gobiernos y el sector privado).
- Preparación de un número suficiente de propuestas de financiación para su presentación a donantes potenciales, a fin de aumentar las probabilidades de satisfacer las necesidades o los objetivos de financiamiento del FA, ya que una gran parte de sus propuestas resultará en el financiamiento parcial o cero.

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

Las estrategias o planes para la movilización de recursos, deben ser revisados y actualizados cada dos a tres años, a fin de identificar posibles nuevas fuentes de financiamiento y decidir si dejar de perseguir otras que no han producido resultados tangibles.

### **Constancias:**

Actas del órgano rector

Estrategia o plan para la movilización de recursos

Asignaciones presupuestarias para la ejecución de la estrategia o el plan del FA

### **Relacionado a:**

Estándar 1 de Eficacia Institucional

Estándar de Programa 12

# MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

## ESTÁNDAR 3 PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

*Los FA tienen políticas para la selección inicial de los donantes y para decidir cuáles contribuciones y condiciones aceptar.*

### **Motivo del Estándar**

Los FA pueden decidir si rechazar donaciones de empresas que no cumplen con los criterios ambientales y sociales, ya que podrían dañar su reputación, menoscabar su misión, objetivos y programas, o disuadir a otros posibles donantes. Por los mismos motivos, el FA puede decidir si rechazar grandes donaciones de individuos de reputación cuestionable o que no cumplen con los criterios de “Conozca su Cliente” y/o “**Anti-lavado de Dinero**”. Finalmente, algunos donantes determinan tasas de gastos generales tan bajas que un FA podría decidir que éstas podrían perjudicar su resiliencia institucional al aceptar dichos fondos.

### **Consideraciones Prácticas:**

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

En las políticas para la aceptación de regalos o los principios de preselección, se suele especificar además el tamaño mínimo (u otros aspectos) de una subvención o donación que merecería la creación de una cuenta de programa aparte para un donante que lo solicita como condición para su contribución al FA. En esta decisión no se toman en cuenta criterios ambientales o sociales, sino que se determina si tales fondos son suficientes como para justificar los costos adicionales de administrar una cuenta separada, y si conllevarían a un cambio en el enfoque estratégico del FA. La clave es poder comunicar claramente la política o justificación ante el posible donante. Las Políticas de Aceptación de Regalos también establecen claramente quién tiene autoridad para aceptar contribuciones por parte del FA, para evitar confusión y malentendidos.

Existen implicaciones operativas a la hora de buscar aportes de individuos. Específicamente, puede haber importantes obligaciones de **cumplimiento** (que implican costos de negociación significativos) para los FA, tales como los costos de comunicarse directamente con muchos pequeños donantes individuales, entregar sus comprobantes tributarios, y demostrar la ausencia de **conflictos de interés** respecto a la aceptación de donaciones provenientes de diversos individuos. A medida que se incluyen más salvaguardas por donantes en sus contratos, los costos adicionales de su adopción e implementación a menudo requieren que los FA analicen los costos administrativos de la donación.

### **Constancias:**

Política para la aceptación de regalos, o documento equivalente (como secciones pertinentes del Manual Operativo del FA)

### **Relacionado a:**

Estándar Administrativo 6

Estándares 2 y 3 para la Gestión de Riesgos y Salvaguardas

# MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

## ESTÁNDAR 4 PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

*Los FA analizan y buscan oportunidades para utilizar fondos provenientes de donantes particulares o fuentes gubernamentales, como medio para apalancar recursos adicionales.*

### **Motivo del Estándar**

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

### **Consideraciones Prácticas:**

Algunos donantes internacionales exigen que sus contribuciones al **capital patrimonial** de un FA sean de *contrapartida*, ya sea con aportes de otros donantes internacionales, o mediante un incremento en los conceptos presupuestarios o ingresos dedicados (tales como nuevas tarifas e impuestos marcados) por el gobierno nacional, teniendo como base una relación que típicamente varía entre 1:1 y 1:3. En algunos casos, los FA también colaboran con los subvencionados para obtener fondos de contrapartida.

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

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

Los requisitos de contrapartida se pueden aprovechar para incentivar al gobierno nacional a que aumente su presupuesto para las áreas protegidas.

### **Constancias:**

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

### **Relacionado a:**

Estándares 2, 3 & 6 de Eficacia Institucional  
Estándar 8 para la Movilización de Recursos



# MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

## ESTÁNDAR 5 PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

*Los FA analizan y exploran oportunidades para servir de intermediarios financieros para programas de donantes, flujos de caja voluntarios u obligatorios, u otros arreglos financieros, para fomentar la causa de la conservación ambiental y de la adaptación y mitigación climática.*

### **Motivo del Estándar**

Los FA están bien posicionados para gestionar fuentes de financiación para propósitos alineados con la misión del FA, por parte de gobiernos, corporaciones y donantes. Esto puede incluir **pagos por servicios ambientales**, compensaciones de biodiversidad, tarifas de usuario o turismo, multas, y/o sirviendo de intermediario en otros mercados ambientales, tales como compensaciones voluntarias de carbono y de **cumplimiento** y **REDD +**, etc. Estos mecanismos podrían ser una gran fuente de financiación adicional para la conservación de la biodiversidad y el manejo sostenible de ecosistemas naturales y para colaborar con otros actores de gobierno y de la sociedad civil como parte de los esfuerzos de conservación del FA.

### **Consideraciones Prácticas:**

Los órganos rectores y la gerencia identifican y analizan nuevos mecanismos potenciales de financiación ambiental como parte del proceso de desarrollar su estrategia de movilización de recursos. El director ejecutivo y los miembros del órgano rector, sobre todo los que tienen vínculos con el gobierno y el sector privado, luego promueven el FA como posible gerente, puente, o intermediario para los fondos que se harán disponibles a través de estos mecanismos.

El órgano rector y la gerencia del FA consideran detenidamente:

- de qué manera la adición de nuevos programas basados en fuentes de financiamiento “innovadoras”, podría coincidir con los propósitos del FA establecidos en sus instrumentos jurídicos, requerir de su ampliación, o resultar incongruente con los mismos
- si en determinados casos la aceptación de nuevos tipos de financiamiento puede perjudicar la reputación del FA (por ejemplo, si los beneficios de una **compensación por la biodiversidad** resultan mucho menores que los impactos ambientales negativos de una obra o proyecto, la determinación de lo cual puede ser muy compleja y controvertida)
- hasta qué punto la actual capacidad y experiencia técnica de un FA son suficientes para desempeñar los nuevos roles propuestos en el manejo o intermediación de tales fuentes de financiamiento, así como los costos estimados y el tiempo necesario para que el FA adquiriera nuevas capacidades requeridas (incluido el reclutamiento de nuevo personal y la capacitación de los funcionarios existentes)
- la necesidad de reformar ciertas leyes y reglamentos o de obtener aprobaciones gubernamentales de alto nivel, con la finalidad de permitir al FA desempeñar el rol de intermediario financiero de los fondos que han comprometido los gobiernos extranjeros bajo los tratados internacionales del cambio climático, o que las empresas y los individuos estén obligados a pagar según la legislación nacional (como tarifas al usuario, multas, impuestos ambientales, compensaciones, etc.). A diferencia de los aportes voluntarios, en algunos países tales pagos obligatorios se consideran ingresos públicos (es decir, que pertenecen al gobierno), por lo que podría ser necesario aprobar nuevas leyes especiales para posibilitar a una organización legalmente autónoma de la sociedad civil (es decir, el FA) recibir y desembolsar tales fondos.

### **Constancias:**

Estrategia o plan para la movilización de recursos

La comunicación con el gobierno, sector privado, donantes y otros potenciales actores involucrados en los mecanismos de financiación.

Análisis de viabilidad y legal para la implementación de nuevos mecanismos financieros.

### **Relacionado a:**

Estándares 2, 3 & 6 de Eficacia Institucional

Estándar de Programa 12

# MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

## ESTÁNDAR 6 PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

*Los FA buscan el apoyo de ministerios gubernamentales nacionales, políticos y donantes internacionales para movilizar recursos financieros adicionales para el FA y programas estratégicos alineados.*

### **Motivo del Estándar**

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

Los FA se alinean con las políticas del gobierno nacional, no solo para obtener financiamiento gubernamental nacional e internacional, sino también porque quieren apoyar los programas nacionales, y el **cumplimiento** por parte de gobiernos nacionales con sus obligaciones internacionales, como parte de su misión. Esto se encuentra a menudo en los instrumentos normativos de un FA.

### **Consideraciones Prácticas:**

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

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

Para que un FA obtenga acreditación con un mecanismo de financiación multilateral, como el Fondo Verde para el Clima o el Fondo Global del Medio Ambiente, tiene que demostrar alineación con las prioridades definidas por el gobierno y recibir la aprobación del gobierno para apoyar los pasos de **acreditación**. A su vez, esta acreditación permite que los FA sean beneficiarios de financiación y ayuden al gobierno a prepararse y/o desarrollar estrategias que faciliten la implementación de proyectos por medio de fondos de estos mecanismos de financiación.

**Constancias:**

Estrategia o plan para la movilización de recursos

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

**Relacionado a:**

Estándares 2, 3 & 6 de Eficacia Institucional

# MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

## ESTÁNDAR 7 PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

*Los FA se comprometen a usar formatos específicos, proporcionar información solicitada, y cumplir con los procedimientos y plazos para informes técnicos y financieros a través de acuerdos firmados, tales como aquellos entre los FA y sus donantes.*

### **Motivo del Estándar**

El tener claridad sobre los acuerdos respecto a la forma y esencia de la información que debe proporcionar el FA, puede evitar demoras y gastos innecesarios a causa de malentendidos, además de permitir que un FA refleje esos requisitos, donde sea aplicable, en los contratos de subvención.

### **Consideraciones Prácticas:**

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

La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (firmado por la casi totalidad de los principales donantes bilaterales y multilaterales) compromete a los donantes de la asistencia internacional a “Armonizar sus requerimientos del concepto de supervisión y realización de informes con los países socios, ponerse de acuerdo sobre la extensión máxima de los formatos comunes para los informes periódicos”. Aun así, es posible que un donante insista en que el FA utilice un sistema

distinto en sus informes, con formatos particulares que posibiliten a los primeros demostrar ante sus gobiernos y actores interesados la forma en que son utilizadas sus contribuciones a la asistencia. Esto puede aumentar los gastos administrativos de un FA y constituir una fuente de ineficiencia. El órgano rector de un FA puede apelar a la eficiencia para involucrar a los donantes desde un inicio en un esfuerzo por armonizar los formatos de los informes.

### **Constancias:**

Actas de negociaciones  
Acuerdos de donantes

### **Relacionado a:**

Estándar 9 de Gobernanza  
Estándar 8 de Eficacia Institucional  
Estándar de Programa 6  
Estándar Administrativo 6

### **Tema transversal:**

Comunicación  
Monitoreo y Evaluación



# MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

## ESTÁNDAR 8 PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

*Los FA estimulan un régimen de costos compartidos en el cual los beneficiarios contribuyen una parte de los costos del proyecto o actividad, o recaudan fondos de terceros.*

### **Motivo del Estándar**

Que el beneficiario acepte proveer una porción de los costos indica compromiso de su parte y permite que se puedan apalancar más proyectos o actividades con los fondos limitados del FA, lo cual posibilita el logro de mayores impactos.

### **Consideraciones Prácticas:**

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

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

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

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

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

**Constancias:**

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

**Relacionado a:**

Estándares de Programa 7 & 8

**Tema transversal:**

Monitoreo y Evaluación

# MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

## ESTÁNDAR 9 PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

*Los FA comunican eficazmente, a potenciales donantes y socios, su rol de apoyo financiero a largo plazo para avanzar en objetivos sociales y ambientales globales y nacionales.*

### **Motivo del Estándar**

En muchos casos, donantes internacionales y gobiernos nacionales ven los FA principalmente como un mecanismo de financiación a largo plazo para apoyar un sistema nacional de áreas protegidas (o ciertas áreas protegidas, y/o ayudar al gobierno a cumplir con sus compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático, o los objetivos de Biodiversidad de Aichi). Para los fines de la movilización de recursos, a menudo resulta útil o necesario demostrar al posible donante, al gobierno nacional y a otros aliados el rol que desempeña (o podría desempeñar) el FA en cerrar las brechas financieras en el sistema de las áreas protegidas (incluidas las actividades en las “zonas de amortiguamiento”), o en apoyar al cumplimiento de otros objetivos globalmente importantes.

Incluso en casos donde los donantes solamente (o principalmente) desean aportar a las actividades de conservación de las organizaciones no gubernamentales, estas actividades con frecuencia están vinculadas con el apoyo a las áreas protegidas (por ejemplo, facilitando a las comunidades locales medios de sustento sostenibles para aliviar las presiones antrópicas sobre las áreas protegidas) o a las estrategias ambientales y de desarrollo sostenible nacionales, o a la acción climática (por ejemplo, proporcionando soluciones basadas en la naturaleza para la mitigación y adaptación climática).

### **Consideraciones Prácticas:**

La estrategia de comunicación de un FA puede enfocarse en la conexión entre el plan estratégico de un FA y la necesidad de financiación adicional para lograr los objetivos sociales y ambientales nacionales y globales importantes. Por ejemplo,

algunos FA utilizan herramientas existentes, tales como el Cuadro de Mando Financiero del PNUD para los Sistemas Nacionales de Áreas Protegidas, a fin de analizar sus brechas financieras y el rol eventual o actual de los FA para cubrir tales vacíos. Asimismo, el monitoreo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible u objetivos de conservación de la biodiversidad y referirse a las contribuciones del FA a objetivos específicos o metas está relacionado con las prioridades nacionales e internacionales para el financiamiento. Las actividades (o programa) de Monitoreo y Evaluación de un FA pueden proveer casos basados en las evidencias para comprobar sus impactos transversales en la conservación ante los posibles donantes y el gobierno nacional.

A medida que más FA están activos en las estructuras de **financiación combinada** y promueven mayor **participación del sector privado**, usando modelos financieros rigurosos para mostrar la brecha necesaria para el cumplimiento de objetivos sociales y ambientales, comunicar esta adicionalidad es clave. Asimismo, un posible modo de atraer más inversiones de impacto es el uso de materiales de comunicación que destacan cómo los FA pueden ayudar a que los negocios locales que invierten en actividades sostenibles desarrollen modelos de negocio más fuertes.

El contacto regular y el intercambio de información con los donantes al margen del ciclo de gestión de los fondos, utilizando herramientas de comunicación tales como los boletines, informes anuales, y participación en eventos, permite que los donantes pueden mantenerse al tanto de los logros del FA.

### **Constancias:**

Presupuesto del FA y del área protegida  
Cuadro de Mando Financiero del PNUD  
Planes estratégicos y financieros  
Métricas o indicadores a nivel del fondo del FA  
Informe anual

### **Relacionado a:**

Estándares 1, 4, 6, 7 y 8 de Eficacia Institucional

### **Temas transversales:**

Comunicación y Monitoreo y Evaluación

ESTÁNDARES AMPLIADOS

# GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS





# GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS

## GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS ESTÁNDAR 1

*Los FA desarrollan políticas y procedimientos de gestión de riesgos para lograr sus objetivos, gestionar incertidumbres, atender reclamaciones y actuar con integridad de una forma fiable.*

### Motivo del Estándar

Los riesgos podrían ser específicos al FA como institución o a los programas administrados por el mismo. Aunque el mayor riesgo puede ser para la reputación de la institución, los riesgos de programa a menudo se enfocan más en los riesgos e impactos ambientales y sociales en la implementación en campo. Los requisitos de donantes pueden tratar sobre la institución y el proyecto, pero con más frecuencia están relacionados con su inversión en un proyecto. Los FA no lograrán sus objetivos y pueden ver su reputación perjudicada si no han construido la capacidad institucional para establecer e implementar políticas y procedimientos para evaluar y gestionar los riesgos. Esto incluye evaluar y aplicar las salvaguardas específicas necesarias en cada proyecto.

### Consideraciones Prácticas:

Los FA, como la mayoría de las organizaciones, se enfrentan con riesgos en todos los aspectos de su trabajo, incluyendo inversiones, tasas de cambio de divisas, desafíos legales debidos a los reclamos en el ámbito de recursos humanos, y los impactos de proyectos en pobladores locales y ecorregiones. La principal respuesta es asegurarse de que el FA está **cumpliendo** por completo con todas las leyes y reglamentos aplicables. Políticas claras y contratos cuidadosamente preparados, como es discutido en estos Estándares de Práctica, también reducen la posibilidad de malentendidos y riesgos. Otro aspecto de la **gestión de riesgos** es la cobertura legal y de seguro. La disponibilidad de cobertura varía entre los países, pero puede incluir seguro de Directores y Ejecutivos (D & O, por sus siglas en inglés), seguro de responsabilidad general, seguro de propiedad, y seguro de

automóvil. Adicionalmente, los FA pueden integrar cláusulas de **exención de responsabilidad** en ciertos contratos.

Un abordaje generalmente útil es contar con un proceso formal anual para identificar riesgos, evaluar la probabilidad de éstos y sus potenciales **impactos**, determinar acciones apropiadas, asignar responsabilidad y una línea de tiempo, monitorear su estado, e ingresar dichas decisiones en un registro de riesgos.

Los FA – y, por ende, los subvencionados y otros beneficiarios – pueden designar categorías de riesgo a los proyectos que apoyan, o implementan, en base a su potencial nivel de impactos adversos ambientales y sociales. Los proyectos pueden categorizarse de las siguientes maneras: (1) los que cuentan con un impacto social o ambiental mínimo, (2) los que requieren de mitigación y atención activa para atender problemas, y (3) los que requieren de gestión de un nivel más alto o la aprobación del órgano rector, debido a su sensibilidad o magnitud. Los FA atienden la sensibilidad de diferentes proyectos, evaluando factores como: problemas políticos; tipo de donante; cobertura mediática alta; impactos en pueblos Indígenas; el potencial de reasentamiento involuntario; y el logro de ciertos equilibrios tales como la compensación de los impactos negativos en la biodiversidad de grandes proyectos de infraestructura mediante **compensaciones ambientales o de biodiversidad (offsets)**. El nivel de riesgo posteriormente puede determinar una respuesta proporcional al nivel de esfuerzo necesario para implementar un conjunto selecto de salvaguardas.

Una herramienta para la gestión sensible de riesgos es contar con un procedimiento establecido de reclamaciones. Mecanismos de resolución de reclamaciones generalmente se incluyen en los procedimientos administrativos dentro de la gestión de un FA. Adicionalmente, organizaciones más grandes, bien capitalizadas, pueden contar con Mecanismos Independientes de Rendición de Cuentas (IAMs por sus signos en inglés). La mayor diferencia es la independencia de la gerencia para informar sobre los

hallazgos y recomendaciones directamente al órgano rector. Estas organizaciones, sin embargo, invierten en proyectos más grandes y arriesgados que la mayoría de los FA. Tanto los IAMs como los mecanismos de reclamaciones comparten procedimientos generales en común, los cuales pueden incluir:

- 1) **Divulgación Proactiva:** La disponibilidad del procedimiento se anuncia y se discute en los medios orales y escritos apropiados. Esto puede incluir los idiomas nativos en regiones donde los pueblos Indígenas se ven afectados.
- 2) **Recepción y Registro:** Las reclamaciones pueden presentarse oralmente o por escrito a cualquier miembro del equipo y pueden registrarse en un formato estándar, indicando la naturaleza de la reclamación y los objetivos de la parte ofendida. La protección contra posibles represalias debe ser garantizada.
- 3) **Investigación y Hallazgos:** Una vez registrada una reclamación, ésta se asigna a un miembro de la gerencia (no a la persona que es objeto de la reclamación), quien puede determinar los hechos del caso. Se procede con mucho cuidado para evitar el prejuicio o favoritismo.
- 4) **Entrega de Recomendaciones:** Se establece el período normal de una evaluación, por lo general entre 2 y 4 semanas, a menos que las circunstancias específicas no lo permitan; se entregan los resultados por escrito a la parte ofendida.
- 5) **Apelaciones:** Las partes ofendidas tienen el derecho de apelar. Usualmente, esto incluiría contar con una persona respetada externa al proyecto para ayudar en la revisión del caso. La facilitación o mediación por parte de terceros es común para IAM bajo su sistema de resolución de controversias. También hay un sistema de Cumplimiento, el cual puede ser elegido por la parte ofendida para revisar la adhesión de la organización a sus propias salvaguardas o políticas.<sup>1</sup>

---

1 La facilitación o mediación por parte de terceros es común para IAM bajo su sistema de resolución de controversias. También hay un sistema de Cumplimiento, el cual puede ser elegido por la parte ofendida para revisar la adhesión de la organización a sus propias salvaguardas o políticas.

6) Evaluación: La gerencia realiza una evaluación periódica de las reclamaciones para determinar si cambios de políticas son necesarios.

Ya que los procedimientos de reclamaciones podrían tener implicaciones legales para el FA y sus socios y actores clave, éstos se elaboran con mucho cuidado y, a menudo, los revisa un especialista legal.

Finalmente, muchos FA desarrollan un **plan de continuidad del negocio** que trata sobre cómo funcionará y se recuperará el FA, en el evento de un desastre catastrófico natural o causado por los seres humanos. Estos planes proveen información clara sobre la cadena de mando, incluyendo quién puede hacer qué en el caso de que el director ejecutivo o el presidente no esté disponible o esté incapacitado. También tratan sobre cómo se realizarán las funciones de tecnología informática si muchos funcionarios no están presentes, si copias de respaldo son necesarias, facturas tienen que ser pagadas, y si el personal y miembros del órgano rector necesitan comunicarse entre sí y con otros actores clave.

### **Constancias:**

Políticas y procedimientos de gestión del nivel de riesgos

Políticas y procedimientos de reclamaciones

Políticas de informantes (whistleblowers)

Cobertura de seguro

Registro de riesgos

### **Relacionado a:**

Estándares 3, 4 & 7 de Gobernanza

Estándar 1 de Eficacia Institucional

Estándares de Programa 4, 6 & 7

Estándares Administrativos 1, 2 y 7

Estándar 1 & 3 para la Gestión de Activos

# GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS

## GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS ESTÁNDAR 2

*Los FA adoptan y/o adaptan salvaguardas y políticas sociales y ambientales nacional e internacionalmente reconocidas.*

### Motivo del Estándar

Las **Salvaguardas y Políticas Ambientales y Sociales** se diseñan para prevenir y mitigar perjuicios indebidos con respecto a las personas y su medio ambiente, a medida que los proyectos financiados por los FA se desarrollan. Durante el proceso de diseño del proyecto, las salvaguardas evalúan los posibles riesgos ambientales y sociales asociados a las intervenciones del proyecto. Durante la implementación de proyectos, las salvaguardas ayudan a definir las medidas y procesos para gestionar riesgos y aumentar los **impactos** positivos de una manera eficaz. Los donantes y gobiernos a menudo condicionan sus donaciones a la adopción de salvaguardas y políticas específicas.

### Consideraciones Prácticas:

Muchas organizaciones multilaterales contaban con políticas de larga data – tales como la transversalización de género – antes de establecer salvaguardas ambientales y sociales. Por lo tanto, para ayudar a reducir los riesgos, los términos salvaguardas y políticas a menudo se usan de manera intercambiable.

Los donantes y gobiernos pueden requerir que los FA adopten salvaguardas o políticas, tales como las

del **Anti-lavado de Dinero (AML)** (por sus signos en inglés). Esto es particularmente aplicable cuando se acredita un FA como entidad de ejecución para un fondo de clima de donantes múltiples, o el equivalente (p.ej. Fondo Verde para el Clima, Fondo de Adaptación, Fondo Global para el Medio Ambiente).

Las salvaguardas y políticas ambientales y sociales pueden ser costosas y requerir mucho tiempo, y, a menudo, sistemas enteros para implementarse (p. ej. herramientas de filtro, personal, recursos, protocolos de monitoreo, marcos de presentación de informes, mecanismos para reclamaciones). Implementar completamente todas las salvaguardas, en todos los proyectos, puede sobrecargar y ser demasiado caro para muchos FA y subvencionados. Por lo tanto, los FA pueden examinar formas de reducir los costos y el alcance de los mecanismos de gestión de riesgos del FA. Por ejemplo, los proyectos se pueden filtrar según impactos plausibles y categorías designadas de riesgos para aplicar las salvaguardas/políticas de manera diferenciada según su clasificación. Muchas veces, los FA decidirán implementar ciertas salvaguardas únicamente a proyectos mayores que cierto tamaño, como, por ejemplo, \$1 millón de dólares. Los acuerdos de donantes a menudo determinan estos límites.

Otro modo de reducir el alcance de las salvaguardas es adoptarlas de una manera más selectiva. Entre las salvaguardas ambientales y sociales y políticas organizacionales relacionadas, la lista de temas puede ser bastante extensa. De forma ilustrativa, el cuadro abajo provee una larga lista de salvaguardas y enfoques de políticas adoptados por diferentes FA.

CAJA 16 - EJEMPLOS ILUSTRATIVOS DE CONSIDERACIONES DE SALVAGUARDAS Y POLÍTICAS		
Ambientales	Sociales	Temas Institucionales o de Proceso
Prevención o Reducción de Contaminación	Consulta y Participación de Actores Clave	<b>Anti-lavado de Dinero (AML)</b>
Residuos/Materiales Peligrosos	Condiciones Laborales y de Trabajo	Leyes Anticorrupción/Antisoborno
Eficiencia de Recursos	<b>Transversalización de Género</b>	<b>Combate al Financiamiento de Terrorismo (CTF)</b>
Biodiversidad, Hábitat Natural	Salud y Seguridad Comunitaria	Conozca su Cliente (KYC)
Desastre Natural	Guardias/Personal de Seguridad	Divulgación de Información
Evaluaciones Ambientales (EA)	Evaluaciones Sociales (ES)	Supervisión de Intermediarios Financieros
Cambio climático (incluyendo gases de efecto invernadero)	Patrimonio Cultural	Informes de Desempeño A&S por parte del Subvencionado
Transfronterizo	Grupos vulnerables	Mecanismo (interno) de Reclamaciones
Manejo de Plagas (particularmente importante para especies invasoras)	El <b>Consentimiento Libre, Previo e Informado</b> con Pueblos Indígenas	
	Reasentamiento involuntario (desplazamiento físico)	
	Desplazamiento económico (incluyendo la pérdida del uso de recursos/tierras)	
	Mantener Recursos Físicos y Culturales para proteger sitios históricos, sitios arqueológicos, cementerios, y sitios con valor cultural significativo.	

Cuando el FA adopta e integra las salvaguardas y políticas en los diseños de proyectos, éstas pueden ser una oportunidad importante para la colaboración con actores clave, mejorando la calidad de las propuestas de proyectos y aumentando el sentido de propiedad local.

### Constancias:

Listas y descripciones de salvaguardas  
Manual operativo

Contratos con los donantes  
Plan estratégico

### Relacionado a:

Estándar 1 de Eficacia Institucional  
Estándar 3 para la Movilización de Recursos



# GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS

## GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS ESTÁNDAR 3

*Al aceptar financiación, los FA asumen la responsabilidad de crear políticas y procedimientos para cumplir con todos los estándares y salvaguardas solicitados por los donantes, y aplicarlos a los proyectos financiados por los mismos.*

### **Motivo del Estándar**

Los donantes incluyen cada vez más requisitos de gestión de riesgos y salvaguardas ambientales y sociales en sus acuerdos contractuales. Los FA necesitan desarrollar la capacidad institucional necesaria para adoptar políticas y procedimientos con respecto a la gestión de riesgos y **salvaguardas ambientales y sociales**, para cumplir exitosamente con los requisitos de donantes. Esto se puede hacer demostrando que el FA ya cuenta con las políticas y procedimientos relevantes en marcha, fortaleciendo las áreas que todavía no cumplen con los requisitos de donantes, y fortaleciendo la capacidad de los subvencionados para cumplir con los estándares. Una vez que el órgano rector de un FA haya evaluado los costos y beneficios de la aceptación del conjunto de salvaguardas requeridas por un donante, el pleno cumplimiento será esencial para la reputación y futuro financiamiento del FA.

### **Consideraciones Prácticas:**

Los FA revisan los requisitos del donante antes de aceptar financiación, para asegurarse de que puedan cumplir con los gastos administrativos y tiempo

adicional requeridos para la implementación de las salvaguardas. Los FA ponen en marcha políticas y procedimientos para la evaluación de riesgos que especifican los criterios y circunstancias bajo los cuales se realizan evaluaciones completas para asegurar que las salvaguardas puedan ser implementadas de forma apropiada.

A menudo se incluye el **cumplimiento** de legislación local y nacional con respecto a la **Evaluación del Impacto Social y Ambiental** (EISA) tanto en los estándares del FA como en los requisitos de donantes.

Los donantes presentan claramente sus estándares para que los FA evalúen los requisitos de éstos con respecto a las salvaguardas, gestión de riesgos, y transparencia institucional, antes de aceptar fondos. Altos niveles son establecidos para los FA que desean ser acreditados con los diferentes organismos globales. Aunque muchos FA describen el proceso como prolongado y caro, todos los FA exitosos reconocen que su capacidad institucional es más fuerte debido al hecho de haber desarrollado un Marco de Gestión Ambiental y Social.

Muchos FA mantienen manuales operativos separados sobre el cumplimiento para diferentes donantes. Sin embargo, con su madurez, se esfuerzan por integrar los más altos estándares y salvaguardas en todas las Cuentas de Programa, contando así con un manual y abordaje institucionales. Como ejemplo de la adopción de altos estándares, políticas, y salvaguardas, la lista abajo incluye algunos de los requisitos para ser acreditado como organismo de proyectos GEF:

## CAJA 17 - REQUISITOS DEL GEF PARA LA ACREDITACIÓN COMO ORGANISMO DE PROYECTOS<sup>2</sup>

Criterios de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Procesos de Procedimiento</li> <li>b) Monitoreo y Sistemas de Proyectos Sujetos a Riesgos</li> <li>c) Función de Evaluación.</li> </ul>
Marco de Gobernanza y Criterios Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Auditoría Financiera Externa</li> <li>b) Marcos de Gestión y Control Financieros</li> <li>c) Divulgación Financiera</li> <li>d) Código de Ética</li> <li>e) Auditoría Interna</li> <li>f) Investigaciones funcionan para las alegaciones de prácticas fraudulentas y corruptas</li> <li>g) Línea Directa &amp; Protección de Informantes (Whistleblowers)</li> </ul>
Criterios de Salvaguardas Ambientales y Sociales y la Transversalización de Género	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Evaluación Ambiental que incluye políticas sobre: El Mantenimiento de Hábitat Natural, Reasentamientos Involuntarios, Pueblos Indígenas</li> <li>b) Manejo de Plagas</li> <li>c) Recursos Culturales Físicos</li> <li>d) Seguridad de Represas</li> <li>e) Transversalización de la Perspectiva de Género</li> </ul>

<sup>2</sup> Proyecto de Manual de Procedimientos para la Acreditación como Organismo de Proyectos del GEF. Reunión del Comité GEF en Mayo de 2011. Tema 15 de la Agenda.

El costo para la implementación de salvaguardas puede ser sustancial. Muchos FA prestan atención para no comprometerse a todas las salvaguardas, a menos que el tamaño de la subvención pueda cubrir el tiempo y recursos necesarios.

### Constancias:

El costo para la implementación de salvaguardas puede ser sustancial. Muchos FA prestan atención para no comprometerse a todas las salvaguardas, a menos que el tamaño de la subvención pueda cubrir el tiempo y recursos necesarios.

### Relacionado a:

Estándar de Programa 2

Estándares 3 & 5 para la Movilización de Recursos

# GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS

## GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS ESTÁNDAR 4

*Los FA adoptan políticas de transversalización de la perspectiva de género para promover la igualdad de género en todas sus operaciones.*

### Motivo del Estándar

Los programas y políticas ambientales serán mucho más exitosos si responden a las necesidades de hombres y mujeres y reconocen que los diferentes géneros son capaces de influir, participar, y beneficiarse de las acciones del FA. La **transversalización eficaz de género** reduce o elimina la desigualdad al asegurar que las preocupaciones de las mujeres y las soluciones a las barreras con las cuales se enfrentan se integren en el diseño, implementación, y monitoreo y evaluación de los programas, además de las operaciones del mismo FA.

### Consideraciones Prácticas:

Los gobiernos, donantes, y la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil reconocen que la promoción de igualdad de género y el empoderamiento de mujeres son integrales para la sostenibilidad ambiental y Objetivos de Desarrollo Sostenible. La inclusión más sistemática de aspectos de género en los proyectos puede crear sinergias positivas entre el **impacto** de conservación y mayor igualdad de género. Por lo tanto, la transversalización de género es una política y estrategia utilizada por muchos donantes de los FA y un requisito para la acreditación con muchos organismos.

Integrar una perspectiva de género en la selección de proyectos implica la adopción de

- 1) Un análisis de género que a) identifique y describa los diferentes roles y responsabilidades de hombres y mujeres; b) evalúe las diferentes implicaciones de las acciones para con los hombres y mujeres; c) describa el contexto político y cómo las políticas, prácticas habituales o tradicionales y normas sociales afectan a los hombres y mujeres; y d) analice los riesgos y oportunidades para atender las brechas de género y promover el empoderamiento de las mujeres

- 2) Medidas sensibles al género para atender las diferencias, impactos y riesgos identificados, y oportunidades a través de un plan de género, o equivalente, que considere las necesidades y prioridades de hombres y mujeres y que asegure la participación femenina en la planificación y toma de decisiones.
- 3) Los marcos de resultados y modelos lógicos que incluyen **indicadores** sensibles al género y objetivos desglosados por género.

Proyectos de FA que transversalizan efectivamente el género aseguran que las actividades financieras no agraven desigualdades basadas en género e incluyan aspectos de programa, tales como:

- La mejora del acceso a, uso, y control de recursos, incluyendo tierras, agua, bosque, y pesquerías para las mujeres
- El aumento de la participación y rol de las mujeres en los procesos de toma de decisiones, facilitando el papel de las mujeres como agentes de cambio a todos los niveles
- La especificación de las mujeres como beneficiarias y la creación de oportunidades de medios de vida sostenibles y oportunidades de generación de ingresos, tales como acciones para la conservación, rehabilitación, restauración que toman en cuenta las necesidades de tiempo de las mujeres
- Invertir en las habilidades y capacidad de las mujeres al contribuir al desarrollo de capacidad de diferentes grupos, incluyendo las comunidades y organizaciones de mujeres
- Desarrollo de capacidad de los socios con respecto a la transversalización de género.

Una política de transversalización de género asegura que el FA considere la promoción de igualdad de género en todas sus operaciones, incluyendo en los programas y proyectos que financian y en su propia gobernanza y operaciones. Algunos FA informan que la integración de la transversalización de género precipitó un proceso de transformación organizacional, ya que ésta debe ser institucionalizada por medio de pasos concretos, mecanismos, y procesos en todas las partes de la organización. Atender conscientemente a las oportunidades para asegurar el acceso igualitario, oportunidades de participación, y beneficios, puede llevar a cambios en la composición de los órganos rectores y comités, contratación y políticas de recursos humanos, los procesos para la toma de decisiones, y el diseño e implementación de programas en el FA. Algunos FA que han desarrollado una política de transversalización de género también han invertido en la capacitación de su personal para implementarla.

### Constancias:

Política de transversalización de género

Herramienta de análisis de género

Datos desglosados por género y requisitos de indicadores sensibles al género en las plantillas de proyectos.

### Relacionado a:

Estándares 2 y 9 de Gobernanza

Estándares 1 y 4 de Eficacia Institucional

Estándares de Programa 1, 6, y 7 & 8

### Tema transversal:

Monitoreo y Evaluación

# GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS

## GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS ESTÁNDAR 5

*Los FA establecen roles y un sistema de rendición de cuentas para la supervisión de riesgos e implementación de salvaguardas.*

### Motivo del Estándar

Los FA están expuestos a un amplio rango de riesgos (p. ej. riesgos de inversiones, de seguridad informática, de implementación de proyectos). Es clave asegurar que los funcionarios estén completamente conscientes de los procesos para minimizar los riesgos. La rendición de cuentas con respecto a la gestión de riesgos impulsa la discusión de riesgos en todas las evaluaciones de proyectos, decisiones de gobernanza, y descripciones de cargos.

### Consideraciones Prácticas:

Posibles riesgos pueden ser gestionados a diferentes niveles en el FA. Sin embargo, el órgano rector generalmente supervisa la estrategia de gestión de riesgos y dirige la gerencia en el logro de la estrategia de negocios y objetivos, y a menudo establece una política de ética o un conjunto de valores organizacionales. El órgano rector ve el análisis y gestión de riesgos como una responsabilidad principal, evaluando riesgos significativos y la eficacia del tratamiento de riesgos, y definiendo la tolerancia al riesgo para el FA.

El director ejecutivo es generalmente el responsable por la gestión de riesgos y la presentación de informes, delegando responsabilidades a los otros miembros del equipo de gerencia por medio de descripciones de cargos y objetivos anuales. Una cadena clara de mando también está incluida en el **Plan de Continuidad del Negocio** en el caso de una emergencia o si el liderazgo no está disponible.

Adicionalmente, los FA con una función de Auditoría Interna, y los gerentes de proyecto responsables por la realización de salvaguardas, pueden evaluar riesgos.



Las Normas Internacionales de Información Financiera, usadas por auditores externos, también requieren de una evaluación de riesgos financieros, tales como pasivos, tasa de cambio de divisas extranjeras, y los costos de préstamos.

Además de firmar declaraciones de **conflictos de interés** o de ética, los funcionarios necesitan saber cómo actuar ante eventos de conflictos de interés potenciales o reales. En muchos FA, donde los funcionarios o consultores tienen un conflicto de interés potencial o real, ellos informan de inmediato a sus supervisores y al Director de Recursos Humanos, y siguen la orientación de ética para tomar acciones para mitigar el conflicto o alejarse de la toma de decisión relacionada. Los funcionarios y gerentes de Cuenta de Programa del FA implementan salvaguardas, de acuerdo con los procedimientos Operativos.

Los FA que han sido acreditados como organismos de fondos globales necesitan tener capacitaciones anuales de ética para todos los funcionarios y declarar que conocen el Código de Ética.

### **Constancias:**

Descripción del cargo de director ejecutivo  
Descripción del órgano rector  
Manual operativo (y/o manual de recursos humanos)

### **Relacionado a:**

Estándar 7 de Gobernanza  
Estándar 1 de Eficacia Institucional  
Estándares Administrativos 2 y 11

### **Tema transversal:**

Recursos Humanos

# GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS

## GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS ESTÁNDAR 6

*Los FA establecen políticas para proteger la seguridad y el bienestar de los funcionarios y proveen condiciones laborales seguras.*

### **Motivo del Estándar**

Muchos lugares en que los FA operan son peligrosos, lo que se agrava por el aislamiento relacionado con el trabajo en áreas silvestres rurales. Puede haber accidentes o el personal/socios podrían verse amenazados por robo, asalto, o secuestro. Trágicamente, ambientalistas han sido blanco de ataques debido a su trabajo en algunas áreas. Este estándar principalmente trata sobre los riesgos institucionales.

### **Consideraciones Prácticas:**

Algunos FA han mapeado la probabilidad de diferentes riesgos en las zonas geográficas en las cuales están invirtiendo. Posteriormente, designan áreas de riesgo bajo, mediano, alto y crítico. A continuación, se ponen en marcha medidas preventivas apropiadas, tales como la cobertura de red de comunicaciones requerida, no viajar solo, no viajar de noche, y la prohibición de que el personal entre en áreas de riesgo crítico. La preocupación por los subvencionados se expresa en las políticas, salvaguardas y acuerdos de subvención, pero los FA muchas veces comparten – y reciben – asesoría sobre condiciones locales por medio de los subvencionados y otros socios para ayudar a minimizar riesgos.

Además de las inquietudes acerca del trabajo de campo, muchos FA tienen procedimientos escritos para asegurar que el personal tenga las herramientas apropiadas (sillas/escritorios, aire limpio, oficinas seguras) que promueven la seguridad del espacio laboral y limitan los peligros en el ambiente de oficina. Esto puede incluir límites con respecto al peso de objetos que se espera que los funcionarios carguen, puertas de seguridad, iluminación y cámaras, y, en algunos lugares, inclusive vigilancia nocturna o guardias para la seguridad del personal.

### **Constancias:**

Manual de recursos humanos  
Procedimientos para la gestión de riesgos  
Mapa indicando los niveles de riesgo en las geografías de programas del FA  
Póliza de seguro de vida y salud para el personal.

### **Relacionado a:**

Estándares Administrativos 1, 2, y 7

### **Tema transversal:**

Recursos Humanos

# GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS

## GESTIÓN DE RIESGOS Y SALVAGUARDAS ESTÁNDAR 7

*Los FA tienen políticas para proteger a informantes o denunciantes (whistleblowers).*

### **Motivo del Estándar**

Contar con un procedimiento definido para denunciar sospechas de posible mala conducta dentro del FA, o relacionado a un programa del FA, aumenta la probabilidad de que el órgano rector o gerencia superior sean informados y atiendan cualquier mala conducta con rapidez. Uno de los elementos clave de este procedimiento es proteger a los funcionarios que presentan estas denuncias, además de determinar una persona dentro del FA que las reciba y procese. Las organizaciones que gestionan grandes cantidades de fondos deben ser conscientes de que la conducta ilegal o no ética es siempre una posibilidad y que traerá repercusiones serias. Los FA que usan múltiples herramientas, incluyendo la protección de informantes, limitan las oportunidades y potencial de mala conducta. Este estándar trata principalmente sobre los riesgos institucionales.

### **Consideraciones Prácticas:**

Los informantes dentro de un FA que saben de alguna conducta potencialmente ilegal o no ética necesitan contar con un modo de denunciar tal información sin represalias por parte de los supervisores. Una política de informante (whistleblower) provee a todos bajo su cobertura la oportunidad de suscitar inquietudes sobre cualquier posible mala conducta. Los FA fortalecen la cultura de la organización para que sea abierta y para atender las inquietudes como parte de las obligaciones de los funcionarios hacia la organización. El anonimato de los informantes debe ser una opción disponible y, si el órgano de gobernanza está implicado, un Comité de Ética es en ocasiones una opción viable.

Las denuncias de informantes deben ser para el interés superior de la organización y no debido a reclamaciones personales. La mayoría de los casos de denuncias por parte de los funcionarios consiste en:

- Delitos como fraude o irregularidades financieras
- El no cumplimiento de una obligación legal
- Poner en riesgo la salud y seguridad de otra persona
- Daños ambientales
- Encubrimientos de los puntos mencionados arriba

La política de informante (whistleblower), y el liderazgo del FA, buscan eliminar el miedo a represalias y proveer indicaciones claras de que se actuará si se encuentran evidencias de negligencia o malas prácticas. La política declara que un funcionario no será despedido o transferido, no estará sujeto a descenso de categoría, no perderá su salario ni recibirá cualquier otro tipo de represalia por las denuncias. Por lo general, esto también requiere mantener la confidencialidad del informante en la medida de lo posible. Un sistema de feedback o retroalimentación se pone en marcha para que el informante sepa de cualquier acción de seguimiento o calendario para realizar dichas acciones. Al proveer una oportunidad para que todos los funcionarios se sientan respaldados en la resolución rápida de mala conducta, el FA puede actuar de forma puntual y potencialmente resolver el asunto internamente, en vez de que sea externamente visible.

En algunos casos, los FA también proveen un Buzón de “sugerencias” anónimas (digital o escrito) para los funcionarios, si no se sienten lo suficientemente seguros para hablar personalmente con un miembro superior de la gerencia. Aunque estas notas anónimas hacen que sea más difícil que la organización haga preguntas de seguimiento, muchas veces indican áreas que requieren de más atención por parte de la gerencia.

### **Constancias:**

Manual operativo

Políticas de informante (whistleblower)

Buzón de sugerencias anónimas

### **Relacionado a:**


Estándares Administrativos 1 y 7

### **Tema transversal:**

Recursos Humanos



# PRIORIZACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE PRÁCTICA EN DIFERENTES ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE UN FA



Idealmente, los FA se esforzarán por implementar todos los Estándares de Práctica. Sin embargo, las limitaciones de recursos, tiempo y experiencia resultarán en la priorización de algunos estándares por sobre otros en diferentes etapas de evolución de un FA, y para atender las necesidades individuales de un FA. Aunque sea por una necesidad algo subjetiva, para el propósito de este análisis los autores han utilizado la siguiente categorización de las cinco etapas de evolución de un FA. Esto no se relaciona directamente con la cantidad de sus activos, ya que algunos FA relativamente pequeños pueden ser instituciones nacionales eficaces con una historia de décadas, mientras otros FA con activos sustanciales se encuentran en la parte inicial de su etapa operativa.



## Las Cinco Etapas de la Evolución de un FA

(adaptadas de Yabanex Batista)

1	Pre-registration	The period of design and legal incorporation
2	Arranque	Capitalización inicial y dotación de personal
3	Operacional	Adjudicación de subvenciones, procedimientos operativos claros, y un aumento en la movilización de recursos y gestión de activos
4	Institucional	Gestión sofisticada de activos, múltiples mecanismos financieros, posible acreditación con instituciones multilaterales e inversiones que van más allá de la adjudicación de subvenciones.
5	Liquidación	Reducción final de cuentas programáticas limitadas en el tiempo o cierre forzado debido a desafíos financieros o acuerdos institucionales cambiantes.

En cada uno de los diferentes niveles de su evolución, los FA verán que algunos estándares son más pertinentes que otros. Algunos FA podrán invertir en la estandarización de más procedimientos y sistemas durante su arranque y fases iniciales de operación mientras que otros FA posiblemente tengan que priorizar diferentes estándares para cumplir con las expectativas de donantes en un período determinado. También habrá diferentes niveles de sofisticación en diferentes etapas de evolución. Como ejemplo usaremos el Estándar Administrativo 10: *Los FA seleccionan y rastrean la tecnología de información que adoptan para asegurar operaciones seguras y estandarizadas*. A medida que el trabajo a distancia se populariza cada vez más, es muy probable que incluso los start-ups necesiten hacer inversiones planificadas. Éstos pueden escoger sistemas de videoconferencia que satisfagan sus preocupaciones sobre la privacidad, y comprar licencias de software comúnmente utilizadas para un fácil uso compartido. Por otro lado, los FA institucionales podrían tener sus propios firewalls, sistemas de uso compartido de archivos, y/o sistemas/plataformas de comunicación. Los FA pueden rastrear su nivel de eficacia con la aplicación de los estándares a lo largo del tiempo (véase Anexo 2). Con el transcurso del tiempo y con más recursos, se puede esperar que los FA adopten un número cada vez mayor de los Estándares de Práctica.

La excepción es cuando los FA se preparan para el cierre, como es el caso de los FA establecidos como organizaciones de tiempo limitado para gestionar Cuentas de Programa. En estos casos, la gestión eficaz del cierre del FA incluye la preparación de informes de donantes, una auditoría final externa, distribución de activos y equipamientos, y la terminación apropiada de todos los arriendos, contratos, y compensaciones de los funcionarios. Idealmente, los FA usan este tiempo para impulsar la capacidad de los subvencionados para dar continuidad a sus proyectos, sin la financiación del FA. Esto es un período particularmente difícil que requiere de un alto nivel de vigilancia de gobernanza y fuerte adhesión a un subconjunto de estándares.

La siguiente herramienta, *Priorización de los Estándares de Práctica en Diferentes Etapas de la Evolución de un FA*, es una caracterización muy general de cuáles Estándares de Práctica pueden ser esenciales en diferentes etapas de la evolución de un FA, reconociendo que los estándares priorizados cambiarán según las necesidades y oportunidades específicas de cada FA.

# Priorización de los Estándares de Práctica en Diferentes Etapas de la Evolución de un FA

## Gobernanza

Estándares de Gobernanza 2020	Fases evolutivas de un FA				
	Pre-registro	Arranque	Operacional	Operacional	Terminación
<b>Estándar 1 de Gobernanza:</b> En los instrumentos normativos se definen claramente los fines para los cuales pueden ser utilizados los activos de un Fondo Fn o una Cuenta de Programa.	X	X	X	X	X
<b>Estándar 2 de Gobernanza:</b> En los instrumentos normativos se define claramente la membresía, las atribuciones y las responsabilidades del órgano rector. La composición de un órgano rector se diseña de tal manera que sus miembros tengan un elevado nivel de independencia y representación de los actores interesados.	X	X	X	X	X
<b>Estándar 3 de Gobernanza:</b> Los miembros del órgano rector son seleccionados o nombrados en base a sus competencias y su compromiso para contribuir de manera significativa a la misión general y las responsabilidades del FA (o Cuenta de Programa).	X	X	X	X	X
<b>Estándar 4 de Gobernanza:</b> Los órganos rectores establecen comités especializados para asesorarles y realizar de manera más eficaz y eficiente determinadas funciones del FA o de la Cuenta de Programa.		X	X	X	X
<b>Estándar 5 de Gobernanza:</b> El órgano rector celebra por lo menos dos reuniones presenciales al año y mantiene por escrito memorias precisas de cada una de sus reuniones y decisiones.	X	X	X	X	X
<b>Estándar 6 de Gobernanza:</b> Los miembros del órgano rector entienden sus responsabilidades fiduciarias y se aseguran de tener (o de adquirir) las competencias necesarias para poder cumplirlas.	X	X	X	X	X
<b>Estándar 7 de Gobernanza:</b> Los FA establecen políticas efectivas sobre conflictos de interés para identificar, prevenir, y manejar los conflictos de interés actuales o eventuales, a fin de reducir la exposición al favoritismo y al riesgo de daño a la reputación.	X	X	X	X	X

## Gobernanza (continuación)

Estándares de Gobernanza 2020	Fases evolutivas de un FA				
	Pre-registro	Arranque	Operacional	Operacional	Terminación
<b>Estándar 8 de Gobernanza:</b> El órgano rector recluta y supervisa a un director ejecutivo, y, según la necesidad, a gerentes de Cuentas de Programa.		X	X	X	X
<b>Estándar 9 de Gobernanza:</b> Los FA mantienen una “lista de cumplimiento” para monitorear y asegurar el cumplimiento total de todas las leyes, reglamentos, sus propios instrumentos normativos y todos los acuerdos legales entre un FA y sus donantes.		X	X	X	X
<b>Estándar 10 de Gobernanza:</b> Los FA son establecidos bajo los Estándares de un país que asegure efectivamente la autonomía del mismo ante el gobierno, que cuente con leyes claras y bien cumplidas con respecto a las organizaciones no gubernamentales particulares (incluidas las fundaciones o los fideicomisos) y que no someta al FA al pago de impuestos sustanciales.	X	X	X	X	X

# Priorización de los Estándares de Práctica en Diferentes Etapas de la Evolución de un FA

## Eficacia Institucional

Estándares de Eficacia Institucional 2020	Fases evolutivas de un FA				
	Pre-registro	Arranque	Operacional	Institucional	Finalización
<b>Estándar 1 de Eficacia Institucional:</b> Los FA preparan planes estratégicos y financieros que traducen sus valores, y enunciados generales de visión y misión, en objetivos, metas y actividades específicos.		X	X	X	
<b>Estándar 2 de Eficacia Institucional:</b> En su calidad de organizaciones de interés público, los FA buscan oportunidades para colaborar con las instancias pertinentes del gobierno nacional hacia el logro de prioridades de desarrollo sostenible y conservación.	X	X	X	X	X
<b>Estándar 3 de Eficacia Institucional:</b> Los FA procuran aliarse a nivel nacional o internacional con actores clave tales como: donantes, empresas, organizaciones no gubernamentales, comunidades, centros de investigación y universidades.	X	X	X	X	
<b>Estándar 4 de Eficacia Institucional:</b> Los FA monitorean y evalúan sus programas en relación con su misión y plan estratégico y con respecto a indicadores, objetivos y estrategias de conservación, en el ámbito nacional e internacional.			X	X	X
<b>Estándar 5 de Eficacia Institucional:</b> Los FA rastrean su evolución institucional a través de procesos internos de reporte, monitoreo y evaluación, y la presentación de informes de gestión financiera, para apoyar la toma fundamentada de decisiones por parte de sus órganos rectores.		X	X	X	X
<b>Estándar 6 de Eficacia Institucional:</b> Los FA gestionan activamente su imagen, comunican claramente sus valores, misión, objetivos e impactos de programa, y definen la autoridad de sus funcionarios para comunicarse con audiencias externas a través de políticas completas de comunicación.			X	X	

## Eficacia Institucional (continuación)

Estándares de Eficacia Institucional 2020	Fases evolutivas de un FA				
	Pre-registro	Arranque	Operacional	Institucional	Finalización
<b>Estándar 7 de Eficacia Institucional:</b> Los FA mantienen una presencia pública en internet a través de un sitio web y/o redes sociales.		X	X	X	
<b>Estándar 8 de Eficacia Institucional:</b> Los FA reportan a diversas audiencias para diferentes propósitos.			X	X	X



# Priorización de los Estándares de Práctica en Diferentes Etapas de la Evolución de un FA

## Programas

Estándares de Programa 2020	Fases evolutivas de un FA				
	Pre-registro	Arranque	Operacional	Institucional	Finalización
<b>Estándar 1 de Programa:</b> Los FA diseñan programas/proyectos para incluir indicadores de monitoreo y evaluación que faciliten la presentación de informes basados en evidencias de la conservación, desarrollo sostenible, o impactos de acción climática.		X	X	X	
<b>Estándar 2 de Programa:</b> En el otorgamiento de donaciones, los FA evalúan a los potenciales beneficiarios, exigiendo que presenten información relevante, y manteniendo contacto directo con ellos.			X	X	
<b>Estándar 3 de Programa:</b> Los FA establecen procesos bien definidos para la adjudicación de subvenciones, orientados a seleccionar oportunamente propuestas de alta calidad a través de mecanismos competitivos.		X	X	X	
<b>Estándar 4 de Programa:</b> Los FA concluyen los ciclos de otorgamiento de subvenciones con un contrato firmado con sus subvencionados, estableciendo todos los acuerdos y obligaciones relacionados a la financiación que los FA proveerán.			X	X	
<b>Estándar 5 de Programa:</b> Los FA fortalecen la capacidad de eventuales subvencionados para preparar propuestas sensibles e implementar las actividades financiadas por subvenciones de una forma eficaz.			X	X	X
<b>Estándar 6 de Programa:</b> Los FA ayudan a sus beneficiarios con plantillas, marcos y requisitos de reporte claros para la elaboración de sus informes de monitoreo y evaluación del desempeño de las subvenciones.			X	X	X
<b>Estándar 7 de Programa:</b> Los FA establecen indicadores y medidas en los acuerdos de subvención y/o su plan de monitoreo requerido.			X	X	

## Programas (continuación)

Estándares de Programa 2020	Fases evolutivas de un FA				
	Pre-registro	Arranque	Operacional	Institucional	Finalización
<b>Estándar 8 de Programa:</b> Los FA movilizan el personal, contratistas, y, muchas veces, al subvencionado para monitorear el progreso del mismo.			X	X	X
<b>Estándar 9 de Programa:</b> Los FA se cercioran de que los beneficiarios apliquen procesos y prácticas eficaces, eficientes y transparentes para la adquisición de bienes, obras y servicios de alta calidad y a los mejores precios por su valor en un mercado determinado.			X	X	X
<b>Estándar 10 de Programa:</b> Cuando un FA acepta la responsabilidad de ejecución, se aplican los mismos estándares al servicio prestado a los beneficiarios que a su propia administración.			X	X	X
<b>Estándar 11 de Programa:</b> Los FA desarrollan sistemas para facilitar la presentación virtual de propuestas y el seguimiento de progreso de proyectos con los subvencionados.				X	
<b>Estándar 12 de Programa:</b> Los FA realizan estudios de viabilidad para evaluar nuevas oportunidades de programas.			X	X	

## Priorización de los Estándares de Práctica en Diferentes Etapas de la Evolución de un FA

### Administración

Estándares Administrativos 2020	Fases evolutivas de un FA				
	Pre-registro	Arranque	Operacional	Institucional	Finalización
<b>Estándar Administrativo 1:</b> Las políticas de Recursos Humanos de los FA se adecúan a las leyes, políticas y reglamentos de su respectivo país.	X	X	X	X	X
<b>Estándar Administrativo 2:</b> Los FA establecen descripciones claras de cargos, y presupuestos adecuados, para permitir que el director ejecutivo, los gerentes, y los funcionarios se desempeñen de una manera eficaz y eficiente.		X	X	X	X
<b>Estándar Administrativo 3:</b> Los FA preparan organigramas que clarifican las líneas jerárquicas y responsabilidades de gestión.			X	X	X
<b>Estándar Administrativo 4:</b> Los FA proporcionan a los funcionarios objetivos anuales claros y evaluaciones periódicas de desempeño.		X	X	X	X
<b>Estándar Administrativo 5:</b> Los FA ofrecen a los funcionarios compensación y beneficios dentro de un rango pre-especificado basado en experiencia, educación y desempeño.		X	X	X	X
<b>Administrative Standard 6:</b> CTFs allocate their available resources to maximize funding for grant making and programs, while also setting an overhead rate sufficient to achieve institutional strategic objectives.			X	X	

## Administración (continuación)

Estándares Administrativos 2020	Fases evolutivas de un FA				
	Pre-registro	Arranque	Operacional	Institucional	Finalización
<b>Estándar Administrativo 7:</b> Uno o varios manuales operativos con políticas, procedimientos, y prácticas actualizados orientan la gestión cotidiana del FA o Cuenta de Programa.			X	X	X
<b>Estándar Administrativo 8:</b> Los FA adquieren los bienes y los servicios necesarios para llevar a cabo sus actividades cotidianas mediante procesos y prácticas eficientes, económicas y transparentes que aseguran la buena calidad de los mismos y que procuran obtener el mejor precio por su valor en el mercado.		X	X	X	X
<b>Estándar Administrativo 9:</b> Los FA se someten a una auditoría anual por parte de auditores externos e independientes, quienes aplican criterios que satisfacen los estándares contables de aceptación internacional.		X	X	X	X
<b>Estándar Administrativo 10:</b> Los FA seleccionan y hacen seguimiento de la tecnología de información que adoptan para asegurar operaciones seguras y estandarizadas.		X	X	X	
<b>Estándar Administrativo 11:</b> Los FA implementan políticas de ciberseguridad para proteger sus datos y sistemas.		X	X	X	X
<b>Estándar Administrativo 12:</b> Los FA tienen software actualizado en marcha para la contabilidad automática, administración financiera, gestión de contratos, y adquisición.				X	X

# Priorización de los Estándares de Práctica en Diferentes Etapas de la Evolución de un FA

## Gestión de Activos

Estándares de Gestión de Activos 2020	Fases evolutivas de un FA				
	Pre-registro	Arranque	Operacional	Institucional	Finalización
<b>Estándar 1 para la Gestión de Activos:</b> Políticas claras y completas de inversiones, establecen los principios centrales que aplican los FA en el manejo de sus activos.		X	X	X	
<b>Estándar 2 para la Gestión de Activos:</b> Los FA gestionan su cartera de inversión de acuerdo con lineamientos de inversión en los que se establecen los parámetros específicos a ser aplicados por el consultor en gestión de inversiones, el asesor financiero y/o el gerente de inversiones.		X	X	X	
<b>Estándar 3 para la Gestión de Activos:</b> El órgano rector del FA, o su comité responsable de supervisar la gestión de inversiones, invierte y administra de la misma manera que un inversor prudente manejaría sus propios fondos.		X	X	X	
<b>Estándar 4 para la Gestión de Activos:</b> El FA procura preservar el capital del fondo patrimonial, a fin de proteger futuras ganancias.		X	X	X	
<b>Estándar 5 para la Gestión de Activos:</b> El órgano rector del FA aprueba la política y los lineamientos de inversión, el proceso y resultado de selección del consultor financiero y/o gerente de inversión, y los informes sobre el desempeño del consultor financiero o de inversiones, y/o el gerente de valores.		X	X	X	
<b>Estándar 6 para la Gestión de Activos:</b> Los órganos rectores de los FA: (i) cuentan con por lo menos un director profesional conocedor y experimentado en una o más de las áreas de finanzas, negocios, o economía; y (ii) proveen a todos los miembros capacitación enfocada en los principales conceptos requeridos para la toma de decisiones bien fundamentadas para la gestión de las inversiones.	X	X	X	X	



## Gestión de Activos (continuación)

<p><b>Estándar 7 para la Gestión de Activos:</b> Los FA evalúan su capacidad actual de inversión, identifican los tipos de profesionales de inversión requeridos y seleccionan a estos profesionales a través de un proceso competitivo y entre proveedores de servicios de reconocida calidad en el sector de las inversiones.</p>		X	X	X	
<p><b>Estándar 8 para la Gestión de Activos:</b> Los FA contratan a profesionales de inversión describiendo de manera clara y exhaustiva los servicios a ser prestados, los objetivos de los mismos, los costos de prestarlos y las responsabilidades tanto del proveedor del servicio como del FA</p>		X	X	X	
<p><b>Estándar 9 para la Gestión de Activos:</b> Los FA emprenden evaluaciones periódicas de su desempeño en la gestión de las inversiones.</p>		X	X	X	X
<p><b>Estándar 10 para la Gestión de Activos:</b> Los FA reconocen la importancia de invertir sus activos de una manera coherente con sus propias misiones y valores, e implementan una estrategia apropiada para lograr tal coherencia.</p>				X	

# Priorización de los Estándares de Práctica en Diferentes Etapas de la Evolución de un FA

## Movilización de Recursos

Estándares de Movilización de Recursos 2020	Fases evolutivas de un FA				
	Pre-registro	Arranque	Operacional	Institucional	Finalización
<b>Estándar 1 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA cuentan con estrategias para diversificar y multiplicar sus fuentes de financiamiento a corto y largo plazo para no depender de una sola fuente o de un solo mecanismo de financiación.	X	X	X	X	
<b>Estándar 2 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA diseñan estrategias o planes de acción para la movilización de recursos, orientados a recaudar capital de largo plazo, además de financiación de más corto plazo para proyectos o programas particulares.		X	X	X	
<b>Estándar 3 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA tienen políticas para la selección inicial de donantes y para decidir cuáles contribuciones y condiciones aceptar.		X	X	X	
<b>Estándar 4 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA analizan y buscan oportunidades para utilizar fondos provenientes de donantes particulares o fuentes gubernamentales, como medio para apalancar recursos adicionales.		X	X	X	
<b>Estándar 5 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA analizan y exploran oportunidades para servir de intermediarios financieros para programas de donantes, flujos de caja voluntarios y obligatorios, u otros arreglos financieros, para fomentar la causa de la conservación ambiental y de la adaptación y mitigación climática.			X	X	
<b>Estándar 6 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA buscan el apoyo de ministerios gubernamentales nacionales, políticos, y donantes internacionales para movilizar recursos financieros adicionales para el FA y programas estratégicos alineados.	X	X	X	X	

## Mobilización de Recursos (continuación)

Estándares de Mobilización de Recursos 2020	Fases evolutivas de un FA				
	Pre-registro	Arranque	Operacional	Institucional	Finalización
<b>Estándar 7 para la Mobilización de Recursos:</b> Los FA se comprometen a usar formatos específicos, proporcionar información solicitada, y cumplir con los procedimientos y plazos para informes técnicos y financieros a través de acuerdos relacionados a los programas del FA, tales como aquellos firmados entre los FA y sus donantes.		X	X	X	X
<b>Estándar 8 para la Mobilización de Recursos:</b> Los FA estimulan un régimen de costos compartidos en el cual los beneficiarios contribuyen una porción de los costos del proyecto o la actividad, o recaudan fondos de terceros.			X	X	
<b>Estándar 9 para la Mobilización de Recursos:</b> Los FA comunican eficazmente, a potenciales donantes y socios, su rol de apoyo financiero a largo plazo para avanzar en objetivos sociales y ambientales globales y nacionales.			X	X	

# Priorización de los Estándares de Práctica en Diferentes Etapas de la Evolución de un FA

## Gestión de Riesgos y Salvaguardas

Estándares de Gestión de Riesgos y Salvaguardas 2020	Fases evolutivas de un FA				
	Pre-registro	Arranque	Operacional	Institucional	Finalización
<b>Estándar 1 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA desarrollan políticas y procedimientos de gestión de riesgos para lograr sus objetivos de una forma confiable, gestionar incertidumbres, atender reclamaciones y actuar con integridad.			X	X	X
<b>Estándar 2 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA adoptan y/o adaptan salvaguardas y políticas sociales y ambientales nacionales e internacionales.			X	X	X
<b>Estándar 3 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Al aceptar financiación, los FA asumen la responsabilidad de crear políticas y procedimientos para cumplir con todos los estándares solicitados por los donantes y aplicarlos a los proyectos financiados por los mismos.		X	X	X	
<b>Estándar 4 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA adoptan políticas de transversalización de la perspectiva de género para promover la igualdad de género en todas sus operaciones.				X	
<b>Estándar 5 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA establecen roles claros y responsabilidades para la supervisión de rendición de cuentas e implementación de salvaguardas.				X	X
<b>Estándar 6 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA establecen políticas para proteger la seguridad y el bienestar de los funcionarios, proporcionando condiciones laborales seguras.			X	X	X
<b>Estándar 7 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA tienen políticas para proteger a informantes o denunciantes (whistleblower en inglés).			X	X	X



# EVALUACIÓN DEL USO DE LOS ESTÁNDARES DE PRÁCTICA POR PARTE DE UN FA

Los estándares se presentan para inspirar mejoras continuas en la capacidad de los FA, en vez de servir como estándares de „certificación“. Cada Estándar de Práctica en este documento puede aplicarse a la evaluación de un FA. Cada estándar es una „norma basada en las evidencias“ que afirma lo que se observa en la práctica. Los gerentes y funcionarios del FA o terceros pueden determinar si el FA tiene las características, políticas, habilidades y herramientas para cada estándar, y también si los aprovecha de una forma adecuada, de acuerdo con prácticas generalmente aceptadas y aplicadas en un Área Clave.

Desde la publicación de los Estándares de Práctica 2014, los FA se han esforzado por evaluar su adopción de los estándares en sus estructuras y operaciones. Muchos han desarrollado evaluaciones anuales impresionantes que pueden ser compartidas con la Junta, donantes, y otros, según sea deseado.<sup>3</sup>

Las evaluaciones proveen métricas que pueden ser usadas para determinar prioridades y mejorar el desempeño a lo largo del año siguiente.

---

<sup>3</sup> Los autores están particularmente agradecidos a la Asociación Costa Rica por Siempre, el Caribbean Biodiversity Fund, el Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), Kathy Mikitin, y Camila Monteiro por compartir sus metodologías de evaluación.





Donantes y grandes ONG ambientales también usan los Estándares de Práctica para evaluar a los FA cuando examinan oportunidades para proporcionar financiamiento, evaluar el éxito de una subvención, o en el proceso de evaluar si un FA existente sería una organización apropiada para servir como un mecanismo financiero para un nuevo programa.

Las evaluaciones proveen métricas que pueden ser usadas para determinar prioridades y mejorar el desempeño a lo largo del año siguiente. Donantes y grandes ONG ambientales también usan los Estándares de Práctica para evaluar a los FA cuando examinan oportunidades para proporcionar financiamiento, evaluar el éxito de una subvención, o en el proceso de evaluar si un FA existente sería una organización apropiada para servir como un mecanismo financiero para un nuevo programa.

**1) Métrica:** Una evaluación simple utiliza una respuesta de 3 partes: 1) Implementado de forma satisfactoria, 2) Parcialmente implementado, y 3) No implementado. Dado que muchos estándares cuentan con varias consideraciones prácticas y diferentes niveles de sofisticación, algunos FA usan un sistema más matizado de 5 partes: 1) Plenamente implementado 2) Implementado de forma satisfactoria, 3) Parcialmente implementado, 4) Implementado de forma no satisfactoria, 5) No implementado. Adicionalmente, una sexta columna – No aplicable – se agrega a menudo, particularmente para los FA públicos que tal vez no cumplan con estándares específicos, sobre todo los de Gobernanza.

**2) Indicador:**Cuál es el mejor indicador para evaluar la implementación de un estándar? En las evaluaciones compartidas con los autores, los FA han elaborado sus propios indicadores para relacionar cómo interpretan lo recomendado en el estándar a sus propios documentos y políticas. En otras situaciones, los FA han descrito extremos: ¿Cómo se vería el escenario ideal „Plenamente implementado“ y cómo se vería el peor escenario? Los autores han elegido el uso de la información otorgada en Constancias, en los Detalles de los Estándares, como indicadores claros que los

evaluadores pueden revisar para determinar el nivel de cumplimiento del estándar por parte del FA.


**3) Clasificación Numérica:** Para desarrollar una evaluación cuantitativa del FA, diferentes puntuaciones pueden ser asignadas. Por lo general, su rango es de 0 puntos (no implementado) a un número alto (plenamente implementado). Sin embargo, un FA puede escoger una diferencia mínima de puntos entre „plenamente implementado“ e „implementado de forma satisfactoria“ y una diferencia más grande entre „implementado de forma satisfactoria“ y „parcialmente implementado“ – para priorizar la importancia de la transición de una implementación parcial a una implementación satisfactoria en los próximos años. Una idea más compleja, utilizada por algunos FA, es aplicar una puntuación ponderada a los diferentes estándares. La idea es que el Estándar 2 de Gobernanza, que describe la composición del órgano rector, es absolutamente esencial para el FA, mientras que la actualización del software de contabilidad y gestión de contratos (Administrativo 12) es importante para la eficiencia, pero no esencial. En este escenario, un FA asignará más puntos por la implementación plena del Estándar 2 de Gobernanza. Los autores han elegido no usar una puntuación ponderada en el Ejemplo de Herramienta de Evaluación adjunto, ya que algunos estándares serán más importantes en diferentes niveles de evolución (vea Anexo 1) y/o los FA priorizarán algunos estándares para cumplir con las expectativas de donantes en un período determinado.


**4) Metodología:** Aunque los consultores y contratistas independientes usen su propia metodología, una autoevaluación puede realizarse usando muchos enfoques distintos. Para una autoevaluación, muchos FA recomiendan que un grupo evalúe un estándar y se ponga de acuerdo con respecto a una respuesta compartida. Algunos FA utilizan un abordaje altamente participativo, colaborando con equipos completos de personal (según sus competencias) para realizar la evaluación, en cierta medida para asegurar


que todos conozcan y utilicen los Estándares de Práctica. Alternativamente, se puede pedir que diferentes individuos experimentados (Junta, personal e incluso socios externos) realicen la evaluación para el conjunto completo de estándares, o según un área clave. Sus clasificaciones posteriormente se integran en la puntuación final. Los FA preocupados por contar con datos comparables a lo largo de varios años necesitan elegir y aplicar una metodología específica de forma consistente.

**5) Presentación:** Una vez evaluado el conjunto completo de estándares, muchos FA han desarrollado herramientas para demostrar su nivel actual de desempeño a través de tableros. Algunos ejemplos, adaptados por motivos de ilustración, se muestran abajo:

a) Un tablero sencillo con diferentes colores que indican el nivel de desempeño de cada estándar y que dan una impresión de los niveles de implementación entre las áreas clave. Este tipo de presentación permite que los FA muestren el nivel de implementación en un área clave teniendo como base el número de estándares que reciben puntuaciones en cada categoría. Este ejemplo se adaptó del „Resumen de Implementación de los Estándares“ incluido en las secciones más abajo del *Ejemplo de Herramienta de Evaluación* adjunto.

Estándar implementado de forma satisfactoria: 

Estándar parcialmente implementado: 

Estándar no implementado: 

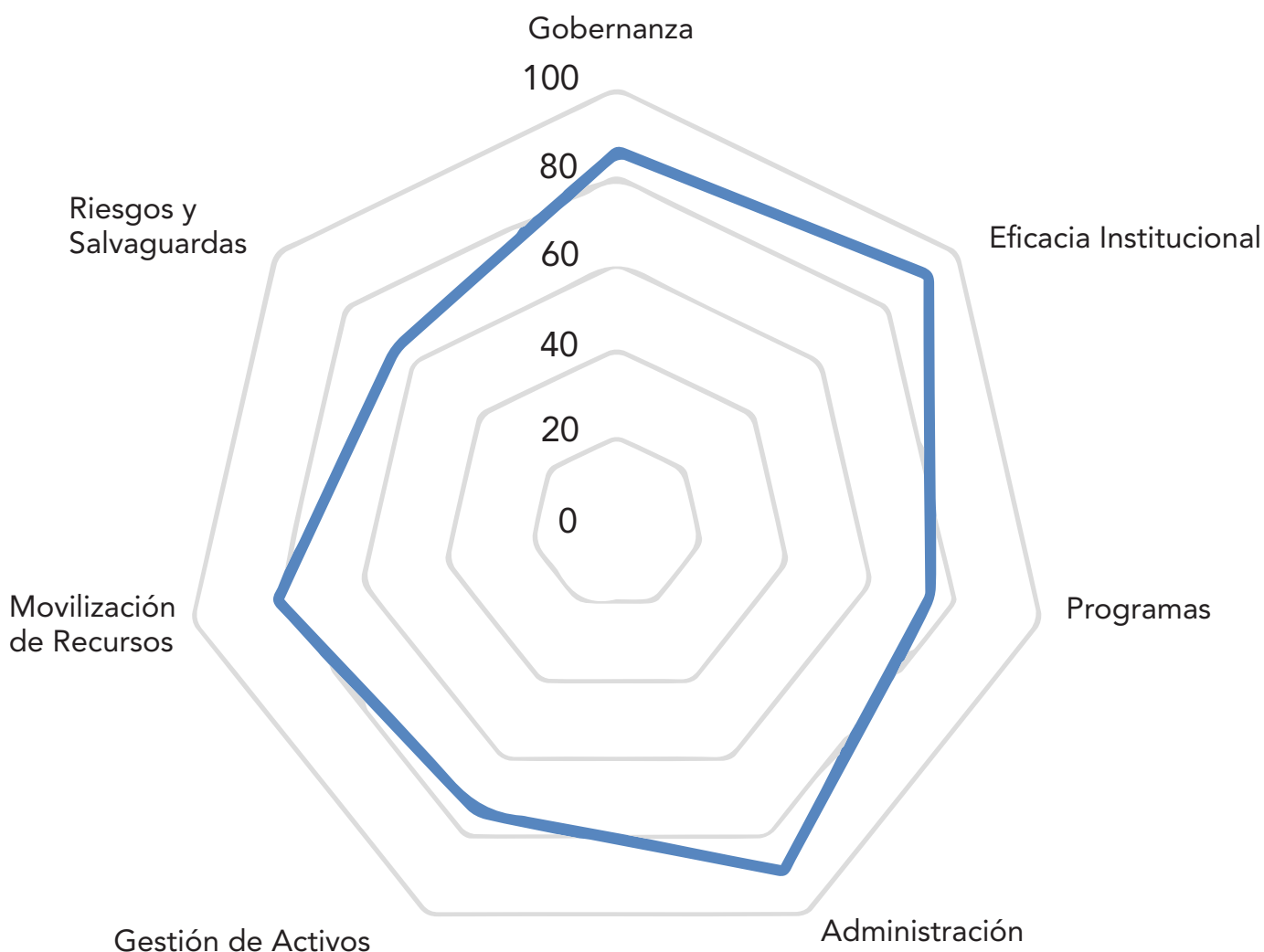
Ejemplo de los Estándares de Práctica de Gobernanza											
1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10		
Estándares de Eficacia Institucional											
2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8				
Estándares de Programa											
3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12
Estándares Administrativos											
4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12
Estándares para la Gestión de Activos											
5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	5.10		
Estándares para la Movilización de Recursos											
6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9			
Estándares para la Gestión de Riesgos											
7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7					

b) Una herramienta de evaluación de telaraña (radar) muestra el desempeño de forma visual, basado en el porcentaje de puntuación según el área clave. La fórmula de cálculo en el *Ejemplo de Herramienta de Evaluación* es: Puntuación total/(#estándares\*4) en que:

- La puntuación total por área clave es la puntuación agregada de todos los estándares del área clave;
- # de estándares es el número de estándares en el área clave; y
- „4“ representa, en el Ejemplo de Herramienta de Evaluación, la puntuación más alta para un estándar (implementado de forma satisfactoria).

El resultado es una clara visualización de áreas de fortalezas y debilidades en las áreas clave.

GRÁFICO 1  
% PUNTUACIÓN SEGÚN EL ÁREA CLAVE  
DEL ESTÁNDAR DE PRÁCTICA



## Ejemplo de herramienta de evaluación

Gobernanza						
Estándares de gobernanza	Evidencia Presentada	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 1 de Gobernanza:</b> En los instrumentos normativos se definen claramente los fines para los cuales pueden ser utilizados los activos de un Fondo Fn o una Cuenta de Programa.</p>	Instrumento(s) Normativo(s)					
<p><b>Estándar 2 de Gobernanza:</b> En los instrumentos normativos se define claramente la membresía, las atribuciones y las responsabilidades del órgano rector. La composición de un órgano rector se diseña de tal manera que sus miembros tengan un elevado nivel de independencia y representación de los actores interesados.</p>	Instrumento(s) Normativo(s) Hojas de vida de los miembros del órgano rector					
<p><b>Estándar 3 de Gobernanza:</b> Los miembros del órgano rector son seleccionados o nombrados en base a sus competencias y su compromiso para contribuir de manera significativa a la misión general y las responsabilidades del FA (o Cuenta de Programa).</p>	Instrumento(s) Normativo(s) Hojas de vida de los miembros del órgano rector					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Gobernanza (continuación)						
Estándares de gobernanza	Evidencia Presentada	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 4 de Gobernanza:</b> Los órganos rectores establecen comités especializados para asesorarles y realizar de manera más eficaz y eficiente determinadas funciones del FA o de la Cuenta de Programa.</p>	<p>Instrumento(s) Normativo(s) Términos de referencia de comité Acta de reuniones de comité Actas de las reuniones del órgano rector Lista de miembros de comité</p>					
<p><b>Estándar 5 de Gobernanza:</b> El órgano rector celebra por lo menos dos reuniones presenciales al año y mantiene por escrito memorias precisas de cada una de sus reuniones y decisiones.</p>	<p>Instrumento(s) Normativo(s) Actas y resoluciones de las reuniones del órgano rector</p>					
<p><b>Estándar 6 de Gobernanza:</b> Los miembros del órgano rector entienden sus responsabilidades fiduciarias y se aseguran de tener (o de adquirir) las competencias necesarias para poder cumplirlas.</p>	<p>Instrumento(s) normativo(s) Leyes nacionales Descripción o declaración de las responsabilidades de los miembros del órgano rector</p>					
<p><b>Estándar 7 de Gobernanza:</b> Los FA establecen políticas efectivas sobre conflictos de interés para identificar, prevenir, y manejar los conflictos de interés actuales o eventuales, a fin de reducir la exposición al favoritismo y al riesgo de daño a la reputación.</p>	<p>Instrumento(s) normativo(s) Política sobre los conflictos de interés Divulgaciones firmadas de conflictos de interés.</p>					



## Ejemplo de herramienta de evaluación

Gobernanza (continuación)						
Estándares de gobernanza	Evidencia Presentada	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 8 de Gobernanza:</b> El órgano rector recluta y supervisa a un director ejecutivo, y, según la necesidad, a gerentes de Cuentas de Programa.</p>	<p>Instrumento(s) Normativo(s) Manual operativo Actas de las reuniones del órgano rector Los términos de referencia y el contrato de empleo del director ejecutivo o gerente de Cuenta de Programa Contrato del Administrador</p>					
<p><b>Estándar 9 de Gobernanza:</b> Los FA mantienen una "lista de cumplimiento" para monitorear y asegurar el cumplimiento total de todas las leyes, reglamentos, sus propios instrumentos normativos y todos los acuerdos legales entre un FA y sus donantes.</p>	<p>Una lista de todas las leyes y reglamentos aplicables. Instrumento(s) normativo(s) Actas de las reuniones del órgano rector (o sus comités) Los acuerdos con los donantes. Archivos de los instrumentos relativos a sus obligaciones jurídicas, normativas y contractuales</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Gobernanza (continuación)						
Estándares de gobernanza	Evidencia Presentada	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<b>Estándar 10 de Gobernanza:</b> Los FA son establecidos bajo los Estándares de un país que asegure efectivamente la autonomía del mismo ante el gobierno, que cuente con leyes claras y bien cumplidas con respecto a las organizaciones no gubernamentales particulares (incluidas las fundaciones o los fideicomisos) y que no someta al FA al pago de impuestos sustanciales.	Leyes nacionales y reglamentos Instrumento(s) normativo(s)					
<b>Puntuación numérica de gobernanza</b>						
Subpuntuación: Gobernanza	0	0	0	0	0	
Puntaje total de Gobernanza						
% total de Gobernanza						
<b>Resumen de la aplicación de los estándares de gobernanza</b>						
# Estándares	10					
# Estándares Aplicables						
# Estándares Satisfactoriamente Implementados						
# Estándares Parcialmente Implementados						
# Estándares No Implementados						

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Estándares de Institucionalidad Efectiva						
Estándares de Institucionalidad Efectiva	Evidencia Presentada	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 1 de Eficacia Institucional:</b> Los FA preparan planes estratégicos y financieros que traducen sus valores, y enunciados generales de visión y misión, en objetivos, metas y actividades específicos.</p>	<p>Plan estratégico y proyecciones financieras adjuntas</p> <p>Declaración de valores</p> <p>Planes operativos o planes anuales de trabajo</p> <p>Presupuestos</p> <p>Informe anual</p> <p>Plan de Negocios</p>					
<p><b>Estándar 2 de Eficacia Institucional:</b> En su calidad de organizaciones de interés público, los FA buscan oportunidades para colaborar con las instancias pertinentes del gobierno nacional hacia el logro de prioridades de desarrollo sostenible y conservación.</p>	<p>Documentos con planes y estrategias nacionales o regionales relacionados con la conservación de la biodiversidad, cambio climático y desarrollo sostenible</p> <p>Plan estratégico y financiero del FA</p> <p>Informe anual del FA</p> <p>La acreditación del FA con organismos multilaterales</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Estándares de Institucionalidad Efectiva (continuación)						
Estándares de Institucionalidad Efectiva	Evidencia Presentada	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 3 de Eficacia Institucional:</b> Los FA procuran aliarse a nivel nacional o internacional con actores clave tales como: donantes, empresas, organizaciones no gubernamentales, comunidades, centros de investigación y universidades.</p>	<p>Plan estratégico</p> <p>Plan operativo y presupuesto anual</p> <p>Memorandos de entendimiento con los aliados</p> <p>Instrumentos normativos o promocionales de las Cuentas de Programa creadas como alianzas</p>					
<p><b>Estándar 4 de Eficacia Institucional:</b> Los FA monitorean y evalúan sus programas en relación con su misión y plan estratégico y con respecto a indicadores, objetivos y estrategias de conservación, en el ámbito nacional e internacional.</p>	<p>Planes estratégicos</p> <p>Informes anuales</p> <p>Informes de evaluaciones internas e independientes del FA</p>					
<p><b>Estándar 5 de Eficacia Institucional:</b> Los FA rastrean su evolución institucional a través de procesos internos de reporte, monitoreo y evaluación, y la presentación de informes de gestión financiera, para apoyar la toma fundamentada de decisiones por parte de sus órganos rectores.</p>	<p>Informes internos de planificación, presupuestación y finanzas</p> <p>Actas de las reuniones del órgano rector del FA</p> <p>Planes estratégicos</p> <p>Planes de conservación</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Estándares de Institucionalidad Efectiva (continuación)						
Estándares de Institucionalidad Efectiva	Evidencia Presentada	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 6 de Eficacia Institucional:</b> Los FA gestionan activamente su imagen, comunican claramente sus valores, misión, objetivos e impactos de programa, y definen la autoridad de sus funcionarios para comunicarse con audiencias externas a través de políticas completas de comunicación.</p>	<p>Manual de comunicación o política de comunicación en el Manual Operativo</p> <p>Manual de estilo/marca (brand)</p> <p>Plan de comunicación</p> <p>Lineamientos de comunicación de crisis</p> <p>Descripciones de cargos</p>					
<p><b>Estándar 7 de Eficacia Institucional:</b> Los FA mantienen una presencia pública en internet a través de un sitio web y/o redes sociales.</p>	<p>Sitio web</p> <p>Cuentas de redes sociales</p> <p>Manual de estilo/marca (brand)</p> <p>Plan de comunicación</p> <p>Nombres de dominio registrados y contrato de hospedaje</p> <p>Política de redes sociales</p>					



## Ejemplo de herramienta de evaluación

Estándares de Institucionalidad Efectiva (continuación)						
Estándares de Institucionalidad Efectiva	Evidencia Presentada	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<b>Estándar 8 de Eficacia Institucional:</b> Los FA reportan a diversas audiencias para diferentes propósitos.	<p>Constancias: Acuerdos de subvenciones entre el FA y sus beneficiarios</p> <p>Acuerdos legales entre los FA y los donantes</p> <p>Reglamentos gubernamentales relevantes y formularios estandarizados</p> <p>Manual operativo</p> <p>Informes de los beneficiarios al FA, de la administración del FA al órgano rector, y del FA a sus donantes</p> <p>Actas del órgano rector del FA</p> <p>Informe anual (impreso y digital)</p>					
<b>Puntuación numérica de Institucionalidad Efectiva</b>		0	0	0	0	
Subpuntuación: Institucionalidad Efectiva						
Puntaje total de Institucionalidad Efectiva						
% total de Institucionalidad Efectiva						
<b>Resumen de la aplicación de los estándares de Institucionalidad Efectiva</b>						
# Estándares	8					
# Estándares Aplicables						
# Estándares Satisfactoriamente Implementados						
# Estándares Parcialmente Implementados						
# Estándares No Implementados						

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Programas						
Estándares de Programa	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 1 de Programa:</b> Los FA diseñan programas/proyectos para incluir indicadores de monitoreo y evaluación que faciliten la presentación de informes basados en evidencias de la conservación, desarrollo sostenible, o impactos de acción climática.</p>	<p>Instrucciones a los beneficiarios sobre la presentación de propuestas</p> <p>Propuestas de subvención aprobadas</p> <p>Contratos de subvención entre el FA y sus beneficiarios</p> <p>Planes estratégicos y financieros</p> <p>Planes de Monitoreo y Evaluación</p>					
<p><b>Estándar 2 de Programa:</b> En el otorgamiento de donaciones, los FA evalúan a los potenciales beneficiarios, exigiendo que presenten información relevante, y manteniendo contacto directo con ellos.</p>	<p>Formato de solicitud de subvención</p> <p>Evaluación documentada de los aspirantes a beneficiarios</p> <p>Registros de las entrevistas o visitas al sitio</p> <p>Paquete (de todos los documentos) presentado al comité de evaluación</p>					
<p><b>Estándar 3 de Programa:</b> Los FA establecen procesos bien definidos para la adjudicación de subvenciones, orientados a seleccionar oportunamente propuestas de alta calidad a través de mecanismos competitivos.</p>	<p>Manuales operativos u otros que tratan sobre el otorgamiento de donación</p> <p>otorgamiento de las donaciones</p> <p>Sitio Web del FFC</p> <p>Invitaciones de propuestas distribuidas</p>					
<p><b>Estándar 4 de Programa:</b> Los FA concluyen los ciclos de otorgamiento de subvenciones con un contrato firmado con sus subvencionados, estableciendo todos los acuerdos y obligaciones relacionados a la financiación que los FA proveerán.</p>	<p>Contrato de la subvención</p> <p>Memorando de entendimiento</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Programas (continuación)						
Estándares de Programa	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 5 de Programa:</b> Los FA fortalecen la capacidad de eventuales subvencionados para preparar propuestas sensibles e implementar las actividades financiadas por subvenciones de una forma eficaz.</p>	<p>Acuerdos con donantes Proyecto de presupuesto Actas de las reuniones del órgano rector y de los comités correspondientes La sección del manual operativo que trata sobre la adjudicación de donación</p>					
<p><b>Estándar 6 de Programa:</b> Los FA ayudan a sus beneficiarios con plantillas, marcos y requisitos de reporte claros para la elaboración de sus informes de monitoreo y evaluación del desempeño de las subvenciones.</p>	<p>Instrucciones a los beneficiarios Manual Operativo Contrato de subvención entre el FA y sus beneficiarios Informes de los beneficiarios al FA</p>					
<p><b>Estándar 7 de Programa:</b> Los FA establecen indicadores y medidas en los acuerdos de subvención y/o su plan de monitoreo requerido.</p>	<p>Contrato entre el FFC y el beneficiario Informes de evaluación de subvenciones individuales del FFC Métricas o indicadores a nivel del fondo del FFC</p>					
<p><b>Estándar 8 de Programa:</b> Los FA movilizan el personal, contratistas, y, muchas veces, al subvencionado para monitorear el progreso del mismo.</p>	<p>Informes, evaluaciones, auditoría y apuntes de campo por parte de los beneficiarios y personal del FA Informes de evaluación de subvenciones individuales del FA Métricas o indicadores a nivel del fondo del FA</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Programas (continuación)						
Estándares de Programa	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 9 de Programa:</b> Los FA se cercioran de que los beneficiarios apliquen procesos y prácticas eficaces, eficientes y transparentes para la adquisición de bienes, obras y servicios de alta calidad y a los mejores precios por su valor en un mercado determinado.</p>	<p>Solicitud de subvención, sección con información sobre el subvencionado</p> <p>Contrato de subvención</p> <p>Informes de progreso</p>					
<p><b>Estándar 10 de Programa:</b> Cuando un FA acepta la responsabilidad de ejecución, se aplican los mismos estándares al servicio prestado a los beneficiarios que a su propia administración.</p>	<p>Manual operativo, de la sección sobre la adquisición de bienes, obras y servicios</p> <p>Documentos relativos a la adquisición en el caso de la Cuenta de Programa o proyectos donde el FA es responsable de su ejecución</p> <p>Documentos sobre la selección de auditores y el informe de auditoría, en el caso de Cuentas de Programa o proyectos donde el FA es responsable de su ejecución.</p>					
<p><b>Estándar 11 de Programa:</b> Los FA desarrollan sistemas para facilitar la presentación virtual de propuestas y el seguimiento de progreso de proyectos con los subvencionados.</p>	<p>Plan estratégico</p> <p>Plan anual o plan operativo</p> <p>Procedimientos para la evaluación de riesgos</p> <p>Estudio de viabilidad</p>					
<p><b>Estándar 12 de Programa:</b> Los FA realizan estudios de viabilidad para evaluar nuevas oportunidades de programas.</p>	<p>Strategic plan</p> <p>Annual plan or operational plan</p> <p>Risk assessment procedures</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Programas (continuación)						
Estándares de Programa	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<b>Puntuación numérica de Programas</b>						
Subpuntuación: Programas	0	0	0	0	0	
Puntaje total de Programas	0					
% total de Programas						
<b>Resumen de la aplicación de los estándares de Programas</b>						
# Estándares	12					
# Estándares Aplicables						
# Estándares Satisfactoriamente Implementados						
# Estándares Parcialmente Implementados						
# Estándares No Implementados						



# Ejemplo de herramienta de evaluación

## Administración

Estándares Administrativos	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar Administrativo 1:</b> Las políticas de Recursos Humanos de los FA se adecúan a las leyes, políticas y reglamentos de su respectivo país.</p>	<p>Compilación de leyes y reglamentos aplicables de empleo, seguridad social, etc. Manual Operativo (y/o Manual de Recursos Humanos) Descripciones de cargos para todos los funcionarios Presupuesto con fondo de reserva de compensación en países donde sea necesario.</p>					
<p><b>Estándar Administrativo 2:</b> Los FA establecen descripciones claras de cargos, y presupuestos adecuados, para permitir que el director ejecutivo, los gerentes, y los funcionarios se desempeñen de una manera eficaz y eficiente.</p>	<p>Manual operativo (y/o Manual de Recursos Humanos) Descripción del cargo de director ejecutivo Descripciones de cargos para todos los funcionarios Documentos del proceso de reclutamiento/selección de todos los funcionarios Evaluaciones de desempeño del personal</p>					
<p><b>Estándar Administrativo 3:</b> Los FA preparan organigramas que clarifican las líneas jerárquicas y responsabilidades de gestión.</p>	<p>Manual operativo (y/o Manual de Recursos Humanos) Organigrama Descripciones de cargos para todos los funcionarios</p>					
<p><b>Estándar Administrativo 4:</b> Los FA proporcionan a los funcionarios objetivos anuales claros y evaluaciones periódicas de desempeño.</p>	<p>Manual Operativo (y/o Manual de Recursos Humanos) Objetivos anuales escritos Evaluaciones confidenciales escritas de desempeño.</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Administración (continuación)						
Estándares Administrativos	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar Administrativo 5:</b> Los FA ofrecen a los funcionarios compensación y beneficios dentro de un rango pre-especificado basado en experiencia, educación y desempeño.</p>	<p>Manual Operativo (y/o Manual de Recursos Humanos)</p> <p>Presupuesto anual para personal</p> <p>Actas del órgano rector que aprueban la compensación total del director ejecutivo</p> <p>Escala salarial para los cargos dentro del FA</p>					
<p><b>Estándar Administrativo 6:</b> Los FA asignan sus recursos disponibles para maximizar la financiación para el otorgamiento de subvenciones y programas mientras también establecen una tasa suficiente de gastos generales para lograr los objetivos estratégicos institucionales.</p>	<p>Presupuesto anual aprobado</p> <p>Ratio de asignación de subvenciones</p> <p>Cálculo de un ratio razonable de gastos generales</p>					
<p><b>Estándar Administrativo 7:</b> Uno o varios manuales operativos con políticas, procedimientos, y prácticas actualizados orientan la gestión cotidiana del FA o Cuenta de Programa.</p>	<p>Manual Operativo</p> <p>Actas de las reuniones del órgano rector</p>					
<p><b>Estándar Administrativo 8:</b> Los FA adquieren los bienes y los servicios necesarios para llevar a cabo sus actividades cotidianas mediante procesos y prácticas eficientes, económicas y transparentes que aseguran la buena calidad de los mismos y que procuran obtener el mejor precio por su valor en el mercado.</p>	<p>Solicitud de presupuesto e informe(s) de actualización</p> <p>Manual operativo para la administración y adquisición</p> <p>Registros de adquisiciones</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Administración (continuación)						
Estándares Administrativos	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar Administrativo 9:</b> Los FA se someten a una auditoría anual por parte de auditores externos e independientes, quienes aplican criterios que satisfacen los estándares contables de aceptación internacional.</p>	<p>Términos de referencia de auditoría                      Contrato del auditor                      Informe de la auditoría                      Carta de los auditores a la administración</p>					
<p><b>Estándar Administrativo 10:</b> Los FA seleccionan y hacen seguimiento de la tecnología de información que adoptan para asegurar operaciones seguras y estandarizadas.</p>	<p>Políticas de tecnología                      Presupuesto                      Visión general de las licencias de software y cumplimiento                      Inventario de hardware y software</p>					
<p><b>Estándar Administrativo 11:</b> Los FA implementan políticas de ciberseguridad para proteger sus datos y sistemas.</p>	<p>Constancias: Políticas de seguridad de tecnología                      Manual operativo                      Lista de verificación de orientación del personal</p>					
<p><b>Estándar Administrativo 12:</b> Los FA tienen software actualizado en marcha para la contabilidad automática, administración financiera, gestión de contratos, y adquisición.</p>	<p>Visión general de las licencias de software y cumplimiento                      Inventario de hardware y software</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Administración (continuación)						
Estándares Administrativos	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<b>Puntuación numérica de Administración</b>						
Subpuntuación: Administración	0	0	0	0	0	
Puntaje total de Administración						
% total de Programas	Total score/(# standards * 4)					
<b>Resumen de la aplicación de los estándares de Administración</b>						
# Estándares	12					
# Estándares Aplicables						
# Estándares Satisfactoriamente Implementados						
# Estándares Parcialmente Implementados						
# Estándares No Implementados						

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Gestión de Activos						
Estándar de Gestión de Activos	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 1 para la Gestión de Activos:</b> Políticas claras y completas de inversiones, establecen los principios centrales que aplican los FA en el manejo de sus activos.</p>	<p>Política de inversión adoptada por el órgano rector</p> <p>Actas del órgano rector o comité responsable de supervisar el manejo de las inversiones, relativas a la aprobación de la política de inversión, documentando las evaluaciones del desempeño de la política de inversión y los inversores profesionales</p>					
<p><b>Estándar 2 para la Gestión de Activos:</b> Los FA gestionan su cartera de inversión de acuerdo con lineamientos de inversión en los que se establecen los parámetros específicos a ser aplicados por el consultor en gestión de inversiones, el asesor financiero y/o el gerente de inversiones.</p>	<p>Lineamientos de inversión adoptados por el órgano rector</p> <p>Política de inversión</p> <p>Contratos con los consultores financieros y/o gerentes de inversión</p> <p>Actas del órgano rector o comité responsable de supervisar la gestión de las inversiones</p> <p>Informes del consultor en gestión de inversiones y/o gerente de inversión, o informes trimestrales producidos por el propio sistema de monitoreo del FA.</p>					



## Ejemplo de herramienta de evaluación

Gestión de Activos (continuación)						
Estándar de Gestión de Activos	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 3 para la Gestión de Activos:</b> El órgano rector del FA, o su comité responsable de supervisar la gestión de inversiones, invierte y administra de la misma manera que un inversor prudente manejaría sus propios fondos.</p>	<p>Términos de referencia del comité de inversiones o finanzas</p> <p>Actas del comité de inversiones o finanzas</p> <p>Actas de las reuniones del órgano rector</p> <p>Contenido de las reuniones con el consultor en gestión de inversiones, gerente de inversiones, u otros profesionales calificados que proporcionen asesoría de inversiones</p> <p>Contenido de la política de inversión</p>					
<p><b>Estándar 4 para la Gestión de Activos:</b> El FA procura preservar el capital del fondo patrimonial, a fin de proteger futuras ganancias.</p>	<p>Política de inversión</p> <p>Lineamientos de inversión</p> <p>Informes de inversión</p>					
<p><b>Estándar 5 para la Gestión de Activos:</b> El órgano rector del FA aprueba la política y los lineamientos de inversión, el proceso y resultado de selección del consultor financiero y/o gerente de inversión, y los informes sobre el desempeño del consultor financiero o de inversiones, y/o el gerente de valores.</p>	<p>Actas de las reuniones del órgano rector</p> <p>Términos de referencia del comité de inversiones o finanzas</p> <p>Actas del comité de inversiones o finanzas</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Gestión de Activos (continuación)						
Estándar de Gestión de Activos	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 6 para la Gestión de Activos:</b> Los órganos rectores de los FA: (i) cuentan con por lo menos un director profesional conector y experimentado en una o más de las áreas de finanzas, negocios, o economía; y (ii) proveen a todos los miembros capacitación enfocada en los principales conceptos requeridos para la toma de decisiones bien fundamentadas para la gestión de las inversiones.</p>	<p>Hojas de vida de los miembros del órgano rector</p> <p>Materiales de capacitación en presentaciones o seminarios</p>					
<p><b>Estándar 7 para la Gestión de Activos:</b> Los FA evalúan su capacidad actual de inversión, identifican los tipos de profesionales de inversión requeridos y seleccionan a estos profesionales a través de un proceso competitivo y entre proveedores de servicios de reconocida calidad en el sector de las inversiones.</p>	<p>Una carta que establezca sus calificaciones para licitar</p> <p>Invitación a presentar propuestas</p> <p>Informe sobre la evaluación de propuestas</p>					
<p><b>Estándar 8 para la Gestión de Activos:</b> Los FA contratan a profesionales de inversión describiendo de manera clara y exhaustiva los servicios a ser prestados, los objetivos de los mismos, los costos de prestarlos y las responsabilidades tanto del proveedor del servicio como del FA</p>	<p>Oferta del proveedor de los servicios</p> <p>Contrato con el proveedor de los servicios</p> <p>Actas del órgano rector o comité de inversión que revisa el contrato del proveedor de los servicios</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Gestión de Activos (continuación)						
Estándar de Gestión de Activos	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 9 para la Gestión de Activos:</b> Los FA emprenden evaluaciones periódicas de su desempeño en la gestión de las inversiones.</p>	<p>Agenda de cada reunión trimestral de evaluación</p> <p>Documentos presentados a cada paso del proceso de evaluación</p> <p>Resumen de las acciones recomendadas como resultado de la evaluación</p> <p>Constancia de haber tomado cada una de las acciones autorizadas por el comité responsable de supervisar la gestión de inversiones</p>					
<p><b>Estándar 10 para la Gestión de Activos:</b> Los FA reconocen la importancia de invertir sus activos de una manera coherente con sus propias misiones y valores, e implementan una estrategia apropiada para lograr tal coherencia.</p>	<p>Política de inversión</p> <p>Los Lineamientos de inversión</p> <p>Contrato con profesionales de inversión</p> <p>Informes de inversión</p> <p>Agenda y resumen de las reuniones trimestrales</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Gestión de Activos (continuación)						
Estándar de Gestión de Activos	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<b>Puntuación numérica de Gestión de Activos</b>						
Subpuntuación: Gestión de Activos	0	0	0	0	0	
Puntaje total de Gestión de Activos						
% total de Gestión de Activos						
<b>Resumen de la aplicación de los estándares de Gestión de Activos</b>						
# Estándares	10					
# Estándares Aplicables						
# Estándares Satisfactoriamente Implementados						
# Estándares Parcialmente Implementados						
# Estándares No Implementados						

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Movilización de Recursos						
Estándar de Movilización de Recursos	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 1 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA cuentan con estrategias para diversificar y multiplicar sus fuentes de financiamiento a corto y largo plazo para no depender de una sola fuente o de un solo mecanismo de financiación.</p>	<p>Actas del órgano rector Estrategia o plan para la movilización de recursos Correspondencia con los posibles donantes</p>					
<p><b>Estándar 2 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA diseñan estrategias o planes de acción para la movilización de recursos, orientados a recaudar capital de largo plazo, además de financiación de más corto plazo para proyectos o programas particulares.</p>	<p>Actas del órgano rector Estrategia o plan para la movilización de recursos Asignaciones presupuestarias para la ejecución de la estrategia o el plan del FA</p>					
<p><b>Estándar 3 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA tienen políticas para la selección inicial de donantes y para decidir cuáles contribuciones y condiciones aceptar.</p>	<p>Política para la aceptación de regalos, o documento equivalente (como secciones pertinentes del Manual Operativo del FA)</p>					
<p><b>Resource Mobilization Standard 4:</b> CTFs analyze and pursue opportunities for using funds from particular donors or government sources to leverage additional resources.</p>	<p>Estrategia o plan para la movilización de recursos Correspondencia con (y propuestas remitidas a) los funcionarios gubernamentales o donantes pertinentes</p>					



## Ejemplo de herramienta de evaluación

Movilización de Recursos (continuación)						
Estándar de Movilización de Recursos	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 5 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA analizan y exploran oportunidades para servir de intermediarios financieros para programas de donantes, flujos de caja voluntarios y obligatorios, u otros arreglos financieros, para fomentar la causa de la conservación ambiental y de la adaptación y mitigación climática.</p>	<p>Estrategia o plan para la movilización de recursos</p> <p>La comunicación con el gobierno, sector privado, donantes y otros potenciales actores involucrados en los mecanismos de financiación.</p> <p>Análisis de viabilidad y legal para la implementación de nuevos mecanismos financieros.</p>					
<p><b>Estándar 6 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA buscan el apoyo de ministerios gubernamentales nacionales, políticos, y donantes internacionales para movilizar recursos financieros adicionales para el FA y programas estratégicos alineados.</p>	<p>Estrategia o plan para la movilización de recursos</p> <p>Correspondencia con (y propuestas remitidas a) los funcionarios gubernamentales pertinentes</p>					
<p><b>Estándar 7 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA se comprometen a usar formatos específicos, proporcionar información solicitada, y cumplir con los procedimientos y plazos para informes técnicos y financieros a través de acuerdos relacionados a los programas del FA, tales como aquellos firmados entre los FA y sus donantes.</p>	<p>Actas de negociaciones</p> <p>Acuerdos de donantes</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Movilización de Recursos (continuación)						
Estándar de Movilización de Recursos	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 8 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA estimulan un régimen de costos compartidos en el cual los beneficiarios contribuyen una porción de los costos del proyecto o la actividad, o recaudan fondos de terceros.</p>	<p>Manuales operativos u otros que tratan sobre el otorgamiento de donación</p> <p>Propuestas de subvención aprobadas</p> <p>Contratos de subvenciones</p> <p>Contabilidad del proyecto o beneficiario</p> <p>Informes de los logros del beneficiario</p>					
<p><b>Estándar 9 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA comunican eficazmente, a potenciales donantes y socios, su rol de apoyo financiero a largo plazo para avanzar en objetivos sociales y ambientales globales y nacionales.</p>	<p>Presupuesto del FA y del área protegida</p> <p>Cuadro de Mando Financiero del PNUD</p> <p>Planes estratégicos y financieros</p> <p>Métricas o indicadores a nivel del fondo del FA</p> <p>Informe anual</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

### Mobilización de Recursos (continuación)

Estándar de Mobilización de Recursos	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<b>Puntuación numérica de Mobilización de Recursos:</b>						
Subpuntuación: Mobilización de Recursos		0	0	0	0	
Puntaje total de Mobilización de Recursos						
% total de Mobilización de Recursos						
<b>Resumen de la aplicación de los estándares de Gestión de Activos</b>						
# Estándares	9					
# Estándares Aplicables						
# Estándares Satisfactoriamente Implementados						
# Estándares Parcialmente Implementados						
# Estándares No Implementados						

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Gestión de Riesgos y Salvaguardas						
Estándares de Gestión de Riesgos y Salvaguardas	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<p><b>Estándar 1 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA desarrollan políticas y procedimientos de gestión de riesgos para lograr sus objetivos de una forma confiable, gestionar incertidumbres, atender reclamaciones y actuar con integridad.</p>	<p>Políticas y procedimientos de gestión del nivel de riesgos</p> <p>Políticas y procedimientos de reclamaciones</p> <p>Políticas de informantes (whistleblowers)</p> <p>Cobertura de seguro</p> <p>Registro de riesgos</p>					
<p><b>Estándar 2 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA adoptan y/o adaptan salvaguardas y políticas sociales y ambientales nacionales e internacionales.</p>	<p>Listas y descripciones de salvaguardas</p> <p>Manual operativo</p> <p>Contratos con los donantes</p> <p>Plan estratégico</p>					
<p><b>Estándar 3 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Al aceptar financiación, los FA asumen la responsabilidad de crear políticas y procedimientos para cumplir con todos los estándares solicitados por los donantes y aplicarlos a los proyectos financiados por los mismos.</p>	<p>Procedimientos para la Gestión de Riesgos</p> <p>Contratos con los donantes</p> <p>Plan estratégico</p>					
<p><b>Estándar 4 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA adoptan políticas de transversalización de la perspectiva de género para promover la igualdad de género en todas sus operaciones.</p>	<p>Política de transversalización de género</p> <p>Herramienta de análisis de género</p> <p>Datos desglosados por género y requisitos de indicadores sensibles al género en las plantillas de proyectos.</p>					

## Ejemplo de herramienta de evaluación

Gestión de Riesgos y Salvaguardas (continuación)						
Estándares de Gestión de Riesgos y Salvaguardas	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<b>Estándar 5 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA establecen roles claros y responsabilidades para la supervisión de rendición de cuentas e implementación de salvaguardas.	Descripción del cargo de director ejecutivo Descripción del órgano rector Manual operativo (y/o manual de recursos humanos)					
<b>Estándar 6 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA establecen políticas para proteger la seguridad y el bienestar de los funcionarios, proporcionando condiciones laborales seguras.	Manual de recursos humanos Procedimientos para la gestión de riesgos Mapa indicando los niveles de riesgo en las geografías de programas del FA Póliza de seguro de vida y salud para el personal.					
<b>Estándar 7 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA tienen políticas para proteger a informantes o denunciantes (whistleblower en inglés).	Manual de recursos humanos Procedimientos para la gestión de riesgos Mapa indicando los niveles de riesgo en las geografías de programas del FA Póliza de seguro de vida y salud para el personal.					



## Ejemplo de herramienta de evaluación

Gestión de Riesgos y Salvaguardas (continuación)						
Estándares de Gestión de Riesgos y Salvaguardas	Evidenciado por	Implementado satisfactoriamente (4)	Implementado parcialmente (2)	No implementado (0)	No es aplicable	Comentarios
<b>Puntuación numérica de Gestión de Riesgos y Salvaguardas</b>						
Subpuntuación: Gestión de Riesgos y Salvaguardas	0	0	0	0	0	
Puntaje total de Gestión de Riesgos y Salvaguardas						
% total de Gestión de Riesgos y Salvaguardas						
<b>Resumen de la aplicación de los estándares de Gestión de Riesgos y Salvaguardas</b>						
# Estándares	7					
# Estándares Aplicables						
# Estándares Satisfactoriamente Implementados						
# Estándares Parcialmente Implementados						
# Estándares No Implementados						

# TEMAS TRANSVERSALES EN LOS ESTÁNDARES DE PRÁCTICA 2020

El Anexo 3 se diseñó para ayudar a que los funcionarios responsables por cargos clave, tales como recursos humanos o monitoreo de proyectos, encuentren Estándares de Práctica pertinentes en las cuatro áreas transversales:

1. **Comunicación**
2. **Recursos Humanos**
3. **Monitoreo y Evaluación**
4. **Tecnología**

## Comunicación

**Estándar 1 de Eficacia Institucional:** Los FA preparan planes estratégicos y financieros que traducen sus valores, visión general, y declaraciones de misión en objetivos, metas y actividades específicas.

**Estándar 5 de Eficacia Institucional:** Los FA rastrear su evolución institucional a través de procesos internos de reporte, monitoreo y evaluación, e información de gestión financiera, para apoyar la toma fundamentada de decisiones por parte de sus órganos rectores.

**Estándar 6 de Eficacia Institucional:** Los FA gestionan activamente su imagen, comunican con claridad sus valores, misión, objetivos e impactos de programa, y definen la autoridad de sus funcionarios para comunicar con audiencias externas a través de políticas completas de comunicación.





**Estándar 7 de Eficacia Institucional:** Los FA mantienen una presencia pública en internet a través de un sitio web y/o redes sociales.

**Estándar 8 de Eficacia Institucional:** Los FA reportan a diversas audiencias para diferentes propósitos.

**Estándar 7 para la Movilización de Recursos:** Los FA se comprometen a usar formatos específicos, proporcionar informaciones solicitadas, y cumplir con los procedimientos y plazos para informes técnicos y financieros a través de acuerdos firmados, tales como los acuerdos entre los FA y sus donantes.

**Estándar 9 para la Movilización de Recursos:** Los FA comunican eficazmente, a potenciales donantes y socios, su rol de apoyo financiero a largo plazo para avanzar en objetivos sociales y ambientales globales y nacionales.

## Recursos Humanos

**Estándar 7 de Gobernanza:** Los FA establecen políticas eficaces sobre conflictos de interés para identificar, prevenir, y manejar estos conflictos de interés actuales o eventuales, a fin de reducir la exposición al favoritismo y al riesgo de daño a la reputación.

**Estándar 8 de Gobernanza:** El órgano rector recluta y supervisa a un director ejecutivo de tiempo completo, y, según la necesidad, a gerentes de Cuentas de Programa.

**Estándar Administrativo 1:** Las políticas de Recursos Humanos de los FA se adecuan a las leyes, políticas y reglamentos de su respectivo país.

**Estándar Administrativo 2:** Los FA establecen roles claros y presupuestos adecuados para permitir que el director ejecutivo, los gerentes y funcionarios se desempeñen de una manera eficaz y eficiente.

**Estándar Administrativo 3:** Los FA preparan organigramas que clarifican las líneas jerárquicas y responsabilidades de gestión.

**Estándar Administrativo 4:** Los FA proveen a los funcionarios objetivos anuales claros y evaluaciones periódicas de desempeño.

**Estándar Administrativo 5:** Los FA ofrecen a los funcionarios compensación y beneficios dentro de un rango pre-especificado, basado en experiencia, educación y desempeño.

**Estándar Administrativo 10:** Los FA seleccionan y rastrean la tecnología de información que adoptan para asegurar operaciones seguras y estandarizadas.

**Estándar Administrativo 11:** Los FA implementan políticas de ciberseguridad para proteger sus datos y sistemas.

**Estándar 5 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:** Los FA establecen roles y mecanismos de rendición de cuentas claros para la supervisión de riesgos y la implementación de salvaguardas.

**Estándar 6 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:** Los FA establecen políticas para asegurar la seguridad y el bienestar de los funcionarios, y proveen condiciones laborales seguras.

**Estándar 7 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:** Los FA tienen políticas para proteger a los informantes o denunciantes (*whistleblowers*).

## Monitoreo y Evaluación

**Estándar 1 de Eficacia Institucional:** Los FA preparan planes estratégicos y financieros que traducen sus valores, enunciados generales de visión, y misión en objetivos, metas y actividades específicas.

**Estándar 4 de Eficacia Institucional:** Los FA monitorean y evalúan sus programas en relación a su misión y plan estratégico y con respecto a los indicadores, objetivos, y estrategias de conservación en el ámbito nacional e internacional.

**Estándar 5 de Eficacia Institucional:** Los FA rastrean su evolución institucional a través de procesos internos de reporte, monitoreo y evaluación, y la presentación de informes de gestión financiera, para apoyar la toma fundamentada de decisiones por parte de sus órganos rectores.

**Estándar 8 de Eficacia Institucional:** Los FA reportan a diversas audiencias para diferentes propósitos.

**Estándar de Programa 1:** Los FA diseñan programas/proyectos para incluir indicadores de monitoreo y evaluación que contribuyan a informes basados en evidencias de la conservación, desarrollo sostenible, o impactos de acción climática.

**Estándar de Programa 6:** Los FA ayudan a sus beneficiarios con claras plantillas, marcos y requisitos de reporte para la elaboración de sus informes de monitoreo y evaluación del desempeño de las subvenciones.

**Estándar de Programa 7:** Los FA establecen indicadores y medidas en los acuerdos de subvención y/o su plan de monitoreo requerido.

**Estándar de Programa 8:** Los FA movilizan al personal, contratistas, y, muchas veces, al mismo subvencionado para monitorear el progreso del mismo.

**Estándar 7 para la Movilización de Recursos:** Los FA se comprometen a usar formatos específicos, proporcionar informaciones solicitadas, y cumplir con los procedimientos y plazos para informes técnicos y financieros a través de acuerdos firmados, así como los firmados entre los FA y sus donantes.

**Estándar 8 para la Movilización de Recursos:** Los FA estimulan un régimen de costos compartidos en el cual los beneficiarios contribuyen una parte de los costos del proyecto o actividad, o recaudan fondos de terceros.

**Estándar 9 para la Movilización de Recursos:** Los FA comunican eficazmente, a potenciales donantes y socios, su rol de apoyo financiero a largo plazo para avanzar en objetivos sociales y ambientales globales y nacionales.

**Estándar 4 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:** Los FA adoptan políticas de transversalización de la perspectiva de género para promover la igualdad de género en todas sus operaciones.

## Technology

**Estándar 7 de Eficacia Institucional:** Los FA mantienen una presencia pública en internet a través de un sitio web y/o redes sociales.

**Estándar de Programa 3:** Los FA establecen un proceso bien definido para la adjudicación de donaciones, orientado a seleccionar oportunamente propuestas de alta calidad a través de mecanismos competitivos.

**Estándar de Programa 11:** Los FA desarrollan sistemas para facilitar la presentación online de propuestas y el seguimiento del progreso de proyectos con los subvencionados.

**Estándar Administrativo 8:** Los FA adquieren los bienes y servicios necesarios para llevar a cabo sus actividades cotidianas mediante procesos y prácticas eficientes, económicos y transparentes que aseguran la buena calidad de los mismos y que procuran obtener el mejor precio por su valor en el mercado.

**Estándar Administrativo 10:** Los FA seleccionan y rastrean la tecnología de información que adoptan para garantizar operaciones seguras y estandarizadas.

**Estándar Administrativo 11:** Los FFC implementan políticas de ciberseguridad para proteger sus datos y sistemas.

**Estándar Administrativo 12:** Los FA tienen software actualizado en marcha para la contabilidad automática, administración financiera, gestión de contratos, y adquisición.



ANEXO 4

# CUADRO DE TRANSPOSICIÓN ENTRE LOS ESTÁNDARES DE PRÁCTICA 2014 Y 2020

Se hicieron modificaciones en la organización y numeración entre las ediciones 2014 y 2020 de los Estándares de Práctica. Anexo 4 es una matriz que vincula la numeración de la estructura de los Estándares de Práctica 2014 a sus nuevas ubicaciones en la edición 2020. El propósito de este cuadro es ayudar a que los FA (que se encuentran en el proceso de una evaluación anual de su organización referente a los estándares), realicen la transición de su calificación a la nueva estructura de una forma fácil.



# Cuadro de Transposición entre los Estándares de Práctica 2014 y 2020

## Gobernanza

Estándares de Práctica Revisión 2020	Estándares de Práctica 2014
<b>Estándar 1 de Gobernanza:</b> En los instrumentos normativos se definen claramente los fines para los cuales pueden ser utilizados los activos de un Fondo o una Cuenta de Programa.	<b>Estándar 1 de Gobernanza:</b> En los instrumentos normativos, se define claramente los fines para los cuales se puede utilizar los valores de un Fondo Ambiental o de un Fondo.
<b>Estándar 2 de Gobernanza:</b> En los instrumentos normativos se define claramente la membresía, las atribuciones y las responsabilidades del órgano rector. La composición de un órgano rector se diseña de tal manera que sus miembros tengan un elevado nivel de independencia y representación de los actores interesados.	<b>Estándar 2 de Gobernanza:</b> En los instrumentos normativos, se define claramente la membresía, las atribuciones y las responsabilidades del órgano rector. La composición de un órgano rector se diseña de tal manera que sus miembros tengan un elevado nivel de independencia y representación de los actores interesados.
<b>Estándar 3 de Gobernanza:</b> Los miembros del órgano rector son seleccionados o nombrados en base a sus competencias y su compromiso para contribuir de manera significativa a la misión general y las responsabilidades del FA (o Cuenta de Programa).	<b>Estándar 3 de Gobernanza:</b> Los miembros del órgano rector son seleccionados o nombrados con base a sus competencias y su compromiso para contribuir de manera significativa a la misión general y las responsabilidades del FA o del Fondo.
<b>Estándar 4 de Gobernanza:</b> Los órganos rectores establecen comités especializados para asesorarles y realizar de manera más eficaz y eficiente determinadas funciones del FA o de la Cuenta de Programa.	<b>Estándar 4 de Gobernanza:</b> Los órganos rectores establecen comités especializados para asesorarles y realizar de manera más eficaz y eficiente determinadas funciones del FA o del Fondo.
<b>Estándar 5 de Gobernanza:</b> El órgano rector celebra por lo menos dos reuniones presenciales al año y mantiene por escrito memorias precisas de cada una de sus reuniones y decisiones.	<b>Estándar 5 de Gobernanza:</b> El órgano rector celebra por lo menos dos reuniones presenciales al año y mantiene por escrito memorias precisas de cada una de sus reuniones y decisiones.
<b>Estándar 6 de Gobernanza:</b> Los miembros del órgano rector entienden sus responsabilidades fiduciarias y se aseguran de tener (o de adquirir) las competencias necesarias para poder cumplirlas.	<b>Estándar 6 de Gobernanza:</b> Los miembros del órgano rector entienden sus responsabilidades fiduciarias y se aseguran de tener (o de adquirir) las competencias necesarias para poder cumplirlas.
<b>Estándar 7 de Gobernanza:</b> Los FA establecen políticas efectivas sobre conflictos de interés para identificar, prevenir, y manejar los conflictos de interés actuales o eventuales, a fin de reducir la exposición al favoritismo y al riesgo de daño a la reputación.	<b>Estándar 7 de Gobernanza:</b> Se tiene una sólida política sobre los conflictos de intereses para identificar, prevenir y manejar los conflictos de intereses actuales o eventuales, a fin de reducir la exposición del FA al favoritismo y arriesgar su reputación.
Recursos Humanos	
<b>Estándar 8 de Gobernanza:</b> El órgano rector recluta y supervisa a un director ejecutivo, y, según la necesidad, a gerentes de Cuentas de Programa.	<b>Estándar 8 de Gobernanza:</b> El órgano rector recluta a un director ejecutivo o gerente del Fondo de tiempo completo para administrar las operaciones cotidianas del FA o del Fondo, y el órgano supervisa su desempeño, el cual es evaluado anualmente.
Recursos Humanos	

Estándares de Práctica Revisión 2020	Estándares de Práctica 2014
<p><b>Estándar 9 de Gobernanza:</b> Los FA mantienen una "lista de cumplimiento" para monitorear y asegurar el cumplimiento total de todas las leyes, reglamentos, sus propios instrumentos normativos y todos los acuerdos legales entre un FA y sus donantes.</p>	<p><b>Estándar 9 de Gobernanza:</b> El FA mantiene una "lista de acatamiento" para monitorear y asegurar el pleno cumplimiento de la normatividad vigente, del conjunto acuerdos jurídicos entre el FA y los donantes, y de los instrumentos normativos del propio FA.</p>
<p><b>Estándar 10 de Gobernanza:</b> Los FA son establecidos bajo los Estándares de un país que asegure efectivamente la autonomía del mismo ante el gobierno, que cuente con leyes claras y bien cumplidas con respecto a las organizaciones no gubernamentales particulares (incluidas las fundaciones o los fideicomisos) y que no someta al FA al pago de impuestos sustanciales.</p>	<p><b>Estándar 10 de Gobernanza:</b> El FA se constituye bajo las normas de un país que asegure su autonomía ante el gobierno, que cuente con leyes claras y bien aplicadas para las organizaciones no gubernamentales particulares (incluidas las fundaciones o los fideicomisos) y que no someta al FA al pago de impuestos sustanciales.</p>

# Cuadro de Transposición entre los Estándares de Práctica 2014 y 2020

## Eficacia Institucional

Estándares de Práctica Revisión 2020	Estándares de Práctica 2014
<p><b>Estándar 1 de Eficacia Institucional:</b> Los FA preparan planes estratégicos y financieros que traducen sus valores, y enunciados generales de visión y misión, en objetivos, metas y actividades específicos.</p>	<p><b>Estándar Operativo 1:</b> El FA prepara un plan estratégico y financiero que traduzca sus enunciados generales de visión y misión en objetivos, metas y actividades específicas.</p>
Comunicación   Monitoreo y Evaluación	
<p><b>Estándar 2 de Eficacia Institucional:</b> En su calidad de organizaciones de interés público, los FA buscan oportunidades para colaborar con las instancias pertinentes del gobierno nacional hacia el logro de prioridades de desarrollo sostenible y conservación.</p>	<p><b>Estándar Operativo 2:</b> En su calidad de organización de beneficio público, el FA busca oportunidades para colaborar con las instancias pertinentes del gobierno nacional para el logro de sus prioridades de conservación.</p>
<p><b>Estándar 3 de Eficacia Institucional:</b> Los FA procuran aliarse a nivel nacional o internacional con actores clave tales como: donantes, empresas, organizaciones no gubernamentales, comunidades, centros de investigación y universidades.</p>	<p><b>Estándar Operativo 3:</b> El FA procura aliarse a nivel nacional o internacional con actores clave en agencias donantes, empresas, organizaciones no gubernamentales, comunidades, centros de investigación y universidades.</p>
<p><b>Estándar 4 de Eficacia Institucional:</b> Los FA monitorean y evalúan sus programas en relación con su misión y plan estratégico y con respecto a indicadores, objetivos y estrategias de conservación, en el ámbito nacional e internacional.</p>	<p><b>Estándar 4 de I,M&amp;E:</b> El FFC monitorea y evalúa sus programas en relación con sus propósitos y plan estratégico, y con los indicadores, objetivos y estrategias de conservación nacionales e internacionales.</p>
Monitoreo y Evaluación	
<p><b>Estándar 5 de Eficacia Institucional:</b> Los FA rastrean su evolución institucional a través de procesos internos de reporte, monitoreo y evaluación, y la presentación de informes de gestión financiera, para apoyar la toma fundamentada de decisiones por parte de sus órganos rectores.</p>	<p><b>Estándar 5 de I,M&amp;E:</b> El FA diseña informes, monitoreos y evaluaciones internas, que incluyen su gestión financiera, como apoyo a la toma de decisiones bien fundamentadas por parte de su órgano rector, respecto al funcionamiento del FA como institución.</p>
Comunicación   Monitoreo y Evaluación	
<p><b>Estándar 6 de Eficacia Institucional:</b> Los FA gestionan activamente su imagen, comunican claramente sus valores, misión, objetivos e impactos de programa, y definen la autoridad de sus funcionarios para comunicarse con audiencias externas a través de políticas completas de comunicación.</p>	
Comunicación   Monitoreo y Evaluación	



## Eficacia Institucional (continuación)

Estándares de Práctica Revisión 2020	Estándares de Práctica 2014
<b>Estándar 7 de Eficacia Institucional:</b> Los FA mantienen una presencia pública en internet a través de un sitio web y/o redes sociales.	
Comunicación   Tecnología	
<b>Estándar 8 de Eficacia Institucional:</b> Los FA reportan a diversas audiencias para diferentes propósitos.	<b>Estándar 1 de I,M&amp;E:</b> El FA procura emitir sus informes para diferentes audiencias y diversos propósitos.
Comunicación   Monitoreo y Evaluación	



# Cuadro de Transposición entre los Estándares de Práctica 2014 y 2020

Programas	
Estándares de Práctica Revisión 2020	Estándares de Práctica 2014
<p><b>Estándar 1 de Programa:</b> Los FA diseñan programas/proyectos para incluir indicadores de monitoreo y evaluación que faciliten la presentación de informes basados en evidencias de la conservación, desarrollo sostenible, o impactos de acción climática.</p> <p>Monitoreo y Evaluación</p>	<p><b>Estándar 7 de I,M&amp;E:</b> El FA diseña el monitoreo y la evaluación como apoyo a la preparación de informes basados en las evidencias respecto a los impactos en la conservación.</p>
<p><b>Estándar 2 de Programa:</b> En el otorgamiento de donaciones, los FA evalúan a los potenciales beneficiarios, exigiendo que presenten información relevante, y manteniendo contacto directo con ellos.</p>	<p><b>Estándar Operativo 4:</b> En el otorgamiento de donación, el FA evalúa los posibles beneficiarios, pide que presenten información relevante y mantiene contacto directo con ellos</p>
<p><b>Estándar 3 de Programa:</b> Los FA establecen procesos bien definidos para la adjudicación de subvenciones, orientados a seleccionar oportunamente propuestas de alta calidad a través de mecanismos competitivos.</p> <p>Tecnología</p>	<p><b>Estándar Operativo 5:</b> El FA sigue un proceso bien definido en su adjudicación de donación, orientado a seleccionar oportunamente propuestas de alta calidad a través de mecanismos competitivos.</p>
<p><b>Estándar 4 de Programa:</b> Los FA concluyen los ciclos de otorgamiento de subvenciones con un contrato firmado con sus subvencionados, estableciendo todos los acuerdos y obligaciones relacionados a la financiación que los FA proveerán.</p>	<p><b>Estándar Operativo 6:</b> Se completa el ciclo de adjudicación de las donaciones con la firma de un contrato entre el FA y el beneficiario, en el cual se incluyen los principales acuerdos y obligaciones relacionados con el financiamiento a ser entregado por el FA.</p>
<p><b>Estándar 5 de Programa:</b> Los FA fortalecen la capacidad de eventuales subvencionados para preparar propuestas sensibles e implementar las actividades financiadas por subvenciones de una forma eficaz.</p>	<p><b>Estándar Operativo 8:</b> Se aplican medidas para fortalecer la capacidad de los beneficiarios, con lo cual se posibilita a que éstos preparen propuestas sensibles e implementen las actividades financiadas con la subvención.</p>
<p><b>Estándar 6 de Programa:</b> Los FA ayudan a sus beneficiarios con plantillas, marcos y requisitos de reporte claros para la elaboración de sus informes de monitoreo y evaluación del desempeño de las subvenciones.</p> <p>Monitoreo y Evaluación</p>	<p><b>Estándar 8 de I,M&amp;E:</b> El FA facilita a sus beneficiarios claras plantillas, marcos e informes requeridos para su monitoreo y evaluación del desempeño de la subvención en el logro de los resultados y productos proyectados.</p>
<p><b>Estándar 7 de Programa:</b> Los FA establecen indicadores y medidas en los acuerdos de subvención y/o su plan de monitoreo requerido.</p> <p>Monitoreo y Evaluación</p>	<p><b>Estándar 6 de I,M&amp;E:</b> El personal del FA y a menudo los propios beneficiarios, monitorean las donaciones mediante indicadores y medidas acordadas en el contrato de subvención o en su plan obligatorio de monitoreo.</p>

## Programas (continuación)

<p><b>Estándar 8 de Programa:</b> Los FA movilizan el personal, contratistas, y, muchas veces, al subvencionado para monitorear el progreso del mismo.</p>	<p><b>Estándar 9 de I,M&amp;E:</b> El personal del FA (y/o sus evaluadores independientes) cumplen con la debida diligencia y monitorean el avance de los beneficiarios hacia el logro de los resultados y productos.</p>
<p>Monitoreo y Evaluación</p>	
<p><b>Estándar 9 de Programa:</b> Los FA se cercioran de que los beneficiarios apliquen procesos y prácticas eficaces, eficientes y transparentes para la adquisición de bienes, obras y servicios de alta calidad y a los mejores precios por su valor en un mercado determinado.</p>	<p><b>Estándar Operativo 9:</b> El FA se cerciora de que las entidades adjudicadas con la subvención apliquen procesos y prácticas de adquisición efectivas, eficientes y transparentes, a fin de obtener bienes, obras y servicios de calidad a los mejores precios por su valor en un mercado determinado.</p>
<p><b>Estándar 10 de Programa:</b> Cuando un FA acepta la responsabilidad de ejecución, se aplican los mismos estándares al servicio prestado a los beneficiarios que a su propia administración.</p>	<p><b>Estándar Operativo 10:</b> Cuando un FA se hace responsable de la ejecución, se le aplican los mismos estándares al servicio prestado a sus beneficiarios que a los realizados para su propia administración.</p>
<p><b>Estándar 11 de Programa:</b> Los FA desarrollan sistemas para facilitar la presentación virtual de propuestas y el seguimiento de progreso de proyectos con los subvencionados.</p>	
<p>Tecnología</p>	
<p><b>Estándar 12 de Programa:</b> Los FA realizan estudios de viabilidad para evaluar nuevas oportunidades de programas.</p>	

# Cuadro de Transposición entre los Estándares de Práctica 2014 y 2020

Administración	
Estándares de Práctica Revisión 2020	Estándares de Práctica 2014
<p><b>Estándar Administrativo 1:</b> Las políticas de Recursos Humanos de los FA se adecúan a las leyes, políticas y reglamentos de su respectivo país.</p> <p>Recursos Humanos</p>	
<p><b>Estándar Administrativo 2:</b> Los FA establecen descripciones claras de cargos, y presupuestos adecuados, para permitir que el director ejecutivo, los gerentes, y los funcionarios se desempeñen de una manera eficaz y eficiente.</p> <p>Recursos Humanos</p>	<p><b>Estándar Administrativo 1:</b> Mediante la claridad de roles y organización, y con los recursos adecuados, se posibilita al director ejecutivo, a los gerentes y al personal del FA desempeñarse de manera eficaz y eficiente.</p>
<p><b>Estándar Administrativo 3:</b> Los FA preparan organigramas que clarifican las líneas jerárquicas y responsabilidades de gestión.</p> <p>Recursos Humanos</p>	
<p><b>Estándar Administrativo 4:</b> Los FA proporcionan a los funcionarios objetivos anuales claros y evaluaciones periódicas de desempeño.</p> <p>Recursos Humanos</p>	
<p><b>Estándar Administrativo 5:</b> Los FA ofrecen a los funcionarios compensación y beneficios dentro de un rango pre-especificado basado en experiencia, educación y desempeño.</p> <p>Recursos Humanos</p>	
<p><b>Estándar Administrativo 6:</b> Los FA asignan sus recursos disponibles para maximizar la financiación para el otorgamiento de subvenciones y programas mientras también establecen una tasa suficiente de gastos generales para lograr los objetivos estratégicos institucionales.</p>	<p><b>Estándar Administrativo 2:</b> Al proponer un presupuesto o analizar su ejecución, la presentación transparente de los gastos administrativos le posibilita al órgano rector entender y analizar los costos de implementación de los programas de donación y demás objetivos estratégicos.</p> <p><b>Estándar Administrativo 3:</b> Mediante una asignación razonable del presupuesto disponible entre los gastos administrativos y el programa de donación, se maximizan los fondos para dicho programa sin desconocer la importancia de alcanzar los objetivos estratégicos e institucionales del FA.</p>

## Administración (continuación)

<p><b>Estándar Administrativo 7:</b> Uno o varios manuales operativos con políticas, procedimientos, y prácticas actualizados orientan la gestión cotidiana del FA o Cuenta de Programa.</p>	<p><b>Estándar Administrativo 4:</b> Se orienta la gestión cotidiana del FA o Fondo mediante uno o varios manuales operativos que contengan políticas, procedimientos y prácticas actualizados.</p>
<p><b>Estándar Administrativo 8:</b> Los FA adquieren los bienes y los servicios necesarios para llevar a cabo sus actividades cotidianas mediante procesos y prácticas eficientes, económicas y transparentes que aseguran la buena calidad de los mismos y que procuran obtener el mejor precio por su valor en el mercado.</p>	<p><b>Estándar Administrativo 5:</b> El FA adquiere los bienes, las obras y los servicios necesarios para llevar a cabo sus propias actividades cotidianas mediante procesos y prácticas eficientes, económicas y transparentes, que aseguran la buena calidad de los mismos y que procuran obtener el mejor precio por su valor en el mercado.</p>
<p>Tecnología</p>	
<p><b>Estándar Administrativo 9:</b> Los FA se someten a una auditoría anual por parte de auditores externos e independientes, quienes aplican criterios que satisfacen los estándares contables de aceptación internacional.</p>	<p><b>Estándar Administrativo 6:</b> El FA se somete a una auditoría anual por parte de auditores externos e independientes, quienes aplican estándares congruentes con los estándares contables de aceptación internacional.</p>
<p><b>Estándar Administrativo 10:</b> Los FA seleccionan y hacen seguimiento de la tecnología de información que adoptan para asegurar operaciones seguras y estandarizadas.</p>	
<p>Recursos Humanos   Tecnología</p>	
<p><b>Estándar Administrativo 11:</b> Los FA implementan políticas de ciberseguridad para proteger sus datos y sistemas.</p>	
<p>Recursos Humanos   Tecnología</p>	
<p><b>Estándar Administrativo 12:</b> Los FA tienen software actualizado en marcha para la contabilidad automática, administración financiera, gestión de contratos, y adquisición.</p>	
<p>Tecnología</p>	

# Cuadro de Transposición entre los Estándares de Práctica 2014 y 2020

## Gestión de Activos

Estándares de Práctica Revisión 2020	Estándares de Práctica 2014
<p><b>Estándar 1 para la Gestión de Activos:</b> Políticas claras y completas de inversiones, establecen los principios centrales que aplican los FA en el manejo de sus activos.</p>	<p><b>Estándar 1 para la Gestión de Activos:</b> Mediante una política de inversión clara y exhaustiva, se establece los principales principios aplicados por el FA en la gestión de sus valores.</p>
<p><b>Estándar 2 para la Gestión de Activos:</b> Los FA gestionan su cartera de inversión de acuerdo con lineamientos de inversión en los que se establecen los parámetros específicos a ser aplicados por el consultor en gestión de inversiones, el asesor financiero y/o el gerente de inversiones.</p>	<p><b>Estándar 2 para la Gestión de Activos:</b> La cartera de inversiones del FA, es manejada bajo lineamientos de inversión que establecen los parámetros específicos a ser aplicados por el consultor en gestión de inversiones, asesor financiero y/o gerente de inversiones.</p>
<p><b>Estándar 3 para la Gestión de Activos:</b> El órgano rector del FA, o su comité responsable de supervisar la gestión de inversiones, invierte y administra de la misma manera que un inversor prudente manejaría sus propios fondos.</p>	<p><b>Estándar 3 para la Gestión de Activos:</b> El órgano rector del FA, o su comité responsable de supervisar la gestión de las inversiones, invierte y administra de la misma manera en que manejaría sus propios fondos un inversor prudente.</p>
<p><b>Estándar 4 para la Gestión de Activos:</b> El FA procura preservar el capital del fondo patrimonial, a fin de proteger futuras ganancias.</p>	<p><b>Estándar 4 para la Gestión de Activos:</b> El FA procura preservar el capital del fondo patrimonial, a fin de proteger los futuros flujos de beneficios.</p>
<p><b>Estándar 5 para la Gestión de Activos:</b> El órgano rector del FA aprueba la política y los lineamientos de inversión, el proceso y resultado de selección del consultor financiero y/o gerente de inversión, y los informes sobre el desempeño del consultor financiero o de inversiones, y/o el gerente de valores.</p>	<p><b>Estándar 5 para la Gestión de Activos:</b> El órgano rector podrá delegar en un comité o en inversores profesionales ciertas responsabilidades relativas a la inversión de los valores del FA, pero el propio órgano rector debe analizar y aprobar las políticas y los lineamientos de inversión, el proceso de selección del consultor financiero y/o gerente de inversión, y emitir informes sobre el desempeño de los mismos y el rendimiento de las inversiones.</p>
<p><b>Estándar 6 para la Gestión de Activos:</b> Los órganos rectores de los FA: (i) cuentan con por lo menos un director profesional conocedor y experimentado en una o más de las áreas de finanzas, negocios, o economía; y (ii) proveen a todos los miembros capacitación enfocada en los principales conceptos requeridos para la toma de decisiones bien fundamentadas para la gestión de las inversiones.</p>	<p><b>Estándar 6 para la Gestión de Activos:</b> A fin de cumplir sus propias responsabilidades en la gestión de las inversiones, el órgano rector: (i) cuenta con por lo menos un director que sea un profesional cualificado conocedor y experimentado en uno o más de los campos de finanzas, negocios o economía; y (ii) asegura que cada uno de sus miembros reciba una capacitación focalizada en los principales conceptos requeridos para la toma de decisiones bien fundamentadas en el desempeño de sus responsabilidades.</p>
<p><b>Estándar 7 para la Gestión de Activos:</b> Los FA evalúan su capacidad actual de inversión, identifican los tipos de profesionales de inversión requeridos y seleccionan a estos profesionales a través de un proceso competitivo y entre proveedores de servicios de reconocida calidad en el sector de las inversiones.</p>	<p><b>Estándar 7 para la Gestión de Activos:</b> El FA evalúa su actual capacidad de inversión, identifica los tipos de inversores profesionales que requiere y los selecciona mediante un proceso competitivo entre proveedores de servicios de calidad reconocida en el sector de las inversiones.</p>



## Gestión de Activos (continuación)

Estándares de Práctica Revisión 2020	Estándares de Práctica 2014
<b>Estándar 8 para la Gestión de Activos:</b> Los FA contratan a profesionales de inversión describiendo de manera clara y exhaustiva los servicios a ser prestados, los objetivos de los mismos, los costos de prestarlos y las responsabilidades tanto del proveedor del servicio como del FA	<b>Estándar 8 para la Gestión de Activos:</b> En los contratos de servicio con los inversores profesionales, se enuncia de manera clara y exhaustiva los servicios a ser prestados, los objetivos de los mismos, los costos de prestarlos y las responsabilidades tanto del proveedor del servicio como del FA.
<b>Estándar 9 para la Gestión de Activos:</b> Los FA emprenden evaluaciones periódicas de su desempeño en la gestión de las inversiones.	<b>Estándar 9 para la Gestión de Activos:</b> El FA emprende evaluaciones periódicas de su desempeño en la gestión de las inversiones.
<b>Estándar 10 para la Gestión de Activos:</b> Los FA reconocen la importancia de invertir sus activos de una manera coherente con sus propias misiones y valores, e implementan una estrategia apropiada para lograr tal coherencia.	

# Cuadro de Transposición entre los Estándares de Práctica 2014 y 2020

## Movilización de Recursos

Estándares de Práctica Revisión 2020	Estándares de Práctica 2014
<p><b>Estándar 1 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA cuentan con estrategias para diversificar y multiplicar sus fuentes de financiamiento a corto y largo plazo para no depender de una sola fuente o de un solo mecanismo de financiación.</p>	<p><b>Estándar 1 para la Movilización de Recursos:</b> El FA tiene estrategias para diversificar y multiplicar sus fuentes de financiamiento en el corto y largo plazo, en vez de depender de una sola fuente o de un solo mecanismo de financiación.</p>
<p><b>Estándar 2 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA diseñan estrategias o planes de acción para la movilización de recursos, orientados a recaudar capital de largo plazo, además de financiación de más corto plazo para proyectos o programas particulares.</p>	<p><b>Estándar 2 para la Movilización de Recursos:</b> El FA diseña estrategias o planes de acción para la movilización de recursos, orientados a reunir capitales de largo plazo además de fondos de más corto plazo para proyectos o programas particulares.</p>
<p><b>Estándar 3 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA tienen políticas para la selección inicial de donantes y para decidir cuáles contribuciones y condiciones aceptar.</p>	<p><b>Estándar 3 para la Movilización de Recursos:</b> El FA tiene políticas para la selección inicial y determinación de cuáles contribuciones y condiciones aceptará de los donantes.</p>
<p><b>Estándar 4 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA analizan y buscan oportunidades para utilizar fondos provenientes de donantes particulares o fuentes gubernamentales, como medio para apalancar recursos adicionales.</p>	<p><b>Estándar 4 para la Movilización de Recursos:</b> El FA analiza y busca oportunidades para utilizar fondos provenientes de donantes particulares o fuentes gubernamentales, como un medio para apalancar recursos adicionales.</p>
<p><b>Estándar 5 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA analizan y exploran oportunidades para servir de intermediarios financieros para programas de donantes, flujos de caja voluntarios y obligatorios, u otros arreglos financieros, para fomentar la causa de la conservación ambiental y de la adaptación y mitigación climática.</p>	<p><b>Estándar 5 para la Movilización de Recursos:</b> El órgano rector y la gerencia del FA procuran identificar, analizar y aprovechar oportunidades para que éste pueda ser utilizado como mecanismo financiero institucional para el desembolso de los pagos por servicios ambientales, tarifas a usuarios, REDD+, fondos para la adaptación climática, pago de los offset por la biodiversidad, compensaciones y multas ambientales, a fin de apoyar las actividades alineadas con el propósito del FA.</p>
<p><b>Estándar 6 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA buscan el apoyo de ministerios gubernamentales nacionales, políticos, y donantes internacionales para movilizar recursos financieros adicionales para el FA y programas estratégicos alineados.</p>	<p><b>Estándar 6 para la Movilización de Recursos:</b> Los miembros del órgano rector y el director ejecutivo del FA coordinan esfuerzos con, y buscan el apoyo de, ministerios y políticos del gobierno nacional, para la movilización de recursos financieros adicionales por parte de dichos gobiernos nacionales y otros donantes internacionales.</p>
<p><b>Estándar 7 para la Movilización de Recursos:</b> Los FA se comprometen a usar formatos específicos, proporcionar información solicitada, y cumplir con los procedimientos y plazos para informes técnicos y financieros a través de acuerdos relacionados a los programas del FA, tales como aquellos firmados entre los FA y sus donantes.</p>	<p><b>Estándar 3 de I,M&amp;E:</b> El FA mantiene regularmente actualizada una lista de verificación y calendario para cada informe pedido por los organismos gubernamentales en el país donde está registrado jurídicamente y en aquellos países donde opera o mantiene inversiones.</p>
<p>Comunicación   Monitoreo y Evaluación</p>	

## Movilización de Recursos (continuación)

**Estándar 8 para la Movilización de Recursos:** Los FA estimulan un régimen de costos compartidos en el cual los beneficiarios contribuyen una porción de los costos del proyecto o la actividad, o recaudan fondos de terceros.

Monitoreo y Evaluación

**Estándar 9 para la Movilización de Recursos:** Los FA comunican eficazmente, a potenciales donantes y socios, su rol de apoyo financiero a largo plazo para avanzar en objetivos sociales y ambientales globales y nacionales.

Comunicación | Monitoreo y Evaluación

**Estándar Operativo 7:** El FA favorece un régimen de costos compartidos, en el cual los beneficiarios aportan una porción de los costos del proyecto o la actividad, o recaudan fondos de terceros.

**Estándar 7 para la Movilización de Recursos:** El FA es capaz de demostrar a potenciales donantes el rol que el mismo desempeña al prestar apoyo financiero de largo plazo al sistema nacional de áreas protegidas y/o a los planes y programas de acción ambiental del país.

# Cuadro de Transposición entre los Estándares de Práctica 2014 y 2020

## Gestión de Riesgos y Salvaguardas

Estándares de Práctica Revisión 2020	Estándares de Práctica 2014
<p><b>Estándar 1 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA desarrollan políticas y procedimientos de gestión de riesgos para lograr sus objetivos de una forma confiable, gestionar incertidumbres, atender reclamaciones y actuar con integridad.</p>	
<p><b>Estándar 2 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA adoptan y/o adaptan salvaguardas y políticas sociales y ambientales nacionales e internacionales.</p>	
<p><b>Estándar 3 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Al aceptar financiación, los FA asumen la responsabilidad de crear políticas y procedimientos para cumplir con todos los estándares solicitados por los donantes y aplicarlos a los proyectos financiados por los mismos.</p>	
<p><b>Estándar 4 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA adoptan políticas de transversalización de la perspectiva de género para promover la igualdad de género en todas sus operaciones.</p>	
<p>Monitoreo y Evaluación</p>	
<p><b>Estándar 5 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA establecen roles claros y responsabilidades para la supervisión de rendición de cuentas e implementación de salvaguardas.</p>	
<p>Recursos Humanos</p>	
<p><b>Estándar 6 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA establecen políticas para proteger la seguridad y el bienestar de los funcionarios, proporcionando condiciones laborales seguras.</p>	
<p>Recursos Humanos</p>	
<p><b>Estándar 7 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas:</b> Los FA tienen políticas para proteger a informantes o denunciantes (whistleblower en inglés).</p>	
<p>Recursos Humanos</p>	

# GLOSARIO

Este glosario incluye definiciones para fines prácticos. Aunque algunos términos puedan tener significado legal en ciertas jurisdicciones, esto puede variar. Por lo tanto, se aconseja a los FA revisar si alguno de estos términos tiene una definición jurídica específica dentro de las leyes aplicables a los mismos. El propósito del Glosario es estrictamente para proveer un uso general del término en el contexto de los Estándares de Práctica.





**Acreditación:** Para los FA, esto se refiere al cumplimiento de los estándares definidos de un fondo multilateral (como el Fondo Verde para el Clima, Fondo Global del Medio Ambiente, o el Fondo de Adaptación), recibir su aprobación y celebrar un acuerdo legal. Una vez acreditado, un FA se asocia con un fondo multilateral y un gobierno nacional para realizar un rango de actividades, tales como el desarrollo de propuestas de financiación, y gestión y monitoreo de proyectos y programas.

**Plan de Acción:** Una descripción de los objetivos y metas de un proyecto y las actividades que se realizarán para su implementación dentro de un período específico de tiempo.

**Manejo Adaptativo:** La incorporación de aprendizaje intencional en la práctica profesional para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Específicamente, se trata de la integración de diseño, gestión y monitoreo para permitir que los profesionales pongan a prueba supuestos clave de una forma sistemática y eficiente, evalúen resultados, ajusten decisiones de gestión, y generen lecciones aprendidas.

**Anti-lavado de Dinero:** Se refiere a un conjunto de leyes, reglamentos, y procedimientos cuyo propósito es prevenir que delincuentes disfracen fondos ilegalmente obtenidos como ingresos legítimos. Para los FA, está relacionado con garantizar que la fuente de fondos recibidos no sea disfrazada o falseada. También tiene que ver con las responsabilidades de „Conozca su Cliente (Know your Client)“, lo que se relaciona a la diligencia debida a ser realizada con respecto a los donantes, subvencionados y otros beneficiarios de financiación del FA. Esto incluye prevenir, detectar, e informar sobre actividades de lavado de dinero.

**Supuesto:** Una declaración explícita sobre lo que un equipo cree ser verdadero. Las secuencias lógicas vinculando estrategias de proyecto con los objetivos, como mostrado en una teoría de cambio. Los supuestos también pueden incluir la percepción de cómo prevén que variables externas puedan influir en el logro de resultados (véase „factor de riesgo“).

**Base de referencia:** una medida o posición para un conjunto de indicadores a partir de ciertos puntos en el tiempo que pueden usarse como una comparación para determinar el impacto de un proyecto o el estado general de un ecosistema/meta de conservación/calidad de agua/nivel socioeconómico, etc. a lo largo del tiempo.

**Punto de referencia:** Un estándar con el cual se puede medir y comparar el desempeño de los valores, de una clase de activos o de un profesional de inversión. A menudo se emplean para este fin índices generales o segmentados del mercado de acciones y bonos. Los puntos de referencia pueden ser: a) absolutos, es decir, que busquen la consecución de un retorno positivo sin depender de las condiciones del mercado – para superar, con cierto porcentaje a lo largo de un período definido, ya sea el rendimiento de depósitos de efectivo o un índice de inflación. Este enfoque implica un estilo activo de gestión; o b) relativo, es decir, que busque superar un índice compuesto o un grupo de pares a lo largo de un período definido. Este abordaje a menudo implica un estilo menos activo de inversión.

**Compensación u ‘Offset’ de Biodiversidad:** logros medibles de conservación que resultan de acciones diseñadas para compensar impactos residuales negativos y significativos en la biodiversidad debido al desarrollo de un proyecto, una vez tomadas las medidas adecuadas de prevención y mitigación. El propósito de las compensaciones de biodiversidad es lograr cero pérdidas netas y preferiblemente ganancias netas de biodiversidad en el terreno, con respecto a la composición de especies, estructura de hábitats, funciones ecosistémicas, usos populares y valores culturales asociados a la biodiversidad.

**Financiación Combinada:** El uso de capital catalítico de fuentes públicas o filantrópicas para aumentar la inversión privada en el desarrollo sostenible.

**Plan de Continuidad del Negocio:** Un proceso de creación de un sistema de prevención y recuperación de eventuales desastres, ya sean naturales o provocados por los seres humanos. Éste se diseña para proteger al personal y los activos, además de proporcionar una cadena de mando y lineamientos sobre cómo las funciones clave de un FA seguirán operando.

**Plan de Negocios:** Un documento escrito formal desarrollado a través de consulta y análisis que resume el plan de un FA para lograr los objetivos de negocio por medio de una buena gestión y un plan de ejecución con presupuesto realista. Los planes de negocios proporcionan plazos claros, requisitos detallados de financiación, oportunidades de comercialización, y pueden destacar los rendimientos financieros o beneficios económicos en un lenguaje que eventuales inversores y donantes respetan. Muchas veces se escriben para generar entusiasmo sobre la creación inicial de un FA o cuando se lanzan nuevas iniciativas.

**Prácticas de Resiliencia Climática:** Promueven la capacidad de prever, prepararse para, y responder a eventos peligrosos, tendencias o perturbaciones relacionadas al clima. Mejorar la resiliencia climática implica analizar cómo el cambio climático creará nuevos riesgos, o alterará los actuales riesgos relacionados al clima, y tomar medidas para hacer frente a estos riesgos.

**Compensación:** Usualmente, esto se refiere al salario de un individuo. „Compensación total“ incluye todos los beneficios como seguro de salud, aportaciones para la jubilación, vacaciones pagadas, tiempo extra, bonos, etc. Los gastos recurrentes para el FA de nuevos empleados corresponden a la compensación total más cualquier impuesto relacionado sobre la nómina.

**Cumplimiento:** Conformidad con los requisitos enunciados. A nivel organizacional, esto se logra mediante los procesos de gestión que identifican los requisitos aplicables (definidos, p. ej. en leyes, reglamentos, contratos, estrategias y políticas), evalúan el estado de cumplimiento, comparan los

riesgos y potenciales costos del no cumplimiento con los gastos previstos de las áreas protegidas para lograr el cumplimiento, y, en base a ello, priorizan, financian e inician medidas correctivas que se consideren necesarias.

**Seguridad Informática:** La protección de sistemas informáticos y de redes ante robos o daños de su hardware, software, o datos electrónicos, y ante la interrupción u orientación errónea de los servicios prestados.

**Conflicto de Interés:** Un conflicto de interés surge cuando un miembro del órgano rector, director ejecutivo, consultor o funcionario responsable por actuar en el mejor interés del FA, puede estar en una posición, o es percibido en una posición, de beneficiarse personalmente (o crear un beneficio para un familiar u otra organización con la cual está asociado), posiblemente afectando su lealtad al FA.

**Fondo Fiduciario para la Conservación (FA):** Los Fondos Ambientales son instituciones privadas y jurídicamente autónomas que proporcionan financiamiento sostenible para la preservación de la biodiversidad. A menudo financian una parte de los costos administrativos a largo plazo del sistema de áreas protegidas (AP) de un país así como de las iniciativas de conservación y de desarrollo sostenible fuera de las AP. Muchos FA también invierten en soluciones basadas en la naturaleza para apoyar esfuerzos de mitigación y adaptación al cambio climático para avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Los FA recaudan e invierten fondos para invertir en programas y otorgar subvenciones a organizaciones no gubernamentales (ONG) y de base comunitaria (OBC), organismos del gobierno (como las agencias nacionales para áreas protegidas), y, cada vez más, a emprendimientos pequeños e intermedios. Los FA son instituciones de financiación, no de ejecución de la conservación de la biodiversidad. Dentro de un mismo FA, puede haber una o más Cuentas de Programa, a menudo de varios donantes.

**Encuesta sobre la Inversión de los Fideicomisos para la Conservación (CTIS por sus siglas en inglés):** Un estudio anual sobre las políticas de gestión de inversión, prácticas y resultados de los FA a nivel mundial, publicado por primera vez en 2006. Los informes CTIS se publican anualmente en el sitio web de la Conservation Finance Alliance.

**Costo de Vida:** Un índice de precios que mide cuánto se paga por lo básico, como renta, gas, comida, y ropa en una región/país. Los cálculos de costo de vida permiten comparar los gastos entre regiones y a lo largo del tiempo en la misma área.

**Reparto de Costos:** Dinero aportado por el subvencionado desde sus propios recursos o de otra fuente y utilizado para completar el plan de financiación de un proyecto o actividad apoyados por una subvención de un FA. También se denominan “fondos de contrapartida”.

**Combate al Financiamiento de Terrorismo (CFT):** Se refiere al conjunto de leyes, reglamentos, y procedimientos cuyo propósito es prevenir que los individuos y organizaciones involucrados en las actividades terroristas, u otras actividades ilícitas, accedan a financiamiento. Con respecto a los FA, esto está relacionado con asegurar que los fondos distribuidos no constituyan Financiamiento de Terrorismo, y prevenir, detectar, e informar sobre el Financiamiento del Terrorismo. Con frecuencia éstos se llaman „Listas de Exclusión“.

**Custodio:** Un custodio (generalmente un banco u otra institución financiera) mantiene los valores de propiedad del FA, recauda los dividendos e intereses, cobra los valores vencidos y maneja la entrega y recepción de valores tras su compra– venta. Además, el custodio puede realizar la contabilidad regular de los valores obtenidos, comprados o vendidos, así como el movimiento de valores dentro y fuera de las cuentas de inversión del FA.

**Conversión de Deuda:** Mecanismo por medio del cual el gobierno de un país endeudado puede reducir o reestructurar una parte de su deuda con uno o más acreedores a cambio de una promesa de usar el dinero ahorrado a través de dicha reestructuración para lograr objetivos de conservación. Generalmente, el gobierno pagará una tasa de interés anual reducida sobre la deuda reestructurada en comparación a lo que anteriormente estaba pagando a sus acreedores, pero también puede ser una anulación parcial de la deuda. Los ahorros resultantes de la reestructuración, incluyendo de los términos de préstamos extendidos y, en ocasiones, la posibilidad de usar una divisa local en vez de una divisa fuerte, se dirigen hacia al FA para repartirse entre diferentes proyectos y programas de conservación, de acuerdo con una estrategia de conservación pre-determinada. Canje de deuda por naturaleza es otro término frecuentemente usado para describir una conversión de deuda.

**Costos Directos:** Costos que pueden ser asociados con un proyecto específico con relativa facilidad y precisión. Para un FA o Cuenta de Programa, son costos (o gastos) asociados a la administración de un programa financiado por el mismo.

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

**Diversificación:** Una estrategia para la reducción de riesgos en la cual se reparten las inversiones entre varios tipos de instrumentos financieros, sectores, mercados, etc. en base al supuesto de que las diversas inversiones en estas categorías no reaccionarán de la misma manera ante un mismo evento o ante las tendencias a largo plazo. La diversificación genera una cartera de inversiones que, en su conjunto, representa menos riesgo que una sola inversión individual.

**Debida Diligencia:** El nivel de cuidado y atención que se espera un órgano rector o persona razonable tenga antes de celebrar un acuerdo u otra obligación contractual.

**Fondo Patrimonial (dotación):** Un monto de dinero destinado a existir en perpetuidad o preservar su capital a largo plazo. Un fondo patrimonial se invierte con un horizonte a largo plazo, y, por lo general, solo los ingresos resultantes se gastan, a fin de financiar programas y actividades específicos.

**Capital Patrimonial:** Dinero invertido para generar un flujo constante de ingresos durante un periodo prolongado. El comité del FA encargado de supervisar la gestión de las inversiones, definirá el “capital” de tal manera que posibilite al FA lograr su misión y cumplir las obligaciones para con los donantes.

**Compensación Ambiental:** Pagos que realizan los constructores y desarrolladores por obligación jurídica, para compensar los impactos ambientales negativos de los proyectos nuevos. En muchos casos, los fondos de compensación se usan para financiar las áreas protegidas.

**Salvaguardas Ambientales y Sociales:** Diseñadas para prevenir y mitigar perjuicios indebidos con respecto a las personas y su medio ambiente durante el proceso de desarrollo de obras y proyectos, etc. Al identificar y diseñar un proyecto, las salvaguardas ayudan a evaluar los riesgos ambientales y sociales y los impactos (positivos o negativos) asociados a una

intervención de proyecto. Algunas organizaciones pueden elegir tratar eventuales temas de salvaguarda como políticas separadas, en vez de listarlos como salvaguardas. Durante la implementación de proyectos, las salvaguardas ayudan a definir las medidas y procesos para gestionar riesgos y aumentar los impactos positivos de una manera eficaz. El proceso de aplicar políticas de salvaguardas puede ser una oportunidad importante para la colaboración con partes interesadas, mejorando la calidad de las propuestas de proyectos y aumentando el sentido de apropiación.

### **Evaluación de Impacto Social y Ambiental**

**(EISA):** Evaluación diseñada para apoyar la toma fundamentada de decisiones para proyectos específicos. Las EISA identifican y atienden riesgos ambientales, sociales, y económicos potencialmente significativos. Las evaluaciones tienen el objetivo de promover el desarrollo sostenible al asegurar que los proyectos en desarrollo no perjudican las funciones críticas de los recursos naturales y ecosistemas o el bienestar de las comunidades que dependen de estos mismos. El principal producto del proceso de evaluación es una estrategia para gestionar los riesgos y reducir los impactos negativos.

### **Los Criterios Ambientales, Sociales y de**

**Gobernanza (ASG):** Éstos son un conjunto de estándares para las operaciones de una empresa que los inversores social y ambientalmente conscientes aplican para filtrar potenciales inversiones. La mayoría de los analistas ASG usan criterios ambientales para evaluar el desempeño de una empresa con respecto a las emisiones de gases de efecto invernadero y su estrategia de cambio climático, eficiencia energética, manejo de agua, manejo de residuos, e impactos en la biodiversidad. Los criterios sociales examinan cómo gestiona sus relaciones con empleados, proveedores, clientes y las comunidades donde opera. Los criterios de gobernanza se tratan del liderazgo, compensación ejecutiva, auditorías, controles internos y derechos de accionistas de una empresa.



**Evaluación:** Una evaluación sistemática y objetiva de un programa, proyecto, o política en relación a sus metas y objetivos anteriormente enunciados. Su propósito es determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, así como su eficiencia, impacto y sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información fiable y útil, y posibilitar la incorporación de aprendizajes dentro del proceso de la toma de decisiones. En esencia, la evaluación es un concepto sencillo: 1) compara los resultados con las expectativas; 2) identifica las motivaciones y las barreras del desempeño esperado; y 3) produce planes de acción para el mejoramiento de los programas a fin de alcanzar el nivel de desempeño esperado. Una evaluación se basa en un modelo de causa y efecto, y requiere de una hipótesis de contraste confiable y rigurosamente definida para controlar los factores externos a la intervención (p.ej. proyecto) que pudieran dar cuenta de la modificación observada. Para las evaluaciones de impacto, se requiere de un estudio de referencia.

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

**Asesor Financiero:** Un asesor financiero es un agente de ventas o corredor certificado de una sociedad de valores.

**Gestión Financiera:** El proceso de planificar, organizar, controlar, y monitorear los recursos financieros del FA, y las transacciones relacionadas a la administración y operación del FA (p. ej. contabilidad, presupuestos, adjudicación de donaciones, etc.).

**Plan Financiero:** Una evaluación completa del estado financiero actual y futuro de una organización, incluyendo los gastos y fuentes de ingresos previstos,

con el uso de estados financieros actualmente conocidos — tales como balances, estados de ingresos y de flujo de caja — para predecir futuros ingresos, valores de activos, evaluar potenciales fuentes de ingresos, y sugerir presupuestos y planes de gastos, y estrategias para la movilización de recursos.

**Fondos Transferibles** Fondos recibidos por un FA por parte de un donante externo que se recanalizan (o se otorgan como „sub-subvenciones“) hacia uno o más beneficiarios finales. Por lo general, esto está basado en un acuerdo específico con plazo limitado entre el FA y el donante, en que el donante transfiere fondos en cuotas regulares al FA a lo largo de la duración del acuerdo. El donante normalmente tiene un rol en la elección del beneficiario final y cierto grado de supervisión del uso de fondos mientras el FA se responsabiliza por la gestión y supervisión cotidianas de la sub-subvención.

**El Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI):** Establecido por la Organización Internacional del Trabajo (Convenio ILO 169), y ratificado por 23 países, enfatiza la importancia de abordar las perspectivas de pueblos Indígenas como clave para la sostenibilidad de políticas y programas que abarcan los desafíos locales y globales, incluyendo la pobreza, desigualdad, conflictos sociales, y cambio climático.

**Transversalización de la perspectiva de Género:** Integración de una perspectiva de género en la preparación, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas, medidas reglamentarias, y programas de campo, con el objetivo de promover la inclusión social y el acceso igualitario y combatir la discriminación. Se diseñan proyectos para responder efectivamente a las necesidades de todos los pueblos locales, reconociendo que los papeles de género configuran el involucramiento y contribuciones de hombres y mujeres con respecto al medio ambiente, y que tanto hombres como mujeres son capaces de influir, participar en y beneficiarse de proyectos.



**Órgano(s) Rector(es):** El órgano, o los órganos, que ejercen autoridad sobre un FA o alguna de sus Cuentas de Programa, según los instrumentos normativos del FA. El órgano rector de un FA suele llamarse Junta (Directiva o Fiduciaria) y es principalmente responsable por controlar el FA como una institución y los programas y capital del mismo. En algunos casos (cuando lo autorizan los instrumentos normativos), la Junta del FA puede delegar algunas de sus atribuciones de gobernanza de Cuenta de Programa específica a un órgano rector para dicha Cuenta de Programa, la cual generalmente se denomina “Comité” en vez de “Junta”. Cuando se establecen nuevas Cuentas de Programa dentro de un FA, se ponen en marcha lineamientos claros para determinar si el órgano rector de un FA, o de la Cuenta de Programa, puede tomar la decisión final en casos de conflictos materiales. En los presentes estándares, “órgano rector” se refiere a todo organismo que gobierne o: 1) un FA y/o 2) Cuentas de Programa administradas por el mismo.<sup>4</sup>

**Instrumentos normativos:** Por lo general, los FA tienen dos niveles de instrumentos normativos, los cuales se denominan (según el sistema jurídico de cada país): (1) Estatuto, Acta Constitutiva, o Escritura de Fideicomiso (que contienen los principios rectores generales del FA); y (2) Reglamentos o Estándares internos (en los que se detallan las reglas que rigen el FA). Suele ser más difícil reformar los instrumentos normativos del primer o más alto nivel, ya sea porque esto requiere de la aprobación de la autoridad que registró y/o regula al FA (incluyendo a veces la necesidad de aprobación de otros gobiernos en el caso de un acuerdo bilateral). Las reglas para estas reformas pueden ser engorrosas (a fin de dificultar los cambios en sus disposiciones esenciales

de gobernanza). Por otra parte, la reforma de los instrumentos normativos de menor nivel, suele ser más fácil ya que, por lo general, no requiere de la aprobación de ninguna autoridad externa, sino únicamente la del órgano rector del FA.

Una Cuenta de Programa será regida por los instrumentos normativos vigentes en el FA responsable de tal Cuenta de Programa. Además, la mayoría de los FA cuenta con Manuales Operativos en los cuales se exponen los estándares y los procedimientos internos para la operación y administración cotidianas del FA o de una Cuenta de Programa separada, incluyendo un desglose detallado de los procesos operativos, administrativos y de adjudicación de donaciones.

**Subvencionados (beneficiarios):** Son quienes reciben las donaciones de un FA y, en algunos casos, ciertos bienes, obras, servicios e infraestructura, bajo una relación contractual directa con dicho FA.

**Hardware:** Las partes físicas tangibles de un computador, tales como el teclado, tarjeta gráfica, monitor, y unidad central de procesamiento (CPU).

**Cláusula de Exención de Responsabilidad:** aclara que el FA no puede considerarse responsable ante terceros por daños, perjuicios o pérdidas que puedan resultar de un proyecto o actividad que hayan recibido una subvención, ni por las obligaciones jurídicas y tributarias del beneficiario.

---

<sup>4</sup> En algunos países, además de la Junta Directiva o Fiduciaria (responsable de aprobar las donaciones, tomar las decisiones de inversión y supervisar periódicamente la gestión del FA) éste también puede ser gobernado por “Miembros” (p.ej., en el Reino Unido) o por una “Asamblea General” (p.ej., en algunos países de derecho civil). Normalmente los “Miembros” o la “Asamblea General” operan de manera similar a los “accionistas” de una empresa con fines de lucro y por lo general sólo se reúnen una vez por año. Su responsabilidad suele centrarse en la aprobación de cambios propuestos en el instrumento jurídico que gobierna al FA, la destitución de miembros del órgano rector en casos excepcionales, la disolución del FA y, ocasionalmente, también la aprobación de los informes financieros anuales. Similar a los titulares de las acciones en una empresa, los “Miembros” o la “Asamblea General” de un FA no suelen estar involucrados directamente en la gestión del mismo ni en la aprobación de las donaciones o inversiones, pero ocasionalmente se les pide aprobar o votar sobre determinadas decisiones esenciales.

**Inversión de Impacto:** Las inversiones hechas con la intención de generar impactos sociales y/o ambientales positivos medibles además de un retorno financiero. Los inversores de impacto tienen diversas expectativas con respecto a los retornos financieros.

**Indicadores:** Medición consistente de una determinada variable, característica o dimensión de los resultados de proyectos (cambios de estados de amenazas, progreso hacia los objetivos, etc.) basada en el marco conceptual del proyecto y su teoría de cambio subyacente. Los indicadores se usan en el seguimiento de progreso (p.ej. objetivos y resultados). Un buen indicador cumple con los criterios de ser medible, preciso, coherente, y sensible.

**Resultado Intermedio:** Un resultado específico que el proyecto quiere lograr a través de su trabajo para la consecución de una meta u objetivo final („intermedio“ típicamente se refiere a una dimensión temporal).

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

**Consultor en Gestión de Inversiones:** Un asesor que recibe honorarios y que opera bajo un arreglo de contrato discrecional o no discrecional. Provee orientación acerca de la teoría de cartera, asignación de activos, búsqueda y selección de gerentes, políticas de inversión, y la medición del desempeño. El Consultor en Gestión de Inversiones tiene una responsabilidad primordial de proveer asesoría independiente en calidad fiduciaria a su cliente. Un Consultor en Gestión de Inversiones puede ayudar con el análisis del desempeño de los Gerentes de Inversión relativo a los objetivos de inversiones del cliente y asesorar a éste sobre la contratación y el despido de los gerentes de inversión.

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

**Profesional de Inversión:** Para el propósito de los presentes Estándares de Práctica, esto se refiere a un consultor en gestión de inversiones, asesor financiero o gerente de inversiones, ya sea por separado o conjuntamente, en acuerdo con el FA.

**Gestión del Conocimiento:** El proceso de crear, compartir, usar, y gestionar el conocimiento e información de una organización. Se refiere a un abordaje multidisciplinario para lograr objetivos organizacionales, tales como el desempeño mejorado, ventaja competitiva, innovación, y la compartición de lecciones aprendidas, integración y mejora continua de la organización.

**Conozca su Cliente:** También conocido como **conozca su comprador** o, sencillamente, **KYC** (por sus siglas en inglés), es el proceso que una empresa utiliza para averiguar la identidad de sus clientes y evaluar su adecuación, además de los potenciales riesgos de intenciones ilegales con respecto al desarrollo de la relación empresarial. El propósito de KYC es asegurar que los fondos recibidos y gestionados por un FA cumplan con los reglamentos de anti-lavado de dinero de los bancos, el Combate de la Financiación del Terrorismo y los reglamentos anitsoborno.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Anti-money\\_laundersing](https://en.wikipedia.org/wiki/Anti-money_laundersing) ADR

Anti-lavado de dinero ADR

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

**Modelo Lógico:** Un gráfico o visualización que resume los elementos clave de una Teoría de Cambio, y que muchas veces se usa como herramienta facilitadora durante el proceso de diseño. Hay muchos tipos de modelos lógicos, incluyendo, pero sin limitación, los marcos lógicos (logframes), cadena de resultados, marcos de resultados, y modelos orientados a los actores locales.

**Gestión:** Una función colectiva ejercida por el director ejecutivo y los gerentes del FA, quienes supervisan las operaciones cotidianas de un FA o Cuenta de Programa. El término Gerencia también se emplea en ocasiones para referirse conjuntamente al director ejecutivo y a los gerentes de un FA. En el caso de algunas Cuentas de Programa, la función de gestión es ejercida como parte de un acuerdo administrativo con el FA.

**Inversiones Relacionadas con las Misiones (IRM):** Una inversión financiera que promueve la misión social o ambiental del inversor. Se usan activos de inversión como la dotación de capital en vez de activos de programa. Los IRM no se consideran actividades de beneficencia.

**Monitoreo:** La recopilación y análisis periódicos de datos relacionados a las metas, objetivos y/o variables clave que podrían influir en los resultados esperados. El monitoreo genera los datos necesarios para evaluar los productos, resultados y/o impactos de un proyecto. El monitoreo proporciona a la administración y a los principales actores interesados de una intervención en curso, indicando el grado de avance, el logro de los objetivos y el progreso en la ejecución de los fondos asignados.

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

**Producto:** El producto deseado de una actividad o tarea y, por lo general, a corto plazo. Considerado como un resultado intermedio.

**Gastos Generales:** Representan gastos que no se pueden vincular de forma conveniente a, o identificarse con, un programa en particular, pero que son necesarios para operar el FA. Los gastos administrativos son esenciales para las operaciones eficaces, ya que proporcionan el apoyo crítico necesario para la sostenibilidad institucional, incluyendo los costos de administración (que no sean repartidos a los gastos de cuenta de programa), costos de recaudación de fondos, marketing y comunicación, reuniones de la junta directiva, desarrollo de personal y costos de infraestructura (renta, etc.). Algunos países tienen definiciones específicas de gastos generales en sus códigos tributarios. Sin embargo, la contabilidad real de actividades como marketing, comunicación, y hasta la recaudación de fondos varía. Como resultado, un FA debe definir tanto el razonamiento para la asignación de gastos administrativos como la base para su cálculo, al establecer una tasa o rango.

**Pagos por Servicios Ambientales (PSA)** A veces llamados „Pagos por Servicios Ecosistémicos“, son pagos al propietario o usuario de un lote a cambio de mantener la cobertura forestal que sirve para regular los flujos hídricos de una cuenca hidrográfica, conservar su biodiversidad, secuestrar el carbono, o traer otros beneficios a los usuarios de esta cuenca corriente abajo y a la economía nacional. Los PSA también han sido definidos como un sistema transparente para la prestación de servicios ambientales adicionales a través de pagos condicionales a proveedores voluntarios.

**Evaluaciones de Desempeño:** Un procedimiento formal para medir y documentar el trabajo y resultados del trabajo de un funcionario, basado en las responsabilidades de su cargo y objetivos anuales. También se usa para medir el valor agregado por un funcionario para el logro de los objetivos de la organización. Es un proceso sistemático para proveer feedback regular sobre la contribución de un funcionario a las medidas de desempeño establecidas. Documentar el desempeño provee una base para el aumento de salario y promoción o, alternativamente, para el descenso o despido.

**Monitoreo de Desempeño:** Es la recopilación sistemática de datos sobre los cambios en los indicadores de desempeño, que indican si se han dado los resultados esperados y si la ejecución está bien encaminada. En general, los productos medidos se relacionan con el cumplimiento y la ejecución de los planes operativos o empresariales, las actividades del proyecto, o los planes estratégicos.

**Participación del Sector Privado (PSP):** Esto se refiere a los intereses de los donantes y demás para la participación del sector privado como socios estratégicos y avanzar el trabajo relacionado con la misión, por medio de muchos mecanismos, tales como la inversión de impacto, competencia de negocios, donaciones de bienes o servicios, colaboración en grupo técnicos de trabajo, donaciones, etc. El sector privado puede ayudar con la consecución de una mayor escala, sostenibilidad, y, a la larga, eficacia para los resultados de la conservación y de desarrollo sostenible.

**Adquisición:** el proceso de conseguir bienes, obras o servicios de una forma deliberadamente cuidadosa para asegurar la mejor calidad, un precio razonable, y evitar conflictos de interés.

**Programa:** Un conjunto de proyectos que busca lograr una visión amplia en común. Los programas son más ambiciosos y de una duración más larga que proyectos individuales y muchas veces tienen varias fases.

**Cuenta de Programa:** Un monto de dinero que únicamente puede ser utilizado para fines específicos en la financiación de la conservación de la biodiversidad, desarrollo sostenible, y/o programas de mitigación y adaptación climática. Una Cuenta de Programa puede tener un órgano rector independiente de la Junta del FA, pero que actúa en colaboración con ésta. Durante muchos años, éstas se conocían como „fondos“ pero era un término confuso, ya que los Fondos Fiduciarios para la Conservación, como instituciones, también se llamaban „fondos“ en el lenguaje generalmente usado.

**Inversiones Relacionadas a los Programas (IRP):** Las IRP son fuentes de financiación de bajo costo para las organizaciones sin fines de lucro o emprendimientos sociales alineados con el propósito de misión de un donante. Éstas incluyen métodos de financiación a menudo asociados con bancos u otros inversores privados, tales como inversiones patrimoniales, préstamos, y garantías de préstamos. Se espera que estas inversiones generen retornos, pero estos retornos de inversión pueden ser menores que los retornos de mercado. Generalmente, si la inversión genera un resultado positivo para la conservación pero resulta en una pérdida financiera, la inversión se convierte en subvención.

**Proyecto:** Un conjunto de acciones realizadas por un grupo de profesionales, incluyendo gerentes, investigadores, miembros de la comunidad, u otras partes interesadas para lograr las metas y objetivos definidos. Tiene un inicio y un término definido y objetivos específicos.

**Proyecto de Finanzas para la Permanencia:** Un acuerdo financiero riguroso para financiar un área/ conjunto de objetivos de la conservación para el largo plazo, juntando todas las partes interesadas, recursos, compromisos necesarios para lograr objetivos significativos de conservación. Esto ayuda a evitar la financiación fragmentaria e insuficiente para las áreas protegidas, contando con un solo acuerdo cuando todas las condiciones de financiación, jurídicas, y financieras estén establecidas.



**Poder Adquisitivo:** El valor de una divisa expresada en términos de la cantidad de bienes, obras y servicios que puede comprar una sola unidad monetaria .

**REDD:** Reducción de Emisiones de Deforestación y la Degradación de los Bosques provee incentivos para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y evitar la pérdida o degradación de los bosques. Los mecanismos de transferencia pueden incluir el comercio de carbono o el pago por el manejo de bosques en países de renta baja y media. REDD + va más allá de esto e incluye la conservación de la biodiversidad, el manejo sostenible de los bosques y el mejoramiento de las reservas forestales de carbono.

**Cadena de Resultados:** Un diagrama visual de la teoría de cambio de un proyecto. Una cadena de resultados incluye supuestos centrales y la secuencia lógica que vincula las intervenciones del proyecto a una o más metas. En términos científicos, establece una relación teórica o teorías de cambio.

**Riesgo:** En el contexto general de las inversiones, son de amplia aplicación tres definiciones de riesgo: 1) la posibilidad que el rendimiento de una inversión sea diferente al esperado; 2) la probabilidad que un inversionista pierda todo o parte de sus inversiones; y La “desviación estándar” o varianza de la rentabilidad de una inversión referencial o el promedio histórico de una categoría de inversión determinada. La “desviación estándar” es la medida de riesgo más común entre los inversionistas profesionales. Para los FA, un tipo de riesgo es el de no alcanzar el rendimiento proyectado que ofrecería un flujo constante de ingresos y, en muchos casos, mantendría el poder adquisitivo de los valores patrimoniales.

**Factor de Riesgo:** Una condición bajo la cual se espera que un proyecto funcione, pero que también puede provocar problemas para el proyecto, y sobre la cual no se tiene control directo. Los riesgos „killer“ son los que, si no son superados, impedirán completamente que el proyecto logre sus metas y objetivos. Las organizaciones normalmente gestionan un amplio rango de factores de riesgo (riesgos tecnológicos, comerciales/financieros, de información, y de daño a la reputación).

**Gestión de Riesgos:** El conjunto de procesos por los cuales una organización identifica, analiza, y, donde sea necesario, responde de forma apropiada para atender riesgos que podrían afectar a los objetivos del FA de forma adversa. Las respuestas a los riesgos generalmente dependen de su gravedad percibida, e involucra la mitigación, evasión, aceptación o transferencia de los riesgos a un tercero.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Risk\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Risk_management)  
ADR

Gestión de riesgos: ADR

**Segregación de Funciones:** La creación de roles y responsabilidades separadas para asegurar que un individuo no pueda procesar una transacción desde el inicio hasta la etapa de información sin el involucramiento de otros. Ejemplos: 1) Requerir que dos partes, en vez de una, firmen un cheque por el FA. 2) Contar con los registros conciliados por otro funcionario no directamente involucrado en el proceso de registrar las transacciones.

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

**Software:** Un conjunto de instrucciones de computador guardado y operado por el hardware para ejecutar cualquier comando o instrucción. Esto incluye programas de computador, bibliotecas, y medios digitales.

**Políticas de Gasto:** Basadas en una fórmula de estándar de gasto en la que generalmente se toma en cuenta las utilidades, los gastos de gestión de inversiones y la inflación para calcular un monto neto que el FA puede distribuir para cubrir sus gastos operativos anuales. Está diseñado para lograr un equilibrio entre las necesidades presentes y futuras mientras provee predictibilidad en cuanto a los ingresos disponibles para operaciones. Si un FA



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

**Estrategias:** Un conjunto de acciones con un enfoque en común, implementado por un proyecto o programa. Éstas incluyen una o más actividades y se diseñan para lograr objetivos y metas específicos.

**Plan Estratégico:** Un documento usado para comunicar los objetivos y las acciones necesarias para que la organización logre estos mismos objetivos, focalizando la energía y recursos de los miembros del órgano rector, funcionarios y actores clave.

**Subcuenta:** Un conjunto separado de inversiones que comparten una estrategia común. Una Cuenta de Programa puede consistir en una o más subcuentas.

**Evaluación Sustantiva de Desempeño:** Una evaluación a profundidad del desempeño de un consultor en gestión de inversiones, asesor financiero, o gerente de inversiones, la cual se realiza al menos una vez cada cinco años.

**Planificación de Sucesión:** Un proceso para identificar y desarrollar nuevo talento que pueda reemplazar a los líderes cuando ya no estén presentes, se jubilen, o fallezcan. La planificación de sucesión incrementa la disponibilidad de funcionarios o miembros del órgano rector experimentados y capaces que estén preparados para asumir roles de liderazgo cuando estén disponibles.

**Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** Un conjunto de 17 objetivos globales diseñados para ser una „pauta para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos“, los cuales fueron adoptados por todos los Estados Miembros de la ONU en 2015. Es un llamado de atención para acabar con la pobreza, proteger el planeta, y asegurar que todos disfruten de paz y prosperidad.

**Teoría de Cambio:** Una serie de supuestos vinculados de una forma causal. Ésta tiene que ver con cómo cree un equipo que sus acciones ayudarán a lograr tanto los resultados intermedios y los objetivos de conservación como el bienestar humano a largo plazo. Una teoría de cambio se puede expresar de forma escrita, diagramática (cadenas de resultados) u otros modos. Puede describirse como una “hipótesis de desarrollo” que expresa, para una intervención determinada, una explícita relación lógica y causal entre los componentes básicos necesarios para el logro de un resultado a largo plazo. En otras palabras, explica por qué y cómo una inversión (subvención) propuesta, con sus actividades y presunciones, llevará a la consecución de determinados resultados deseados.

**Tolerancia al Riesgo:** En el contexto general de las inversiones, la tolerancia al riesgo hace referencia a la capacidad de un inversionista para aceptar la volatilidad de precios y la posibilidad de una disminución de valor o pérdida de su capital. Para los FA, la tolerancia al riesgo hace referencia además a la disposición del FA para aceptar, conjuntamente con los rendimientos positivos de sus inversiones, que el flujo de ingresos generado por dichas inversiones también pueda ser reducido o incluso llegar a cero por un número determinado de años durante el período del horizonte de inversión.

**Plan de Trabajo:** Calendario de corto plazo para implementar una acción o plan de monitoreo. Los planes de trabajo suelen enumerar: tareas requeridas; los responsables por cada tarea; cuándo y cómo realizar cada tarea.