

Fondos para el Medio Ambiente

Contenido

1	¿QUÉ ES UN FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE?	3
1.1	Perspectiva	3
1.2	Actores Clave y Motivaciones	4
1.2.1	Donantes	4
1.2.2	ONGs catalizadoras	4
1.2.3	Agencias gubernamentales anfitrionas	5
1.3	Tipos de Fondos Ambientales	5
1.4	Ventajas y desventajas de los EFs	7
1.5	Factores que contribuyen al Éxito de un EF	8
1.5.1	Factores que contribuyen al establecimiento exitoso de un EF	8
1.5.2	Factores que contribuyen al éxito operativo de los EFs	10
1.6	Pasos para el establecimiento de un EF	10
2	FASE DE EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD	13
2.1	Perspectiva de evaluación de factibilidad	13
2.2	Términos de Referencia Genéricos (ToR) para la Evaluación de Factibilidad	13
2.2.1	Perspectiva de ToR	13
2.2.2	Términos de referencia	14
2.3	Herramientas de la hoja de trabajo par llevar a cabo la evaluación de Factibilidad	16
3	FASE DE DESARROLLO	19
3.1	Diseñando y Estableciendo un EF	19
3.1.1	Metas y objetivos	19
3.1.2	Marco de trabajo legal	21
3.1.3	El documento legal para los fndos EF (también llamado una constitución, cédula, escritura, o estatutos de incorporación)	21
3.1.4	Estructura de gobierno	22
3.1.5	Estructura financiera	23
3.1.6	Fuentes de los fondos	24
3.1.7	Domicilio legal y colocación de inversiones de activos	24
3.1.8	Criterio para hacer donaciones	25
3.2	Hoja de trabajo para Resumir Datos de la Etapa de Diseño	25
4	RECURSOS	27

4.1 Referencias Bibliográficas	27
4.2 Sitios web	28

1 ¿QUÉ ES UN FONDO AMBIENTAL?

1.1 Perspectiva

Los fondos ambientales (EFs) se han establecido en muchos países en vías de desarrollo durante la década pasada, como un medio para el aprovisionamiento de fondos destinados a la protección ambiental. Este capítulo se enfoca hacia los EFs que financian la conservación de la biodiversidad -también llamados “fondos de inversión en la conservación”- no al universo más amplio de EFs que incluyen los así llamados fondos “dorados”.

La mayoría de EFs que financian la conservación toman la forma de una institución legalmente independiente (por ejemplo, establecida fuera del gobierno) y son administrados por una junta directiva independiente. Muchos EFs tienen una dotación permanente que se ha capitalizado con donaciones del gobierno nacional y agencias donantes internacionales. Los EFs también pueden administrar fondos de amortización creados a través del canje deuda-por-naturaleza o fondos rotativos financiados mediante “derechos de usuario” especialmente diseñados o impuestos que son “destinados” a la conservación.

El principal objetivo de establecer un EF es proveer de fondos estables a largo plazo destinados a parques nacionales y otras áreas protegidas (PAs), o de pequeñas donaciones de organizaciones no gubernamentales (ONGs) sin fines de lucro y grupos comunitarios para proyectos dirigidos a la conservación de la biodiversidad y al uso más sostenible de los recursos naturales. Los EFs generalmente surgen de un proceso de planificación de la transacción a largo plazo para las áreas protegidas (ver el capítulo [planificación de la transacción para áreas protegidas](#)).

Sin embargo, los EFs son más que sólo mecanismos financieros. Ellos pueden servir como:

- un foro valioso donde los diversos inversionistas –tales como agencias nacionales y locales, ONGs, el sector privado, y donantes internacionales- se reúnen bajo una base regular para discutir y algunas veces resolver importantes aspectos de la conservación
- agentes claves en el desarrollo de estrategias y políticas de la conservación nacional
- la fuente de expertos técnicos que pueden trabajar con agencias públicas y privadas para desarrollar ágiles y efectivas propuestas de administración, y
- constructores y formadores de capacidad de las nacientes ONGs que se están involucrando en la conservación de la biodiversidad.

El principal atractivo de los EFs para los donantes internacionales es su habilidad para administrar de manera confiable y distribuir los fondos de donantes por un largo

Glosario de Términos

Estatutos de Incorporación (o de Asociación): documento legal que explica los fines para los que se ha creado una entidad sin fines de lucro; su estructura administrativa; decretos y obligaciones de sus directivas; fuentes de las que puede aceptar dinero; actividades y objetivos para los que puede gastar dinero; medios en los que puede invertir dinero; y las condiciones para su disolución.

Leyes: reglas y regulaciones detalladas que dirigen los aspectos que no están amparados por el documento legal básico (Capítulo, Estatutos de Incorporación, o Escritura).

Canje deuda-por naturaleza (o conversión): cancelación de obligaciones de repago de deuda (por ejemplo el capital y/o el interés de un préstamo de moneda dura) a cambio de la aceptación del deudor de destinar la moneda local a programas de conservación ambiental.

Dotación: fondo que invierte su capital y que utiliza sólo los réditos de esas inversiones para financiar sus actividades.

Base: equivalente legal de lo que se conoce como un fideicomiso en los países europeos bajo la “ley civil”.

Fondo rotativo: prevé la recepción regular de nuevos fondos –tales como impuestos especiales- que pueden reponer o aumentar el capital original del fondo.

Fondo de amortización: desembolsa su capital íntegro e ingresos por inversión a lo largo de un largo período fijo equitativamente, por ejemplo: 10 años.

Fondo en fideicomiso: estructura legal mediante la cual el dinero u otra propiedad es mantenido, conservado, invertido y gastado por una junta de fideicomisarios o directivos exclusivamente para un propósito caritativo específico, según se establece en una cédula o escritura.

período. Los EFs están formados típicamente a través de amplios procesos consultivos, y están administrados por una junta directiva mixta pública/privada compuesta por representantes de diferentes grupos de inversionistas. Los EFs están diseñados para manejar procedimientos operacionales confiables y transparentes, y prácticas responsables y sólidas de administración financiera. Por lo tanto los EFs pueden ser capaces de atraer nuevos fondos de donantes en los casos en los que los donantes pudieran de otro modo estar preocupados por dar su dinero a una agencia gubernamental. Es más, los activos de un EF casi siempre están administrados e invertidos por instituciones financieras externas, - bien sea de dentro o fuera del país- de modo tal que proveen de ingresos para la duración y objetivos específicos de ese EF en particular.

La creación de un EF requiere de una inversión importante en tiempo y recursos, y el compromiso a largo plazo de crear una nueva institución. Un EF puede emplear una o una combinación de estrategias para la generación de ingresos señaladas en esta Guía.

Los fondos ambientales tienen cuatro componentes básicos:

- **Activos de capital**, los cuales se invierten para generar ingresos.
- **Estructuras legales**, las cuales estipulan los objetivos y procedimientos del Fondo, incluyendo procedimientos para la inversión de activos de capital. En la mayoría de casos, los EFs son establecidos legalmente como entidades legales privadas, incluyendo fondos en fideicomiso, fundaciones y asociaciones.
- Una **estructura de supervisión**, la cual decide cómo utilizar los fondos. Los miembros de esta junta deben representar a los diferentes grupos de interés, tales como las comunidades locales, ONGs, instituciones gubernamentales, sector privado, académico, y agencias donantes.
- Una **estructura administrativa**, la cual es responsable por el manejo del fondo y la ejecución de programas de concesión de donaciones. En EFs establecidos para conservar áreas protegidas (PAs) (fondos para parques), los EFs trabajan muy de cerca con instituciones para la conservación de la naturaleza o las administraciones de PAs, que son formalmente independientes del EF.

1.2 Actores clave y Motivaciones

La mayoría de EFs involucran a tres actores clave: (i) donantes; (ii) ONGs catalizadoras; (iii) agencias gubernamentales anfitrionas. Estos actores y sus motivaciones se resumen abajo.

1.2.1 Donantes

Los donantes proveen de fondos que hacen posible los EFs. La [Facilidad para el Ambiente Global](#) (GEF) ha sido el mayor soporte individual de los EFs. Otros [donantes bilaterales y multilaterales](#) incluyen la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP), Banco Mundial y la Unión Europea (UE). Los donantes están interesados en afianzar sus fondos para tener el más grande impacto en los objetivos de la conservación. Normalmente, los donantes se involucran en el asesoramiento sobre el establecimiento del marco legal de trabajo y en la aprobación de los términos financieros de los EFs. También monitorean el cumplimiento del proyecto como lo harían con cualquier proyecto con fondos donados. A los donantes se los atrae también como un medio para canalizar su apoyo a través de los actores no gubernamentales, lo que puede dar como resultado el incremento en la descentralización, la responsabilidad y transparencia en el manejo de los fondos del proyecto, y proporcionar otros beneficios tales como el fortalecimiento del sector de la ONG.

Los donantes deben creer que los beneficios de “inmovilizar” una gran contribución en un fondo a largo plazo que genera solo modestos réditos para la conservación, valen más que los beneficios del rápido desembolso de sus fondos. Por esta razón, muchos donantes requieren que los EFs aumenten los fondos de contrapartida.

1.2.2 ONGs catalizadoras

Para muchos EFs, las ONGs para la conservación, locales e internacionales, funcionan como un papel “catalizador”, ayudando a analizar las etapas de factibilidad y diseño, proporcionando asistencia técnica para los canjes deuda-por-naturaleza y para el establecimiento del EF con el incremento de fondos y el

fomento de la capacidad. En algunos casos, las ONGs catalizadoras proveen esta asistencia como una contribución “en-especies” al futuro EF, mientras que en otros casos, las ONGs catalizadoras pueden recibir una donación de una agencia internacional donante que les permita proporcionar este apoyo. Algunas ONGs internacionales han provisto de contribuciones de capital limitado a las EFs. Las ONGs locales pueden apoyar al establecimiento de un EF y beneficiarse posteriormente de las donaciones del EF. Es importante que las regulaciones relacionadas con el conflicto de intereses para un EF se establezcan de modo que el apoyo de la ONG no se perciba como que está motivada principalmente por el deseo de recibir fondos en donación.

1.2.3 Agencias gubernamentales anfitrionas

Los gobiernos de los países en vías de desarrollo, generalmente apoyan a los EFs desde el interés por generar la creciente inversión en la conservación, lo cual sus instituciones actuales no pueden atraer o manejar en razón de las limitaciones legales u operacionales. Las agencias que manejan los recursos del gobierno anfitrión están motivadas por la oportunidad tanto de atraer fondos externos para sus costos operacionales como de acceder a fondos de sus propios gobiernos que previamente han estado fuera de su alcance (por ejemplo, ingresos provenientes de un canje deuda-por-naturaleza). A menudo los donantes hacen de la creación de un EF una pre-condición para la ejecución de un canje deuda-por-naturaleza. En general, las agencias gubernamentales anfitrionas (por ejemplo, para finanzas, administración de PA) buscan roles significativos en la administración de los EFs con el propósito de dirigir la concesión de donaciones de los EFs hacia proyectos prioritarios nacionales.

1.3 Tipos de Fondos Ambientales

En cuanto a la operación, no existen EFs estándares. Su modo operacional depende de cada uno de los objetivos globales del fondo, del marco legal de trabajo, del papel dentro del proceso de planificación para la conservación de la naturaleza nacional, etc. La estructura, alcance de las actividades, prioridades, y procedimientos varían de acuerdo al propósito y a la situación local.

En términos de estructura financiera, existen tres tipos de fondos que son manejados por los EFs, diferenciados por el volumen de su inversión y el panorama de gastos. Los fondos de la **dotación** tienen activos de capital permanentes. Los **fondos en amortización** comienzan con una cantidad de dinero que se gasta a lo largo de un período predeterminado. Los **fondos rotativos** reciben nuevos recursos financieros bajo una base regular –por ejemplo: ingresos por impuestos especiales destinados a pagar programas de conservación. Un EF puede administrar uno o más tipos de fondos. Ver [sección 3.1.5](#) para mayor información sobre la dotación, fondos de amortización y rotativos.

La mayoría de EFs se establecen como fondos privados independientes del gobierno, aunque con frecuencia los representantes gubernamentales toman parte en las juntas de gobierno como una minoría.

“Parques” versus fondos de “donaciones”: Los **fondos para parques** apoyan a una o más PAs específicas dentro del sistema nacional de áreas protegidas. Los fondos de donaciones canalizan los recursos hacia los grupos objetivo (por lo general ONGs y organizaciones basadas en las comunidades) a fin de permitir que tales instituciones jueguen un papel mucho más activo y constructivo en los debates sobre políticas ambientales y la determinación de prioridades.

La siguiente tabla ilustra algunas de las principales diferencias entre estos dos tipos de fondos y está basada en la información de la evaluación del GEF 1999 de los fondos en fideicomiso así como en otras fuentes:

Fondos para 'Parques'

Fondos de 'donaciones'

Papel dentro de una estrategia nacional

- Con frecuencia determinados como **elementos integrales de una estrategia nacional de PAs**, una estrategia de biodiversidad nacional, o un programa de acción ambiental nacional.
- El papel principal dentro de esa estrategia es asegurar que al menos algún financiamiento para el costo sostenible recurrente estará disponible para administrar los parques nacionales y las áreas protegidas que están previstas según el fondo.

- Generalmente **elementos integrales no de estrategias nacionales PA**, sino principalmente enfocados a uno o más elementos de una estrategia de la biodiversidad nacional.

Administración

- **El gobierno juega un papel clave:** usualmente es el dueño de los terrenos donde operan los parques, y el director de los parques nacionales y otros funcionarios gubernamentales actúan en la junta del EF. Sin embargo, por lo general se espera que el gobierno no esté en la mayoría.
- Autoridades **gubernamentales**, usualmente aquellas de alto rango, con frecuencia están representadas en la junta, pero generalmente **menos dominantes** que en los fondos para "parques".

Alcance del programa y administración

- Programas por lo general **dirigidos** a un universo limitado de **PAs**, aunque la mayoría anticipados a apoyar eventualmente a los componentes clave o a los segmentos más amplios de un sistema nacional de parques.
- El enfoque tiende a ser determinado específicamente durante la fase del diseño, limitado por lo general a las actividades cuyo **objetivo** son los **parques formalmente designados**.
- Algunos fondos proporcionan también donaciones a entidades que trabajan en zonas PA de amortiguamiento, aunque normalmente dentro del contexto de una estrategia de manejo del parque.
- El proceso de **asignación de fondos** es relativamente **simple**, no es un proceso competitivo de donaciones.
- Las actividades que cuentan con fondos usualmente apoyan a elementos de un plan multiaños de administración del parque.
- El nivel de monitoreo del programa y la evaluación son relativamente fáciles al grado de que todos los donatarios realizan funciones similares y trabajan en áreas geográficas circunscritas.
- La administración del programa es **más compleja**. El **objetivo** tiende a no ser determinado específicamente durante la fase de diseño para el fondo, pero se lo deja a la **junta directiva**.
- Por lo general apoya a una **amplia gama de actividades** fuera del manejo convencional de PA, tales como mejora en el conocimiento, investigación aplicada, manejo comunitario de recursos, etc.
- Con madurez, la mayor parte de los fondos de donaciones tienden a agudizar sus objetivos (por ejemplo, la conservación marina, regiones geográficas específicas, etc.).
- **Asignación de fondos caracterizada** por la solicitud competitiva de donaciones (con frecuencia anual).
- Generalmente **mayor libertad** para financiar proyectos innovadores y catalizadores.
- Amplio monitoreo a nivel de programa y evaluación **más difícil** cuantitativamente (más donaciones) y cualitativamente (objetivos de biodiversidad y fortalecimiento de la sociedad civil).

Aspectos financieros

- El enfoque hacia la biodiversidad hace más fácil satisfacer los criterios para la asignación de fondos en beneficio del ambiente global (por ejemplo: por el GEF).
- La prioridad se da para establecer una dotación permanente aunque también puede establecerse
- El satisfacer el criterio del GEF respecto de los beneficios globales es más difícil (debe ser determinado específicamente para áreas o actividades de cada donación).
- Un fondo de amortización (o rotativo/

- otros tipos de fondos.
- Los gobiernos han tendido a ser más activos en la provision de ingresos e incremento de capital

fondo de reposición) es a veces más efectivo en cuanto a costo porque los proyectos catalizadores y el inicio normalmente no requieren de financiamiento de costo recurrente a largo plazo.

Hay muchos ejemplos de fondos de “donaciones” privadas que apoyan a componentes particulares del sistema nacional PA en Bolivia, Ecuador, Perú y México. Los ejemplos de fondos para “parques” privados incluyen: Santa Marta en Colombia y Mgahinga-Bwindi en Uganda. Los ejemplos de fondos de “donaciones” privadas con amplios territorios (por ejemplo: fondos para el desarrollo nacional sostenible) incluyen EFs en Filipinas, México y otros (por ejemplo muchos establecidos en América Latina a través de la Empresa Norteamericana para la Iniciativa de las Américas (EAI). Los fondos para el ambiente público nacional incluyen EFs en Brasil, Colombia y El Salvador.

1.4 Ventajas y Desventajas de los EFs

Ventajas

- Financiamiento a largo plazo de los costos operativos y de seguimiento de PAs.
- Proporcionan elevada capacidad de absorción, por ejemplo la habilidad para absorber y distribuir grandes sumas de dinero durante un largo período.
- Como una fuente de financiamiento a largo plazo, los EFs facilitan el proceso de planificación de la administración del PA.
- La amplia participación de representantes gubernamentales y no gubernamentales en los entes de gobierno contribuye a un proceso transparente para la toma de decisiones y mejora la aceptación de las medidas para la conservación de la naturaleza por parte de la sociedad (propiedad local). Mediante el apoyo de las ONGs, organizaciones basadas en la comunidad y el sector comercial, los EFs también hacen una importante contribución para el desarrollo de la sociedad civil.
- Provee de fondos sostenidos, mitigando los riesgos de paralización inesperada de fondos debido a cambios políticos, cortes en el presupuesto, programas de austeridad económica, etc.
- Puesto que son independientes del gobierno, los EFs pueden reaccionar con mayor flexibilidad a nuevos desafíos.
- Pueden llevar a cabo planificación a largo plazo, porque son independientes a los cambios de gobierno y a las variaciones en las prioridades políticas.
- Proporcionan capacidad para la asignación de pequeñas donaciones a través de la “distribución” de grandes donaciones internacionales a una amplia gama de proyectos más pequeños. Tienen mayor capacidad que las grandes agencias donantes para supervisar muchos proyectos de menor escala, y ajustar los requerimientos para adaptarse a la capacidad local y a las circunstancias.
- Facilitan la coordinación entre los varios actores (donantes, gobierno y sociedad civil).

Desventajas

- Incapacidad para generar cantidades significativas de fondos en un corto período –lo cual puede requerirse si los recursos para la biodiversidad enfrentan mayores y urgentes amenazas.
- Fondos de una dotación bloquean grandes cantidades de dinero, que generan sólo relativamente modestos ingresos, parte de los cuales se gasta en costos administrativos.
- El tamaño mínimo de un EF para que sea efectivo en costo es usualmente de \$5 millones, que con frecuencia es difícil alcanzar, en particular de más de un donante (en un esfuerzo por lograr la diversificación).
- Existe la posibilidad de que los fondos sean utilizados para fines políticos y otros fuera de los objetivos y restricciones del EF, y de que la dotación sea “invadida”. (Las apropiadas salvaguardas ayudan a minimizar esta posibilidad).
- La existencia de un EF puede reducir pronto los fondos para la conservación por parte de los gobiernos anfitriones y de los donantes.
- El enfoque típico de la concesión de donaciones para *proyectos* puede resultar en la inobservancia de acciones políticas y legales clave necesarias para conservar la biodiversidad.

- Pueden contribuir a elevar la capacidad local para manejar los recursos financieros. Son conducidos localmente y administrados localmente, dirigiendo las prioridades de la región, país, provincia o comunidad en los cuales se basan.
- Efecto de afianzamiento: una vez establecidos, los fondos pueden atraer importantes fondos adicionales de varias fuentes.
- Gozan de privilegios como la exención de impuestos que permite la aplicación total de los fondos disponibles para los beneficiarios designados.

1.5 Factores que contribuyen al éxito de un EF

1.5.1 Factores que contribuyen al éxito del establecimiento de un EF

Los factores en **negrilla** son **esenciales**. Un “número crítico” de los factores restantes también debe estar presente; la ausencia de más de unos pocos aumenta en gran proporción el riesgo (adaptado de [GEF, 1999](#)).

- **Ausencia de amenazas importantes que requieren urgente movilización de grandes cantidades de dinero** (por j. la acción necesaria para la conservación es a largo plazo y puede desarrollarse con los flujos financieros anuales que pudiera producir un fondo en fideicomiso).
- **Si se trata de un fondo privado, apoyo del gobierno del concepto de un fondo fuera del control gubernamental**, que involucra a los sectores público y privado. El apoyo **debe ser activo y de base amplia, proveniente de líderes financieros más antiguos hacia los entes regionales y locales, extendiéndose más allá de los ministerios ambientales y departamentos para incluir ministerios de finanzas y planificación.**
- **Una contribución financiera razonable por parte del gobierno, si no directamente al fondo, entonces a las actividades del proyecto.**
- Firme coordinación entre las agencias gubernamentales del país anfitrión: sectores de planificación e importantes (por ej. bosques, manejo de áreas protegidas).
- Para fondos privados, un marco legal de trabajo que permita establecer un fondo autónomo en fideicomiso, fundación, u organización similar. Leyes sobre impuestos que le permitan al fondo la exención de impuestos, y que brinden incentivos a las donaciones de contribuyentes privados. De no ser así, la disposición y probabilidad de que el gobierno efectúe y apoye tal marco de trabajo.
- **Gente con una visión común de ONGs, gobierno, sectores académico y privado, agencias donantes, y comunidades que puedan trabajar en conjunto a pesar de sus diferentes propuestas para la conservación. El apoyo y compromiso de líderes financieros es crucial para atraer la pericia en administración del sector privado, especialmente de la destreza en administración financiera.**
- **Un sistema legal y financiero que pueda ser transmitido para proteger los activos financieros del EF y la independencia legal.**
- **Instituciones funcionales de apoyo (por ejemplo bancarias, auditoras y contratistas) disponibles en el país anfitrión.**
- Un proceso participativo que involucre a una extensa gama de inversionistas durante el proceso de diseño, y la buena disposición de los inversionistas para utilizar mecanismos EF.
- Disponibilidad de uno o más mentores –por ejemplo una agencia donante experimentada u ONG internacional “emparejadas” con otra, más experimentada en fondos en fideicomiso- para proporcionar apoyo técnico, levantamiento del fondo y otro tipo de apoyo al fondo durante las fases de comienzo y desarrollo inicial.
- Prospectos realistas para atraer un nivel suficiente de capital para apoyar a un programa importante dirigido a la conservación. En la mayoría de casos esto significa tener compromisos clave de más de un solo donante antes de empezar con el fondo. La presencia de posibilidades para aprovechar

recursos internos del país (derechos de usuario, impuestos y tasas, donaciones, etc.) a fin de asegurar la sustentabilidad financiera a largo plazo es también un factor importante que contribuye al éxito.

- Una demanda efectiva para el “producto” del fondo, incluyendo una comunidad cliente interesada en realizar actividades para la conservación de la biodiversidad en la escala prevista, y suficiente para lograr un impacto significativo.

1.5.2 Factores que contribuyen a la operación exitosa de los EFs

- Metas y objetivos claros y mensurales.
- Una estructura de gobierno con cuentas y balances apropiados, provisiones para conflictos de interés, y procedimientos en serie.
- Los miembros de la junta directiva que van a comprometer tiempo y liderazgo importantes, y dedicar sus esfuerzos para levantar el apoyo del fondo con varios distritos.
- Un papel fuerte y claramente definido para desarrollar cualquier estrategia sobre la biodiversidad nacional o plan de acción ambiental nacional.
- Un personal dedicado, técnicamente competente, y en particular, un director ejecutivo fuerte. director.
- Relaciones armoniosas y productivas entre la junta directiva y el personal. La junta no debería tratar de micro-manejar o involucrarse en operaciones día-a-día, sino que debería limitarse a formular una política general, proveer supervisión, y aprobar el presupuesto. Por otra parte, el Director Ejecutivo y personal no deberían tratar a la junta simplemente como un “sello de caucho”, sino que deberían permitir que la junta tome todas las decisiones primordiales.
- Uso constructivo de capacitación externa, asesoría y programas de asistencia técnica para fortalecer la capacidad institucional de los EFs.
- Relaciones de no confrontación ni competencia con agencias ambientales gubernamentales, y departamentos gubernamentales encargados de manejar los recursos naturales, como la forestación, pesca, minería y energía.
- Disciplina financiera/administrativa combinada con flexibilidad y transparencia en el programa, y procedimientos que apoyen esto y sean aplicados consecuentemente.
- Mecanismos para continuar incorporando a una amplia gama de inversionistas en programas y dirección del fondo.
- Visión clara y liderazgo para evitar la fragmentación del programa y la pérdida del objetivo.
- Administradores de activos seleccionados competitivamente para la inversión de los activos del fondo; una carpeta diversificada de inversiones, informes frecuentes y regulares de los administradores del capital a la junta sobre el rendimiento financiero de las inversiones del fondo; y supervisión de la junta directiva que compare el rendimiento actual con los objetivos.
- Si el EF es un proyecto GEF, tener un administrador que apoye y alimente la tarea, que sea capaz de atraer los recursos externos y experiencia que se requieren.
- **Apoyo del contexto más amplio.** Los EFs son más efectivos cuando existen políticas ambientales con apoyo gubernamental, y hay otros programas exitosos de conservación en el país.
- **Condiciones de estabilidad económica y política.**
- **Un núcleo de donatarios potenciales** capaces de utilizar efectivamente los fondos donados.

1.6 Pasos para el establecimiento de un EF

El establecimiento de un EF supone por lo general tres fases de desarrollo:

- Fase de factibilidad
- Fase de diseño
- Fase de desarrollo

Para establecer un EF usualmente se requiere seguir los siguientes pasos:

Fase de factibilidad

Paso 1: Reuniones entre los inversionistas interesados –incluyendo donantes, ONGs y gobierno- para determinar el nivel de interés por establecer un EF

- Las ONGs y los donantes a menudo juegan un papel de liderazgo en la introducción del concepto
- Presentación del concepto general incluyendo ejemplos de cómo se han establecido los EFs y cómo operan en otros países.

Paso 2: Realizar una evaluación independiente de factibilidad (ver el ejemplo: Términos de Referencia en la Sección 2.2 de abajo) para evaluar factores como:

- Nivel de interés por apoyar el establecimiento de un EF
- Apoyo interno del país (financiero y político)
- Condiciones legales locales y de inversión
- Opciones para estructurar legalmente el EF como un fideicomiso, fundación u otra entidad legal.

Si existe interés del inversionista y parece factible la creación de un EF:

Fase de diseño:

Paso 3: Organizar una Comisión Planificadora

- Reclutar una sección representativa de personas que cubran los diversos grupos de inversionistas (por ejemplo: gobierno, ONG, comunidades, sector privado, etc.) incluyendo gente con experiencia y tiempo para trabajar en el diseño detallado del EF, y personas políticamente bien relacionadas que puedan asegurar los acuerdos y reuniones necesarios a alto nivel.
- El gobierno (por ejemplo ministro del ambiente) con frecuencia designa a los miembros de la Comisión Planificadora en base a las nominaciones que hacen los inversionistas, con el propósito de asegurar el apoyo político a alto nivel para la creación de un EF.

Paso 4: Definir la visión general –a quién y a qué apoyará el fondo de inversión, y por qué

- La Comisión Planificadora define la visión general para el EF en base a un proceso consultivo de amplia participación comprometiéndolo a una serie de grupos inversionistas.

Paso 5: Asegurar apoyo financiero para la Fase de Diseño

- Asegurar los fondos suficientes (usualmente de US\$100.000 – 200.000 sin contar con el tiempo de la gente de la Comisión Planificadora). Los gastos por lo general incluyen los honorarios de asesores (inclusive el coordinador), honorarios legales, gastos por reuniones, y viajes internacionales para propósitos de incremento de fondos y

Paso 6: La Comisión Planificadora desarrolla una visión y estrategia más específicas

- A través del proceso participativo que incluye donantes potenciales, dirige los siguientes asuntos:
 - El rol del EF en el contexto nacional con relación a planes y estrategias nacionales, gobierno, sector privado, etc.
 - Estructura legal del EF
 - Administración (estructura y composición del grupo administrador del EF)
 - Objetivo del programa donante –propósito, objetivos, beneficiarios elegibles y criterios para su selección
 - Proyecciones financieras:
 - ¿Cuánto dinero se necesitará cada año para proveer de fondos a las actividades sobre conservación y cubrir los gastos operativos?
 - ¿Qué porcentaje generará una dotación y qué porcentaje una amortización a largo plazo o un fondo rotativo?
 - ¿Cómo se invertirá el capital del fondo?

Paso 7: Preparar el perfil del EF en base a los resultados del Paso 6.

- Preparar el perfil del fondo señalando los asuntos arriba indicados.
- Mantener consultas con los donantes y presentarles el Perfil del EF. Esto puede comprender reuniones con ejecutivos de la agencia donante establecida en el país anfitrión, así como funcionarios en el país donante.

Si existe una razonable expectativa de que el EF podrá asegurar los fondos suficientes para operar:

Paso 8: Preparar estatutos de incorporación o estatutos y acuerdos para el EF

- Contratar al asesor legal para que elabore los borradores.
- La Comisión Planificadora revisa los borradores y aprueba la documentación legal.
- Presentar los documentos en borrador a los donantes potenciales, gobierno y otros inversionistas para su ingreso.

Paso 9: Preparar el borrador del Manual de Operaciones y Políticas de Inversión

- Contratar a asesores para preparar el borrador del Manual de Operaciones señalando los procedimientos operativos para el EF día-a-día.
- Contratar a un consultor financiero para la elaboración de la Política de Inversión.
- La Comisión Planificadora revisa los borradores y los somete a la aprobación de los potenciales donantes.

Paso 10: Preparar la estrategia y propósitos iniciales de la creación del fondo

- La Comisión Planificadora somete las propuestas para la creación del fondo a los donantes.
- La Comisión Planificadora negocia los términos de contribución de los donantes.

Paso 11: Establecer el fondo y elegir la junta directiva (la cual puede incluir a personas que trabajaron en la Comisión Planificadora)

- La Comisión Planificadora elige la lista de miembros de la junta (como se estipula en los documentos legales).
- Presenta la documentación legal a la correspondiente oficina gubernamental para el registro/incorporación del EF (inclusive el registro en la oficina de impuestos como una entidad benéfica exenta de impuestos).

Fase de desarrollo

Paso 12: Se inicia el comienzo del EF

- Se recibe las asignaciones iniciales de los donantes y de otras fuentes de fondos
- La junta directiva adopta acuerdos, Manual Operativo, Política de Inversión
- La junta directiva recluta al Director Ejecutivo
- Se instala la oficina y se contrata al personal

Paso 13: Se establecen los comités técnicos para asesorar a la junta

- Por ejemplo, un Comité Financiero asesoraría e informaría a la junta sobre la salud económica de los fondos, inversiones potenciales, y apoyo al equipo administrativo en aspectos financieros, incluyendo el reclutamiento de un administrador del capital y auditor financiero.

- Un Comité Científico o Técnico asesoraría en cuanto a investigación, geografía y otros marcos prioritarios, y determinaría las guías para la donación.

Paso 14: Se capacita a la junta, administradores y personal administrativo.

- Estos grupos requerirán de capacitación para el desarrollo de la junta, manejo del fondo, asuntos de fomento de la capacidad técnica en conservación, etc.

Paso 15: Se inicia el proceso de solicitud de donación

- Un Plan Estratégico identificará las prioridades del fondo.
- El Manual de Operaciones necesitará cubrir los procedimientos para la donación y provee formularios estandarizados para las solicitudes de donación.
- Se brinda apoyo al desarrollo de propuestas de los solicitantes de donaciones.
- Circula la primera convocatoria a propuestas.
- Se revisa las solicitudes de donación y se aprueba una lista de donaciones para el primer año.

Paso 16: Se desarrolla un plan de monitoreo y evaluación

- El monitoreo y evaluación regulares son esenciales para asegurarse que los fondos cumplen con sus metas y continúan siendo receptivos a las necesidades de cambio.

2 FASE DE EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD

2.1 Supervisión de la Evaluación de Factibilidad

Generalmente, una ONG o agencia donante comisionará a un experto de EF para que lleve a cabo un estudio de factibilidad profundo sobre las oportunidades del EF. Tales estudios con frecuencia toman aproximadamente de uno a tres meses para completarse y pueden costar un promedio de \$15.000 - \$30.000. Se puede realizar evaluaciones de factibilidad más rápidas y menos costosas utilizando las herramientas que se indican abajo, los recursos listados en esta sección, y asistencia técnica limitada conforme se requiera. Abajo se menciona unos términos de referencia genéricos para un estudio de factibilidad, junto con dos herramientas en hojas de trabajo (EF1 y EF2) para resumir los datos recopilados durante la evaluación de factibilidad y analizando las proyecciones financieras.

2.2 Términos de Referencia Genéricos (TOR) para la Evaluación de Factibilidad

2.2.1 Supervisión del TOR

[INSERTE LA SECCIÓN ANTECEDENTES RELACIONADA CON LAS CONDICIONES QUE LLEVAN AL ESTUDIO]. Para explorar estas oportunidades [ANOTE EL NOMBRE DE LA ENTIDAD CONTRATANTE] está comisionando un estudio de factibilidad. El(los) consultor(es) trabajarán con [ANOTE LAS PARTES IMPORTANTES] para realizar un estudio de factibilidad del Fondo Ambiental a nivel nacional para financiar la conservación, incluyendo el manejo de las áreas protegidas, en [PONGA EL NOMBRE DEL PAÍS].

El estudio evaluará los aspectos clave y condiciones que influyan en la factibilidad de un EF en [ANOTE EL NOMBRE DEL PAÍS]. El trabajo en el país incluirá un análisis del apoyo local a un EF, [PONGA EL NOMBRE DEL PAÍS] ambiente legal para establecer los EFs, y el potencial para captar fondos para un EF y otros asuntos.

El estudio debe identificar también a las personas o instituciones que dentro del gobierno servirían como proponentes clave. El trabajo fuera del país podría incluir reuniones con agencias donantes potenciales, análisis de aspectos financieros (por ejemplo necesidades de fondos, proyecciones de ingresos EF) y otro trabajo analítico.

2.2.2 Términos de Referencia

OBJETIVOS:

El objetivo global de la consultoría es explorar la factibilidad de un EF a nivel nacional en [INSERTE NOMBRE DEL PAIS], y recomendar una estrategia de *seguimiento* para el desarrollo incluyendo recomendaciones concernientes a las opciones de diseño (por ejemplo entidades que podrían recibir ingreso, estrategias de conservación para programación de ingresos al fondo, etc.).

TAREAS:

1. Revisión de planes, programas y estudios importantes
 - Revisión del Plan Nacional de Acción Ambiental (NEAP), Estrategia Nacional y Plan de Acción para la Biodiversidad (NBSAPs), planes/estudios financieros para la conservación, y otros planes, programas y estudios cualquiera de particular importancia para un EF.
 - En particular, evaluación estratégica para fondos nacionales de conservación, fuentes y necesidades.
 - Evaluación de potenciales contribuciones de un EF para obtener mayores logros en los planes y programas nacionales existentes.
2. Ingreso de Inversionistas
 - Organizar entrevistas uno-a-uno, talleres y discusiones grupales con diversos grupos de inversionistas en el país anfitrión (agencias gubernamentales, ONGs, comunidades locales e indígenas, sector comercial privado, académico, etc.) para solicitar sus puntos de vista sobre el apoyo general a un EF y el establecimiento específico y aspectos de diseño, tales como:
 - Objetivo global del EF y papel dentro del contexto nacional (por ejemplo relación con planes y estrategias nacionales)
 - Enfoque del programa de donaciones –propósito, objetivos, aspectos de elegibilidad, tipos de proyectos a recibir fondos, receptores potenciales, etc.
 - Aspectos financieros –niveles actuales de fondos para conservación, fondos totales anuales adicionales requeridos, desglose de la dotación, fondos de amortización, rotativos recomendados, inversiones de capital en el exterior, etc.
 - Asuntos de estructura legal
 - Aspectos administrativos (por ejemplo estructura y conformación de la junta administrativa), y
 - Otros asuntos importantes
 - Evaluar niveles actuales y probables de comprometimiento de varios inversionistas para participar activa y claramente en el proceso de desarrollo del EF, incluyendo provisiones en tiempo, experiencia, proyectos potenciales, etc.
 - Realizar evaluación de apoyo del gobierno anfitrión:
 - Señalar un indicio preliminar del interés del gobierno en los EFs y capacidad para participar
 - Identificar a los funcionarios gubernamentales que podrían servir como “defensores” o que podrían ser de importante apoyo en la defensa/aprobación de un EF
 - Resumir los aspectos y condiciones gubernamentales
 - Realizar investigación a través de entrevistas con importantes funcionarios gubernamentales (Ministerio de Finanzas, Ministerio del Ambiente, Agencias Nacionales PA (Administradores PA, etc.)
3. Apoyo de donantes
 - Efectuar evaluación de apoyo potencial por parte de donantes extranjeros (bilateral, multilateral, fundaciones privadas, personas, etc.), incluyendo la probabilidad de contribuciones financieras al EF, así como revisiones del objetivo global del EF y aspectos específicos de diseño. (La investigación se hará a través de entrevistas con donantes seleccionados)
 - Examinar las potenciales contribuciones *nacionales* al EF a corto y largo plazo (por ejemplo, distribución de asignaciones anuales del gobierno, impuestos por turismo, etc.). (La investigación se realiza mediante entrevistas con funcionarios gubernamentales seleccionados y otros).

4. Diseño del EF y estrategia de seguimiento para su ejecución

- En base a la investigación realizada arriba, analizar y recomendar las opciones clave de diseño para un EF, y recomendar los siguientes pasos específicos para una estrategia de seguimiento de su desarrollo si se determina que es factible un EF.
- Si parece factible la creación de un EF, preparar los Términos de Referencia detallados para el diseño de un EF y las fases iniciales de su comienzo. Esto debería incluir una descripción y calendario de actividades, puntos de cumplimiento, tipos y calificaciones de los especialistas requeridos, marcos de tiempo necesario, y presupuesto estimado.

Deliverables:

1. Informe de factibilidad y ToR. Para fines de comentarios y discusión previo a la finalización del informe para su entrega al contratista, se someterá a un “Equipo de Revisión” un informe preliminar conteniendo todos los puntos de la tarea arriba delineados. Un informe final se entregará por escrito en formato electrónico.
2. Lista de contactos. Se adjuntará al informe final una lista de los contactos clave.
3. Resúmenes. Se proporcionará resúmenes finales en [ANOTE LISTA DE CIUDADES] para resumir los resultados preliminares para el contratista y otros inversionistas interesados.

Provisión de personal y calendario:

El proyecto se realizará durante el período [ANOTE]. Para [LLENE] se espera un informe preliminar y para [LLENE] se espera un informe final. El nivel de esfuerzo requerirá un total de [LLENE] días de asesoramiento. [SI SE TRATA DE UN EQUIPO DE ASESORES:] El equipo de asesoría estará conformado por: [ANOTE LOS NOMBRES, HAGA UN DETALLE DE DIAS Y ROLES]

2.3 Herramientas de la hoja de trabajo para llevar a cabo la evaluación de factibilidad

Se ha preparado dos hojas de trabajo (EF1 y EF2) para asistir en la etapa de factibilidad. Abajo se mencionan las instrucciones sobre cómo completar estas herramientas, vinculadas a las hojas de trabajo. Estas herramientas de trabajo servirán como herramientas genéricas para ayudar a resumir y analizar importante información obtenida durante la etapa de factibilidad. Estas necesitan ser pormenorizadas en algún grado para cada sitio.

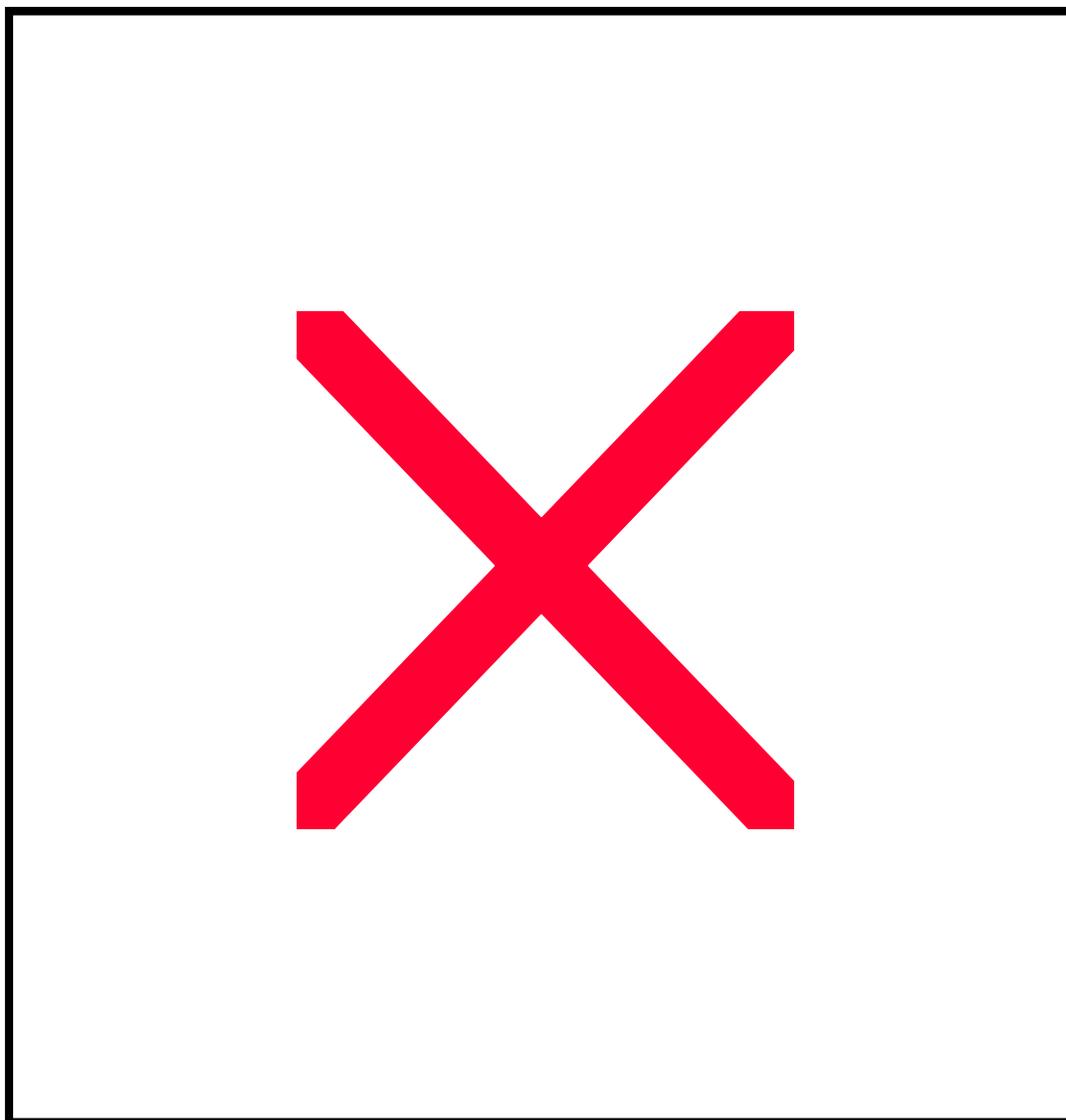
Instrucciones para EF1: Análisis de condiciones clave para el establecimiento del EF

El EF1 está diseñado para ayudar a analizar las condiciones clave necesarias para establecer un EF, abarcando condiciones políticas, económicas, legales y otras.

- Revise la estructura general de la hoja de trabajo, incluyendo las categorías de ingreso de datos (columnas y filas) establecidas como “defaults”; modifique conforme se requiera.
- La columna 1 lista una variedad de condiciones bajo los cuatro encabezamientos generales arriba mencionados. En base a la investigación de la fase de factibilidad, para cada condición, asigne un promedio relativo de categoría (escala del 1 al 5, siendo 5 lo óptimo) en la columna apropiada de la derecha.

Al analizar estas condiciones para el éxito, debe considerarse las siguientes preguntas de análisis clave:

- ¿Existen algunas condiciones que sean particularmente importantes en este ordenamiento local?
¿Cuáles son sus puntajes? ¿Cómo podrían mejorarse estas condiciones, de ser necesario?
- ¿Hay un número suficiente de medios (3) o puntajes elevados, que sugieran una buena probabilidad de éxito?
- ¿Hay algún puntaje “Muy Bajo” que pudiera presentar mayores obstáculos para progresar?



Para abrir esta hoja Excel para efectuar modificaciones, [oprima aquí](#) y vaya a la primera página

Instrucciones para el EF2: Herramientas de Planificación Financiera para el Fondo Ambiental

La hoja de trabajo EF2 permite a los usuarios elaborar proyecciones financieras complejas para un fondo ambiental en un período de 20 años. Los cuadros y gráficos que proporcionan datos detallados del capital y gastos se prepararán al ingresar las presunciones financieras básicas acerca de las subcuentas que comprenden un fondo global. La hoja de trabajo permite a los usuarios ingresar datos para ocho diferentes parámetros de hasta 20 subcuentas. Estos parámetros, que se encuentran en las filas 8-15 del ingreso de datos, son:

- A. Tipo de fondo
- B. Capital inicial depositado
- C. Número de años para amortizar

- D. Cantidad de la contribución rotativa
- E. Número de entregas anuales
- F. Ingresos netos esperados (%)
- G. Suma a reinvertirse
- H. Año de iniciación del fondo

Empiece por familiarizarse con la distribución de la hoja desplegada. La herramienta abre en la hoja EF2b, la cual proporciona ya datos de muestra para 6 subfondos. La hoja abierta precedente se deja en blanco para ingresar sus propios datos, usted puede también escribir encima los datos en la 2b una vez que se haya familiarizado sobre cómo trabaja la herramienta.

Ingreso de datos

Se ingresan los datos en las filas 8/15 hasta para 20 fondos. Usted verá sólo seis columnas para ubicar las fuentes de los fondos cuando abra la herramienta, pero puede abrir y cerrar las fuentes de fondos 7/20 usando las flechas derecha e izquierda que se encuentran al extremo superior derecho de la pantalla. La fila siete, "nombre de la fuente del fondo", permite a los usuarios designar el nombre de los orígenes de los fondos. Por ejemplo, Fuente 1 en este caso es designada: "Donaciones de agencia públicas donantes (exGEF)". Esto puede cambiarse fácilmente escribiendo el nombre encima.

Examine los datos del ejemplo ingresados para las fuentes 1-6 para comprender mejor la estructura y funcionalidad de estas herramienta..

Para la fila 8, "Tipo de Fondo", **el ir al menú permite a los usuarios seleccionar uno de los tres tipos de fondos: Dotación, Fondos de Amortización o Rotativos.** La "Dotación" se selecciona para la fuente uno, y el capital inicial del fondo se fija en \$1 millón. **Dependiendo del tipo de fondo que usted escoja, se oscurecerán ciertas celdas y usted no podrá ingresar información que no corresponda a ese tipo de fondo.** En este caso, las siguientes tres filas (número de años a amortizar, cantidad de contribución rotativa, y número de pagos anuales) se oscurecen porque estas categorías de ingreso de datos no corresponden a fondos en dotación.

El ingreso de los siguientes datos para este fondo de dotación (en la primera columna de la fuente uno) está el "ingreso neto esperado". Esto se fija en 5% para este ejemplo. Al mover hacia abajo esa columna, una cifra de 20% se ingresa para la categoría "cantidad a reinvertirse". Esto significa que 20% del ingreso por interés por esta dotación no se gastará en las actividades destinadas del fondo, sino que se reinvertirá. Por ejemplo, en el primer año de operación de este fondo, con una dotación de \$1 millón, y un ingreso de 5%, este fondo generaría \$50.000 por intereses. Veinte por ciento de esto, \$10.000 se reinvertirá en la dotación y el restante, \$40.000 se gastará en actividades ambientales apoyadas por el fondo.

Por favor note que al oprimir en los triángulos rojos en las esquinas superiores derechas de la columna-A puede obtener posteriores explicaciones de las categorías de ingreso de datos en las filas 8-15.

Están disponibles dos ingresos de datos para cada fuente, a fin de mostrar comparaciones lado-por-lado de los dos escenarios. Las celdas blancas con texto negro de la izquierda pueden usarse para el "escenario 1 –mejores estimaciones" para los varios parámetros. Las celdas de verde claro pueden utilizarse para desarrollar los parámetros del "escenario 2" los cuales permiten al usuario efectuar comparaciones lado-por-lado y hacer preguntas "-qué-sí".

Usted puede escribir encima los datos en las fuentes 1-6 y agregar nuevas fuentes cuando usted esté familiarizado sobre cómo funciona la hoja abierta.

Resultados

Los resultados se presentarán como datos tabulares, o como tablas debajo de las columnas de ingreso de datos. **Oprimiendo el botón "Chart/Data" en el medio de la pantalla se conectará entre estas dos diferentes exposiciones.**

Las tablas muestran el capital y los niveles de gastos para el escenario uno de más de 20 años para la totalidad de los fondos y más de 6 de sus subcuentas (fuentes 1-6). Además, una tabla abajo de la pantalla muestra también el total de todos los fondos de dotación bajo el escenario uno de los años 1 al 20.

Los datos tabulares muestran los posibles gastos de cada fondo, cada año. Con los datos tabulares en pantalla (no las tablas), **oprime en el botón los datos de capital en el medio de la pantalla**, las tablas se extenderán para mostrar los gastos Y el capital. Finalmente, note que en el extremo derecho de la pantalla, más allá de la última columna visible de "origen" del fondo, aparecen las **columnas de los datos TOTALES**.

Al analizar esta información, las preguntas clave a ser consideradas incluyen:

- Una tasa de inversión utilizada para los EFs es 6% para ingresos estándar (por ejemplo, realistas) a largo plazo. A esta tasa, y restando los costos anuales de administración del fondo (usualmente no más de 20% del total de gastos), ¿qué proporción de una dotación se requiere para alcanzar los objetivos de conceder donaciones anuales?
- ¿Cómo pueden influir estos resultados en la estrategia de administración de activos (por ejemplo, mayor proporción de crecimiento de existencias en la carpeta de activos)?
- ¿Cuánto puede tolerar el EF de impredecibles y fluctuación en ingresos anuales por inversión? La inversión en mayor proporción de activos en existencias vs. bonos, o en incremento de existencias vs. Existencias que pagan un dividendo bajo aunque estable, puede llevar a déficits en algunos años, aun cuando genere elevados ingresos por un largo período.
- Los alcances esperados de la dotación, fondo giratorio o de amortización podrán generar el suficiente ingreso por inversión como para llevar a cabo un programa efectivo de conservación? Si la respuesta es no, ¿qué otras fuentes de financiamiento pueden ser consideradas?

Para abrir esta hoja Excel para efectuar cambios, [oprime aquí](#) y vaya a la segunda página (análisis financiero). Una copia del EF2 con datos de ejemplo ya archivados puede encontrarse en la tercera hoja de trabajo. Una visión de esta hoja de trabajo (EF2b) se presenta abajo.

3 FASE DE DESARROLLO

3.1 Diseñando y estableciendo un EF

3.1.1 Metas y objetivos

De no estar ya constituida, se requerirá del establecimiento de una *Comisión Planificadora EF*, conformada por una amplia sección representativa de inversionistas, para arrancar con la fase de diseño. Un primer paso en el proceso de establecimiento del fondo es definir sus metas y objetivos globales. Una de las lecciones clave aprendida de pasadas experiencias es la importancia de tener la visión básica del fondo en su lugar antes de tomar decisiones sobre elementos clave para el diseño. Al decidir sobre las metas/objetivos, un primer paso es definir los asuntos a dirigirse, y luego los tipos de actividades que un fondo puede apoyar para llevar a cabo estos asuntos.

Un objetivo común de la mayoría de EFs es proporcionar una fuente estable de financiamiento para cubrir los costos recurrentes (por ejemplo continuos) de operación y mantenimiento de las áreas protegidas y/o asegurar el uso sostenido de los recursos naturales a través del apoyo comunitario. Sin embargo, otros objetivos han variado en amplitud y profundidad. Los EFs pueden ser **enfocados ligeramente**, como el mantenimiento de un PA específico o de un sistema PA como un todo. Por ejemplo, el Fondo en fideicomiso de los Parques Nacionales de Jamaica se estableció para proveer de fondos a dos parques nacionales piloto y el establecimiento de un Sistema Nacional de Parques y Áreas Protegidas en Jamaica. Uno de los principales objetivos del EF de Surinam es registrar y asegurar el conocimiento indígena sobre las plantas de bosques lluviosos con valor medicinal. (Ver el estudio de caso en el [Capítulo Biosprospección](#)). Cuando los objetivos de un EF son limitados, son más fáciles de entender y comunicar, y dejan menor espacio para desacuerdos entre los miembros de la junta directiva.

En el otro lado del espectro están los fondos que incorporan **amplias metas y objetivos**. Por ejemplo, el principal objetivo del EF nacional de Perú (FONANPE) es financiar los proyectos del PA en Perú. Tales metas en conjunto pueden apoyar a las agendas de soporte al ambiente nacional permitir la experimentación con nuevas formas de asociación entre los sectores público y privado.

Generalmente, **los EFs son más exitosos cuando enfocan las metas y objetivos hacia un radio específico de actividades** seleccionadas por el impacto y factibilidad estratégicos, las cuales pueden llevarse a cabo prontamente para levantar un registro de la trayectoria. Siempre puede ampliarse el alcance de un fondo posteriormente, de ser conveniente. Alternativamente, si un fondo empieza con una *amplia* misión y objetivos correctamente, puede enfocarse una “fase piloto” hacia una o más áreas específicas antes de aceptar propuestas para otras áreas. Existen muchas razones prácticas para tomar este camino:

- Un fondo puede procesar solo tantas propuestas, y financiar inclusive menos. Es mejor para un fondo limitar su enfoque, recibir pocas propuestas, y seleccionar tantas propuestas de *alta-calidad* como puedan ser dotadas de fondos, a fin de establecer el registro de la trayectoria.
- Un enfoque más limitado permitirá seleccionar al personal para el fondo y los comités asesores con capacidades técnicas específicas (por ejemplo, empresas que gustan de la conservación alrededor de los PAs, ecoturismo), evitando la necesidad de proveer de personal para disciplinas múltiples.
- El establecimiento de un EF con un enfoque limitado será mejor dirigido y capaz de alcanzar resultados más prontamente.
- Un enfoque más restringido permitirá que el administrador de los fondos y los fideicomisarios adquieran experiencia y capacidad, lo cual con el tiempo se traducirá en mayor eficiencia en el manejo de sus operaciones. Las lecciones y destrezas adquiridas pudieran ser subsecuentemente aplicadas en otras áreas.

El lograr un **acuerdo sobre las metas** y objetivos de un EF implicará normalmente una serie de reuniones de los inversionistas convocados por el Comité Planificador del EF para discutir el enfoque del fondo. De no llegarse a un consenso, podría contratarse a un **facilitador externo** que ayude a llegar a un consenso y a arribar a un conjunto de metas y objetivos.

3.1.2 Marco legal de trabajo

El marco legal básico de un EF es por demás simple: el bien (dinero, terreno, otros activos) lo maneja un grupo de fideicomisarios (a quienes también puede llamarse directores) para el propósito de lograr las metas específicas del EF (ver arriba). En este papel fiduciario, el(los) fideicomisario(s) conservan el derecho legal (custodia) sobre el bien bajo una obligación fiduciaria para administrarlo en favor de los beneficiarios nombrados en los documentos de incorporación- quienes conservan el derecho equitativo. Esta 'division' del derecho asegura que si un fideicomisario está en deuda personalmente o a través de otras empresas, tales acreedores no pueden reclamar los activos del EF, y que, en caso de mal manejo de los activos, los beneficiarios pueden demandar al (los) fideicomisario(s) por el cumplimiento de los términos del fideicomiso. Los EFs se establecen generalmente como un **fideicomiso** "benéfico". Mientras el fideicomiso-benéfico es la forma legal más apropiada en los países de "ley común" (por ejemplo con sistemas legales basados en modelos ingleses, norteamericanos), la mayoría de sistemas de ley moderna basados en los sistemas de "ley civil" del continente europeo usan la forma más adecuada localmente para una **fundación**. En algunos países de Latinoamérica, los EFs han tomado la forma de un **fideicomiso** –un acto o contrato mediante el cual el control sobre un derecho o activo se transfiere a un agente fiduciario (generalmente un banco) quien se hace responsable del cumplimiento de los términos fijados por el tenedor original del activo. Mayor información detallada sobre los aspectos legales clave se proporcionan en [\(Mitikin \(1995: páginas 14-20\).](#)

3.1.3 El documento legal de la creación de un EF (también llamado una constitución, cédula, escritura, o estatutos de incorporación)

Por lo general, los proponentes para un EF (por ejemplo, el Comité Planificador) contratarán a un abogado para que elabore el (los) documento(s) legal(es) que establezca(n) formalmente el fideicomiso o fundación. Este documento define las metas y objetivos del EF, su estructura de administración y el mecanismo mediante el cual se otorgará las donaciones.

Dicho documento puede tener diversos nombres en diferentes países:

- constitución
- cédula
- escritura de fideicomiso
- contrato de incorporación

Este documento establece el derecho legal de la junta directiva para iniciar el proceso a nombre del EF para apoyar sus objetivos, y proveer de una base legal para la remoción de los miembros de la junta, y de disolverse el fideicomiso en caso de que las metas y objetivos no se llegaran a realizar o de que existiesen notorias violaciones.

Mientras que este documento legal básico establece los principios generales para las operaciones del EF, los **manuales de regulaciones y operaciones** proporcionan las instrucciones para realizar las operaciones día-a-día del fideicomiso. Estos documentos deben ser aprobados formalmente por la junta directiva tan pronto como el EF se establezca legalmente, y con frecuencia se los elabora antes de la primera reunión de la junta. En contraste con el documento legal básico del fondo (por ejemplo, su cédula o contrato de incorporación), el cual es muy difícil de cambiar, los manuales de las regulaciones y operaciones pueden ser cambiados por la junta siempre que la junta lo considere necesario.

Casilla 1 Posibles Cuentas y Saldos para la Administración del Fondo
<ul style="list-style-type: none"> • Los comités asesores deberían incluir participantes extranjeros que provean de una fresca y objetiva perspectiva • Para las regulaciones de votación de la junta, ciertos tipos de votos podrían requerir super-mayorías (75%, 80% ó 100%) • El número de miembros de la junta podría ser escalonado, con miembros atendiendo períodos que expiran en diferentes tiempos • Provisiones para arbitraje internacional y solución de disputas

- Provisiones detalladas en cuanto a requerimientos de auditoría, contabilidad e informes

3.1.4 Estructura de gobierno

Uno de los más importantes (y a menudo controversiales) propósitos de estos documentos legales es el fijar “cuentas y saldos” efectivos para la administración del EF. Algunos de éstos se señalan en la Casilla 1. Entre estos cheques y saldos, la composición y reglas para votaciones de la junta directiva son particularmente importantes. Los asuntos clave incluyen, por ejemplo:

- el tamaño y composición de la junta
- los procedimientos para elegir y reemplazar a los miembros de la junta
- reglamentos para votación para la aprobación de donaciones “invadiendo” el capital en dotación, disolviendo el EF y otras acciones más controversiales.

La Comisión Planificadora debe trabajar en los detalles de la estructura administrativa del EF antes de que el EF pueda ser incorporado legalmente. Los EFs son supervisados por una **junta administrativa** (generalmente denominada una junta de fideicomisarios, junta directiva o junta administrativa) que tiene responsabilidades fiduciarias fundamentales, define el programa para la concesión de donaciones, aprueba las donaciones y decide sobre la política clave y otros asuntos que enfrente el EF. Las decisiones de la junta administrativa deben ser *abiertas y transparentes* (por ejemplo, documentadas y disponibles para el público), y un sistema interno de cuentas y saldos debe estar en su lugar (ver arriba).

La estructura de la junta es crítica para el éxito del EF. Un requisito primordial de la junta administrativa es la diversidad –que representan los intereses de un amplio grupo de inversionistas en la sociedad, incluyendo el gobierno, comunidades, sector comercial privado, y el sector de ONG. Los miembros de la junta deben estar comprometidos con las metas del EF, y cumplir con sus obligaciones conforme se estipula en los documentos de su creación. Algunas ocasiones, los miembros de la junta actúan en su calidad de *individuos*, pero ellos también pueden representar a sus distritos. Al constituirse la junta, también debe considerarse el aspecto de qué tan bien trabajan juntos los miembros. En la mayoría de casos, las juntas exitosas tienen un presidente y/o comité ejecutivo que dirige y conduce la junta y el fondo hacia el éxito.

Ejemplos de la estructura real de la junta pueden examinarse en las páginas web de los EF listados en la Sección Recursos. La Junta del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, un fondo con un alcance auténticamente nacional, está conformada por 21 miembros que aseguran la adecuada representación de un sector importante de la sociedad mexicana. La mayoría de los miembros de la junta actúan en calidad de *individuos* (no representando a sus instituciones) y son prominentes hombres de negocios, filántropos, científicos, activistas de ONGs y representantes gubernamentales (para mayor información ver [estudio de caso sobre el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza](#)).

En contraste, la junta del Fondo del Pueblo para los Bosques en Surinam es relativamente pequeña, con solo cinco miembros, incluyendo dos representantes de los Saramaka Maroons (un grupo indígena local), dos representantes de Conservación Internacional (CI), y un representante del socio farmacéutico surinamés. El tamaño pequeño de esta junta refleja el enfoque regional y comunitario del fondo (ver estudio de caso en el Capítulo Biosprospección).

El [estudio de caso del Fondo para la Conservación del Bosque Impenetrable en Mgahinga y Bwindi](#) proporciona también detalles respecto de la estructura administrativa de un fondo ambiental.

Al decidir sobre la conformación de la junta, es igualmente importante la **consideración de las percepciones y actitudes hacia el fondo**. Por ejemplo, si una junta no tiene ninguna representación gubernamental, el gobierno puede desconfiar de la organización y creer que está tratando de socavar su autoridad en cuanto al manejo de los recursos naturales. Si existen muchos representantes gubernamentales, las ONGs, comunidades, investigadores, y otros inversionistas pueden percibir que el fondo sirve únicamente para los asuntos gubernamentales nacionales. El GEF y USAID –ambos importantes donantes al EF- no contribuirán para el capital del fondo cuya junta tenga más del 50% de representantes gubernamentales. Esto refleja el deseo general de las agencias donantes de promocionar el desarrollo de la sociedad civil. Usualmente los donantes conservan solo el estatus de observadores en la junta de un EF, sin derecho a voto en la junta. En los casos en que los donantes están representados

en la junta, ellos deben ser prudentes con su derecho al voto para evitar la percepción de que el Fondo es controlado por el donante.

El asegurar el **apoyo explícito y la buena voluntad del gobierno nacional** casi siempre es crítico para el éxito del EF. La representación limitada (por ejemplo minoría) del gobierno ante la junta, sin sacrificar la independencia u objetividad del EF, es un camino de propósito común para lograr el apoyo y compromiso gubernamental.

Los procedimientos para las juntas también pueden elaborarse con mayor detalle en las leyes y/o manual de operaciones del EF. Esto puede comprender, por ejemplo: la frecuencia y reglamento para las reuniones de la junta, mecanismo para las deliberaciones de la junta y toma de decisiones abiertas al público, auditorías periódicas e informes financieros anuales, etc.

3.1.5 Estructura financiera

Al planificar la estructura financiera de un EF, es necesario considerar factores tales como las metas y la esperanza de vida operacional del fondo, y la urgencia de las amenazas a tratarse. Hay cuatro opciones principales:

- dotación
- fondo rotativo
- fondo de amortización
- una combinación de dos o más de estas estructuras

Una **dotación** es un fondo cuyo capital (también llamado su “principal”) se invierte para generar un flujo anual estable de ingresos. Se gasta solo el rédito de la inversión, mientras que el capital se mantiene o incrementa. Sólo bajo circunstancias inusuales, específicamente definidas, puede invadirse el capital (cuerpo) de una dotación (por ejemplo gastarse), y por lo general la dotación puede reponerse (por ejemplo restaurarse a su alcance previo) dentro de un corto número de años después. La junta de un EF generalmente invierte una parte de la ganancia por inversión a fin de protegerse contra la inflación y puede inclusive decidir reinvertir un porcentaje significativo de la utilidad de la inversión con el fin de incrementar la dotación de modo que sea capaz de generar mayores ingresos por inversión en años posteriores, o porque no se necesita al momento el dinero. El monto de las dotaciones varía entre menos de \$1 millón a más de \$50 millones. Muchos expertos en EF creen que el costo no es efectivo para establecer un fondo en dotación cuyo capital (principal) es menor a US\$5 millones, porque de otro modo el ingreso anual de la inversión sería consumido en gran proporción por los costos administrativos y de la transacción.

Un **fondo de amortización** se planifica para desembolsar su capital íntegro más su rédito a lo largo de un período. Este tipo de fondo puede adaptarse bien a los fondos de proyectos con desarrollo o generando potencial ingreso que se espera sea suficiente luego de una siembra inicial de dinero o de la fase inicial. Además, los fondos de amortización ofrecen a los donantes la oportunidad de reservar fondos para proyectos o actividades específicos. Con el propósito de incrementar el alcance de la dotación, FONANPE de Perú ha negociado con algunos de sus donantes el depósito de los intereses generados por los fondos de amortización en su dotación.

Un **fondo rotativo** es periódicamente (por ejemplo anualmente) repuesto a través de derechos, impuestos o tasas recaudados o mediante contribuciones de donantes o pagos de interés en canje (tales como la condonación de una deuda). El Fondo para la Conservación de las Áreas Protegidas en Belice es un fondo rotativo cuyo capital proviene parcialmente de un derecho de \$3,75 por ingreso de turistas al país, y parcialmente de la reserva de un 20% de los derechos por ingresos de PA, licencias o permisos recreacionales y cruceros. El 5% de los ingresos recaudados se administra como una dotación permanente para propósitos emergentes.

Con una experiencia de más de una década del EF, muchos expertos y administradores de fondos concuerdan ahora en que a menudo los EFs más efectivos incluyen una combinación de dos o tres mecanismos de fondos. Con frecuencia los nuevos EFs están bajo presión para mostrar resultados concretos y éxito rápidamente, a fin de asegurar las contribuciones de otros donantes al EF. Sería aconsejable, por lo tanto, en la fase de iniciación, amortizar (por ejemplo disminuir los gastos) un porcentaje del fondo y financiar algunos proyectos prioritarios que puedan generar impactos y beneficios inmediatos a los inversionistas clave –mientras el resto de los fondos permanecen como una dotación. Además, algunos donantes están prohibidos de hacer contribuciones a fundaciones, pero pueden apoyar

a los componentes del fondo de amortización de un EF que también puede tener un componente de dotación (basado en las contribuciones de otras fuentes). Esto parece ser particularmente útil en los primeros años de un EF.

3.1.6 Fuentes de aprovisionamiento de fondos

Tradicionalmente los EFs reciben fondos de tres categorías de donantes: agencias donantes multilaterales, agencias donantes bilaterales, y donantes privados y ONG. En muchos casos los gobiernos anfitriones proporcionan apoyo financiero o en especies. La UE, GEF, Banco Interamericano de Desarrollo, UNDP y el Banco Mundial son ejemplos de agencias donantes multilaterales que apoyan a los EFs –siendo el GEF., con mucho, el más grande soporte individual para los EFs. Los donantes bilaterales, como Canadá, Alemania, Suiza y los Estados Unidos de Norteamérica, apoyan a los EFs en gran parte a través de canjes bilaterales deuda-por-naturaleza ([ver Capítulo bajo Canjes de Deuda](#)). Muchos donantes bilaterales europeos brindan apoyo sustancial para cubrir los costos de iniciación y asesoría técnica; algunos (como Holanda, Noruega y Suiza) también han contribuido a las fundaciones EF. Fundaciones privadas, como las Fundaciones MacArthur, Mott and Summit, y ONGs internacionales como la Internacional de Conservación, The Nature Conservancy y WWF han apoyado a los costos de iniciación y preparación de la capacidad. Ellos han provisto también capital limitado para los fondos en dotación y en amortización. Han surgido nuevas fuentes de fondos del sector privado, tales como el consorcio petrolero que proporcionó el capital inicial para la Fundación para el Medio Ambiente y Desarrollo de Camerún (FEDEC) en Camerún.

Junto con las contribuciones en moneda local para los fondos de los canjes deuda-por-naturaleza, algunos gobiernos nacionales han comprometido cifras específicas para los fondos en sus propios países. Por ejemplo, el Gobierno Mexicano contribuyó con el equivalente de US\$10 millones para el FMCN. Conforme se describe arriba, el Gobierno de Belice recauda un “derecho a la conservación” de US\$3,75 de todos los visitantes que ingresan al país, y canaliza la suma total (aproximadamente US\$600.000 por año) para el PACT. Tales flujos reales de contribuciones *internas* a un EF pueden ser cruciales para seguir adelante y cubrir las necesidades de capitalización del fondo.

Los EFs que originalmente estuvieron basados en fuentes específicas de ingresos (por ejemplo canjes de deuda o derechos de prospección de la biodiversidad) pueden ser capaces de atraer contribuciones de donantes adicionales si es que las metas del fondo encajan con las prioridades de los donantes. En algunas situaciones podría ser aconsejable o necesario ampliar las metas del fondo. Alternativamente, el fondo puede crear una “sub-cuenta” para facilitar las contribuciones de otros donantes, que podrían estar interesados en canalizar fondos a largo plazo a través de los mecanismos existentes del EF que tienen experiencia en el manejo del proyecto, contabilidad efectiva y procedimientos de monitoreo y otras ventajas. No obstante, esto requiere ser equilibrado con identidad, enfoque hacia prioridades del programa e independencia de la junta.

3.1.7 Domicilio legal y localización de los activos en fideicomiso

Los EFs deben ser incorporados legalmente (“domiciliados”) en un país en particular. Esto requiere que sea –no necesariamente- el mismo país en el cual el EF tiene establecidas sus oficinas y operaciones, o en el país donde sus activos financieros estén ubicados o invertidos. Cada uno de estos componentes puede estar localizado en diferentes países, dependiendo de varios factores. Las opciones más comunes son:

- Un fideicomiso o fundación incorporados internamente, con una cuenta administrativa del activo interna y/o externa;
- Un fideicomiso o fundación externa, con administración externa del activo.

Al determinar donde localizar un EF, debe considerarse los siguientes factores:

- 1) ¿Existen buenas razones para no establecer el EF en el país? Por ejemplo, ¿es inestable el gobierno o existe la posibilidad de que en el futuro el gobierno pudiera tratar de tomarse el control del EF o desviar sus activos para otros propósitos?

- 2) ¿El sistema legal del país NO reconoce el concepto de fideicomiso o fundaciones? ¿Existen restricciones legales significativas en cuanto a cómo pueden estar estructurados u operar los fideicomisos o fundaciones?
- 3) ¿Son inadecuadas las leyes sobre inversión en el país? ¿El país prohíbe la inversión en el exterior? ¿Es inestable la economía local? ¿NO existe la suficiente capacidad técnica para administrar los capitales internamente?
- 4) ¿Están sujetos a impuestos los intereses o ganancias del EF por inversión?

Si las respuestas a estas interrogantes son afirmativas, entonces un fondo externo tendría mayor sentido. De ser negativas, entonces sería más apropiado un fideicomiso o fundación establecidos internamente. Sin embargo, no siempre son claros los casos y puede ser necesario seguir una solución creativa. Otras opciones pueden incluir: el establecer un EF mediante una nueva legislación nacional y obtener una exención gubernamental para las restricciones sobre la inversión en el exterior; establecer un fideicomiso bajo los auspicios de las Naciones Unidas en otra agencia internacional; o establecer un fondo de dos niveles con registro legal en el país y en el exterior.

3.1.8 Criterios para la concesión de donaciones

Una vez que se han determinado las fases de factibilidad y de diseño, deben acordarse los criterios para la concesión de las donaciones. Las siguientes preguntas pueden servir como punto de partida para desarrollar criterios más detallados para la evaluación de propuestas de donación:

- ¿Está el proyecto de conformidad con los principios fundamentales, el alcance general y las prioridades del fondo?
- ¿Tiene el potencial para alcanzar un impacto significativo en la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible?
- ¿Cumplirá con las necesidades prioritarias para el objetivo de las comunidades/instituciones/inversionistas, de acuerdo con lo que han definido estos grupos?
- ¿Tiene el apoyo de importantes inversionistas?
- ¿Promoverá el desarrollo de la capacidad interna y local para conservar la biodiversidad?

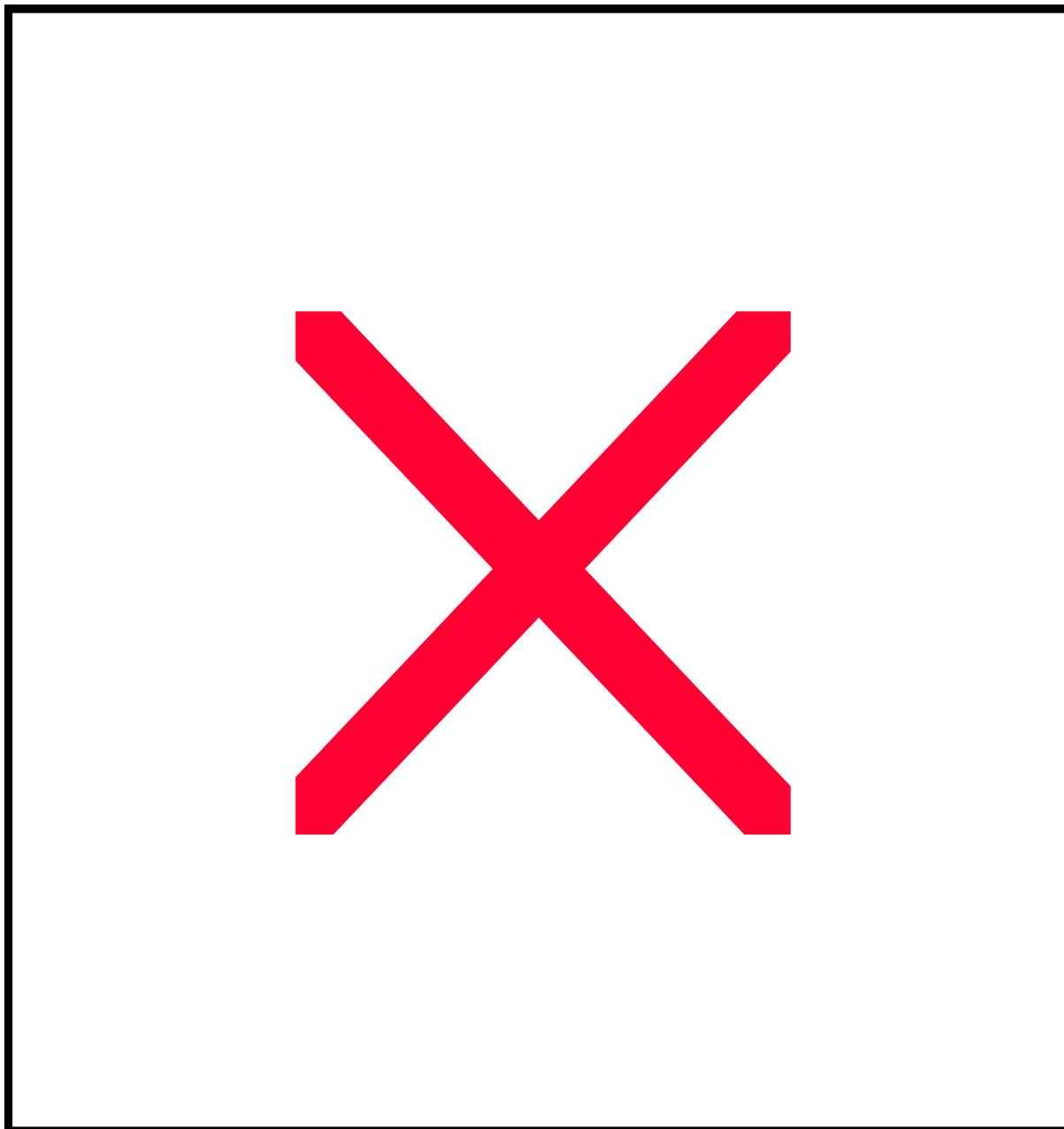
A fin de facilitar los procesos de solicitud de la donación y aprobación son necesarios un conjunto de criterios claramente definidos, una solicitud razonablemente simple y un proceso de evaluación transparente.

3.2 Hoja de trabajo para Resumir los Datos de la Fase de Diseño

Instrucciones para EF3: Hoja de trabajo para resumir los datos para la fase de diseño

Se trata de que esta hoja de trabajo sea una herramienta para ayudar a organizar, resumir y decidir los principales elementos en la planificación de un EF. Esta puede utilizarse, por ejemplo, en reuniones de consulta involucrando a grupos de inversionistas y en reuniones para tomar decisiones en que tome parte la Comisión Planificadora del EF.

- Revisar las categorías de ingreso de datos como “defaults”; modificarlas según sea necesario.
- A medida de lo posible, llenar con información clave para cada elemento del diseño. Al trabajar en la Sección de la Fase de Diseño de arriba, la hoja de trabajo debe ser autoexplicativa.



Para abrir esta hoja excel para modificaciones, [oprima aquí](#) y vaya a la tercera hoja

4 RECURSOS

4.1 Referencias Bibliográficas

Para abrir un documento desde este CD, oprima si hay un nombre de documento vinculado. Adicionalmente, URLs muestran las ubicaciones para bajar o para las fuentes.

Bayon, Ricardo y Carolyn Deere, Ruth Norris, Scott E. Smith. 1999 [Fondos Ambientales: Lecciones Aprendidas y Proyecciones Futuras](#). IUCN/GEF.

Bayon, R. y Deere, C. 1998. [Financiando la Conservación de la Biodiversidad: El Potencial de los Fondos Ambientales](#). IUCN

[Global Conservation Fund. 2003. Líneas Guías para Solicitud de Fondos](#). Conservación Internacional.

Guerin-McManus, M. sin fecha. [Fondos en Fideicomiso para la Conservación](#). Conservación Internacional

Tan, J. G. 1998. [Fundaciones Ambientales: Provisión de Fondos para Innovaciones Comunitarias en la Conservación de la Biodiversidad](#). Fundación para el Medio Ambiente Filipino.

GEF. 1999. [Evaluación de la Experiencia con Fondos Fiduciarios para la Conservación](#). Washington, DC. Informe completo disponible en Inglés, con resúmenes en Inglés, Francés y Español. <http://www.gefweb.org/> Ver Resultados de las Evaluaciones de Impactos, Monitoreo y Evaluación.

GEF's página Web proporciona también [Notas sobre Lecciones GEF](#). Tres de las Notas sobre las Lecciones proporcionan información respecto a los fondos ambientales:
[No. 7](#), Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, Abril 1999
[No. 6](#), Construyendo un Enfoque Estratégico en un Fondo Fiduciario para la Conservación, Febrero 1999
[No. 5](#), ¿Cuándo está la Conservación Mejor Atendida por un Fondo Fiduciario? Enero 1999

Lambert, Alain. 2000. Fondos Ambientales: Mucho Mejor que los Mecanismos Financieros. 63-75pp, actas de un seminario DFID sobre Instrumentos Económicos para el Manejo Ambiental, Cuiaba, Brasil; 22-23 Marzo 2000. Disponible en Inglés y [Portugués](#).

Lambert, Alain. 2002. Sustentabilidad Financiera Global: Una Propuesta para Acuerdos Ambientales Multilaterales, 92-117pp, en "Asegurando apoyo sostenible: desafíos para los gobiernos, corporaciones, y sociedad civil en Rio+10", Centro de Investigación Teri, India, Nov. 2002. Publicado también en PoemaTropic N°9, 34-49pp, Brasil, Nov.2002.

Mikitin, Kathleen. 1995. [Asuntos y Opciones en el Diseño de los Fondos en Fideicomiso Apoyados por el GEF para la Conservación de la Biodiversidad](#).
[..\..\OtrasFuentes\FondosFideicomiso\Mikitin-Fondos en Fideocomiso 1995 Multi página.pdf](#) Documento Departamento Ambiental 011. Washington, DC: El Banco Mundial.

El Grupo Planificador Interagencia para Fondos Ambientales (IPG) proporciona muchos recursos útiles para fondos ambientales, principalmente a través de sus miembros. Para mayor información acerca del IPG, ver <http://www.conservationfinance.org/> Dos publicaciones recientes IPG constan abajo.

Moye, Melissa; Ruth Norris. 2000. [Asesoría Preliminar. La Situación Actual y Necesidades de Preparación de Capacidad de los Fondos Ambientales en África.](#) New York: Grupo Planificador Interagencia para Fondos Ambientales (IPG) y Publicaciones Pact. Disponible en Inglés y Francés. Ordene copia a <http://www.pactpub.com/>

Norris, Ruth, ed. 2000. [El Manual IPG sobre Fondos Ambientales.](#) New York, NY: Grupo Planificador Interagencia para Fondos Ambientales (IPG) y Publicaciones Pact. Disponible en Inglés y Francés. Ordene copia a <http://www.pactpub.com/>

Winder, David y A. Scott DuPree con Cristina Parnetti, Chandni Prasad y Shari Turitz. 2003. Fundación Para la Preparación de una Guía de Fuentes: Una Guía para los Practicantes Basada en la Experiencia en África, Asia y Latino América. New York, NY: Instituto Synergos.

4.2 Sitios Web

Para sitios web para fondos específicos ver **contactos para fondos en el Manual IPG sobre Fondos Ambientales** en Norris et al 2000: pp 107-133 (ver referencia arriba). Para una revisión de Septiembre 2002 de algunas de las **direcciones de fondos ambientales** [oprima aquí](#) o en el Web vaya a: http://www.geocities.com/shores_system/ef/ef_list.html

Para información sobre **fondos ambientales en África**, consulte en el sitio web de la Primera Conferencia de fondos ambientales de África (Abril 3-6, 2002, Arusha, Tanzania). http://www.conservationfinance.org/Africa_Conference/participants.htm

Para información acerca de **fondos ambientales en Latino América y el Caribe**, consulte el sitio web de la Red Latinoamericana y Caribeña de Fondos Ambientales (RedLAC): <http://www.redlac.org/>

Los sitios web para tres **fondos ambientales en Asia** se citan abajo:

Indonesia Fundación Indonesia para la Biodiversidad – Yayasan KEHATI <http://www.kehati.or.id/>

Filipinas Fundación para el Medio Ambiente Filipino – FPE <http://www.fpe.ph>

Bhutan Fondo en Fideicomiso para la Conservación Ambiental <http://www.bhutantrustfund.org/>