



ASEGURANDO EL FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE PARA ÁREAS DE CONSERVACIÓN

GUÍA DE FINANCIAMIENTO
DE PROYECTOS PARA
LA PERMANENCIA

APOYADO POR



AGRADECIMIENTOS

Editores

PROGRAMA PAISAJES SOSTENIBLES DE LA AMAZONÍA
WWF

Fecha

NOVIEMBRE 2021

Autores principales

HUMBERTO CABRERA N., BANCO MUNDIAL
CAROLIN PLANITZER, WWF
TANYA YUDELMAN, BANCO MUNDIAL
JON TUA, WWF

Cita sugerida

CABRERA, H. ET AL. (2021). ASEGURANDO EL FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE PARA ÁREAS DE CONSERVACIÓN: GUÍA DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS PARA LA PERMANENCIA. WASHINGTON D.C. PROGRAMA PAISAJES SOSTENIBLES DE LA AMAZONÍA Y WWF.

Derechos y permisos

EL MATERIAL DE ESTA OBRA ESTÁ SUJETO A DERECHOS DE AUTOR. ESTA OBRA PUEDE SER REPRODUCIDA DE MANERA TOTAL O PARCIAL, CON FINES NO COMERCIALES, SIEMPRE Y CUANDO SE CITE SU AUTORÍA. CUALQUIER CONSULTA SOBRE DERECHOS Y LICENCIAS, INCLUIDOS LOS DERECHOS SUBSIDIARIOS, DEBE DIRIGIRSE AL EQUIPO DEL ASL, AL CORREO ELECTRÓNICO: ASL-INFO@WORLDBANK.ORG

Autores de los casos de estudio

BRASIL

EDEGAR BERNARDES, FUNBIO
RENATA GATTI, MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE
FABIO RIBEIRO, FUNBIO

COLOMBIA

LAURA BERMUDEZ, MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE
INÉS CAVELIER, FONDO PATRIMONIO NATURAL
LUCAS GARZÓN, SOCIEDAD PARA LA CONSERVACIÓN DE LA VIDA SILVESTRE
IVAN GIL, HERENCIA COLOMBIA
MELISSA LAVERDE, HERENCIA COLOMBIA
CAROLINA ORTIZ, FONDO PATRIMONIO NATURAL

PERÚ

ALBERTO CUBA, MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE
CLAUDIA GODFREY, PROFONANPE
HENRY HARRISON, SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS
RODOLFO VALCÁRCEL, SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS
CINDY VERGEL, SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS

LOS AUTORES EXPRESAN SU MÁS PROFUNDA GRATITUD POR LAS VALIOSAS CONTRIBUCIONES, LA ORIENTACIÓN Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PROPORCIONADAS POR:

Expertos revisores

PAULINA ARROYO, FUNDACIÓN GORDON Y BETTY MOORE
OLGA GAVRYLIUK, BANCO MUNDIAL
DAVID MEYERS, CONSERVATION FINANCE ALLIANCE
MEG SYMINGTON, WWF

Revisores adicionales

ANA MARÍA GONZALEZ, BANCO MUNDIAL
VALERIE HICKEY, BANCO MUNDIAL
GIOVANNI RUTA, BANCO MUNDIAL
FIONA STEWART, BANCO MUNDIAL
ISABEL FILIBERTO, WWF
DAVID FLICKINGER, WWF
CHARLES SHEERIN, WWF
KATIE ZDILLA, WWF

LOS AUTORES TAMBIÉN DESEAN AGRADECER ESPECIALMENTE A TODAS LAS PERSONAS QUE SE ENUMERAN EN EL ANEXO 2, QUIENES TUVIERON LA AMABILIDAD DE SER ENTREVISTADAS PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA GUÍA.

Edición de textos

SUNNY N. KAPLAN, BANCO MUNDIAL

Diseñado por

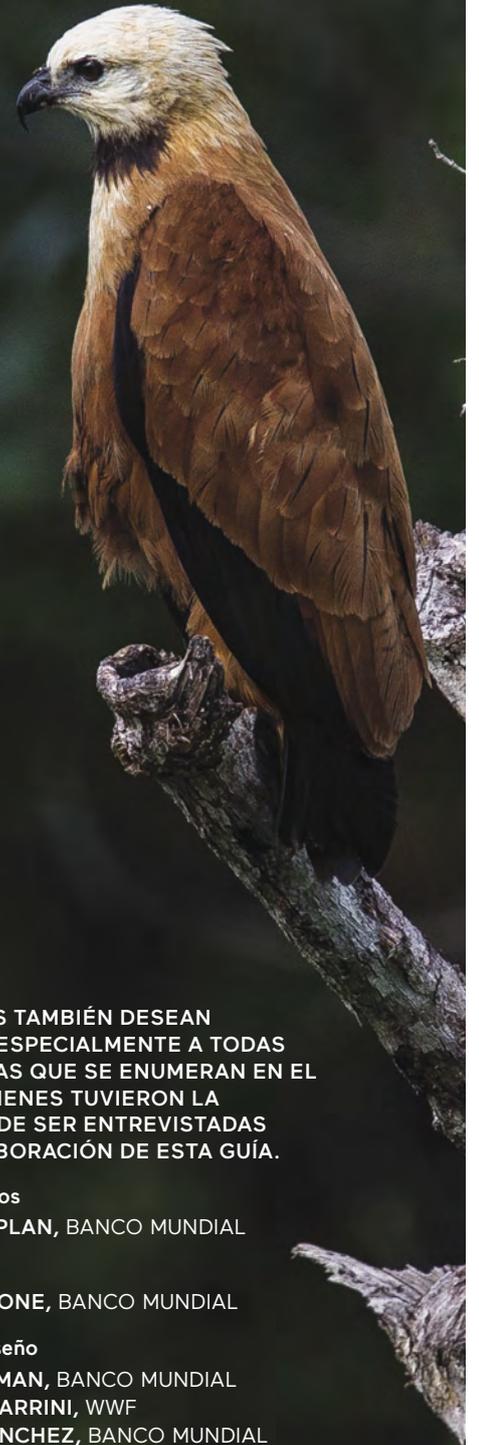
RENATA ZINCONE, BANCO MUNDIAL

Apoyo en el diseño

SANDRA BERMAN, BANCO MUNDIAL
EMELIN GASPARRINI, WWF
BERENICE SANCHEZ, BANCO MUNDIAL

Contacto

ASL-INFO@WORLDBANK.ORG



SIGLAS

ARPA	<i>Programa Áreas Protegidas da Amazônia</i> (Programa de Áreas Protegidas de la Amazonía)
ASL	<i>Amazon Sustainable Landscapes Program</i> (Programa Paisajes Sostenibles de la Amazonía)
FUNBIO	<i>Fundo Brasileiro para a Biodiversidade</i> (Fondo Brasileño para la Biodiversidad)
GCF	<i>Green Climate Fund</i> (Fondo Verde del Clima)
GEF	<i>Global Environment Facility</i> (Fondo para el Medio Ambiente Mundial)
HECO	Herencia Colombia
ICMBio	<i>Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade</i> (Instituto Chico Mendes para la Conservación de la Biodiversidad)
KfW	<i>Kreditanstalt für Wiederaufbau</i> (Banco Alemán de Desarrollo)
Minambiente	Ministerio del Ambiente de Colombia
MINAM	Ministerio del Ambiente de Perú
MMA	<i>Ministério do Meio Ambiente</i> (Ministerio del Ambiente de Brasil)
MoU	Memorando de Entendimiento (<i>Memorandum of Understanding</i>)
ONG	Organización No Gubernamental
OECMs	Otras Medidas Efectivas de Conservación basadas en áreas
PdP	Patrimonio Natural del Perú
PFP	Financiamiento de Proyectos para la Permanencia (<i>Project Finance for Permanence</i>)
PNF	Fondo Patrimonio Natural para la Biodiversidad y Áreas Protegidas
PNN	Parques Nacionales Naturales de Colombia
Profonanpe	Fondo Ambiental del Perú
REDD+	Reducción de las emisiones de la deforestación y degradación de bosques
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado, Perú
SINANPE	Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado, Perú
SINAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Colombia
WWF	<i>World Wildlife Fund</i> (Fondo Mundial para la Naturaleza)

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	¿Por qué una guía de financiamiento de proyectos para la permanencia?	8
1.	¿QUÉ ES EL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS PARA LA PERMANENCIA?	12
2.	FASES	18
2.1.	Identificación	21
2.2.	Evaluación	22
2.2.1.	Realización de una evaluación	22
2.2.2.	Conclusiones de la evaluación y próximos pasos	24
2.3.	Preparación	26
2.3.1.	Formación de una coalición	26
2.3.2.	Marca del PFP y compromiso formal de la coalición	30
2.3.3.	Arreglos financieros para la fase de diseño	32
2.4.	Diseño	33
2.4.1.	Desarrollar una visión compartida	34
2.4.2.	Plan de conservación	34
2.4.3.	Modelo financiero	39
2.4.4.	Mecanismos de financiamiento sostenible	43
2.4.5.	Fondos de donantes	46
2.4.6.	Definición de las condiciones de cierre	49
2.4.7.	Arreglos institucionales	50
2.4.8.	Administración de fondos	55
2.4.9.	Definición de las condiciones de desembolso	57
2.4.10.	Manual operativo	59
2.4.11.	Negociaciones y cierre	60
2.5.	Implementación	63
2.5.1.	Periodo de transición	63
2.5.2.	Creación y funcionamiento del comité directivo	64
2.5.3.	Planificación a medio y corto plazo	64
2.5.4.	Monitoreo, reporte y evaluación	65
2.5.5.	Lecciones aprendidas e intercambio de conocimientos	68
2.5.6.	Comunicaciones	68
2.6.	Perspectiva	69

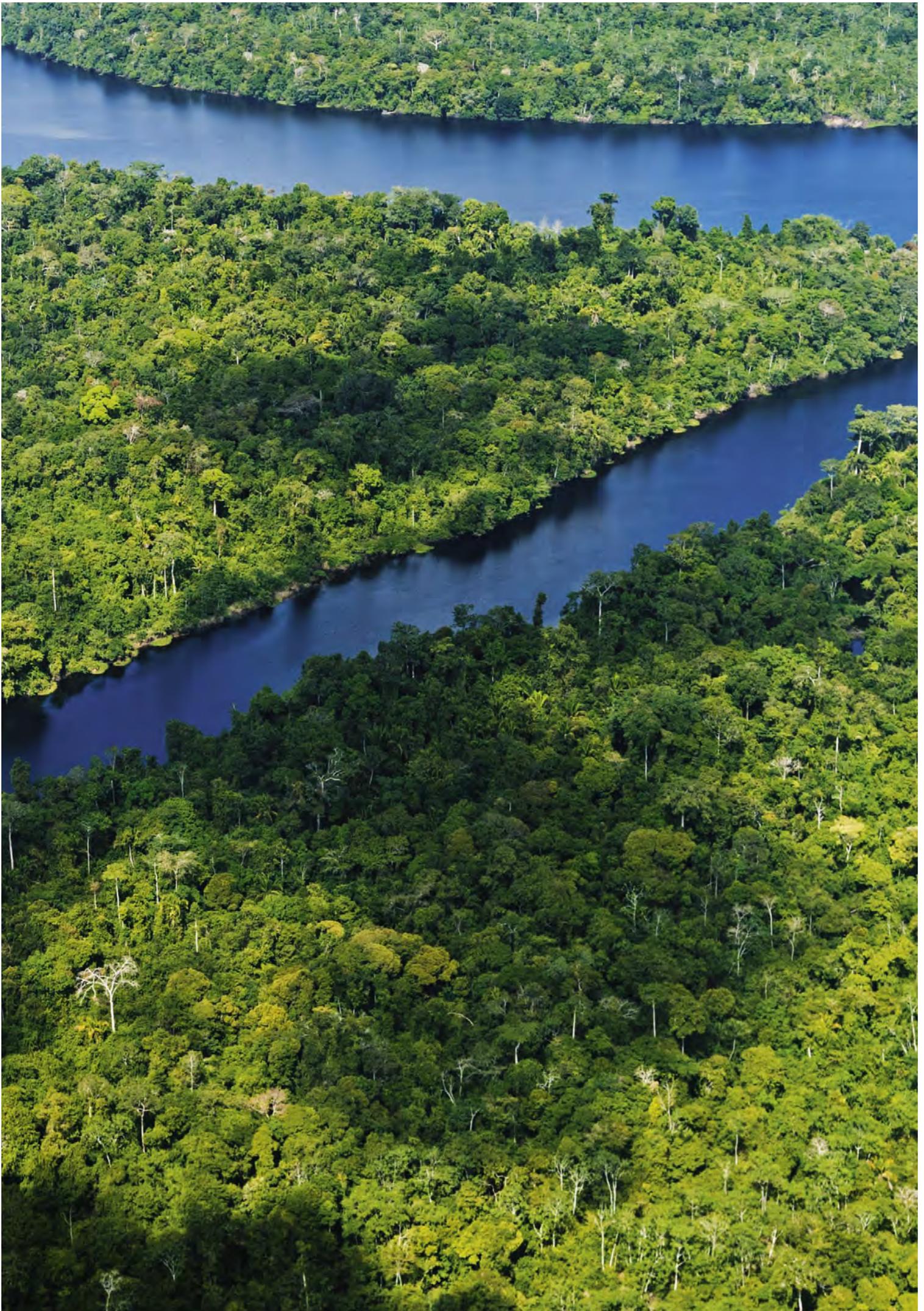
3.	CASOS DE ESTUDIO: PFPS PAISAJES SOSTENIBLES DE LA AMAZONÍA	71
3.1.	Brasil: Áreas Protegidas de la Amazonía para la Vida (ARPA para la Vida)	71
3.1.1.	Contexto	71
3.1.2.	Firmantes del acuerdo de cierre	73
3.1.3.	Objetivos	73
3.1.4.	Recursos comprometidos	74
3.1.5.	Arreglos de implementación	75
3.1.6.	Condiciones de desembolso	76
3.1.7.	Situación actual (a diciembre de 2020)	77
3.2.	Colombia: Herencia Colombia (HECO)	79
3.2.1.	Contexto	79
3.2.2.	Miembros de la coalición	80
3.2.3.	Objetivos	80
3.2.4.	Arreglos comprometidos	81
3.2.5.	Situación actual (a marzo de 2021)	81
3.3.	Perú: Patrimonio Natural de Perú (PdP)	82
3.3.1.	Contexto	82
3.3.2.	Firmantes del acuerdo de cierre	83
3.3.3.	Objetivos	83
3.3.4.	Recursos comprometidos	84
3.3.5.	Arreglos de implementación	85
3.3.6.	Condiciones de desembolso	87
3.3.7.	Situación actual (a marzo de 2021)	87
	BIBLIOGRAFÍA	89
	ANEXOS	91
	Anexo 1. Definiciones	91
	Anexo 2. Lista de entrevistados	96
	Anexo 3. Herramienta de evaluación para la selección de PFPs (versión 27 de agosto de 2021)	97
	Anexo 4. Aplicación de las salvaguardas ambientales y sociales en un PFP	103
	Anexo 5. Fases y actividades principales de un PFP	105
	Anexo 6: Lista de documentos adicionales revisados	106

CUADROS

Cuadro 1. Los cinco elementos de la sostenibilidad	14
Cuadro 2. Área involucrada y financiamiento apalancado de los PFPs en implementación	15
Cuadro 3. Condiciones habilitantes para un PFP: Criterios de la Herramienta de Evaluación para la Selección de PFPs	23
Cuadro 4. Principales socios en un PFP	27
Cuadro 5. Nombres de iniciativas de PFP	30
Cuadro 6. Eventos en los que se lanzaron iniciativas de PFP	31
Cuadro 7. Elementos que deben incluirse en el presupuesto de la fase de diseño	32
Cuadro 8. Consideraciones para el diseño de un plan de conservación de PFP	34
Cuadro 9. Consideraciones para definir los objetivos de conservación	35
Cuadro 10. Ejemplos de mecanismos de financiamiento sostenible	44
Cuadro 11. Pasos para priorizar los mecanismos de financiamiento sostenible	45
Cuadro 12. Ejemplos de condiciones de cierre	50
Cuadro 13. Ejemplos de Estándares de Práctica para fondos ambientales	56
Cuadro 14. Artículos de la Carta Real que creó el <i>Bhutan for Life Fund</i>	57
Cuadro 15. Ejemplos de condiciones de desembolso	59
Cuadro 16. Contenido necesario de un manual operativo	60

FIGURAS

Figura 1. Enfoque simplificado para PFPs que utilizan un fondo de transición	16
Figura 2. Fases y actividades principales de un PFP	20
Figura 3. Línea de tiempo de ARPA para la Vida	72
Figura 4. Modelo de gobernanza de ARPA para la Vida	76
Figura 5. Niveles de gestión de las áreas protegidas del SINANPE	84
Figura 6. Modelo de gobernanza de PdP-Amazonía	86



INTRODUCCIÓN

¿Por qué una guía de financiamiento de proyectos para la permanencia?

La protección de áreas de conservación terrestres y marinas, que cubren una muestra representativa de los ecosistemas de un país, es una prioridad mundial fundamental para proteger la biodiversidad del planeta y garantizar la prestación de servicios ecosistémicos críticos de los que depende la humanidad. La preservación a largo plazo de estas áreas y de sus procesos ecológicos es esencial para la salud de las sociedades, especialmente en el contexto del cambio climático, la pérdida de biodiversidad y el creciente riesgo de derrame de patógenos zoonóticos vinculado a ecosistemas degradados. Reconociendo esto, se está considerando la adopción de un objetivo 30x30, es decir, que el 30% del planeta esté protegido para 2030, a fin de incluirlo en el marco global de biodiversidad posterior a 2020 del Convenio sobre la Diversidad Biológica¹. A pesar de los importantes avances alcanzados en la ampliación de áreas de conservación a nivel mundial², los recursos necesarios para crear o ampliar nuevas áreas protegidas y garantizar la gestión eficaz de las existentes, suelen ser insuficientes. Como resultado, estas áreas son extremadamente vulnerables a constantes presiones y amenazas, lo que dificulta el mantenimiento de los valiosos servicios ambientales que proporcionan³.

Las áreas protegidas y “otras medidas efectivas de conservación basadas en áreas” (OMECS)⁴ –denominadas áreas de conservación para efectos de esta guía– necesitan una financiación adecuada para cumplir sus objetivos de conservación, desarrollo sostenible y gestión, de modo que puedan garantizar beneficios locales, nacionales y globales duraderos. En los últimos 30 años, se han diseñado y probado muchas herramientas y mecanismos con el fin de garantizar el financiamiento sostenible de las áreas de conservación. Entre ellos se encuentran los fondos ambientales, los canjes de deuda por naturaleza, la compensación ambiental y los créditos de carbono para la Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de los Bosques (REDD+), por nombrar algunos. A pesar de los considerables avances, sigue siendo un reto garantizar flujos financieros estables y adecuados necesarios para asegurar la gestión eficaz y eficiente de los sistemas de áreas de conservación a largo plazo. Los sistemas de áreas de conservación de muchos países siguen funcionando con un financiamiento nacional mínimo, y dependen sobre todo de proyectos a corto o medio plazo financiados principalmente por donantes internacionales públicos o privados. En consecuencia, la sostenibilidad de los resultados e impactos conseguidos está supeditada a los ciclos de financiamiento por proyectos.

Para hacer frente al reto del financiamiento sostenible a largo plazo para la conservación, el enfoque de Financiamiento de Proyectos para la Permanencia (PFP por su sigla en inglés) fue concebido en 2011 por un grupo de conservacionistas, antiguos banqueros y consultores de negocios que importaron ideas del sector financiero convencional para crear un nuevo modelo para proteger y financiar ecosistemas extensos⁵. PFP se define como *un enfoque o una iniciativa única que asegura cambios políticos importantes y todo el financiamiento necesario para cumplir los objetivos de conservación específicos de un programa durante un marco de tiempo*

1 Waldron, 2020.

2 La Meta Aichi 11 del Convenio, busca proteger el 17% de la superficie terrestre y el 10% de la superficie marina para 2020. Según el *Global Biodiversity Outlook 5*, este objetivo se habría superado a finales de 2020.

3 La Plataforma Intergubernamental Científico-Normativa sobre Diversidad Biológica y Servicios Ambientales afirma en su informe de evaluación global de 2019 que la naturaleza se ha visto significativamente alterada por factores humanos, y que los principales indicadores de ecosistemas y biodiversidad están mostrando un rápido declive. Estos factores de cambio en la naturaleza se han acelerado durante los últimos 50 años.

4 Como es definido por la Convención sobre Diversidad Biológica (ver Anexo 1).

5 Linden et al, 2012.

definido a largo plazo, con el objetivo final de lograr la sostenibilidad ecológica, social, política, organizativa y financiera de dicho programa. El enfoque se construyó a partir de las experiencias y lecciones aprendidas de tres grandes exitosas iniciativas de conservación: Áreas Protegidas de la Región Amazónica (ARPA por su sigla en inglés) en Brasil, Costa Rica por Siempre, y la Selva Tropical del Gran Oso en Canadá⁶. El concepto se presentó en una publicación del *Linden Trust for Conservation*, la Fundación Gordon y Betty Moore y el Redstone Strategy Group⁷, y se difundió ampliamente a través del artículo "A Big Deal for Conservation" (Un gran paso para la conservación), publicado en la *Stanford Social Innovation Review* en 2012.

Las partes interesadas que participan en los PFP lo consideran un enfoque bien pensado y holístico para la conservación basado en áreas. Su objetivo es transformar la gestión de las áreas de conservación mediante el desarrollo de objetivos de conservación unificadores y la gestión en conjunto del financiamiento de diferentes fuentes financieras, garantizando la consecución de estos objetivos. Debido a su potencial, el enfoque PFP se está explorando cada vez más en otros lugares, aprovechando las experiencias de los tres PFP originales. Otros dos PFP, Bután por la Vida⁸ y Patrimonio Natural de Perú (PdP),⁹ se encuentran ya en las fases iniciales de implementación; Herencia Colombia (HECO) está actualmente en fase de diseño; y varios otros países están explorando el potencial de los PFP.

El Programa Paisajes Sostenibles de la Amazonía (ASL por su sigla en inglés) es un programa de impacto financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por su sigla en inglés) con el objetivo de proteger la biodiversidad de importancia mundial y aplicar políticas para fomentar el uso sostenible de la tierra y la restauración de la cubierta vegetal nativa en las regiones amazónicas de Brasil, Colombia y Perú. Los proyectos nacionales del ASL están dirigidos por los Ministerios de Medio Ambiente de los países y se ejecutan en colaboración entre entidades públicas y privadas. El Banco Mundial (agencia principal), el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF por su sigla en inglés) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) proporcionan apoyo técnico y supervisión. Un proyecto regional, ejecutado por el Banco Mundial, promueve la coordinación y proporciona asistencia técnica y oportunidades de gestión de conocimientos a los países participantes y a las instituciones asociadas. El ASL se está ampliando actualmente, incorporando nuevos proyectos en los tres países más otros en Bolivia, Ecuador, Guyana y Surinam.

El ASL, WWF y docenas de otros donantes, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y particulares han aportado financiamiento, personal y experiencia para diseñar e implementar los PFP. En particular, el ASL está apoyando iniciativas de PFP en cada uno de los tres países participantes originales, Brasil, Colombia y Perú, a través de sus proyectos nacionales y regionales. Todas estas iniciativas se encuentran en diferentes fases de desarrollo e implementación. En Brasil, el Proyecto Paisajes Sostenibles de la Amazonía está apoyando la implementación del programa ARPA, aportando capital a su fondo de transición para la creación y consolidación de áreas de conservación (ver estudio de caso en la sección 3.1.). En Colombia, a través del Proyecto de Conservación y Sostenibilidad de los Bosques en el Corazón de la Amazonía Colombiana, se está apoyando la finalización del diseño del HECO, las condiciones de cierre y, una vez cumplidas, la capitalización del fondo de transición (ver estudio de caso en la sección 3.2.). En Perú, el Proyecto Asegurando el Futuro de las Áreas Naturales Protegidas de Perú apoyó

6 <http://arpa.mma.gov.br>, <https://costaricaporsiempre.org/programas/programa-costa-rica-por-siempre-2/>, <https://coastfunds.ca/>, https://www.funbio.org.br/en/programas_e_projetos/arpa-program/

7 Redstone Strategy Group, 2011a

8 <https://www.bfi.org.bt>

9 <https://www.sernanp.gob.pe/patrimoniodelperu>

el trabajo técnico y las negociaciones que permitieron el cumplimiento de las condiciones de cierre del PdP y está ayudando a diseñar mecanismos para aportar financiamiento sostenible en apoyo a las áreas de conservación (véase estudio de caso en sección 3.3.).

Dentro de su proyecto regional y como parte de sus esfuerzos para apoyar la implementación de ARPA y el diseño de PdP y HECO, el ASL creó un grupo de trabajo con representantes de WWF y de organizaciones públicas y privadas de Brasil, Colombia y Perú, sobre financiamiento sostenible de áreas protegidas. Como parte del interés del grupo de trabajo por intercambiar las lecciones aprendidas entre los tres países y compartirlas con la comunidad conservacionista en general, sus miembros determinaron que una guía de PFP contribuiría a los esfuerzos para alcanzar el financiamiento sostenible de áreas de conservación en todo el mundo.

Para ello, esta guía busca describir el enfoque PFP y recoger la experiencia de los profesionales involucrados, así como las lecciones aprendidas hasta la fecha. La guía pretende ser una referencia para las personas de organizaciones públicas o privadas que quieran implementar un PFP.

En el **capítulo 1** se presentan los componentes y elementos necesarios para la sostenibilidad que definen el enfoque PFP.

El **capítulo 2** describe el proceso de desarrollo e implementación de un PFP, separándolo en cinco fases: identificación, evaluación, preparación, diseño e implementación:

- Durante la fase de identificación, una organización interesada en aplicar el enfoque PFP explora su potencial, el interés de otras partes interesadas clave y el estado general de los criterios habilitadores más importantes.
- Durante la fase de evaluación, se analizan en detalle los criterios de viabilidad, factibilidad y preparación.
- Durante la fase de preparación, se forma una coalición para preparar y organizar la fase de diseño, que culmina con una declaración de interés para desarrollar un PFP.
- La fase de diseño se centra en el desarrollo completo del PFP, incluida la definición de los objetivos de conservación, los objetivos financieros y otros componentes clave.
- La fase de implementación abarca la ejecución de actividades de conservación.

El **capítulo 3** presenta estudios de caso de las iniciativas PFP que se están aplicando en Brasil y Perú, y del PFP que se está diseñando actualmente en Colombia. Estos estudios de caso han sido preparados por los miembros del grupo de trabajo de ASL de los países correspondientes.

Este documento se basa en la gran cantidad de experiencias y lecciones aprendidas por los numerosos actores anteriores y actuales que participan en el enfoque PFP. Su objetivo es resaltar puntos comunes y alternativas para adaptar el enfoque a contextos locales específicos. La elaboración de este documento ha supuesto una revisión exhaustiva de la bibliografía disponible y entrevistas con 53 personas de 19 organizaciones, entre las que se encuentran gobiernos y organizaciones multilaterales, organizaciones no gubernamentales (ONG), fondos ambientales y expertos independientes (véase el anexo 2).





1. ¿QUÉ ES FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS PARA LA PERMANENCIA?

El PFP se define como *un enfoque o una iniciativa única que asegura cambios políticos importantes y todo el financiamiento necesario para cumplir objetivos específicos de conservación de un programa durante un marco de tiempo definido a largo plazo con el objetivo final de lograr la sostenibilidad ecológica, social, política, organizativa y financiera de dicho programa.*

Inspirado en métodos utilizados en el sector financiero, el enfoque PFP reúne a las principales partes interesadas –gobierno, comunidades, donantes y sociedad civil– en torno a una visión de conservación a largo plazo ambiciosa, unificada y convincente, acordada por todas las partes. El enfoque es aplicable a las tierras públicas, los territorios indígenas y la propiedad privada. Los socios trabajan juntos para determinar las necesidades de un programa acordado (por ejemplo, un grupo de áreas de conservación objetivo) en un horizonte de varios años. A continuación, todos los socios colaboran a asegurar los recursos necesarios para poner en marcha el programa. Además, los gobiernos nacionales y las organizaciones asociadas se comprometen a llevar a cabo, y asumen la responsabilidad de, acciones futuras que garanticen una gestión duradera y a largo plazo de esas áreas.

El enfoque PFP debe incorporar cada uno de los siguientes componentes:

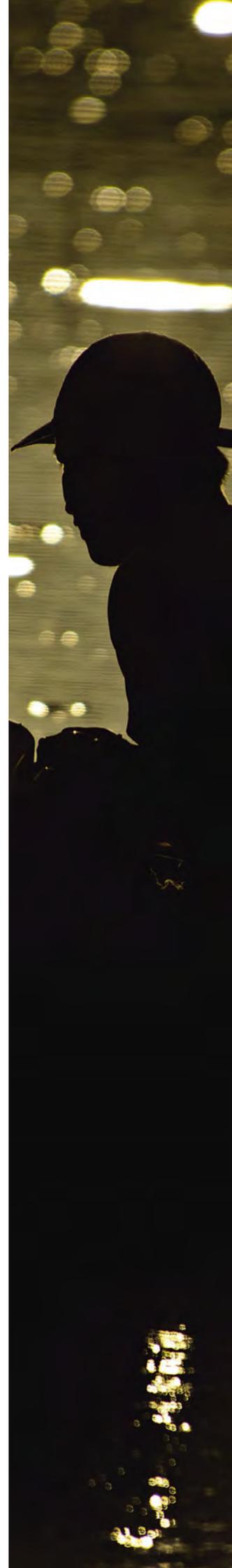
- Un objetivo de conservación específico, carismático y a **gran escala**.
- Un **plan de conservación** que detalle todas las actividades para alcanzar el objetivo de conservación y mantenerlo en el tiempo.
- Un **modelo financiero sólido** que estime los costos totales a largo plazo para lograr y mantener el objetivo de conservación a perpetuidad¹⁰.
- Un conjunto de requisitos previos claros y puntuales, denominados **condiciones de cierre**, que los socios del PFP se comprometen a cumplir antes de que pueda comenzar su implementación (el momento en que todos los socios acuerdan formalmente que se han cumplido todas las condiciones de cierre suele denominarse “cierre” o “cierre único”). Las condiciones de cierre pueden incluir la creación de políticas que

¹⁰ Los costos estimados en un modelo financiero de PFP se extienden más allá del periodo de implementación formalmente definido, ya que para el último o los últimos años de implementación, reflejan el costo promedio para mantener los impactos en conservación, a largo plazo.

garanticen la permanencia de la iniciativa, la definición de acuerdos de implementación y gobernanza, y la realización (o el compromiso formal) de mejoras institucionales necesarias para una implementación eficaz.

- Los **compromisos formales y por adelantado del financiamiento necesario** para alcanzar los objetivos de conservación se garantizan antes de que comience la implementación. El financiamiento puede adoptar la forma de donaciones, aumentos del presupuesto público y/o ingresos derivados de mecanismos de financiamiento sostenibles de fuentes públicas o privadas. La responsabilidad de recaudar fondos suele ser compartida por las organizaciones asociadas al PFP.
- Un **administrador de fondos independiente** con un directorio que represente diversas partes interesadas para supervisar y proporcionar transparencia durante la implementación. El administrador suele gestionar los fondos donados, realiza desembolsos periódicos a socios ejecutores y evalúa el progreso de la implementación del programa de manera que se garantice que la visión se siga aplicando a pesar de cambios en administraciones políticas.
- Un conjunto claro de **condiciones de desembolso** o hitos rigurosos, usualmente anuales, que deben cumplir los socios ejecutores y patrocinadores para que los fondos sigan distribuyéndose a lo largo de la fase de implementación. Estas condiciones actúan como incentivo para que todos los socios se adhieran a la visión mutuamente acordada del PFP a lo largo del tiempo. Las condiciones de desembolso suelen incluir alcanzar resultados de conservación específicos, el aumento de asignaciones de financiamiento sostenible dentro del país para el programa, y otros compromisos previamente acordados.

Hasta la fecha, las iniciativas de PFP analizadas en este estudio han apoyado la totalidad o parte de un sistema de áreas de conservación como el “programa” a financiar. Algunas iniciativas PFP también han incluido actividades para apoyar comunidades locales y reducir amenazas de paisajes adyacentes. Sin embargo, en todos los casos, el enfoque PFP busca garantizar el éxito a largo plazo del plan de conservación en cuestión, mediante la consecución de los siguientes cinco elementos de sostenibilidad (véase el cuadro 1).



Cuadro 1. Los cinco elementos de la sostenibilidad¹¹

Ecológico



El programa debe garantizar la salud de un ecosistema a largo plazo. Las zonas geográficas deben ser lo suficientemente amplias y estar bien protegidas para mantener la biodiversidad, incluyendo posiblemente corredores de migración para especies de largo recorrido.

Social



Las áreas de conservación del programa deben contar con el apoyo de quienes viven en ellas o en sus proximidades para obtener una “licencia para operar”. Ese apoyo suele provenir de los beneficios sociales que proporciona el programa (como la mejora de los servicios ecosistémicos) y de la capacidad de ofrecer oportunidades económicas continuas en la región.

Político



Es necesario un compromiso gubernamental fuerte, de alto nivel y sostenido, y una buena gobernanza nacional para apoyar el diseño y la implementación de programas en diferentes administraciones.

Organizacional



Debe haber instituciones con capacidad para diseñar, ejecutar y supervisar con éxito actividades que contribuyan al objetivo de conservación del programa.

Financiero



Debe haber fondos suficientes y procesos sólidos de gestión y control de fondos que permita evitar la necesidad de una recaudación de fondos importante en el futuro para lograr los objetivos y las actividades de conservación específicos del PFP.

¹¹ Redstone Strategy Group, 2011a.

Cuadro 2. Área involucrada y financiamiento apalancado de los PFPs en implementación ¹²

PFP	Área	Financiamiento de Donantes	Fondos nacionales esperados
<i>ARPA para la Vida</i>	60 millones de hectáreas de unidades de conservación, las cuales incluyen 6 millones de hectáreas de nuevas unidades de conservación	\$215 millones	\$427 millones
<i>Bhutan for Life</i>	2 millones de hectáreas de áreas protegidas	\$43 millones	\$35 millones
<i>Costa Rica Por Siempre</i>	1,05 millones de hectáreas de áreas terrestres protegidas y 1,55 millones de hectáreas de áreas marinas protegidas ¹³	\$57 millones	\$20 millones
<i>Great Bear Rainforest</i>	7,4 millones de hectáreas con gestión basada en ecosistemas, lo que incluye 2,6 millones de hectáreas bajo estricta protección a través de 100 áreas de conservación de las <i>First Nations</i> ¹⁴	CAD \$118 millones ¹⁵	CAD \$118 millones ¹⁶
<i>Patrimonio Natural del Perú</i>	16,7 millones de hectáreas de áreas naturales protegidas	\$70 millones	\$70 millones

¹² Todas las cifras de este documento se expresan en dólares estadounidenses, salvo que se indique lo contrario.

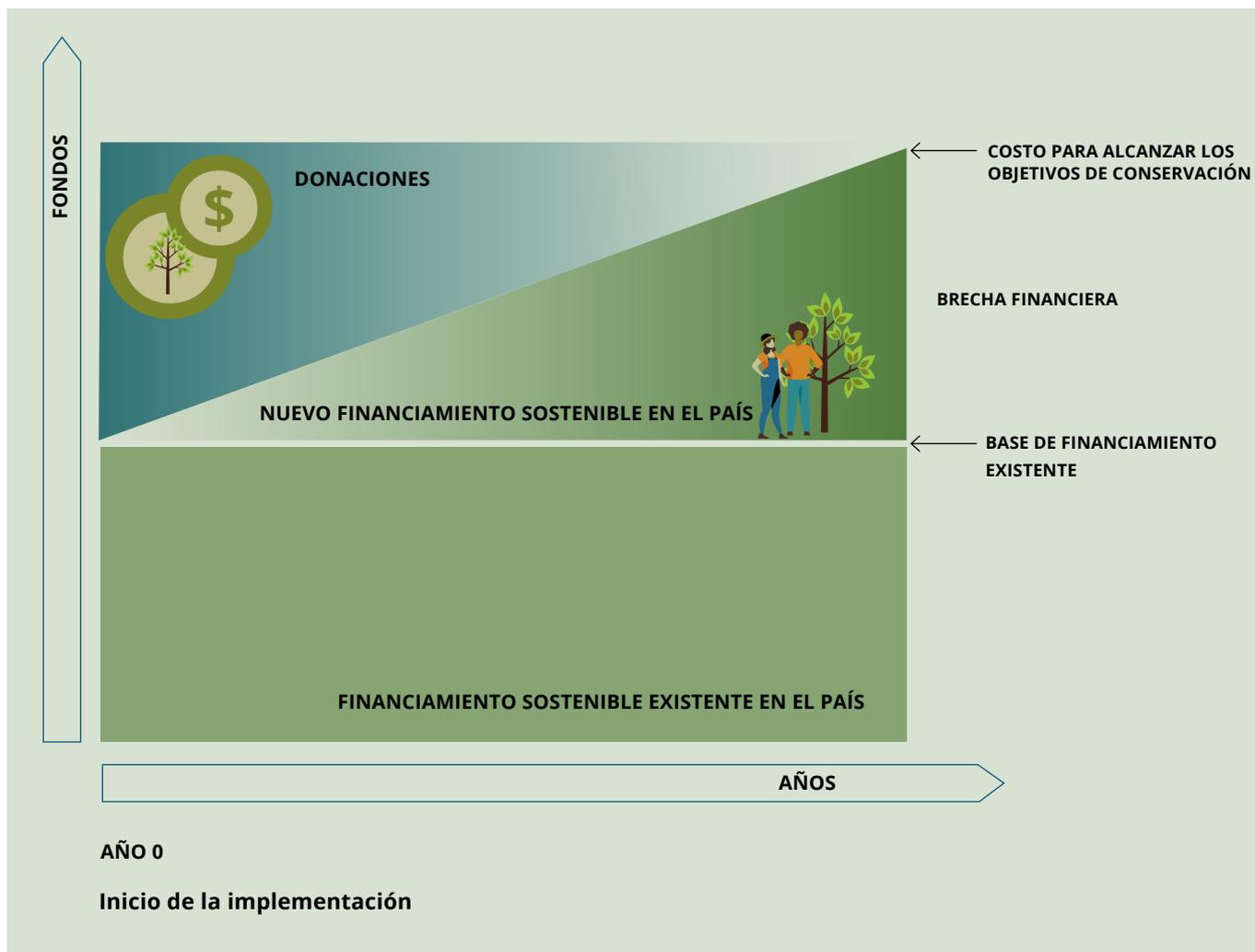
¹³ Fuente: Asociación Costa Rica Por Siempre.

¹⁴ Fuente: *Coast Funds*, Canadá

¹⁵ Alrededor de \$104 millones en 2006 (año del acuerdo de cierre).

¹⁶ Al 2020.

FIGURA 1. ENFOQUE SIMPLIFICADO PARA PFPs QUE UTILIZAN UN FONDO DE TRANSICIÓN



El momentum de los PFP está creciendo y los éxitos de estas iniciativas demuestran el poder de este enfoque y su potencial de impacto de conservación y social a una escala global transformativa.





2. FASES

El desarrollo de un PFP requiere acciones coordinadas para lograr una visión común que pueda resistir cambios institucionales y políticos a lo largo del tiempo, y que deben ajustarse al contexto específico de cada país. Aunque el proceso no es estrictamente lineal, puede dividirse en cinco fases distintas, cada una de las cuales comprende un conjunto de actividades específicas. También hay varias actividades que abarcan varias fases, como comunicación, recaudación de fondos y el diseño, negociación y aplicación de mecanismos de financiación sostenibles (véase la figura 2):

- Durante la fase de identificación, una organización interesada en aplicar el enfoque PFP explora su potencial y el estado de criterios habilitadores clave. Si hay interés por parte de otras partes y se han cumplido criterios básicos, una organización puede invertir en una evaluación completa.
- Durante la fase de evaluación, se exploran en detalle los criterios de viabilidad, factibilidad y preparación para determinar si se cumplen y para comenzar a esbozar un potencial PFP. Durante esta fase, las partes interesadas también empiezan a conocer mejor el enfoque. La evaluación permite a las partes determinar (a) si se concluye que un PFP no es adecuado en este momento, (b) si es necesario trabajar en reforzar las condiciones habilitantes y cerrar las brechas identificadas antes de poder desarrollar un PFP, o (c) si se pasa a la fase de preparación para avanzar en el desarrollo de un PFP.
- Durante la fase de preparación, se forma una coalición, se definen funciones y se recaudan fondos para la fase de diseño. Culmina con una declaración de interés en desarrollar un PFP. Esta fase implica sesiones de formación detalladas y extensas sobre el enfoque PFP para los miembros de la coalición, a fin de garantizar su comprensión y apropiación del PFP.

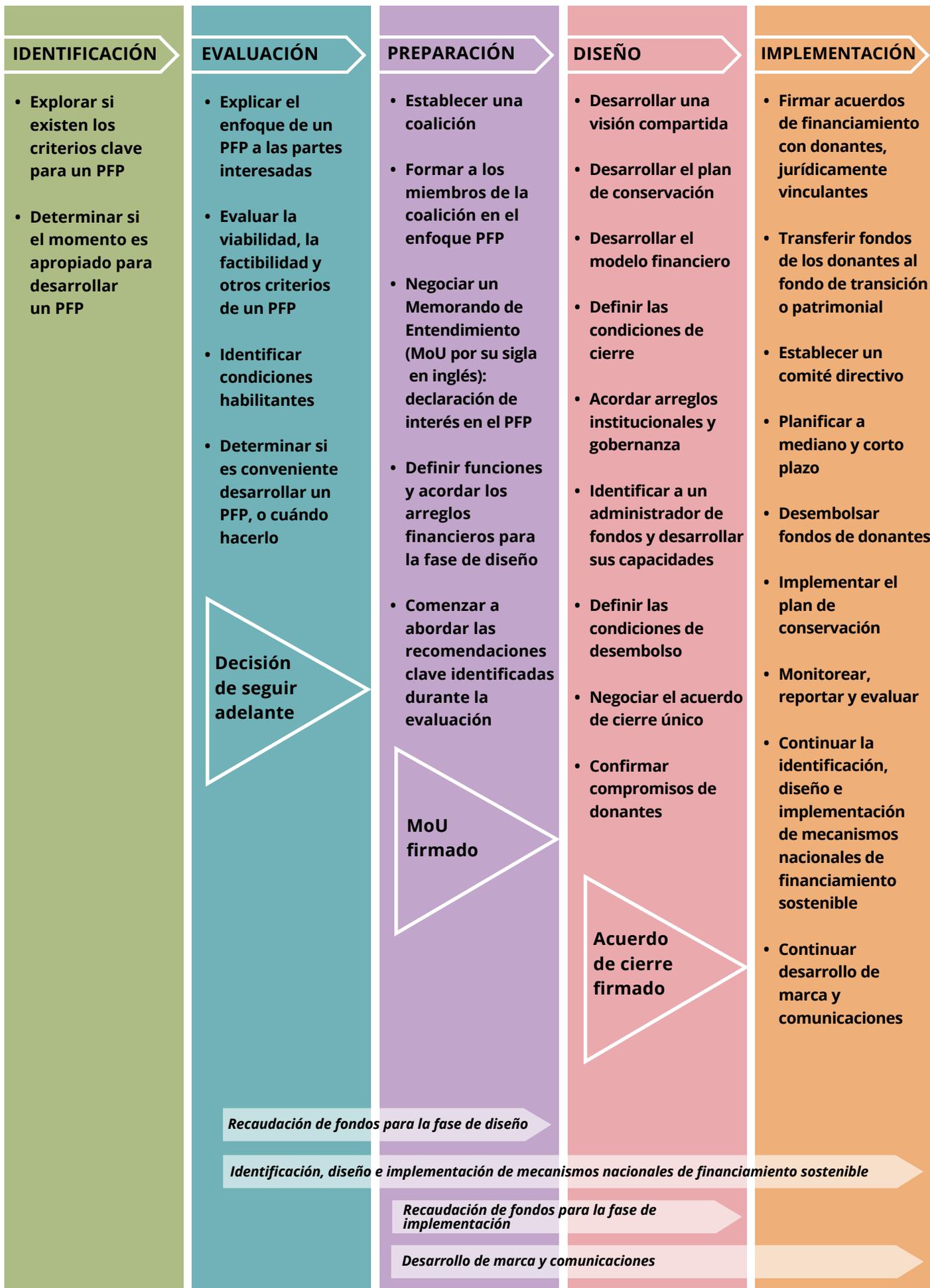
- La fase de diseño se centra en el desarrollo completo del PFP, e incluye la definición de los objetivos de conservación y las metas de financiamiento, la recaudación de fondos y la priorización de mecanismos de financiamiento sostenible. La fase de diseño se completa una vez que se ha firmado un acuerdo de cierre (véase la sección 2.4.6.), que confirma que se han cumplido todas las condiciones de cierre acordadas y que se han garantizado los fondos necesarios.
- La fase de implementación incluye, según sea necesario, el establecimiento de un fondo ambiental (CTF por su sigla en inglés), la puesta en marcha de un fondo patrimonial y/o extinguido desarrollado en la fase de diseño, la implementación de actividades de conservación, la distribución a través del tiempo de fondos de donantes a los implementadores y la aplicación de mecanismos de financiamiento sostenible tanto nuevos como expandidos en el país.

Las descripciones de las cinco fases principales de un PFP, resumidas en la Figura 2 que aparece a continuación, se basan en las experiencias de iniciativas PFP que se encuentran actualmente en fase de implementación (Brasil, Canadá, Costa Rica, Bután y Perú)¹⁷ y en una que está actualmente en fase de diseño (Colombia).



¹⁷ Presentado en orden cronológico

FIGURA 2. FASES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES DE UN PFP



2.1. Identificación

En la fase de identificación, uno o varios promotores de una iniciativa PFP identifican y contactan a potenciales socios para explicarles el concepto y evaluar su nivel de interés. Los promotores pueden ser de dentro o fuera del gobierno, o ser nacionales o internacionales. Sin embargo, es fundamental que las autoridades y otros agentes implicados en la gestión y financiamiento de las áreas de conservación de un país confirmen su interés. Para determinar si el momento y las condiciones son adecuados para realizar un planteamiento de este tipo, es necesario contar con la opinión de contactos en el país que estén familiarizados con los aspectos técnicos del PFP y comprendan el contexto político nacional.

Hay muchas condiciones que son importantes para el éxito de un PFP (véase el cuadro 3), pero durante esta fase deben explorarse algunos componentes críticos mediante conversaciones informales. Entre ellos se encuentran el potencial de un objetivo de conservación o desarrollo geográficamente explícito que podría abordar un PFP, la existencia de voluntad política de alto nivel, el interés de donantes, una vía de financiamiento sostenible para el sistema en el futuro y la existencia de capacidades de base que puedan aprovecharse para la construcción del PFP.

El enfoque PFP es más apropiado cuando existen inversiones pre-existentes en áreas de conservación que requieren un esfuerzo adicional para garantizar su sostenibilidad. En este sentido, es útil pensar en el PFP como una piedra angular para asegurar la sostenibilidad de un sistema de áreas de conservación existente que ha recibido ayuda para su gestión durante varios años. En el caso de ARPA por la Vida, el PFP más grande hasta la fecha, tuvo una década de inversiones previas en creación de áreas de conservación y de apoyo para mejorar la eficacia de la gestión antes de poder desarrollar un PFP totalmente financiado (véase la sección 3.1.1). Los PFP son menos aptos para programas de áreas de conservación en los que es necesario ampliar drásticamente las estructuras básicas de gobernanza o gestión. El diseño de un PFP en sí mismo es una pequeña parte de una línea de tiempo de inversión previa e implementación futura.

Es muy importante comunicar desde el principio que el diseño de un PFP es un proceso que puede durar cinco años o más. Si se percibe interés de parte de actores relevantes, se deben identificar los recursos para financiar la fase de evaluación (véase el apartado 2.2.).

IDENTIFICACIÓN

- **Explorar si existen los criterios clave para un PFP**
- **Determinar si el momento es apropiado para desarrollar un PFP**

AUTORIDADES

Entidades responsables de la gestión de las áreas de conservación. Dado que el enfoque PFP es aplicable a tierras públicas, territorios indígenas o propiedad privada, esta entidad puede ser gubernamental indígena o privada y puede ser de ámbito nacional o subnacional. Por ejemplo, en el caso de un sistema nacional de áreas de conservación nacional, la autoridad podría ser el Ministerio del Ambiente, mientras que en el caso de un sistema de áreas de conservación subnacional o indígena, podría ser el gobierno regional o gobierno/federación indígena.

2.2. Evaluación

La fase de evaluación incluye un análisis formal de las condiciones que deben cumplirse para que el enfoque PFP se aplique con éxito en un contexto concreto. También es una oportunidad para empezar a involucrar a un grupo más amplio de interesados, explicando el enfoque de PFP y cómo se ha aplicado en otros lugares, y creando una apropiación de la iniciativa potencial. Este proceso promoverá una mejor comprensión de las prioridades de conservación y desarrollo de un país en particular, e identificará dónde un PFP podría abordar mejor ciertos desafíos y cerrar brechas financieras y políticas para garantizar impactos de conservación a largo plazo. La fase de evaluación identificará el alcance potencial de un PFP y ayudará a generar la voluntad necesaria para emprender un proceso tan intenso.

Puede haber mucha expectativa en torno a los posibles resultados de un PFP, pero no debe haber atajos en un proceso de evaluación riguroso. Es fundamental comprender las áreas que requieren una mayor inversión o un mayor consenso antes de que pueda comenzar el desarrollo del PFP. Dado que la fase de diseño para desarrollar el acuerdo es un proceso de varios años, y suele implicar una inversión multimillonaria, se pueden desperdiciar importantes recursos si el proceso de evaluación no se toma en serio. La extensa lista de condiciones que permiten el éxito de una iniciativa PFP exige tener una idea clara de si esas condiciones existen en ese momento (o podrían llegar a existir con un esfuerzo razonable).

2.2.1. Realización de una evaluación

Tanto en Costa Rica como en Perú, los socios iniciales del PFP contrataron a una empresa consultora de confianza para que realizara una evaluación. En cada caso, la empresa elaboró estudios técnicos de alta calidad basados en la información recogida en las entrevistas, la revisión de la documentación existente y los talleres realizados con las autoridades pertinentes y otras partes interesadas. Los estudios proporcionaron información suficiente para determinar la viabilidad general de aplicar el enfoque PFP al contexto en cuestión.

En 2015, WWF desarrolló la herramienta de evaluación de PFP, que la organización actualiza periódicamente (véase el anexo 3), basándose en los esfuerzos y aprendizajes de anteriores PFPs. Expertos en PFP pueden utilizar esta herramienta para apoyar una evaluación e identificar si un país (y un programa de conservación específico en ese país) tiene actualmente el potencial de aplicar con éxito el enfoque. La herramienta se basa en diez criterios agrupados en cuatro categorías -impacto, viabilidad, factibilidad y preparación- que ayudan a identificar condiciones favorables y posibles riesgos y problemas que pueden

EVALUACIÓN

- **Explicar el enfoque de un PFP a las partes interesadas**
- **Evaluar la viabilidad, la factibilidad y otros criterios de un PFP**
- **Identificar condiciones habilitantes**
- **Determinar si es conveniente desarrollar un PFP, o cuándo hacerlo**

Decisión de seguir adelante

encontrarse durante el proceso de desarrollo. Para cada criterio se plantean una serie de preguntas en cuyas respuestas se basa el informe y las recomendaciones de los expertos en PFP. Además, el informe de evaluación propondrá un plan de acción para mejorar las condiciones favorables que apoyen el desarrollo de la iniciativa PFP.

Cuadro 3. Condiciones habilitantes para un PFP: Criterios de la Herramienta de Evaluación para la Selección de PFPs

- | | |
|------------------------|--|
| A. IMPACTO | 1. Prioridades, programas y retos de conservación: ¿Contribuirá un PFP de forma significativa a los objetivos ambientales y a los servicios que la naturaleza da a la humanidad a largo plazo? |
| B. VIABILIDAD | <p>2. Estabilidad política, marco jurídico y financiero, y corrupción: ¿Es el país políticamente estable?, ¿hay un riesgo limitado de corrupción?, y ¿existe un marco jurídico y financiero confiable en el país (para aplicar los términos de un PFP)? ¿Es aceptable el riesgo de la estructura económica?</p> <p>3. Cumplimiento de compromisos internacionales: ¿Tiene el gobierno del país un buen historial de cumplimiento de compromisos internacionales?</p> |
| C. FACTIBILIDAD | <p>4. Historial de conflictos y existencia de un mecanismo de reclamación: ¿Se están tomando las medidas adecuadas y se están mitigando los riesgos en relación con los conflictos existentes o potenciales con las comunidades locales?</p> <p>5. Financiamiento sostenible a largo plazo: ¿Existe suficiente potencial para desarrollar fuentes de financiamiento sostenible a largo plazo?</p> <p>6. Potencial de compromiso político de alto nivel: ¿Existe la posibilidad de un compromiso político sostenido de los más altos niveles de gobierno en el país (por ejemplo, para cambiar políticas necesarias, asegurar financiación, etc.)?</p> <p>7. Potencial de recaudación de fondos: ¿Existe suficiente interés potencial de recaudación de fondos para el PFP propuesto?</p> <p>8. Capacidad de las instituciones ejecutoras para desarrollar e implementar un PFP: ¿Tienen las instituciones ejecutoras relevantes en el país (por ejemplo, la agencia de áreas protegidas, el Ministerio del Ambiente u otras autoridades relevantes) suficiente capacidad para planificar e implementar con éxito una iniciativa PFP y absorber una gran cantidad de nuevo financiamiento?</p> |
| D. PREPARACIÓN | <p>9. Capacidad de las entidades del país para ayudar a diseñar y coordinar un PFP: ¿Existe una entidad en el país con la capacidad y las relaciones necesarias para ayudar a desarrollar la iniciativa PFP, y coordinar las negociaciones que conduzcan a un acuerdo?</p> <p>10. Negociador: ¿Existe un intermediario independiente, de confianza, que pueda ser un negociador fuerte y eficaz?</p> |

Las evaluaciones realizadas con esta herramienta pueden ser llevadas a cabo por un equipo independiente de dos o más profesionales para garantizar la objetividad de las conclusiones. Estos profesionales deben tener perfiles complementarios, un profundo conocimiento del enfoque PFP, una buena comprensión del contexto local y experiencia previa de trabajo con las autoridades pertinentes y las principales partes interesadas. Las evaluaciones deben buscar opiniones de diversos interesados y fomentar su participación, lo que permitirá un diálogo amplio y abierto que dará lugar a una mejor comprensión del enfoque PFP y su aplicabilidad al país o la región en cuestión. Por lo general, estas partes interesadas incluyen a los líderes y al personal técnico del gobierno o de otras autoridades tradicionales, a la sociedad civil local e internacional, a las comunidades y/o a los administradores de áreas de conservación; a los científicos y/o académicos con experiencia en temas relevantes; a los donantes potenciales; a los socios del sector privado; y a otros. Una evaluación debe identificar a todas las partes interesadas implicadas y consultar a otros expertos para sondear áreas de especial fortaleza o debilidad, como parte de un esfuerzo de buena fe para generar conclusiones objetivas.

La realización de esta evaluación requiere el financiamiento necesario para cubrir los costos del equipo de evaluación y algunos viajes al país de interés por parte de especialistas de las posibles organizaciones asociadas. En los casos analizados, estos fondos fueron aportados por uno de los primeros promotores. Un proceso de evaluación minucioso suele durar entre dos y cuatro meses si todas las partes interesadas necesarias pueden garantizar su disponibilidad.

2.2.2. Conclusiones de la evaluación y próximos pasos

La sección final de un informe de evaluación presenta conclusiones y recomendaciones. Dado que el enfoque PFP es complejo, es importante considerar los matices, ser honesto sobre las áreas de fortaleza y debilidades, y definir qué aspectos pueden necesitar más inversión antes de pasar a la fase de diseño. Sería atípico y extremadamente improbable que un informe de evaluación adecuadamente riguroso concluyera que todos los criterios del PFP ya están firmemente establecidos.

Las posibles conclusiones de una evaluación suelen corresponder a una de las tres categorías siguientes:

1. Un PFP no es conveniente en la actualidad porque no se dan las condiciones principales. En este caso, las partes interesadas pueden decidir esperar a que se den condiciones más favorables (por ejemplo, la conclusión de un proceso electoral o el fin de una crisis económica), perseguir otro enfoque o trabajar en el fortalecimiento de las condiciones propicias.

2. Existen muchas condiciones para el PFP, pero algunas necesitan inversiones adicionales antes de que se pueda empezar a diseñar el PFP. Por ejemplo, un sistema de áreas de conservación puede necesitar más planificación estratégica o un análisis de posibles mecanismos de financiamiento sostenible. En este caso, las recomendaciones de la evaluación pueden servir de hoja de ruta para mejorar la viabilidad del PFP, al mismo tiempo que benefician componentes centrales del sistema en caso de que los socios decidan finalmente no seguir adelante con un PFP.
3. La mayoría de las condiciones están establecidas. En este caso, es probable que sigan existiendo brechas que el proceso de evaluación identificó, pero que éstas puedan abordarse durante las fases posteriores del PFP (como el fortalecimiento de capacidades en un fondo ambiental adecuado).

En el último de los casos anteriores, un PFP puede avanzar hasta la fase de preparación. En los demás casos, deben realizarse más inversiones antes de avanzar.

2.3. Preparación

Una vez que las autoridades y los actores relevantes que participan en la fase de evaluación concluyen que las condiciones existentes son suficientes para comenzar a desarrollar un PFP, la fase de preparación puede comenzar. En esta fase, las instituciones y organizaciones que promueven el PFP llevan a cabo las acciones necesarias para preparar la fase de diseño, lo que incluye abordar las condiciones necesarias para el PFP y las brechas identificadas en la fase de evaluación, definir los acuerdos institucionales y asegurar fondos para el diseño.

La fase de preparación concluye cuando los niveles más altos de la autoridad pertinente anuncian formal y públicamente la intención de desarrollar un PFP, junto con el grupo de organizaciones asociadas inicialmente a la iniciativa. Es muy importante que la autoridad demuestre un liderazgo continuo en la iniciativa. Del mismo modo, el establecimiento de una relación de confianza entre los socios es un elemento fundamental para el éxito, ya que facilita el avance hacia los objetivos comunes del día a día.

2.3.1. Establecer una coalición

El proceso para desarrollar un PFP comienza con la creación de una coalición de socios, en igualdad de condiciones, que incluya a representantes de organizaciones interesadas y a un grupo de especialistas técnicos que desempeñarán un papel activo en el desarrollo de la iniciativa. La coalición puede seguir buscando socios adicionales, presentando la iniciativa y su potencial a lo largo de gran parte del proceso (véase el cuadro 4).

PREPARACIÓN

- Establecer una coalición
- Completar la recaudación de fondos para la fase de diseño
- Formar a los miembros de la coalición en el enfoque PFP
- Negociar un Memorando de Entendimiento (MoU por su sigla en inglés): declaración de interés en el PFP
- Definir funciones y acordar los arreglos financieros para la fase de diseño
- Comenzar a abordar las recomendaciones clave identificadas durante la evaluación
- Continuar con la identificación, diseño e implementación de mecanismos financieros sostenibles
- Iniciar el desarrollo de marca y comunicaciones

MoU
firmado

Cuadro 4. Principales socios en un PFP

AUTORIDADES: Entidades responsables de la gestión de las áreas de conservación, ya sean gubernamentales, indígenas o privadas. Es importante que participen las autoridades responsables del presupuesto nacional (el Ministerio de Economía, Hacienda o el Departamento del Tesoro). La coalición también debería identificar a un líder político con gran autoridad que pueda promover la iniciativa PFP ante los donantes y que tenga influencia entre los funcionarios de nivel medio.¹⁸

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES: Organizaciones privadas sin fines de lucro con conocimientos técnicos en gestión de áreas de conservación y una red de contactos que pueda ayudar a la coalición a alcanzar consensos y recaudar fondos.

En todas las iniciativas PFP hasta la fecha, las ONG internacionales han desempeñado papeles estratégicos que incluyen la creación de asociaciones, recaudación de fondos, prestación de asistencia técnica y apoyo a esfuerzos de comunicación. Las ONG nacionales han desempeñado un papel decisivo a la hora de dar credibilidad a los procesos del PFP, prestar asistencia técnica y diseñar objetivos de conservación realistas que tengan en cuenta la capacidad de las entidades ejecutoras para absorber financiamiento adicional.

FONDOS AMBIENTALES: Entidades de gobernanza independiente y con capacidad para movilizar fondos y cumplir estándares fiduciarios (incluido el uso adecuado de los recursos de la iniciativa).

Entre los ejemplos de ambientales bien conocidos que han participado en PFPs se encuentran el Fondo Brasileño para la Biodiversidad (FUNBIO), el Fondo Patrimonio Natural para la Biodiversidad y las Áreas Protegidas (Fondo Patrimonio Natural) en Colombia y PROFONANPE en Perú. En el caso de que un país no tenga un fondo ambiental establecido con la capacidad necesaria, como fue el caso de Bután, Canadá y Costa Rica, la coalición debe identificar otra entidad que cumpla con los estándares requeridos o crear un nuevo fondo ambiental (ver sección 2.4.8.b.).

DONANTES: Los PFP suelen distinguir entre donantes públicos y privados. Los donantes públicos son los organismos de cooperación bilateral y multilateral que operan en el país donde se va a aplicar el enfoque PFP, mientras que los donantes privados suelen ser fundaciones filantrópicas, ONGs, individuos y empresas.

Lo ideal es que los donantes bilaterales y multilaterales participen desde las primeras fases del diseño de un PFP. Esto permite tener en cuenta desde un inicio sus requisitos y procedimientos institucionales para poder armonizarlos con los componentes del PFP. Por su parte, las fundaciones privadas internacionales han sido promotoras activas del enfoque PFP ante los gobiernos y otros donantes, y han desempeñado un fuerte papel de liderazgo. La mayoría de estas fundaciones privadas son algo más flexibles en cuanto al uso de sus donaciones, y a menudo han sido las primeras en asumir compromisos de financiamiento.

Desde el principio, la coalición debe procurar que todos los donantes interesados participen activamente en el diseño del PFP y, en la medida de lo posible, permitir una asignación flexible de fondos para las actividades acordadas dentro del plan de conservación. Esta flexibilidad facilitará en gran medida la planificación financiera durante el diseño y una gestión adaptativa durante la implementación.

¹⁸ De la publicación de WWF, *Project Finance for Permanence. Key Outcomes and Lessons Learned* (Financiación de Proyectos de Permanencia: Resultados clave y Lecciones Aprendidas) (2015), esta figura se denomina “promotor político”.

¹⁹ <https://www.funbio.org.br>

²⁰ <https://www.patrimonionatural.org.co>

²¹ <http://www.profonanpe.org.pe>

²² Las organizaciones que asumen compromisos de financiamiento temprano con los PFP suelen denominarse “donantes ancla”.

A. Identificación de los miembros

La coalición debe ser equilibrada e incluir a autoridades, especialistas técnicos y donantes, todos los cuales deben demostrar su interés en crear una alianza sólida y a largo plazo.

Se debe invitar a las organizaciones pertinentes a que se conviertan en miembros de la coalición, designen representantes con capacidad de decisión, contribuyan a los debates y posicionen el enfoque dentro de sus organizaciones, a la vez que intentan atraer a nuevas partes interesadas y donantes.

En la medida de lo posible, es importante mantener la continuidad de los representantes y especialistas técnicos y fomentar su participación activa y constructiva en las reuniones de la coalición. Los miembros de la coalición deberían establecer un sistema de delegados y suplentes para garantizar su participación y permitir una toma de decisiones informada en caso de que uno de los delegados esté ausente.

La primera reunión permite formar la coalición y verificar que todas las partes clave han sido debidamente identificadas e invitadas a asistir. Deben establecerse ciertas normas relativas al funcionamiento de la coalición (como las reglas de interacción entre los miembros, las funciones, los procesos de toma de decisiones y las líneas de comunicación), y deben tenerse en cuenta los puntos fuertes y las expectativas de cada miembro de la coalición a la hora de diseñar y promover la iniciativa. Por ejemplo, dado que la coalición debe ser capaz de defender con éxito la iniciativa en los niveles políticos más altos, es esencial identificar a uno o más miembros con capacidad de facilitar este esfuerzo.

B. Formación sobre el enfoque PFP

Una de las primeras prioridades a la hora de desarrollar un PFP es asegurarse que los miembros de la coalición entiendan y se apropien del enfoque. Esto es fundamental para crear un consenso eficaz y para garantizar que los socios puedan promover la iniciativa de forma efectiva. Los miembros de la coalición deben organizar y financiar talleres con expertos en los componentes de los PFPs que se prepararán durante la fase de diseño (véase la sección 2.4.). Normalmente, la organización asociada con más experiencia en el diseño de PFPs proporciona la formación, y una fundación privada la financia.

Para acelerar el proceso de aprendizaje, puede ser útil incluir a capacitadores de organizaciones que participen directamente en el desarrollo o la implementación de un PFP en otros países. Hacerlo puede ayudar a dejar claro que el enfoque PFP es algo flexible y necesita adaptarse al contexto local. Por ejemplo, en 2019, Colombia organizó un día de reuniones bilaterales con Perú para aprender de su experiencia en el desarrollo de un PFP. Los participantes en esa sesión coincidieron en que con esta reunión se aclararon varios conceptos, y ambas partes han seguido intercambiando información como resultado. Del mismo modo, cuando se estaba desarrollando el PFP en Perú, un grupo de miembros de la coalición visitó Brasil para conocer la iniciativa ARPA.

La formación sobre el enfoque PFP no sólo debe dirigirse a quienes tienen capacidad de decisión en los niveles superiores de las organizaciones miembros de la coalición. El personal de los puestos intermedios también debería participar para aumentar la interiorización, la comprensión y la apropiación del enfoque. La participación de varios niveles de personal en la formación ayudará a garantizar un mayor nivel de compromiso en toda la organización.

Dado que el desarrollo de un PFP es un proceso largo, las organizaciones miembros experimentarán rotación de personal durante su desarrollo, lo que requerirá la formación de nuevo personal. La elaboración de un paquete de formación basado en el contenido de esta guía podría facilitar ese esfuerzo.

C. Selección y nombramiento de un coordinador de PFP

Una vez formada la coalición, se podría nombrar un coordinador que facilite, supervise e informe a la coalición sobre el progreso del desarrollo del PFP. El coordinador puede trabajar para uno de los miembros de la coalición o ser una persona contratada para desempeñar esta función al principio de la fase de preparación o diseño, dependiendo del contexto. Dado su papel central, el coordinador del PFP debe tener acceso a los responsables de la toma de decisiones de alto nivel y contar con la confianza de todos los miembros de la coalición, en particular de la autoridad responsable.

Los coordinadores del PFP deben dedicarse a tiempo completo a éste y deben tener las habilidades técnicas para facilitar y supervisar el progreso de los grupos que construirán los componentes del PFP. Con el financiamiento se debería cubrir un equipo que complemente las capacidades del coordinador, ya sea en materia de planificación, mecanismos de financiación sostenible, comunicaciones, recaudación de fondos u otras áreas. Cuando sea necesario, los miembros de la coalición que cuenten con personal debidamente capacitado podrán ponerlo a disposición para apoyar el proceso de diseño del PFP de forma continua.

D. Organizar el trabajo del PFP

La coalición debería formar uno o varios grupos de trabajo técnicos, pequeños y eficaces, en función a líneas temáticas. Estos grupos avanzarán en el diseño de componentes específicos del PFP: el plan de conservación, el modelo financiero, las condiciones de cierre, la campaña de recaudación de fondos, el manual de funcionamiento (con arreglos institucionales y gobernanza) y las condiciones de desembolso (véase la sección 2.4.9.). Los grupos de trabajo también son responsables de las consultas periódicas con todos los miembros y las partes interesadas, de supervisar el progreso de estos componentes y de informar a los miembros de la coalición para la validación de resultados. Los componentes pueden ser diseñados internamente por los miembros de la coalición, o externamente por terceros internacionales o nacionales. Los grupos de trabajo deben tener una gran capacidad técnica y contar con expertos que conozcan bien el enfoque PFP y el contexto local.

Las funciones, responsabilidades y procesos de toma de decisiones deben estar claramente definidos para la fase de diseño del PFP. Un simple conjunto de normas sobre la organización del trabajo podría formalizarse en el MoU que pone en marcha la fase de diseño (véase la sección 2.3.2.b.).

Los miembros de la coalición tendrán diferentes capacidades y disponibilidad de personal, lo que debe tenerse en cuenta al formar cualquier grupo de trabajo. Las funciones de cada grupo deben estar bien definidas, incluyendo la selección de los líderes responsables de informar a la coalición. Los grupos deben aprovechar las mejores capacidades disponibles a la hora de seleccionar un líder. Los miembros de los grupos de trabajo son casi siempre el personal de las organizaciones de la coalición. Sin embargo, la experiencia de profesionales independientes externos o de otras organizaciones también puede ser valiosa. Los grupos de trabajo deben incluir entre sus miembros al menos a un especialista de la autoridad principal, lo que garantizará que las medidas adoptadas sean coherentes con las directrices oficiales. Cada grupo debería preparar una hoja de ruta en la que se especifiquen los hitos y los plazos de las decisiones necesarias para alcanzar el cierre único.

Todos los grupos de trabajo deben elaborar actas que resuman los acuerdos tomados en cada reunión para poder informar a todos los miembros de la coalición y al coordinador. En los PFP que utilizaron grupos de trabajo, no hubo una frecuencia uniforme de las reuniones de los grupos de trabajo durante la fase de preparación.

2.3.2. Marca del PFP y compromiso formal de la coalición

Cuando comience la fase de diseño de una iniciativa PFP, los miembros de la coalición deberán hacer un anuncio público y formal de que la iniciativa está en marcha. Esto es importante porque aumenta la visibilidad de la iniciativa, tanto para demostrar como para generar apoyo político adicional e interés de los donantes.

A. Estrategia de marca y comunicación

Cada iniciativa PFP necesita un nombre que capte el espíritu y la visión de la iniciativa, y con el que los miembros de la coalición se identifiquen firmemente (véase el cuadro 5).

Cuadro 5. Nombres de iniciativas de PFP

Bután:	<i>Bhutan for Life</i>
Brasil:	ARPA para la Vida
Canadá:	<i>Great Bear Rainforest</i>
Colombia:	Herencia Colombia
Costa Rica:	Costa Rica Por Siempre
Perú:	Patrimonio Natural del Perú

Cada PFP debe contar también con una sólida estrategia de comunicación adaptada a los esfuerzos de recaudación de fondos (véase la sección 2.4.5.b.). En algunos casos, el desarrollo y la aplicación de dicha estrategia ha sido responsabilidad de un grupo de trabajo formado por expertos en comunicación de los miembros de la coalición.

La organización encargada de las comunicaciones debe tener una sólida capacidad de marketing. Este papel podría desempeñarlo cualquier miembro de la coalición, pero en las reuniones de comunicación deben participar miembros del equipo de comunicaciones de la autoridad. En el material de promoción del PFP, es importante reconocer explícitamente el papel de la autoridad correspondiente para que los posibles donantes identifiquen rápidamente la iniciativa como una prioridad de los responsables de la gestión de áreas de conservación.

B. Firma del Memorando de Entendimiento

El punto de partida formal para diseñar un PFP es cuando los miembros de la coalición firman un MoU para lanzar la iniciativa. El Memorando de Entendimiento es un documento en el que las partes expresan su voluntad de colaborar de buena fe en el diseño y puesta en marcha de una iniciativa PFP.

El MoU hace explícito el apoyo político del más alto nivel posible de la autoridad y expresa la intención de ésta de desarrollar con los miembros de la coalición una visión común para las áreas de conservación. Para establecer la responsabilidad y aprovechar los puntos fuertes de cada organización, el documento debe definir claramente las funciones de cada miembro de la coalición.

Por lo general, el MoU que pone en marcha la iniciativa no se expresa de forma que dé lugar a compromisos jurídicamente vinculantes. Más bien, la firma del MoU es un gesto político que da a conocer la iniciativa, establece normas para trabajar juntos y proporciona un marco para asegurar su aceptación por nuevas partes interesadas. Por este motivo, los PFP pueden querer aprovechar un evento internacional de importancia global para la firma del MoU, con el fin de promover la iniciativa (véase el cuadro 6).

Cuadro 6. Eventos en los que se lanzaron iniciativas de PFP

<i>ARPA para la vida:</i>	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible - Río+20, Río de Janeiro, 2012
<i>Herencia Colombia:</i>	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, 21ª Conferencia de las Partes, París, 2015
<i>Patrimonio Natural del Perú:</i>	Congreso Mundial de Parques, Sydney, 2014

2.3.3. Arreglos financieros para la fase de diseño

Sobre la base de los casos revisados, el costo total de la fase de diseño de un PFP es de aproximadamente un millón de dólares anuales durante un período aproximado de cinco años (véase el cuadro 7). Durante la fase de evaluación deben identificarse los donantes interesados en proporcionar financiamiento para apoyar el trabajo de diseño.

Cuadro 7. Elementos que deben incluirse en el presupuesto de la fase de diseño

- Salario del coordinador
- Tiempo dedicado por personal clave o especialistas de los miembros de la coalición
- Viajes necesarios para el personal mencionado
- Consultores para desarrollar algunos componentes del PFP
- Talleres participativos para desarrollar el plan de conservación y el modelo financiero
- Consultas con el personal de campo y las partes interesadas
- Reforzar las capacidades institucionales
- Análisis de las salvaguardas sociales y ambientales
- Material de promoción y eventos de comunicación
- Campañas de recaudación de fondos
- Desarrollo de conceptos y propuestas de proyectos para fuentes de financiamiento multilaterales, bilaterales y privadas
- Periodo de transición entre el cierre único y la fase de implementación (véase la sección 2.5.1.)

2.4. Diseño

En los casos examinados, la fase de diseño duró entre tres y cinco años y requirió un importante trabajo técnico y un complejo proceso de negociación para que los miembros de la coalición alcanzaran acuerdos clave. Durante esta fase, los miembros de la coalición deben acordar los principales componentes del PFP: el plan de conservación, el modelo financiero, las condiciones de cierre, la campaña de recaudación de fondos, el manual de funcionamiento (con arreglos institucionales y gobernanza) y las condiciones de desembolso. La fase de diseño pretende crear *“una base sólida en todas las dimensiones necesarias para la implementación posterior al cierre y la posterior gestión adaptativa...”*.²³ Esta fase de un PFP comienza con la firma del MoU Entendimiento (véase la sección 2.3.2.) y termina con la firma de un acuerdo de cierre (véase la sección 2.4.11.).

Las recomendaciones generales para esta fase incluyen:

- Analizar y comprender bien el contexto específico del país, y adaptar el enfoque según sea más apropiado
- Desarrollar una estrategia de participación de las partes interesadas para las fases de diseño e implementación
- Basar los esfuerzos en las herramientas y los acuerdos que ya existen en el país, si estos facilitan la adopción del enfoque PFP y el cumplimiento de los compromisos
- Involucrar al personal técnico en los procesos y decisiones clave
- Equilibrar el deseo de incluir una amplia lista de actividades en el plan de conservación con la capacidad de cubrir totalmente sus costos a largo plazo
- Ser flexible y adaptarse a circunstancias cambiantes

El diseño de un PFP y sus componentes es un proceso iterativo: se revisarán y ajustarán con frecuencia hasta la aprobación final por parte de la autoridad competente y los miembros de la coalición. Las siguientes secciones describen los componentes del PFP.

DISEÑO

- **Desarrollar una visión compartida**
- **Desarrollar el plan de conservación**
- **Desarrollar el modelo financiero**
- **Continuar la identificación del diseño e implementación de mecanismos nacionales de financiamiento sostenible**
- **Definir las condiciones de cierre**
- **Acordar arreglos institucionales y gobernanza**
- **Identificar a un administrador de fondos y desarrollar sus capacidades**
- **Definir las condiciones de desembolso**
- **Negociar el acuerdo de cierre único**
- **Completar la recaudación de fondos para la fase de diseño**
- **Confirmar compromisos de donantes**
- **Continuar con el desarrollo de marca y comunicaciones**

Acuerdo de cierre firmado

²³ Redstone Strategy Group, 2011a.

2.4.1. Desarrollar una visión compartida

Al principio del diseño de un PFP, todos los socios deben desarrollar y acordar una visión convincente y unificada que alinee los intereses de los socios y refleje las prioridades de conservación de alto nivel para el país. Estas prioridades podrían estar relacionadas con los compromisos de un país con convenios internacionales o sus contribuciones determinadas a nivel nacional, entre otros.

La declaración de la visión en sí misma debe ser relativamente general, con una mirada hacia el futuro, y breve. Posteriormente, el plan de conservación traducirá esta visión en objetivos y actividades de conservación factibles.

2.4.2. Plan de conservación

El plan de conservación debe contener objetivos cuantificables con plazos determinados y las actividades específicas necesarias para alcanzarlos (véase el cuadro 8). El plan de conservación será aprobado por los miembros de la coalición antes del cierre único.

Cuadro 8. Consideraciones para el diseño de un plan de conservación de PFP

- Considerar cómo los objetivos y actividades del plan pueden contribuir a cumplir los compromisos internacionales del país (por ejemplo, las Metas Aichi, las contribuciones determinadas a nivel nacional)
- Considerar cómo el contenido del plan apoya las prioridades nacionales y locales de conservación
- Centrarse en actividades que transformen positivamente la gestión de las áreas de conservación y sus sistemas
- Garantizar que los objetivos sean claros y ambiciosos y que se traduzcan en impactos sociales y de biodiversidad medibles
- Garantizar que las actividades estén definidas con precisión y tengan un calendario de implementación
- Identificar indicadores SMART²⁴ para medir el progreso hacia los resultados incluidos en el plan
- Reconocer que la gestión²⁵ adaptativa será necesaria a largo plazo

²⁴ Por su significado en inglés: *Specific, Measurable, Achievable, Results-focused, and Time-limited*. (Específicos, medibles, alcanzables, centrados en los resultados y limitados en el tiempo)

²⁵ La gestión adaptativa implica "la integración del diseño, la gestión y el seguimiento para sistemáticamente probar supuestos con el fin de adaptarse y aprender" (Margoulis y Salafsky, 1998)

A. Definición del alcance geográfico

La primera decisión importante en cuanto al alcance es el área geográfica que abarcará el plan de conservación. Un PFP debe incluir ecosistemas de importancia mundial y centrarse en la conservación a gran escala y en impactos sociales. La decisión debe tener en cuenta las prioridades de conservación del país y de la autoridad competente y estar equilibrada con las de otras partes interesadas. Es importante que los miembros de la coalición indiquen sus intereses y prioridades organizacionales de forma explícita y transparente desde el principio, y que se establezcan criterios técnicos claros para la toma de decisiones a fin de evitar la selección de sitios individuales basada en preferencias institucionales o personales. Una vez definido el ámbito geográfico, puede comenzar el trabajo técnico más detallado de priorizar las áreas de intervención y definir los objetivos de gestión de las áreas de conservación.

B. Definición de objetivos y actividades de conservación

Los miembros de la coalición se sienten atraídos por el enfoque PFP por su potencial de lograr un mayor impacto hacia los objetivos comunes, mediante la combinación de recursos financieros disponibles y nuevos (véase el cuadro 9). Sin embargo, alinear los diversos intereses puede ser un reto importante.

Cuadro 9. Consideraciones para definir los objetivos de conservación

- Garantizar que los objetivos de conservación estén en consonancia con la visión del PFP (véase la sección 2.4.1.)
- Analizar los datos de línea de base existentes para una definición informada de los objetivos de conservación
- Asegurarse de que todos los objetivos se relacionan entre sí y se apoyan en una sólida teoría de cambio. Esto es esencial a la hora de buscar recursos de donantes públicos, y en particular de fondos multilaterales
- Redactar cuidadosamente cada objetivo y las explicaciones que lo acompañan para facilitar la comprensión y evitar interpretaciones erróneas
- Vincular los objetivos a un sistema de monitoreo que pueda ser fácilmente aplicado por la autoridad correspondiente y las organizaciones ejecutoras
- Asegurarse de que cada objetivo tenga definido un plazo de tiempo para ser alcanzado
- Identificar indicadores claros para medir el progreso

Para diseñar el plan de conservación, se suele formar un grupo de trabajo específico. Requiere la participación de un representante de la autoridad competente con capacidad de decisión y un grupo de profesionales técnicos e investigadores. Invitar a otros actores, como ONGs, fondos ambientales y universidades, mejorará la capacidad técnica. Por ejemplo, gracias a su experiencia, el Fondo Patrimonio Natural de Colombia ayudó a definir las intervenciones en los paisajes que forman parte de la iniciativa HECO. Participar en la definición de objetivos es un gran atractivo para los posibles donantes, en particular las fundaciones privadas. Lo ideal sería que estos donantes participaran en este grupo de trabajo desde el principio.

Además, el personal de distintos niveles de la organización debería participar en el establecimiento de objetivos de conservación del PFP. En el caso de PdP, las autoridades trabajaron desde la base para que su personal pudiera contribuir a priorizar las acciones. Esto puede aumentar la apropiación del PFP en campo y hacer más factible la consecución de sus objetivos. Sin embargo, el proceso de diseño de un PFP se vuelve más complejo con más actores involucrados, y el deseo de ser inclusivo debe equilibrarse con la complejidad que acompaña a un proceso altamente participativo.

Los debates sobre el plan de conservación también deben equilibrar lo que los participantes desean lograr idealmente frente a lo que es realista alcanzar y financiar en un plazo determinado. Los participantes deben evitar establecer objetivos demasiado ambiciosos simplemente porque son atractivos para los donantes o porque quieren abordar todas las necesidades de conservación de un país en un solo PFP.

En algunos casos, a lo largo de muchos años, un país puede querer implementar iniciativas PFP secuenciales que contribuyan a un objetivo general. Por ejemplo, PdP se desarrolló para ser implementado en todo el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SINANPE) gestionado por el gobierno nacional, con el objetivo de “consolidar la gestión efectiva y la sostenibilidad financiera del SINANPE y de las áreas naturales protegidas que la integran, en un plazo de 20 años y en al menos 19 millones de hectáreas del país”. Debido a la magnitud de este reto, la coalición decidió iniciar el programa con PdP-Amazonía, la parte del programa que se encuentra en la región amazónica de Perú.

Las consideraciones políticas pueden cambiar durante la fase de diseño debido a cambios en las administraciones, políticas, instituciones o personal, pero alinear las metas del PFP con las prioridades nacionales de conservación, los compromisos con acuerdos internacionales y la visión del PFP debería ayudar a asegurar el apoyo continuo al programa. Por ejemplo, los objetivos de Costa Rica por Siempre se basaron en el compromiso del país de convertirse en uno de los primeros en cumplir las aspiraciones del Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas del Convenio sobre Diversidad Biológica. Los PFP también deben contar con la participación de personal técnico clave de la autoridad que probablemente permanecerá en sus puestos a pesar de los cambios políticos. Esto ayudará a arraigar la iniciativa PFP en las instituciones responsables de su implementación.

Cuando se diseñan los objetivos de conservación de un PFP, a menudo se desea medir los resultados mediante indicadores como el número de hectáreas de ecosistemas intactos, cantidad de medios de vida mejorados, poblaciones de especies clave, etc. Sin embargo, algunos de esos impactos pueden tardar muchos años en materializarse. Por ello, algunos PFP han basado sus objetivos de conservación en resultados e indicadores indirectos que son más fáciles de controlar, como la creación de áreas de conservación terrestres o marinas y la mejora de su gestión. Por ejemplo, los objetivos de conservación de PdP se centran en mejorar la gestión de áreas de conservación de acuerdo con la definición detallada de “gestión eficaz” del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP).

Los objetivos y las actividades deben diseñarse para producir los resultados intermedios e impactos a largo plazo, y los indicadores deben estar claramente definidos, acordados y fundamentados. Disponer de actividades diseñadas en detalle permitirá que el equipo que desarrolle el PFP estime con mayor precisión en el modelo financiero los costos y brechas financieras para alcanzar esos objetivos (véase la sección 2.4.3.). Una vez definidas todas las actividades, el equipo debe examinar las salvaguardas utilizando las políticas pertinentes.

C. Desarrollar y adoptar un sistema de monitoreo

La mayoría de los PFP utilizan los sistemas y herramientas existentes de las autoridades pertinentes para supervisar la eficacia de la gestión de las áreas de conservación y los avances hacia resultados intermedios e impactos a largo plazo. El grupo de trabajo que diseña el plan de conservación también debe revisar las herramientas o sistemas de monitoreo utilizados en las áreas de conservación para evaluar su aplicabilidad al PFP. Si no existe un sistema adecuado, se puede adoptar una herramienta como la Herramienta de Seguimiento de la Efectividad de la Gestión (METT por su sigla en inglés)²⁶.

El proceso de desarrollo de un sistema de monitoreo para un PFP es una oportunidad para fortalecer las capacidades existentes de monitoreo de las áreas de conservación, ya que tener un único sistema de monitoreo que satisfaga tanto las necesidades del PFP como del sistema más amplio de áreas de conservación es más eficiente y puede evitar la duplicación de esfuerzos. En la medida de lo posible, los requisitos de información de los donantes del PFP deberían integrarse en el sistema para minimizar la complejidad en la preparación de informes.

Una vez que se ha diseñado un sistema de monitoreo, se pueden medir las líneas de base de los objetivos del PFP para el año del cierre, antes de que comience la fase de implementación. La estimación de las líneas de base y el establecimiento de los objetivos es un esfuerzo que debe ser participativo, incluyendo a los responsables directos de la gestión de las áreas de conservación y, en su caso, a los representantes de la población local.

²⁶ <https://www.protectedplanet.net/c/protected-areas-management-effectiveness-pame/management-effectiveness-tracking-tool>

D. Salvaguardas ambientales y sociales

Las salvaguardas ambientales y sociales (ESS por su sigla en inglés) son una parte esencial del diseño e implementación del programa. El propósito de dichas salvaguardas es garantizar que se eviten impactos ambientales y sociales adversos o, cuando sean inevitables, se minimicen y se mitiguen y/o compensen adecuadamente. Para asegurarlo, los riesgos ambientales y sociales y las medidas de mitigación deben integrarse en el diseño de la iniciativa PFP y formar parte intrínseca de las fases de diseño e implementación. Llevar a cabo un proceso de salvaguardas adecuado generará apoyo a la iniciativa y minimizará riesgos durante la implementación. Durante la fase de diseño, debe aplicarse un proceso de selección de salvaguardas para determinar la necesidad de planes de gestión de protección basados en los impactos y riesgos identificados. Los costos de implementación de estos planes de gestión y de las actividades de seguimiento correspondientes deben integrarse en el modelo financiero y en los presupuestos anuales. El cumplimiento de las salvaguardas también debe incluirse en los acuerdos legales, de adquisición y contractuales (véase el anexo 4).

Las salvaguardas ambientales y sociales suelen evaluar riesgos relacionados con las siguientes categorías:

- Condiciones de trabajo
- Prevención y gestión de la contaminación
- Salud y seguridad de la comunidad
- Adquisición de terrenos y restricciones de acceso
- Protección de hábitats naturales
- Pueblos indígenas
- Patrimonio cultural
- Compromiso con las partes interesadas y divulgación de información

Además, las salvaguardas exigen la participación efectiva de las partes interesadas mediante la divulgación de información relacionada con el PFP y la consulta con las comunidades locales sobre asuntos que les afectan directamente. Se debe llevar a cabo un compromiso significativo con las partes interesadas pertinentes, incluidos los grupos afectados, pueblos indígenas, organizaciones de la sociedad civil y autoridades locales, en relación con los impactos ambientales y sociales de la iniciativa (positivos y negativos) y tener en cuenta sus opiniones. Las consultas con las partes interesadas deben iniciarse lo antes posible. Para que las consultas sean significativas, y en consonancia con la legislación nacional correspondiente, la información pertinente debe proporcionarse de manera oportuna, en una forma y lenguaje comprensibles y accesibles para las diversas partes interesadas. Es importante que se establezca un "mecanismo de reparación de quejas" de fácil acceso que permita expresar y responder a las solicitudes de información, sugerencias y/o quejas de las personas afectadas y del público en general en relación con los aspectos ambientales y sociales del PFP. El objetivo del mecanismo es proporcionar a las personas que temen sufrir o que sufren impactos adversos o que están interesadas en aportar sugerencias, la oportunidad de ser escuchadas y asistidas.

E. Género

El desarrollo del plan de conservación implica la recopilación de datos de referencia, la identificación de las partes interesadas que participarán directa e indirectamente en la iniciativa, y la realización de las evaluaciones necesarias para conocer a fondo el contexto en el que se aplicará el PFP. Mientras se lleva a cabo este proceso, es esencial analizar las dimensiones de género que están presentes en las áreas de conservación de interés, para garantizar que la iniciativa PFP aborde cuestiones de género cuando sea apropiado y para evitar que se perpetúen las desigualdades. El análisis de género debe diseñarse para identificar los conocimientos, necesidades y aspiraciones diferenciales de las mujeres, los hombres y los jóvenes, incluidas las relacionadas con el acceso y el control de los recursos naturales, las oportunidades en la toma de decisiones ambientales y el liderazgo, la dinámica de poder y el acceso a los beneficios y servicios socioeconómicos. La identificación de las brechas de género, las barreras y las oportunidades, a través de un análisis exhaustivo es un paso necesario para desarrollar un plan de acción de género que debe ser parte integral del plan de conservación. El plan de acción de género debe incluir indicadores desglosados por género y edad siempre que sea posible, así como indicadores específicos de género para medir el progreso a lo largo del tiempo en la integración de la perspectiva de género en el PFP. Este enfoque garantizará una iniciativa más inclusiva, equitativa y sostenible.

2.4.3. Modelo financiero

Otro componente clave del PFP es el modelo financiero basado en el plan de conservación (véase la sección 2.4.2.). El modelo financiero consiste en una sólida estimación de costos para alcanzar los objetivos del PFP, la estimación de las fuentes financieras existentes (incluidos los ingresos procedentes de los mecanismos de financiamiento sostenible priorizados existentes o nuevos), las brechas financieras resultantes, los objetivos financieros estimados para el financiamiento del país y de los donantes y, cuando sea necesario, una indicación de en qué se gastará el financiamiento restringido de algunas fuentes. Cuando se presenta con claridad, este análisis es un gran atractivo para los donantes, en particular los que tienen experiencia en finanzas del sector privado.

Los miembros de la coalición con experiencia previa en la elaboración de modelos financieros deben ser asignados a desarrollar el modelo (véase la figura 1 para una versión simplificada). Cuando la autoridad es una entidad gubernamental, el equipo que desarrolle el modelo financiero debe tener un buen conocimiento del sector público de ese país. Aunque la elaboración del modelo financiero requiere el esfuerzo conjunto de la coalición, la autoridad desempeña un papel fundamental para alinear el PFP con sus sistemas presupuestarios. Además, el personal de los distintos niveles administrativos (incluido el personal de campo) debe participar en la determinación de las necesidades y costos específicos con el fin de construir un modelo realista.



Dado que los objetivos de conservación, plazos, socios, donantes y mecanismos de financiamiento sostenible de cada PFP son diferentes, cada iniciativa PFP debe desarrollar su propio modelo financiero que refleje su plan de conservación y su contexto específicos.

Es importante asegurarse de que el modelo financiero sea lo suficientemente flexible como para adaptarse a contextos cambiantes, como cambios en niveles y lugares de amenaza a la conservación, o la adopción de nuevas tecnologías durante la implementación del PFP.

A. Definición de costos para alcanzar objetivos de conservación

Los PFP requieren un análisis detallado y completo de los costos de implementación de las actividades y tareas necesarias para alcanzar cada objetivo del plan de conservación. Normalmente, los ítems incluyen personal, vehículos, equipamiento, estudios, gastos de funcionamiento, infraestructura para llevar a cabo actividades relacionadas con la gestión efectiva, modos de vida sostenibles, conservación de las especies, adaptación al clima, investigación y seguimiento, etc.

Los costos de actividades transversales a múltiples objetivos de conservación también deben ser estimados en detalle para que el PFP tenga éxito. Estas actividades pueden incluir:

- Mejora de procesos de la autoridad
- Desarrollo de capacidades para las oficinas centrales de la autoridad correspondiente
- Diseño y aplicación de mecanismos de financiamiento sostenible
- Funcionamiento de la unidad de coordinación que gestionará la implementación de la iniciativa PFP
- Aplicación de normas y salvaguardas ambientales y sociales
- Seguimiento y evaluación
- Administración del fondo de transición y/o del fondo patrimonial
- Asistencia técnica a los socios durante los primeros años de implementación, según sea necesario
- Divulgación pública para ampliar el apoyo al plan de conservación del PFP en el país
- Un fondo de contingencia para ayudar a cubrir cambios inesperados en precios, tasas de cambio o costos no previstos en el modelo financiero original

B. Determinación de la brecha financiera

Base de financiamiento existente. Después de desarrollar el plan de conservación, el equipo identifica los recursos financieros sostenibles que ya están contribuyendo a los objetivos del PFP. Estos recursos se dividen en tres categorías principales:

- **Presupuesto general del gobierno:** Es la asignación anual que recibe cada área de conservación del presupuesto de la autoridad del sector público.
- **Fondos autogenerados:** Son los fondos recaudados por la autoridad del sistema de conservación provenientes de tarifas de entrada, pago de concesiones, venta de derechos de uso de recursos naturales, etc
- **Otros mecanismos de financiamiento a largo plazo:** En general, se trata de recursos ajenos al presupuesto público que seguirán existiendo durante la fase de implementación del PFP, como, por ejemplo: fondos extinguidos, canjes de deuda, ingresos por inversiones de fondos patrimoniales, etc.

A la hora de estimar la base financiera de un PFP, es esencial que cada una de estas categorías sólo incluya el financiamiento directamente relacionado con las actividades del plan de conservación.

Brecha financiera. La diferencia entre la base financiera existente y los costos estimados para cumplir los objetivos de conservación del PFP es la brecha financiera (idealmente, el modelo financiero proporcionará esta información a nivel de área de conservación). Esta estimación ofrece la oportunidad de confirmar y acordar los compromisos financieros de la autoridad pertinente (o de decidir la reducción del ámbito geográfico o temático si la brecha financiera resultante se considera demasiado grande para una sola iniciativa PFP). Con esta información, el equipo asigna los recursos de los donantes ya confirmados para cubrir la brecha financiera, respetando cualquier restricción, como geografías específicas, objetivos, actividades, años, etc. Este es un ejercicio complejo y requiere un cuidado especial para identificar las brechas financieras restantes y orientar la estrategia y los esfuerzos de recaudación de fondos. El nivel de complejidad dependerá de la flexibilidad de los donantes en cuanto al uso de sus fondos.

A la hora de definir la estrategia para abordar la brecha financiera, también hay que tener en cuenta la capacidad de gasto de los socios implementadores. Factores como la capacidad de personal y otros pueden limitar la rapidez con la que se pueden implementar actividades y utilizar los fondos. Evaluar presupuestos históricos y el rendimiento de la implementación de programas anteriores ayudará a calibrar el ritmo al que los socios de implementación podrán escalar sus actividades y presupuestos.

C. Definición de los objetivos financieros

El objetivo financiero último de cualquier PFP es garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo de las prioridades de conservación de un país/región mediante (a) cubriendo inicialmente la brecha financiera estimada durante el periodo de implementación acordado; y (b) asegurando un financiamiento recurrente en el país suficiente que permita cubrir las necesidades más allá de ese periodo.

La mayoría de las iniciativas PFP existentes establecieron dos objetivos principales de financiamiento para cubrir la brecha financiera: un objetivo de recursos procedentes de donantes públicos y privados internacionales o nacionales, y otro de recursos recurrentes de origen nacional (tesoro público, ingresos procedentes de pagos de los usuarios, mecanismos de financiamiento sostenible, etc.) (véase la figura 1). Los recientes PFP que emplearon fondos de transición han combinado estos dos tipos principales de recursos en una proporción aproximada de 1:1 (en promedio durante la vida del PFP) para cubrir la brecha financiera durante la fase de implementación.

En el caso de estos PFP, los donantes se comprometieron a cubrir parte de la brecha con montos decrecientes durante la fase de implementación, mientras que la autoridad correspondiente se comprometió a reemplazar este financiamiento, de forma progresiva y con sus propios recursos. Bajo este enfoque en particular, la autoridad asume la plena responsabilidad de cubrir todos los costos, una vez finalizada la fase de implementación. Esto se consigue en parte identificando y asegurando nuevas fuentes de financiación (véase el apartado 3.1.6.). Por ejemplo, el Gobierno Real de Bután se comprometió a aumentar el presupuesto de su sistema de áreas protegidas en un 20% real en el primer año de implementación de la iniciativa *Bhutan for Life*, y en un 5,2% real anual hasta 2032. Este compromiso debe cumplirse cada año como una de las condiciones de desembolso de la iniciativa.

Un fondo de transición es un fondo común de financiamiento único (normalmente donaciones) mantenido por un administrador de fondos (véase la sección 2.4.8.) que se gastará completamente a lo largo de un periodo definido a largo plazo (normalmente de 10 a 25 años) a medida que las fuentes de financiamiento sostenible del país aumenten de forma constante para eventualmente cubrir todos los costos recurrentes de un programa a largo plazo. Los PFP suelen emplear fondos de transición para ayudar temporalmente a los países en vías de desarrollo a cubrir los costos de los sistemas de áreas de conservación hasta que dichos países puedan cubrir totalmente esos costos por sí mismos. Un fondo de transición es un tipo específico de fondo extinguidos.

Los objetivos de financiamiento también dependerán del enfoque financiero que emplee el PFP. Por ejemplo, el PFP *Great Bear Rainforest* utiliza un fondo patrimonial para cubrir los costos de conservación recurrentes a largo plazo, y un fondo extinguido para apoyar la creación de empresas sostenibles dirigidas por ciudadanos de las *First Nations*.

Recursos del país: presupuesto público y mecanismos de financiamiento sostenibles. Se debe analizar y negociar la capacidad de la autoridad para comprometerse a un aumento sostenido de recursos financieros para las áreas de conservación en un PFP. Para que la autoridad pueda mantener sus compromisos de aumento progresivo de financiamiento, los acuerdos del PFP pueden incluir el establecimiento de mecanismos de recaudación de nuevos fondos de manera recurrente (por ejemplo, a partir de impuestos sobre el

carbono, pagos de compensación u otros mecanismos), y acciones que optimicen el uso de los recursos disponibles. En todos los casos, el objetivo es reducir drásticamente la dependencia de donaciones puntuales para cubrir los costos de las áreas de conservación.

Fondos de donantes. El alcance del plan de conservación debe equilibrarse con las posibilidades de la coalición de movilizar recursos financieros de los donantes. Un PFP tiene más éxito cuando uno o dos grandes donantes (públicos y/o privados) están convencidos de la importancia y el potencial de aplicar un PFP en el contexto elegido. En la mayoría de los casos, este papel de “donante ancla” lo desempeña una fundación privada con recursos filantrópicos. Esto se debe principalmente a su mayor flexibilidad y tolerancia al riesgo, que permite comprometer sus recursos en una fase temprana, antes de que se haya completado el diseño del PFP. Asegurar este tipo de financiamiento, o fondos ancla,²⁷ puede facilitar en gran medida la atracción de financiamiento de otros donantes privados, así como de donantes públicos bilaterales y multilaterales. Estos dos últimos han sido actores clave en los esfuerzos PFP debido a su capacidad para realizar contribuciones considerables. Puede surgir un círculo virtuoso en la medida que los donantes públicos y privados iniciales se incorporen y crezca la confianza tanto en la autoridad como en el PFP, atrayendo a otros donantes públicos y privados.

2.4.4. Mecanismos de financiamiento sostenible

El enfoque PFP se basa en el compromiso de que el financiamiento de los donantes se sustituirá gradualmente (en el caso de un fondo de transición) o se complementará (en el caso de un fondo patrimonial) con fondos procedentes de fuentes recurrentes del país.

En algunos casos, la autoridad se compromete a incrementar gradualmente el presupuesto asignado hasta cubrir totalmente la brecha identificada en el modelo financiero (ver sección 2.4.3.). Otra opción que están explorando la mayoría de los PFP es apoyar los esfuerzos para diseñar mecanismos de financiamiento sostenibles que permitan generar recursos de forma continua a nivel nacional. Por ejemplo, en 2016, el gobierno colombiano aprobó una ley de reforma tributaria que incluye la implementación de un impuesto al carbono sobre los combustibles fósiles. De los ingresos recaudados, el 5% se destinará a áreas protegidas colombianas, y se utilizará en parte para apoyar la iniciativa HECO.

El desarrollo de mecanismos de financiamiento sostenibles es uno de los mayores retos a los que se enfrentan las iniciativas PFP y es una actividad clave que debe incluirse en el plan de conservación. El desarrollo de estos mecanismos es una oportunidad para mejorar los beneficios a las comunidades, diversificar fuentes de financiación y reducir amenazas de las áreas de conservación (véase el cuadro 10).

En el caso de las iniciativas PFP que no solo incluyen áreas de conservación sino paisajes amplios, los socios podrían considerar mecanismos financieros innovadores con el sector privado para apoyar las actividades. Por ejemplo, un PFP de este tipo podría incluir un enfoque de financiación combinada o identificar y agregar inversiones de impacto que busquen rendimientos financieros de empresas locales ambientalmente sostenibles.

²⁷ Los donantes ancla ponen a disposición del programa recursos para implementar el plan de conservación. Se trata de recursos diferentes a los necesarios para apoyar las fases de identificación, preparación y diseño.

Cuadro 10. Ejemplos de mecanismos de financiamiento sostenible

	DENTRO DE áreas protegidas	FUERA DE áreas protegidas (zonas de amortiguamiento, corredores, OMECS, etc.)
FUENTES DE CAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento público / intervenciones políticas • ONGs y donantes filantrópicos • Instituciones multilaterales • Enfoques basados en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento público / intervenciones políticas • ONGs y donantes filantrópicos • Enfoques basados en el mercado • Instituciones de financiamiento del desarrollo/bancos multilaterales de desarrollo • Instituciones financieras locales • Inversionistas internacionales en busca de rentabilidad
FLUJO DE INGRESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos de entradas, impuestos, multas • Concesiones y pagos de servidumbre • Canjes de deuda por naturaleza • Pagos por servicios ecosistémicos • REDD+ • Indemnizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas por licencias y permisos • Impuestos y gravámenes • Pagos por servicios ecosistémicos • REDD+ • Pagos por compensaciones ambientales • Inversiones concesionales • Préstamos para pequeñas y medianas empresas • Micro financiamiento • Líneas de crédito locales
ESTRUCTURAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos presupuestarios públicos • Fondo de transición de los donantes del PFP • Acuerdos de mercado para servicios ambientales y recursos naturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos presupuestarios públicos • Arreglos de mercado para servicios ecosistémicos y recursos naturales • Servicios de incubación y asistencia técnica • Servicios de inversiones y préstamos
USO DEL CAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar y mantener la efectividad de la gestión de las áreas protegidas y el uso sostenible de los recursos naturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiar actividades directas de conservación en zonas de amortiguamiento, corredores y OMECS • Incentivar las actividades económicas compatibles con la conservación, reduciendo así presiones sobre las áreas protegidas

El grupo de trabajo financiero debe dedicar mucho tiempo a identificar y analizar los posibles mecanismos durante la fase de diseño. En este grupo de trabajo debería incluirse un representante del fondo ambiental participante, ya que asegurar financiamiento sostenible suele formar parte de su mandato.

En el cuadro 11 se presenta un conjunto de pasos para priorizar los mecanismos de financiamiento sostenible

Cuadro 11. Pasos para priorizar los mecanismos de financiamiento sostenible

A. IDENTIFICACIÓN	El equipo lleva a cabo una evaluación exhaustiva de los posibles mecanismos que podrían generar recursos financieros significativos para alcanzar y mantener los objetivos de conservación del PFP. La lista de posibles mecanismos debe ser amplia y diversa.
B. FACTIBILIDAD	Una vez identificados los posibles mecanismos, se evalúan en función de criterios que suelen incluir la cantidad de financiamiento previsible que probablemente se genere y se asigne al PFP a partir del mecanismo, y la factibilidad jurídica, política y operativa de la implementación del mecanismo. La evaluación de factibilidad también debe analizar las capacidades de gestión de recursos existentes y los riesgos potenciales.
C. PRIORIZACIÓN	<p>A partir de los resultados de la etapa anterior, se define una lista de mecanismos de financiamiento sostenible priorizados. Para cada mecanismo, se elabora una lista de tareas en la que se indican los estudios que deben realizarse y las acciones propuestas para su aplicación.</p> <p>En el proceso de priorización debe participar un equipo con conocimiento comprobado del marco normativo del país. Si algunas de las acciones necesarias para poner en marcha estos mecanismos no se completan durante la fase de diseño, los costos para completar el trabajo en la fase de implementación deben tenerse en cuenta en el modelo financiero.</p>

También es importante tener en cuenta que las posibles prioridades establecidas para los mecanismos financieros durante la fase de diseño pueden no ser suficientes para cubrir la totalidad de la brecha financiera, o pueden no lograr ser implementadas adecuadamente. Siempre habrá variables que un PFP no puede controlar, y a las que tendrá que adaptarse para cumplir sus objetivos de sostenibilidad a largo plazo.

En Perú, el desarrollo de mecanismos de financiamiento sostenibles para apoyar al SINANPE se complementa con esfuerzos para reducir los costos de vigilancia y monitoreo mediante el uso de la tecnología, o a través de alianzas con las comunidades locales que reciben derechos formales para usar los recursos naturales de las áreas protegidas de forma sostenible a cambio de contribuir a la reducción de amenazas y a las actividades de vigilancia.

2.4.5. Fondos de donantes

La recaudación de fondos consiste principalmente en la obtención de donaciones para cubrir los costos de diseño e implementación de un PFP. Esto se suele hacer mediante una campaña organizada. La recaudación de fondos para una iniciativa de PFP requiere un esfuerzo amplio y sostenido durante muchos años. La autoridad y otros socios que lideran este proceso realizan rondas de visitas para dar a conocer la iniciativa y luego llevan a cabo negociaciones con diversos donantes potenciales.

Algunos donantes potenciales deben ser convocados desde el principio y participar en el diseño del PFP. Los primeros donantes suelen tener un largo historial de financiamiento de proyectos en el país y comprenden la dinámica política y social. Están motivados por el potencial de financiamiento sostenible a largo plazo de las áreas de conservación. Los PFP que han tenido éxito suelen contar con uno o dos donantes ancla en las primeras fases de su desarrollo, cuando aún no se han establecido objetivos y acuerdos bien definidos. Esto permite que esos donantes desempeñen un papel en el diseño y ayuden a sufragar los costos asociados, además de proporcionar financiamiento para implementar el plan de conservación.

Tanto para los donantes públicos como para los privados, una de las mayores ventajas de un PFP es la posibilidad de apalancar fondos considerables provenientes de fuentes del país y formar parte de un esfuerzo de múltiples partes interesadas que incluye a la autoridad pertinente. Esta capacidad de apalancamiento es especialmente atractiva para los donantes que trabajan por primera vez en un país o en el enfoque PFP. Otras ventajas son el rigor técnico del plan de conservación y el modelo financiero, un comité directivo independiente, la seguridad de que los recursos donados se mantienen en un fondo que cumple con elevados estándares fiduciarios y es supervisado por un administrador independiente, el uso de condiciones de desembolso durante la fase de implementación y la posibilidad de generar un mayor impacto.

A menudo resulta útil identificar a una persona que pueda desempeñar el papel de promotor de la recaudación de fondos. Esta persona puede ayudar a los recaudadores de fondos a identificar y solicitar financiamiento. Esta persona también puede desempeñar un papel de influenciador con la autoridad principal y otros donantes participantes, y puede tener un papel público o uno "tras bambalinas".

La estrategia de recaudación de fondos debe partir de la premisa de que todas las donaciones al PFP son lo más flexibles posible en cuanto a cuándo, dónde y para qué pueden utilizarse dentro del plan de conservación del PFP. También es importante que los financiadores privados programen su calendario de pagos para los primeros años de una iniciativa PFP -no más de tres a cinco años-. Además, asegurar contribuciones por adelantado tiene el beneficio añadido de generar flujos de ingresos de inversión desde el principio, aumentando los recursos disponibles para la implementación. El financiamiento flexible es beneficioso porque (a) aumenta la capacidad para hacer frente a imprevistos durante la implementación, (b) reduce la carga de informes cuando un informe único puede utilizarse para múltiples financiadores, y (c) permite a los financiadores compartir el crédito de un conjunto más amplio de resultados e impactos del PFP.

Si algunos donantes tienen normas sobre cómo deben o no deben utilizarse sus fondos, y categorías de gastos elegibles, esas restricciones deben aclararse explícitamente desde el inicio. Por ejemplo, algunos donantes sólo pueden financiar actividades que contribuyan directamente a los objetivos de sus organizaciones. En otros casos, es posible que un donante no pueda contribuir directamente a un fondo patrimonial. Se puede dar flexibilidad a ese donante haciendo que apoye otras actividades relacionadas con el PFP.

En los casos analizados, ha sido difícil obtener grandes donaciones del sector privado empresarial. Cuando los esfuerzos han tenido éxito, varias partes interesadas en el PFP han destacado la necesidad de ser conscientes de la posible percepción de conflictos de intereses. Por ello, recomiendan establecer criterios claros para orientar la participación de empresas privadas en una iniciativa PFP.

A. Diseño de la estrategia de recaudación de fondos

Resulta útil identificar a las organizaciones líderes en recaudación de fondos que puedan organizar y garantizar la colaboración y la coordinación durante el proceso de recaudación. Esto debe establecerse antes de buscar recursos para cubrir los costos de diseño e implementación del PFP. De esta forma, se generará confianza entre los socios y demostrará la solidez del proceso PFP a los donantes.

Para optimizar la búsqueda de financiamiento, lo mejor es diseñar una estrategia de recaudación de fondos que tenga en cuenta lo siguiente:

- La recaudación de fondos es un esfuerzo conjunto que debe coordinarse entre todos los miembros de la coalición. Cada miembro de la coalición puede aportar capacidades y su red de contactos. Las funciones deben estar claramente definidas desde las primeras fases de un PFP y los miembros de la coalición deben ser transparentes en cuanto a los avances y los logros.
- Es importante transmitir un mensaje claro a los donantes sobre el compromiso compartido de cubrir la brecha financiera de las áreas de conservación.
- Se deben identificar y tener en cuenta los diferentes intereses de los donantes. Por ejemplo, los donantes privados pueden dar prioridad a la creación de capacidades; el Banco Alemán de Desarrollo tiene un historial de financiamiento de gastos de capital; el GEF requiere recursos de cofinanciamiento y cubre actividades que garantizan beneficios ambientales globales; y el Fondo Verde para el Clima (GCF) financia proyectos que logren un cambio de paradigma en la lucha contra el cambio climático. Sin embargo, los intereses de los donantes deben equilibrarse con las prioridades de conservación del país reflejadas en los objetivos del PFP, donde estos últimos deben tener prioridad sobre el impulso de ampliar el alcance de la iniciativa con el único objetivo de maximizar los compromisos de los donantes. En cualquier caso, las conversaciones con los donantes (públicos y privados) deben hacer hincapié en la necesidad de que los fondos del PFP sean lo más flexibles posible.

Promotor de recaudación de fondos. La experiencia en la recaudación de fondos para los PFP muestra que una parte esencial de la estrategia fue conseguir la ayuda de una persona de excelente reputación que estuviera comprometida con la visión de conservación del país. Esta persona debe tener un buen conocimiento del país, así como fuertes conexiones a nivel nacional y con los socios líderes en recaudación de fondos. Esta persona trabaja en coordinación con los principales recaudadores de fondos del PFP y se asegura de que el mensaje sea coherente y cumpla las expectativas de todos sus miembros. La función del promotor de recaudación de fondos puede no ser de cara al público, sino más bien asesorar y animar detrás del escenario.

Funciones adicionales. Los responsables de las organizaciones líderes en recaudación de fondos deben estar plenamente comprometidos y dispuestos a trabajar en estrecha colaboración con el promotor de recaudación de fondos, así como con todos los socios de la coalición del PFP. La estrategia de recaudación de fondos debe tener en cuenta las fortalezas de los miembros de la coalición a la hora de contactar a distintos donantes. Por ejemplo, el gobierno debe participar en la obtención de recursos de fuentes públicas (donantes bilaterales y multilaterales), mientras que las ONG establecen en muchos casos relaciones con donantes privados (fundaciones o particulares). Al mismo tiempo, las fundaciones privadas suelen desempeñar un papel importante a la hora de conseguir la incorporación de otras fundaciones, por lo que puede tener sentido que también acompañen el proceso de recaudación de fondos.

B. Estrategia de comunicaciones orientada a la recaudación de fondos

Una campaña de recaudación de fondos para un PFP debe coordinarse siempre con la estrategia de comunicaciones para garantizar que los miembros de la coalición transmitan un mensaje coherente. La estrategia de comunicaciones desarrollada durante la fase de preparación (véase la sección 2.3.2.a.) debe perfeccionarse con la información del plan de conservación y el modelo financiero. La implementación de la estrategia debe ser supervisada por el grupo de trabajo de comunicaciones y debe procurar:

- Destacar la riqueza de la biodiversidad del país y sus áreas de conservación con datos concretos y mapas para identificar el alcance general
- Destacar la contribución de las áreas de conservación para mantener los servicios ecosistémicos y generar beneficios sociales
- Explicar por qué se considera que el PFP es un cambio de paradigma y cuál es su valor añadido
- Subrayar la contribución de la iniciativa al cumplimiento de compromisos internacionales del país en materia de desarrollo sostenible y gestión ambiental
- Destacar la inclusión de los pueblos indígenas y las comunidades locales en el proceso PFP
- Destacar que la iniciativa es una alta prioridad para la autoridad correspondiente y que sus objetivos están alineados con las prioridades nacionales y/o locales
- Demostrar con ejemplos concretos que invertir en áreas de conservación es una inversión en desarrollo sostenible

- Utilizar mensajes atractivos o carismáticos para promover la iniciativa
- Aclarar que la implementación del PFP irá acompañada de una alianza público-privada creíble y estratégica
- Destacar las características innovadoras de la iniciativa, como los objetivos de conservación o el modelo financiero
- Destacar el rigor del trabajo técnico que apoya el diseño del PFP

2.4.6. Definición de las condiciones de cierre

Al principio de la fase de diseño, los miembros de la coalición comienzan a negociar y a acordar las condiciones exactas de cierre, como requisitos mínimos que debe cumplir el PFP antes de que pueda comenzar su implementación (véase el cuadro 12). Estas condiciones de cierre y otras disposiciones relevantes que guiarán el desarrollo del acuerdo de cierre único pueden resumirse en una “hoja de términos” que será firmada durante la fase de diseño por los miembros de la coalición. Una vez que la coalición determine conjuntamente que se han cumplido las condiciones de cierre, las negociaciones se darán por concluidas y la fase de diseño habrá finalizado. Estas condiciones de cierre son extremadamente importantes porque dan a los miembros de la coalición unos hitos claros en los que trabajar a la hora de diseñar el PFP.

El cierre es el momento en que los socios de un PFP confirman formalmente que se ha conseguido el financiamiento suficiente y que se han cumplido todas las demás condiciones de cierre. Se formaliza con la firma de un acuerdo, legalmente válido, por todas las partes necesarias.

Una condición esencial para el cierre es que se haya comprometido un financiamiento suficiente para alcanzar el objetivo de recaudación de fondos. Para el PdP de Perú, otra condición de cierre fue que el gobierno peruano indicara su apoyo al PdP mediante una declaración o política pública significativa. Como muestra de la importancia de la iniciativa para el país, el Ministerio del Ambiente de Perú logró que la Presidencia de la República publicara, en abril de 2019, un Decreto Supremo que declaraba de interés nacional el PdP y la sostenibilidad financiera de las áreas naturales protegidas. Esta medida ha contribuido directamente a la institucionalización de la iniciativa, aumentando su capacidad para franquear cambios en administraciones gubernamentales.

Cuadro 12. Ejemplos de condiciones de cierre

- Plan de conservación aprobado
- Modelo financiero aprobado
- Compromisos de financiamiento de donantes alcanzan el objetivo de recaudación de fondos
- Declaración pública de la autoridad sobre su compromiso con la iniciativa
- Compromiso financiero de la autoridad competente
- Disposiciones institucionales aprobadas
- Manual operativo aprobado
- Sistema de monitoreo del PFP aprobado

Las negociaciones de las condiciones de cierre y la verificación de su cumplimiento suelen confiarse a un pequeño grupo de trabajo que representa a todas las partes de la coalición. Es fundamental que los miembros de este grupo de trabajo tengan capacidad de decisión y traten de comprender las posiciones de las demás partes interesadas.

Se recomienda que las partes se pongan de acuerdo sobre los aspectos fundamentales del cierre único en un lenguaje sencillo –por ejemplo, en una “hoja de términos”– antes de comenzar la redacción del acuerdo legal, para enfocar la energía y la atención inicial de las partes en los problemas a resolver y no en el arte de la redacción legal.

Negociador. Una práctica que ha tenido mucho éxito es designar a un negociador. Esta persona, o grupo de personas, actúa como enlace entre los miembros de la coalición y los donantes, supervisa las negociaciones del PFP y resuelve los problemas hasta el cierre único. Los negociadores deben estar bien conectados en el país y tener una excelente capacidad de negociación. Así mismo, debe tener una buena reputación y gozar de la confianza de todos los miembros de la coalición. Se recomienda identificar a esta(s) persona(s) lo antes posible.

2.4.7. Arreglos institucionales

Los PFP requieren arreglos institucionales que garanticen una buena gobernanza y supervisión durante su implementación. Estos arreglos suelen requerir mucho tiempo de negociación y deben ser lo más sencillos posible (manteniendo una sólida supervisión). Por este motivo, un PFP debe equilibrar la representación de un amplio grupo de partes interesadas con la complejidad de los arreglos institucionales. Es importante tener en cuenta que cuanto más complejos sean éstos, más tiempo llevará definirlos y acordarlos.

Cuando se unan a la iniciativa, todos los miembros de la coalición deberán dejar claras sus expectativas sobre cómo les gustaría participar durante la fase de implementación. Por ejemplo, algunos miembros de la coalición pueden querer participar directamente en los comités directivos, mientras que otros pueden preferir que otra organización represente sus intereses. Comprender las preferencias y fortalezas específicas de cada miembro facilitará las negociaciones al identificar las funciones que pueden desempeñar. Los representantes de los miembros de la coalición (o un pequeño grupo de trabajo de alto nivel que se comunique con frecuencia con dichos representantes) deberían participar activamente en los debates sobre los arreglos institucionales de implementación lo antes posible, desde la fase de diseño.

A. Definición de gobernanza

Una buena gobernanza es fundamental para el éxito de un PFP y diseñar y acordar una estructura de gobernanza adecuada es una de las tareas cruciales a las que se enfrenta la coalición. El proceso debe tener en cuenta el flujo de decisiones tanto financieras como técnicas, así como el flujo y la gestión de diferentes recursos procedentes de múltiples fuentes. A la hora de definir la gobernanza de un PFP, la coalición debe construir sobre la base de las estructuras existentes que funcionan bien o que sólo necesitan algún refuerzo, evitar crear demasiadas entidades y hacer que los procesos sean lo menos burocráticos posible.

Tareas recomendadas para la coalición a la hora de diseñar la estructura de gobernanza de un PFP:

- Definir y acordar cómo fluirá el financiamiento del PFP. Por ejemplo, la mayor parte de los fondos provenientes de donantes del PFP fluye a través de un fondo ambiental
- Al establecer el equipo que definirá la gobernanza, incluir a alguien que tenga muchos conocimientos y experiencia en el sector público, y que sepa qué tipos de acuerdos son aceptables para los organismos gubernamentales pertinentes
- Asegurarse de que la gobernanza sea lo suficientemente sólida como para evitar que el financiamiento se desvíe a usos distintos de los objetivos y actividades específicos del plan de conservación y del modelo financiero
- Asegurarse de que los donantes que quieran participar en las decisiones sobre el uso de los fondos donados puedan hacerlo
- Si el enfoque de gobernanza permite más de un órgano de decisión, diferenciar claramente el papel de cada uno de estos
- Tratar de entender cómo otras iniciativas PFP abordaron la gobernanza e incorporar las lecciones aprendidas. Establecer disposiciones firmes contra los conflictos de intereses, en particular para los miembros del comité directivo u otros órganos de decisión del PFP

Como mínimo, las iniciativas PFP deberían establecer los siguientes organismos:

Comité directivo independiente. Un comité directivo independiente es el máximo órgano de decisión de un PFP y es responsable del buen uso de los recursos de la iniciativa. Hay tantas variaciones en la composición de este comité como PFPs existen en la actualidad. Su forma final dependerá del contexto nacional, pero en todos los casos su independencia debe ser una prioridad.

La gobernanza del PFP de ARPA ha servido de inspiración y guía para la gobernanza de otras iniciativas PFP (véase la sección 3.1.). ARPA creó un Comité del Programa en el que la mayoría de los miembros son del gobierno. El comité supervisa la toma de decisiones estratégicas y vigila el progreso técnico de la implementación del PFP. ARPA también cuenta con un Comité del Fondo de Transición, en el que la mayoría de los miembros no son del gobierno. El Comité del Fondo de Transición se encarga de revisar los avances hacia el logro de los hitos de conservación acordados y, una vez alcanzados, autoriza los desembolsos del fondo.

Otro ejemplo interesante es el doble sistema de gobernanza de la iniciativa PdP: uno de estos sistemas es público y el otro es público-privado (véase la sección 3.3.). En este caso, una Junta Directiva con mayoría no gubernamental supervisa el uso de los fondos de donantes administrados por Profonampe. Otros fondos de los donantes se rigen por los propios procesos de toma de decisiones del gobierno. Ambos procesos se coordinan para cumplir los objetivos establecidos en el plan de conservación.

La iniciativa Costa Rica por Siempre tiene un proceso de toma de decisiones totalmente distinto. Debido a la normativa nacional sobre fideicomisos, las decisiones sobre el uso de los fondos las toma la Junta Directiva de la Asociación Costa Rica por Siempre, una organización privada que gestiona los fondos provenientes de donantes para la iniciativa. Los miembros de la Junta no son instituciones, sino individuos, y un acuerdo bilateral entre la asociación y el gobierno de Costa Rica garantiza que los recursos se utilizarán de acuerdo con las prioridades de la iniciativa.

Comités especiales. Todas las iniciativas PFP existentes han establecido comités especiales para funciones bien definidas de apoyo al comité directivo. Estos son creados por el comité directivo y pueden ser temporales o permanentes.

Todas las iniciativas PFP deben contar con un comité de inversiones que supervise el desarrollo y la aplicación de la política de inversiones para los recursos de donantes, y que vigile el rendimiento de su portafolio. Este comité suele estar formado por tres a cinco personas con conocimientos financieros. Un PFP puede crear su propio comité de inversiones que incluya a personas del comité directivo, el administrador del fondo, asesores externos independientes u otros expertos. Si el administrador del fondo ya cuenta con un comité de inversiones, también podría desempeñar esta función para los fondos del PFP. Las decisiones sobre cómo diseñar el comité de inversiones deben basarse en las recomendaciones de la evaluación previa del posible administrador del fondo (véase la sección 2.4.8.a.).

Los PFP pueden tener otros comités especiales. Por ejemplo, la iniciativa ARPA cuenta con un Panel Científico de Acompañamiento formado por científicos que conocen a fondo el bioma amazónico. Sus responsabilidades incluyen la validación de metodologías para seleccionar y

proponer nuevas unidades de conservación²⁸ para incluir en la iniciativa y analizar y sugerir mejoras en los procesos de planificación y seguimiento. El panel incluye cinco especialistas que son seleccionados por el Comité del Programa ARPA, en función de los temas que deban abordarse. Otro ejemplo es la iniciativa Bhutan for Life, que cuenta con un Comité Estratégico y Técnico que brinda asistencia y recomendaciones a su comité directivo (que, en ese caso específico, es el mismo que la Junta Directiva del administrador del fondo).

B. Normas y responsabilidades del comité directivo

El comité directivo es el máximo órgano de decisión del PFP y se encarga de la dirección estratégica, del monitoreo de los avances con respecto a sus condiciones de desembolso (véase la sección 2.4.9.) y otras responsabilidades que incluyen:

- Aprobar planes anuales y de mediano plazo
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan de conservación
- Supervisar y orientar los informes de progreso del programático y financiero
- Aprobar los desembolsos del fondo de transición o patrimonial, en función del cumplimiento de las condiciones de desembolso
- Aprobar la política de inversiones

Para garantizar el buen funcionamiento del comité directivo, éste debe contar con un reglamento de funcionamiento que defina, entre otros aspectos:

- Composición del comité directivo
- Criterios de afiliación
- Procedimiento de nombramiento de miembros
- Descripción de la función y el proceso de selección del presidente y el secretario del comité directivo
- Frecuencia de las reuniones del comité directivo
- Procedimientos de comunicación
- Quórum necesario para las reuniones y la toma de decisiones

²⁸ Unidades de conservación: "el espacio territorial y sus recursos ambientales, incluidas las aguas jurisdiccionales, con las características naturales relevantes, legalmente establecidas por los poderes públicos, con objetivos y límites de conservación definidos, bajo un régimen de administración especial, al que se aplican las garantías de protección adecuadas." Ley 9985, Artículo 2 Sistema Nacional de Unidades de Conservación de la Naturaleza (SNUC) de 18/07/2000.

C. Responsabilidades del administrador de fondos

El administrador de fondos de un PFP se encarga de velar por los recursos de los donantes (véase el apartado 2.4.8.). En todos los PFP estudiados, un fondo ambiental funciona como administrador de fondos. A petición del comité directivo, el desempeño del administrador de fondos es evaluado periódicamente por un equipo de evaluadores externos. La frecuencia de esta evaluación debe establecerse en el manual operativo del PFP (véase la sección 2.4.10.).

Las principales responsabilidades del administrador de fondos incluyen:

- Suscribir acuerdos bilaterales con los donantes cuyo financiamiento pasa por éste
- Suscribir los acuerdos necesarios para la implementación del PFP
- Acompañar los procesos de recaudación de fondos
- Participar en los procesos de planificación de la iniciativa PFP anual y de mediano plazo
- Dirigir o participar en procesos de planificación financiera
- En coordinación con la autoridad competente, elaborar, analizar y resumir los informes programáticos y financieros para el comité directivo y cualquier otro informe adicional para donantes específicos
- Poner su comité de inversiones a disposición del PFP
- Desarrollar criterios de inversión para los fondos del PFP, basados en la tolerancia al riesgo de los diferentes donantes
- Garantizar la implementación de la política de inversiones aprobada por el comité directivo
- Apoyar la identificación, priorización y puesta en marcha de mecanismos de financiamiento sostenible (véase la sección 2.4.4.)
- Apoyar procesos de evaluación de su propio rendimiento como administrador de fondos

D. Responsabilidades de la unidad de coordinación del programa

La mayoría de PFPs requieren un equipo dedicado exclusivamente a velar por la correcta consecución de los objetivos de conservación de la iniciativa. Este equipo suele estar ubicado físicamente en las oficinas de la autoridad correspondiente, lo que les permite integrarse mejor con las estructuras de gestión existentes para las áreas de conservación. Por lo general, la unidad de coordinación del programa cuenta con un coordinador a tiempo completo y recibe el apoyo de la estructura institucional o de personal especialmente contratado para la gestión del PFP en funciones como la planificación, monitoreo y evaluación, finanzas y comunicación, y supervisión del diseño e implementación de las salvaguardas ambientales y sociales (incluyendo enfoque de género).

2.4.8. Administración de fondos

Para cualquier PFP, la administración adecuada de las donaciones recibidas es crucial. El equipo del PFP debe seleccionar una entidad claramente independiente, altamente calificada, institucionalmente fuerte y digna de confianza para administrar los fondos donados. En todos los PFP analizados, el fondo de transición o patrimonial es gestionado por un fondo ambiental que ya existía o que fue creado específicamente para administrar los fondos del PFP. No obstante, cualquier institución que cumpla con las normas más estrictas que garanticen la protección y la gestión transparente de los recursos financieros puede actuar como administrador del fondo.

A. Evaluación de la capacidad institucional existente

En las iniciativas PFP más recientes, PdP y HECO, los administradores de fondos identificados como candidatos durante la fase de identificación fueron evaluados sobre la base de los Estándares de Práctica para Fondos Ambientales,²⁹ y es recomendada para evaluar a los candidatos a administrador de fondos (véase el cuadro 13). Se recomienda considerar también si los candidatos a administradores de fondos están acreditados internacionalmente para la gestión de fondos multilaterales -como los procedentes del GEF, el GCF y el Fondo de Adaptación-, cuyos estándares fiduciarios son muy exigentes y en caso de que se consideren como posibles donantes del PFP.

La evaluación de los administradores de fondos existentes no debe pasar por alto la historia y los acuerdos institucionales relacionados con el financiamiento de las áreas de conservación en el país. Ello se debe a que la evaluación ofrece la oportunidad de mejorar la capacidad institucional de un fondo ambiental y, en consecuencia, la capacidad del sistema de áreas de conservación para gestionar y absorber grandes cantidades de recursos.

Esta evaluación debe ser independiente y producir un conjunto de recomendaciones que serán analizadas por el fondo y los miembros de la coalición. Las recomendaciones consideradas indispensables para la administración del PFP se incluirán como parte de sus condiciones de cierre (véase sección 2.4.8.). Además, los sistemas financieros de la autoridad competente y los del administrador deben estar coordinados para permitir un monitoreo financiero adecuado.

²⁹ Los Estándares de Práctica para Fondos Ambientales son un conjunto de buenas prácticas en la gestión de recursos financieros que se han diseñado pensando en entidades "legalmente privadas e independientes", pero que pueden aplicarse a cualquier tipo de institución o programa que gestione recursos públicos o privados. En el diseño de estos estándares han participado representantes de los principales donantes de conservación y de las redes de fondos ambientales. (<https://www.conservationfinancealliance.org/practice-standards-for-ctfs-update>).

Cuadro 13. Ejemplos de Estándares de Práctica para fondos ambientales³⁰

“Estándar de Gobernanza 10: Los fondos ambientales se establecen bajo las leyes de un país que garantiza efectivamente su independencia del gobierno, tiene leyes claras y bien aplicadas en relación a las organizaciones privadas no gubernamentales (incluyendo fundaciones o fideicomisos), y que no obliga a un fondo ambiental a pagar impuestos sustanciales.”

“Estándar de Eficacia Institucional 2: Como organizaciones de beneficio público, los fondos ambientales buscan activamente oportunidades para colaborar con todos los niveles relevantes del gobierno nacional en la consecución de prioridades de conservación y desarrollo sostenible.”

“Estándar de programa 1: Los fondos ambientales diseñan programas/proyectos para incluir indicadores de monitoreo y evaluación que contribuyen a presentar informes basados en evidencia, sobre los impactos en conservación, desarrollo sostenible o acción climática.”

“Estándar administrativo 6: Los fondos ambientales asignan sus recursos disponibles de forma que maximicen el financiamiento para donaciones y programas, a la vez que establecen una tasa de costos administrativos suficiente para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.”

“Estándar 9 de gestión de activos: Los fondos ambientales realizan revisiones periódicas de los resultados de la gestión de sus inversiones”.

“Estándar 3 de movilización de recursos: Los fondos ambientales tienen políticas para seleccionar y determinar qué contribuciones y condiciones de los donantes aceptarán”.

“Estándar 7 de gestión de riesgos y salvaguardas: los fondos ambientales tienen una política para proteger a los denunciantes”

B. Creación o desarrollo de las capacidades del administrador de fondos

En los casos de Bután, Canadá y Costa Rica, se consideró necesario crear un nuevo fondo ambiental para que administre los recursos del PFP. Esas instituciones son el *Bhutan for Life Fund*, el *Coast Funds* y la Asociación Costa Rica por Siempre.

El diseño y las operaciones de la organización que administra los recursos de un PFP también pueden basarse en los Estándares de Práctica para Fondos Ambientales, aunque no sea posible aplicar todas las recomendaciones desde el principio.

Es importante asegurarse de que se utilicen los instrumentos legales de la mayor jerarquía posible para crear un nuevo fondo ambiental. También es fundamental establecer con claridad la finalidad y los aspectos más importantes de la organización, así como las funciones y la composición de su órgano de gobernanza, las disposiciones para proteger los recursos

³⁰ Bath et al, 2020.

financieros del mal uso (por parte del órgano de gobernanza o del personal) y evitar los conflictos de intereses, así como lo que ocurrirá con las donaciones en el improbable caso de que el fondo ambiental se disuelva. Por ejemplo, para crear el *Bhutan for Life Fund* se emitió una Carta Real,³¹ ya que es la norma legal más alta en el país (véase el cuadro 14).

Cuadro 14. Artículos de la Carta Real que creó el *Bhutan for Life Fund*

- Artículo 1: Establecimiento
- Artículo 2: Objetivo
- Artículo 3: El Fondo
- Artículo 4: Junta Directiva
- Artículo 5: Competencias y funciones
- Artículo 6: Limitaciones de los poderes
- Artículo 7: Exoneraciones fiscales
- Artículo 8: Disolución
- Artículo 9: Modificaciones

La creación de una nueva organización para gestionar las donaciones del PFP tiene unos costos de transacción elevados y amplía considerablemente el tiempo y el financiamiento requerido para la fase de diseño. Esto se debe, en particular, a la cantidad de trabajo necesario para negociar el diseño del fondo ambiental, crearlo y desarrollar la capacidad del personal. Los gastos específicos asociados a la creación de un nuevo fondo ambiental deben incorporarse a los costos de diseño del PFP. Trabajar con un fondo ambiental existente requiere menos esfuerzo y gasto, y la evaluación independiente proporcionará recomendaciones para mejorar sus capacidades y determinar mejor los costos asociados al diseño del PFP.

2.4.9. Definición de las condiciones de desembolso

A diferencia de las condiciones de cierre, que son condiciones únicas que deben cumplirse antes de cerrar la fase de diseño y poner en marcha la fase de implementación, las condiciones de desembolso son hitos que deben cumplirse durante la implementación del PFP para que los fondos provenientes de donantes se desembolsen en uno o varios tramos. Son una forma importante de que los donantes y otras partes interesadas clave se aseguren de que la iniciativa se mantiene fiel a su diseño a lo largo de su implementación. Estas se definen en la fase de diseño por los miembros de la coalición, incluidos los donantes, y siempre requieren la consecución de resultados de conservación específicos. Pueden incluir requisitos de financiamiento por parte de los socios, así como otras condiciones (véase el cuadro 15).

³¹ <http://www.bfl.org.bt/bflsite/public/app/about>

Las condiciones de desembolso contribuyen a garantizar que el PFP siga contando con el financiamiento, la planificación a corto plazo y la presentación de informes, necesarios para mantener la implementación en marcha. Una vez aprobados el plan de conservación y el modelo financiero, la coalición comienza a negociar las condiciones exactas de desembolso que deben cumplirse durante la fase de implementación.

La unidad de coordinación del programa y el administrador de fondos son responsables de supervisar e informar sobre el cumplimiento de las condiciones de desembolso. Ambos ponen la información correspondiente a disposición del comité directivo del PFP. Si el comité determina que efectivamente se han cumplido las condiciones de desembolso, autorizará al administrador de fondos a desembolsar los recursos para que la implementación del PFP pueda continuar.

Dependiendo del acuerdo, el comité directivo revisa el cumplimiento de las condiciones de desembolso al mismo tiempo que revisa los planes de trabajo a corto plazo, ya sea de forma anual o bianual (como en el caso de ARPA) para autorizar el financiamiento necesario para el siguiente periodo a corto plazo. En caso de que no se cumplan las condiciones de desembolso, el comité directivo evaluará el nivel de incumplimiento para definir si:

- No se realiza ningún desembolso hasta que se cumplan todas las condiciones
- No se realiza ningún desembolso hasta que se cumplan algunas condiciones
- Se realiza un desembolso parcial, según el nivel de cumplimiento de las condiciones

Por este motivo, es muy importante garantizar la independencia del comité directivo durante la negociación de los acuerdos de implementación (véase la sección 2.4.7.a.).

Cuadro 15. Ejemplos de condiciones de desembolso

- Creación de un número determinado de hectáreas de nuevas áreas de conservación
- Un determinado número de hectáreas de áreas de conservación alcanzan un nivel de gestión esperado
- La autoridad correspondiente asigna cada año una cantidad específica de nuevos recursos recurrentes a los objetivos de conservación del PFP
- Ninguna pérdida de área neta para un nivel específico de protección
- Los planes y presupuestos de los programas a corto plazo son coherentes con el plan de conservación y el modelo financiero
- Informes técnicos y financieros son presentados de forma adecuada
- Los objetivos de conservación se cumplen y las actividades de conservación se ejecutan a tiempo, de acuerdo con el plan de conservación
- La autoridad cumple con sus compromisos de financiamiento tal y como se define en el modelo financiero

Las condiciones de desembolso de un PFP son aprobadas por los miembros de la coalición y constituyen uno de los componentes más importantes de su manual operativo. El capítulo 3 de esta guía presenta las condiciones de desembolso de ARPA (véase el apartado 3.1.6.) y PdP (véase el apartado 3.3.6.).

2.4.10. Manual operativo

El manual operativo de un PFP es un documento que incluye muchos componentes de la fase de diseño (plan de conservación, resumen del modelo financiero, condiciones de desembolso, disposiciones de aplicación, etc.) (véase el cuadro 16). Establece las normas de funcionamiento del PFP y especifica responsabilidades y procesos a implementar. El manual operativo suele basarse en los acuerdos y procedimientos existentes de la autoridad competente y del administrador de fondos. Sin embargo, cuando se establece un nuevo fondo ambiental, o cuando existen brechas u oportunidades de mejora, el manual debe reflejar los nuevos procedimientos.

Algunos donantes entrevistados pidieron expresamente que el manual operativo simplificara y no burocratizara la implementación de un PFP. Al mismo tiempo, es necesario respetar los requisitos y restricciones de los distintos miembros de la coalición, que pueden variar mucho según sus fuentes financieras. Las Estándares de Práctica para Fondos Ambientales³² is son un recurso recomendado para preparar el manual operativo y podrían complementarse con otras estándares internacionales (por ejemplo, los estándares fiduciarios de GCF y GEF).

³² <https://www.conservationfinancealliance.org/practice-standards-for-ctfs-update>

El manual operativo debe ser aprobado antes de que pueda comenzar la implementación y suele formar parte de las condiciones de cierre. La coalición no debe comenzar a preparar el manual operativo hasta que se haya aprobado la gobernanza de la iniciativa. El manual operativo debe revisarse anualmente durante la implementación y actualizarse si es necesario para facilitar la adaptabilidad del programa.

Cuadro 16. Contenido necesario de un manual operativo

- Definiciones
- Socios del programa
- Objetivo del programa
- Ámbito de acción
- Plan de conservación (anexo)
- Resumen del modelo financiero (anexo)
- Condiciones de desembolso
- Gobernanza
- Procesos de implementación
- Planificación programática y financiera
- Seguimiento y evaluación
- Gestión financiera y administrativa
- Salvaguardas sociales y ambientales
- Enfoque de equidad de género
- Gestión de la información y transparencia
- Ética, normas anticorrupción y conflictos de intereses
- Mecanismo de correcciones (línea de recomendaciones y denuncias)

2.4.11. Negociaciones y cierre

Los miembros de la coalición son responsables de supervisar los avances en el cumplimiento de las condiciones de cierre. No obstante, el seguimiento diario de los avances recae sobre el coordinador del PFP.

Cuando se cumplen todas las condiciones de cierre, el PFP puede empezar a implementarse. El cierre único suele estar marcado por una ceremonia en la que todos los miembros de la coalición firman un acuerdo legal, por ejemplo, un MoU que resalta la conformidad con

el plan de conservación, el modelo financiero, las funciones de las partes, los fondos comprometidos por los donantes y el manual operativo. Lo ideal es que este acuerdo de cierre sea legalmente vinculante para cada una de las partes. Si no lo fuera, los acuerdos bilaterales entre las partes del acuerdo deben vincularse a todos los aspectos clave del PFP.

A. Firmantes del acuerdo de cierre

El acuerdo de cierre debe ser firmado por todos los miembros de la coalición: la autoridad competente, el administrador del fondo, los donantes, las ONG, etc. Este documento se complementa con acuerdos bilaterales que suelen firmarse entre:

- Autoridad y administrador del fondo: Para respaldar los desembolsos del administrador del fondo a la autoridad.
- Donante y administrador del fondo: Para apoyar los desembolsos de un solo donante al administrador del fondo (para las donaciones que fluyen a través del administrador del fondo).
- Los donantes y la autoridad: Para apoyar los desembolsos de un solo donante a la autoridad (para las donaciones que fluyen directamente a la autoridad).

El manual de instrucciones es una parte integral de todos los acuerdos anteriores.

B. Contenido del acuerdo de cierre

El contenido del acuerdo de cierre depende de los intereses de los firmantes, pero suele incluir lo siguiente:

- Funciones de las partes
- Expectativas de financiamiento
- Acuerdo de que se han cumplido las condiciones de cierre
- Compromisos de la autoridad competente
- Términos y Condiciones para la suspensión de la iniciativa PFP
- Incorporación por referencia al plan de conservación, modelo financiero y manual operativo, incluido el acuerdo sobre las condiciones de desembolso.

C. Socializar el acuerdo de cierre y lanzar la fase de implementación

Al igual que el lanzamiento de la fase de diseño de un PFP, la ceremonia de cierre ha sido un acto público acompañado de una fuerte presencia de medios de comunicación. La ceremonia de cierre es una oportunidad para que los socios de la coalición muestren su liderazgo en la agenda de conservación en un escenario internacional. El cierre puede tener lugar o anunciarse en un evento internacional importante para atraer más atención, pero la prioridad más importante es garantizar la participación del representante político de más alto nivel posible del país del PFP. Por ejemplo, el primer ministro de Bután asistió a la ceremonia de cierre de Buthan for Life en el país y el presidente de Perú asistió a la clausura de Patrimonio Natural de Perú.

importante que la ceremonia de clausura y los anuncios relacionados destaquen la:

- Nueva alianza público-privada
- Organizaciones internacionales y nacionales específicas que se han comprometido a alcanzar objetivos de importancia mundial a través de una visión conjunta
- Objetivos y prioridades acordados en el plan de conservación

2.5. Implementación

A menudo se piensa que, tras el cierre, el desarrollo de un PFP está completo y la implementación se convierte en el foco exclusivo del equipo “de campo”.³³ Sin embargo, es durante la fase de implementación cuando la iniciativa y sus actividades de conservación comienzan de acuerdo con el plan de conservación y el modelo financiero acordados. Por su parte, el desarrollo de mecanismos de financiamiento sostenibles y la aplicación de la estrategia de comunicaciones continuarán y serán procesos permanentes durante esta fase.

De hecho, como en el caso de cualquier programa, la gestión de un PFP debe basarse en los acuerdos adoptados y en un cercano monitoreo para identificar cualquier necesidad de realizar cambios en su diseño debido al largo periodo de implementación de un PFP.

El aspecto más importante de la fase de implementación es demostrar que se pueden lograr resultados e impactos trabajando de forma coordinada hacia un objetivo común.

2.5.1. Periodo de transición

Un cierre único significa que en ese momento ya debe estar comprometido el financiamiento necesario para alcanzar los objetivos de conservación. Sin embargo, puede pasar algún tiempo antes de que el financiamiento de los donantes esté disponible para su uso en las cuentas del administrador del fondo de un PFP, principalmente debido al tiempo necesario para cerrar los acuerdos bilaterales con los donantes, poner en marcha un equipo y abrir las cuentas dedicadas para la gestión de fondos. En particular, si el modelo financiero incluye la creación de un fondo patrimonial, se requerirá tiempo para generar un retorno de la inversión.

La coalición debe calcular y planificar cuidadosamente el tiempo que transcurrirá entre el cierre único y el momento en que el financiamiento esté disponible para la implementación. Durante este periodo de transición, la unidad de coordinación del programa se establece y, con la aprobación previa del comité directivo, puede operar utilizando recursos restantes de la fase de diseño.

Un periodo de transición es especialmente necesario cuando una de las condiciones de cierre es la creación de un nuevo fondo ambiental, ya que tardará algún tiempo en ser plenamente operativo. Por ejemplo, la Asociación Costa Rica por Siempre y el Buthan for Life Fund tardaron aproximadamente un año en estar plenamente operativos.

³³ Redstone Strategy Group, 2011a.

IMPLEMENTACIÓN

- **Firmar acuerdos de financiamiento con donantes, jurídicamente vinculantes**
- **Transferir fondos de los donantes al fondo de transición o patrimonial**
- **Establecer un comité directivo**
- **Planificar a mediano y corto plazo**
- **Desembolsar fondos de donantes**
- **Implementar el plan de conservación**
- **Monitorear, reportar y evaluar**
- **Continuar la identificación, diseño e implementación de mecanismos nacionales de financiamiento sostenible**
- **Continuar desarrollo de marca y comunicaciones**

En caso de que sea necesario un periodo de transición para el PFP, los miembros de la coalición deben entender que el periodo de implementación citado en el plan de conservación no iniciará hasta que los primeros recursos estén disponibles para ser canalizados a las entidades implementadoras del programa.

2.5.2. Creación y funcionamiento del comité directivo

A. Establecimiento

Con la firma del acuerdo de cierre, los socios de un PFP adoptan el manual operativo y sus normas de gobernanza. Tan pronto como sea posible, el comité directivo del PFP deberá celebrar su primera reunión. La primera reunión del comité directivo deberá:

- Instalar formalmente el comité
- Reconocer a los representantes (y suplentes) de los miembros del comité
- Formar la unidad de coordinación del programa
- Aprobar el primer plan de trabajo, por ejemplo, para el período de transición (véase la sección 2.5.1.)
- Aprobar el financiamiento del primer plan de trabajo

B. Reuniones periódicas

Las reuniones del comité directivo se convocan y se llevan a cabo de acuerdo con las directrices del manual operativo. Debe elaborarse un plan o calendario anual de las reuniones del comité directivo para que los miembros puedan planificar sus agendas y aumentar la posibilidad de que haya quórum. Sobre la base de los casos analizados, suele haber entre cuatro y seis reuniones regulares del comité directivo al año.

El comité directivo de cada PFP puede organizar reuniones de forma beneficiosa y rentable para su contexto particular. Por ejemplo, el Consejo Directivo del Coast Funds que supervisa el PFP Great Bear Rainforest, celebra una de sus reuniones periódicas en el campo para que los directores puedan ver los avances “sobre el terreno” de primera mano.

2.5.3. Planificación a medio y corto plazo

Las iniciativas PFP se basan en resultados y los desembolsos están condicionados al cumplimiento de hitos de conservación previamente acordados (véase la sección 2.4.6.). Por tanto, los planes de trabajo y los presupuestos a mediano y corto plazo deben estar claramente alineados con el plan de conservación y el modelo financiero.

A. Planes de trabajo y presupuestos a mediano plazo

El plan de conservación incluye objetivos a largo plazo destinados a transformar la gestión de las áreas de conservación. A continuación, los procesos de planificación a mediano plazo guían el trabajo en intervalos de tres o cinco años. Por ejemplo, el objetivo general de Costa Rica por Siempre es aplicar el Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas del Convenio sobre la Diversidad Biológica, y la Asociación Costa Rica por Siempre prepara regularmente planes y presupuestos a cinco años para contribuir a cumplir ese objetivo.

Los planes y presupuestos a mediano plazo suelen elaborarse mediante procesos participativos y deben estar estrechamente vinculados al plan de conservación y al modelo financiero de un PFP. También deben estar alineados con las herramientas de planificación de la autoridad correspondiente y con las de las áreas de conservación del PFP.

B. Planes de trabajo y presupuestos a corto plazo

La implementación de un PFP también requiere planes y presupuestos a corto plazo que ayuden a organizar las actividades y el financiamiento año tras año.

Los planes a corto plazo deben ser coherentes con los planes operativos de las áreas de conservación del PFP. Se diseñan de acuerdo a la normativa vigente de la autoridad correspondiente, y suelen incluir la participación de representantes de la población local. Incluyen los avances esperados en base al plan de conservación y al modelo financiero (considerando tanto el financiamiento público como el privado), así como las principales actividades a financiar a nivel de programa y de área de conservación durante un periodo determinado. Este detalle proporciona al comité directivo pruebas de la complementariedad de los recursos y verifica que no se duplique el financiamiento en las mismas actividades.

Los planes y presupuestos a corto plazo suelen elaborarse para períodos de un año. Sin embargo, la planificación a corto plazo de ARPA abarca un periodo de dos años debido al gran número de unidades de conservación (117) que comprende.

La autoridad decide qué actividades se priorizarán para cada área de conservación dentro de los parámetros establecidos por el plan de conservación y el modelo financiero del PFP (calendario, financiación, etc.). La autoridad y el administrador del fondo deben colaborar estrechamente en la elaboración de los planes de trabajo y presupuestos a corto plazo.

El comité directivo revisa la contribución de las actividades de cada plan de trabajo para alcanzar los objetivos de conservación y retos pertinentes.

2.5.4. Monitoreo, reporte y evaluación

Es esencial que los arreglos de monitoreo, reporte y evaluación estén claramente documentados en el manual operativo durante la fase de diseño de un PFP. La presentación de informes oportunos y transparentes es necesaria para medir el progreso en relación con el plan de conservación y el modelo financiero, incorporar las lecciones aprendidas y facilitar la gestión adaptativa. El monitoreo y la presentación de informes del PFP implican el seguimiento del cumplimiento de las condiciones de desembolso acordadas (véase la sección 2.4.9.).

El monitoreo, la presentación de informes y la evaluación de una iniciativa PFP deben centrarse en:

- Progreso hacia los objetivos de conservación definidos en el plan de conservación.

- Aumentos previstos en el financiamiento recurrente de todas las fuentes pertinentes (según lo prescrito por el modelo financiero y especificado en las condiciones de desembolso).
- Uso eficiente y adecuado de todo el financiamiento del PFP, incluyendo el cumplimiento de los requisitos fiduciarios públicos o privados de los donantes o de la autoridad correspondiente, respectivamente.
- Cumplimiento de todas las condiciones de desembolso.
- Cumplimiento de estándares y salvaguardas ambientales y sociales.
- Actividades de gestión de la unidad de coordinación de la iniciativa PFP para apoyar los objetivos de la misma.
- Lecciones aprendidas, para ajustar el plan de conservación y el modelo financiero según sea necesario (y de acuerdo con las directrices del manual operativo).

A. Monitoreo

La responsabilidad última de la revisión del rendimiento del PFP recae sobre el comité directivo. La unidad de coordinación del programa y el administrador del fondo suelen proporcionar la información programática y financiera.

La unidad de coordinación del programa se encarga de medir los avances hacia los objetivos de conservación y los indicadores acordados. Esto se basa en la información generada principalmente por el personal del área de conservación u otros implementadores del PFP que trabajan en el campo. La unidad de coordinación del programa también es responsable de recopilar la información de los sistemas de monitoreo de los que dispone, interpretar la información en el contexto del PFP y compararla con la información proporcionada por las áreas de conservación.

El apoyo técnico y la verificación en campo son suministrados por la autoridad correspondiente, de acuerdo con las políticas y reglamentos existentes. Además, otros miembros de la coalición suelen proporcionar asesoramiento y asistencia técnica y financiera en función de sus capacidades.

B. Reporte

La unidad de coordinación del programa debe informar sobre los avances en la consecución de los objetivos de conservación y los relacionados con la gestión de un PFP. Recibe informes de las áreas de conservación y los analiza y recopila en un informe único programático para el comité directivo (normalmente dos veces al año).

La unidad de coordinación del programa también debe informar sobre los recursos financieros de la autoridad correspondiente para el PFP, así como sobre el financiamiento de los donantes del PFP que llegan directamente a la autoridad. El administrador del fondo debe preparar informes financieros para los recursos que se le han confiado, incluyendo el rendimiento del portafolio de inversiones del PFP. Tanto la unidad de coordinación del programa como el administrador del fondo suelen consolidar los informes financieros de otras entidades antes de presentarlos al comité directivo.

En el caso de ARPA, que tiene una estructura de gobernanza dual, el Comité del Programa y el Comité del Fondo de Transición reciben cada uno informes (generados por la unidad de coordinación del programa y el administrador del fondo) sobre los avances del PFP y el cumplimiento de las condiciones de desembolso. En cambio, el comité directivo del PFP de Bután recibe informes elaborados principalmente por el personal del *Bhutan for Life Fund* (que se basan en la información programática y financiera proporcionada por la unidad de coordinación y en las propias actividades del fondo).

C. Informes especiales

Las iniciativas PFP que reúnen recursos para objetivos comunes de la autoridad relevante y los donantes deberían, idealmente, incorporar un único informe de implementación estándar. Sin embargo, algunos donantes, en particular los fondos multilaterales, tienen sus propios requisitos y formatos de presentación de informes. La preparación de estos informes específicos puede ser responsabilidad (previo acuerdo con los donantes) de la unidad de coordinación del programa (como en el caso de PdP) o del administrador del fondo (como en el caso de ARPA). En cualquiera de los casos, en términos de atribución es importante que el informe reconozca que los logros son posibles gracias a todos los socios del PdP y su financiamiento. Asimismo, estos informes deben especificar lo que está siendo financiado por cada fuente financiera de conformidad con las previsiones de gastos correspondiente, previstas en el modelo financiero y los acuerdos con cada donante. De este modo se evita la duplicación de informes y se minimiza el riesgo de doble contabilización de, por ejemplo, las reducciones de emisiones de CO² y los beneficiarios del PFP.

D. Visitas de campo

Las visitas de campo tienen como objetivo proporcionar a los responsables de un PFP un conocimiento más cercano del funcionamiento diario de la iniciativa, beneficiarios, logros y retos. Las visitas son responsabilidad de la autoridad correspondiente como parte de sus funciones habituales. La frecuencia de las visitas de campo depende del número de áreas de conservación consideradas en el PFP y de su facilidad de acceso. Los requisitos de los donantes también influyen en la frecuencia, ya que las visitas suelen formar parte de sus misiones de supervisión.

E. Evaluaciones

Las iniciativas PFP requieren evaluaciones independientes para validar los avances y logros reportados. El comité directivo suele encargar estas evaluaciones y los procedimientos de contratación se incluyen en el manual operativo.

La frecuencia de las evaluaciones depende de las características y necesidades específicas del PFP. El calendario suele coincidir con los ciclos de planificación a mediano plazo, que en el caso de *Bhutan for Life* y *Costa Rica por Siempre* es de cada cinco años. En el caso de PdP, las evaluaciones tienen lugar cada tres años. Los recursos públicos donados, ya sean de fuentes multilaterales o bilaterales, también suelen requerir evaluaciones independientes de medio término y finales.

En el caso de los PFP de Bután y Perú, las revisiones periódicas de resultados del administrador del fondo tienen lugar cada tres y cinco años, respectivamente.

F. Auditorías

Los miembros del comité directivo del PFP deben solicitar que éste sea auditado anualmente por una empresa externa contratada por el administrador del fondo. El comité directivo, incluidos los donantes, también debe tener la facultad de solicitar auditorías externas ad hoc.

2.5.5. Lecciones aprendidas e intercambio de conocimientos

La implementación de un PFP debe reforzarse y mejorarse continuamente mediante la buena gestión del conocimiento. Los socios del PFP deben reflexionar periódicamente sobre las lecciones aprendidas, documentarlas claramente e incorporar las mejoras de la forma más rápida y completa posible. Esto ayudará a que estas iniciativas, inherentemente a largo plazo, se ajusten a los numerosos cambios que inevitablemente surgirán durante su fase de implementación.

El intercambio de lecciones con otras iniciativas PFP es una excelente manera de acelerar el proceso de aprendizaje de otros países que se encuentran en diferentes fases de un PFP. Los equipos de ARPA, PdP y HECO han participado en productivos intercambios entre ellos, al igual que Costa Rica por Siempre y *Bhutan for Life* (cuando este último estaba en su fase de diseño).

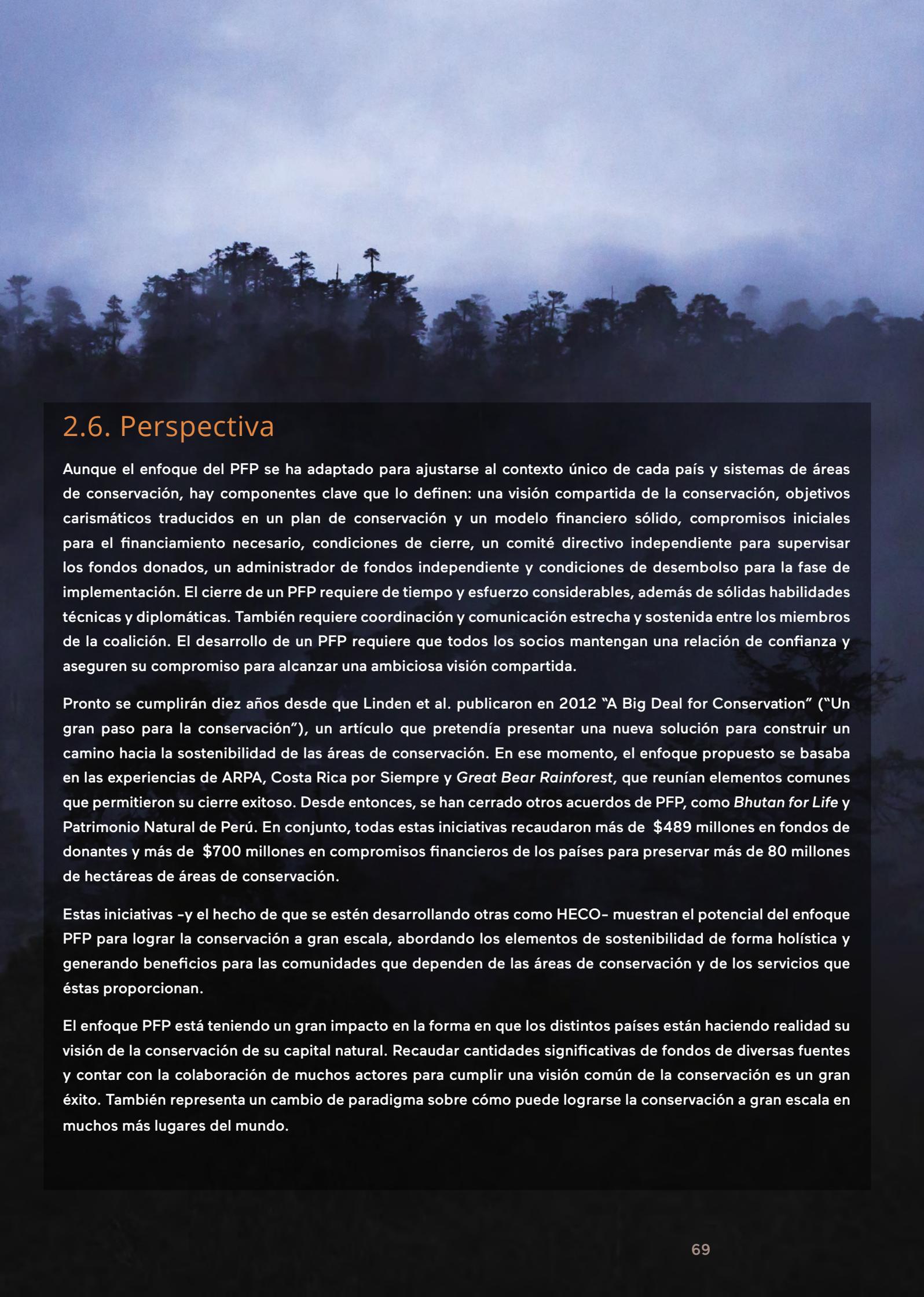
2.5.6. Comunicaciones

Una buena estrategia de comunicaciones juega un papel importante a la hora de posicionar la iniciativa y sus objetivos de conservación en primera línea, reforzando la confianza de los actores sociales del PFP. Esta confianza es clave para que el PFP cuente con el apoyo de estos actores sociales cuando surjan desafíos. Para ello, es fundamental ser transparente y poner a disposición de los diferentes actores sociales los documentos técnicos elaborados para el diseño e implementación del PFP, planes de trabajo, informes, evaluaciones y auditorías.

El sitio web de *Coast Funds*³⁴, que contiene amplia información sobre la gobernanza del PFP *Great Bear Rainforest* y los resultados obtenidos por las *First Nations*, es un excelente ejemplo de comunicación clara, minuciosa y transparente.

Aunque el sitio web es una de las principales herramientas de comunicación, deben utilizarse diferentes herramientas (como boletines, seminarios web y documentos de investigación, entre otros) para promover la comunicación interna y externa. Las herramientas de comunicación interna se centrarán en mantener informados al comité directivo, a los donantes o al personal de campo sobre los avances del programa, mientras que las herramientas de comunicación externa se centrarán en dar a conocer el programa, sus objetivos y los avances en la implementación.

³⁴ <https://coastfunds.ca>



2.6. Perspectiva

Aunque el enfoque del PFP se ha adaptado para ajustarse al contexto único de cada país y sistemas de áreas de conservación, hay componentes clave que lo definen: una visión compartida de la conservación, objetivos carismáticos traducidos en un plan de conservación y un modelo financiero sólido, compromisos iniciales para el financiamiento necesario, condiciones de cierre, un comité directivo independiente para supervisar los fondos donados, un administrador de fondos independiente y condiciones de desembolso para la fase de implementación. El cierre de un PFP requiere de tiempo y esfuerzo considerables, además de sólidas habilidades técnicas y diplomáticas. También requiere coordinación y comunicación estrecha y sostenida entre los miembros de la coalición. El desarrollo de un PFP requiere que todos los socios mantengan una relación de confianza y aseguren su compromiso para alcanzar una ambiciosa visión compartida.

Pronto se cumplirán diez años desde que Linden et al. publicaron en 2012 “A Big Deal for Conservation” (“Un gran paso para la conservación”), un artículo que pretendía presentar una nueva solución para construir un camino hacia la sostenibilidad de las áreas de conservación. En ese momento, el enfoque propuesto se basaba en las experiencias de ARPA, Costa Rica por Siempre y *Great Bear Rainforest*, que reunían elementos comunes que permitieron su cierre exitoso. Desde entonces, se han cerrado otros acuerdos de PFP, como *Bhutan for Life* y Patrimonio Natural de Perú. En conjunto, todas estas iniciativas recaudaron más de \$489 millones en fondos de donantes y más de \$700 millones en compromisos financieros de los países para preservar más de 80 millones de hectáreas de áreas de conservación.

Estas iniciativas –y el hecho de que se estén desarrollando otras como HECO– muestran el potencial del enfoque PFP para lograr la conservación a gran escala, abordando los elementos de sostenibilidad de forma holística y generando beneficios para las comunidades que dependen de las áreas de conservación y de los servicios que éstas proporcionan.

El enfoque PFP está teniendo un gran impacto en la forma en que los distintos países están haciendo realidad su visión de la conservación de su capital natural. Recaudar cantidades significativas de fondos de diversas fuentes y contar con la colaboración de muchos actores para cumplir una visión común de la conservación es un gran éxito. También representa un cambio de paradigma sobre cómo puede lograrse la conservación a gran escala en muchos más lugares del mundo.





3. CASOS DE ESTUDIO: PFPs PAISAJES SOSTENIBLES DE LA AMAZONÍA

3.1. Brasil: Áreas Protegidas de la Amazonía para la Vida (ARPA para la Vida)

3.1.1. Contexto

Con su enorme tamaño, tanto en términos de área geográfica como de financiamiento, ARPA para la Vida está considerado como uno de los mayores programas (si no es el mayor programa) para la conservación y el uso sostenible de los bosques tropicales en el mundo. Su misión es consolidar un mínimo de 60 millones de hectáreas de unidades de conservación en el bioma amazónico, garantizando así la conservación de la biodiversidad y contribuyendo al desarrollo sostenible de forma descentralizada y participativa.

El programa se puso en marcha en 2002 en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo (Sudáfrica), donde Brasil, el Banco Mundial y el GEF firmaron el memorando de entendimiento. Desde el principio, se estructuró para ser implementado en tres fases interdependientes y consecutivas.

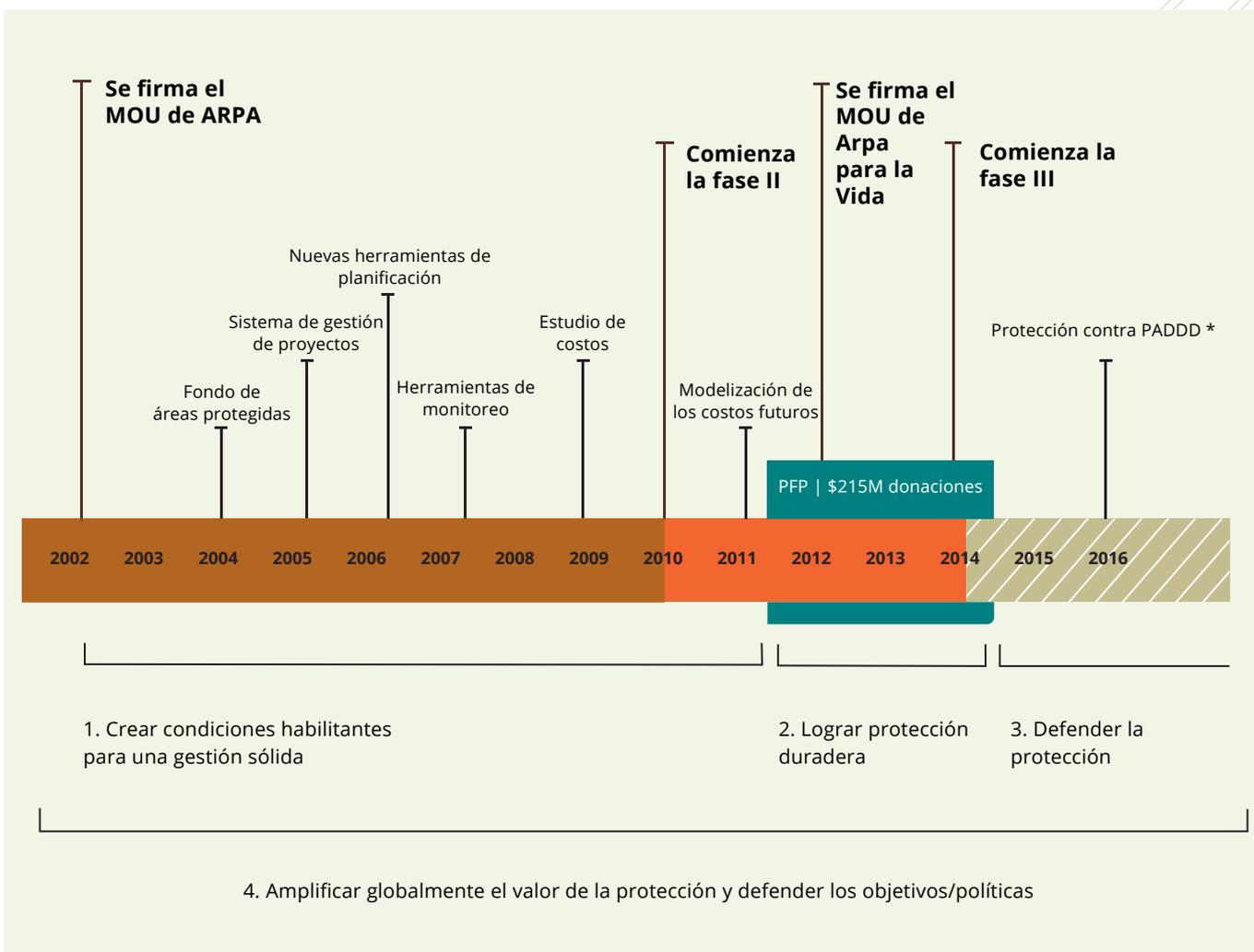
La fase I abarcó el periodo comprendido entre 2003 y 2010 y centró sus esfuerzos de conservación en la consolidación de 64 unidades de conservación (32,5 millones de hectáreas), la creación de otras 46 unidades de conservación (23,3 millones de hectáreas) y el establecimiento de un fondo patrimonial de \$24,8 millones denominado Fondo de Áreas Protegidas.

La implementación de la Fase II estaba prevista entre 2010 y 2018. El modelo financiero actualizado para la Fase II establecía un nuevo objetivo de capitalización para el Fondo de Áreas Protegidas de \$380 millones que debía alcanzarse en 2016. Sin embargo, los cambios en el contexto político y económico aumentaron las dificultades para cumplir los objetivos

de capitalización previstos y se hizo necesario encontrar un mecanismo alternativo para garantizar la sostenibilidad financiera de las acciones ya en marcha. Así, se reestructuró el programa, dando lugar a la Fase III o ARPA para la Vida.

La fase III fue el resultado de la reestructuración del programa y de la firma de un nuevo MoU en 2014. El MoU confirmó el interés de los firmantes en trabajar juntos para desarrollar e implementar una nueva estrategia que permitiera alcanzar los objetivos de conservación (véase la sección 3.1.3.). El programa incluía una estrategia financiera centrada en la conversión del Fondo de Áreas Protegidas en un fondo de transición de 25 años, que expiraría en 2039, y que permitiría al sector público brasileño asumir gradualmente el financiamiento del mantenimiento de las unidades de conservación.

FIGURA 3. LÍNEA DE TIEMPO DE ARPA PARA LA VIDA



*PADD: Del inglés: *Protected Area Downgrading, downsizing and degazettement* (Degradación, disminución y reducción de categoría de áreas protegidas)

Junto con *Great Bear Rainforest* y *Costa Rica por Siempre*, ARPA es una de las experiencias que constituyeron la base del enfoque PFP. El diseño se completó en mayo de 2014 y está previsto que se implemente durante un periodo de 25 años.

3.1.2. Firmantes del acuerdo de cierre

ARPA para la Vida reunió a un grupo diverso de actores que firmaron el nuevo MOU en mayo de 2014:

- Ministerio de Medio Ambiente, Brasil (MMA)
- Instituto Chico Mendes para la Conservación de la Biodiversidad (ICMBio)
- Ministerio de Economía, Cooperación y Desarrollo de la República Federal de Alemania
- GEF
- Banco Interamericano de Desarrollo
- FUNBIO
- WWF
- Fundación Gordon y Betty Moore

3.1.3. Objetivos

El objetivo final de ARPA para la Vida es consolidar al menos 60 millones de hectáreas de unidades de conservación, incluida la creación de 6 millones de hectáreas de unidades de conservación en la Amazonía. Según su manual operativo, *“la consolidación presupone la implantación de una estructura mínima de gestión que garantice la integridad de las unidades de conservación a corto plazo y permita la planificación a mediano plazo para que las unidades de conservación puedan cumplir los objetivos para las que fueron creadas”*.³⁵ El programa se estructuró en los siguientes cuatro componentes (a) creación de unidades de conservación; (b) consolidación de unidades de conservación; (c) mantenimiento de unidades de conservación consolidadas; y (d) coordinación y gestión del proyecto. El nivel de consolidación se mide en función de la clasificación de las unidades de conservación en dos categorías: Grado I y Grado II.

La clasificación Grado I implica que las unidades de conservación cuenten con las condiciones mínimas para su gestión, tales como: planes de gestión, un consejo oficialmente constituido, señalización, adquisición y mantenimiento de equipos básicos, operación de campo y un nivel de monitoreo y evaluación, entre otros.

La clasificación Grado II dota a las unidades de conservación de más elementos para hacer frente a las amenazas y presiones antrópicas, permitiendo la realización de un conjunto adicional de actividades. Una vez que una unidad de conservación alcanza uno de estos dos niveles de consolidación, el programa asignará los recursos necesarios para mantenerlo.

ARPA para la Vida utiliza dos formas de planificación: (a) cálculo de costos y (b) planes financieros. El primero calcula las necesidades de costos totales de las unidades de conservación a lo largo del programa, mientras que el plan financiero predice la cantidad de recursos que se asignarán de forma compartida entre el gobierno y los donantes hasta que expire el fondo de transición. La unidad de coordinación del programa, en colaboración con el administrador del fondo, actualiza estos planes cada dos años con los datos de desempeño,

³⁵ Traducido del portugués.



los recursos disponibles del fondo de transición, los costos actualizados de las unidades de conservación y otra información. Sobre esta base, se elaboran los planes estratégicos bianuales y los objetivos específicos para cada una de las unidades de conservación.

3.1.4. Recursos comprometidos

En cuanto a sus recursos financieros, ARPA para la Vida es uno de los programas de conservación más grandes. Junto con aportes del gobierno, los donantes asignaron \$115 millones al proyecto en la Fase I, lo que permitió crear unidades de conservación y superar los objetivos de consolidación. Adicionalmente, se asignaron otros \$121 millones en la Fase II, antes de la reestructuración.

Se ha calculado que el fondo de transición de ARPA para la Vida requerirá \$215 millones que se invertirán a lo largo de 25 años a partir de la fecha de la firma del MoU de 2014. Los recursos financieros comprometidos para el fondo de transición ascienden a \$210 millones, distribuidos de la siguiente manera (en dólares estadounidenses a 2014):

- \$60 millones del fondo patrimonial de ARPA
- \$35 millones del Fondo Amazónico³⁶
- \$35 millones de Alemania³⁷
- \$27 millones del GEF³⁸
- \$14 millones del Roger & Vicki Sant Trust (vía WWF-US)
- \$14 millones de la Fundación Gordon y Betty Moore
- \$7 millones de la Fundación Margaret A. Cargill
- \$4,5 millones de la empresa Anglo American
- \$4 millones de la Fundación Bobolink
- \$3 millones del Banco Interamericano de Desarrollo
- \$1 millón de Joseph Gleberman
- \$1 millón del Linden Trust for Conservation
- \$1 millón de un donante anónimo
- \$210.000 de donantes privados brasileños

36 La solicitud de 80 millones de reales brasileños se presentó al Banco de Desarrollo de Brasil (BNDES) en mayo de 2014; el Fondo Amazónico se congeló a partir de 2018.

37 31,7 millones de euros (desembolso finalizado en diciembre de 2016).

38 MMA se comprometió a solicitar esta cantidad al GEF-6 para ARPA.

3.1.5. Arreglos de implementación

El programa es responsabilidad y está dirigido por el gobierno brasileño a través del Ministerio de Medio Ambiente y su Unidad de Coordinación de Programas, que se encarga de coordinar y supervisar su progreso. FUNBIO actúa como administrador responsable de la gestión de los recursos financieros del fondo de transición. La implementación de proyectos de las unidades de conservación federales es responsabilidad del ICMBio, mientras que las autoridades ambientales estatales son responsables por la de las unidades de conservación estatales. Para la implementación de ARPA para la Vida se crearon dos órganos de decisión con competencias claramente diferenciadas.

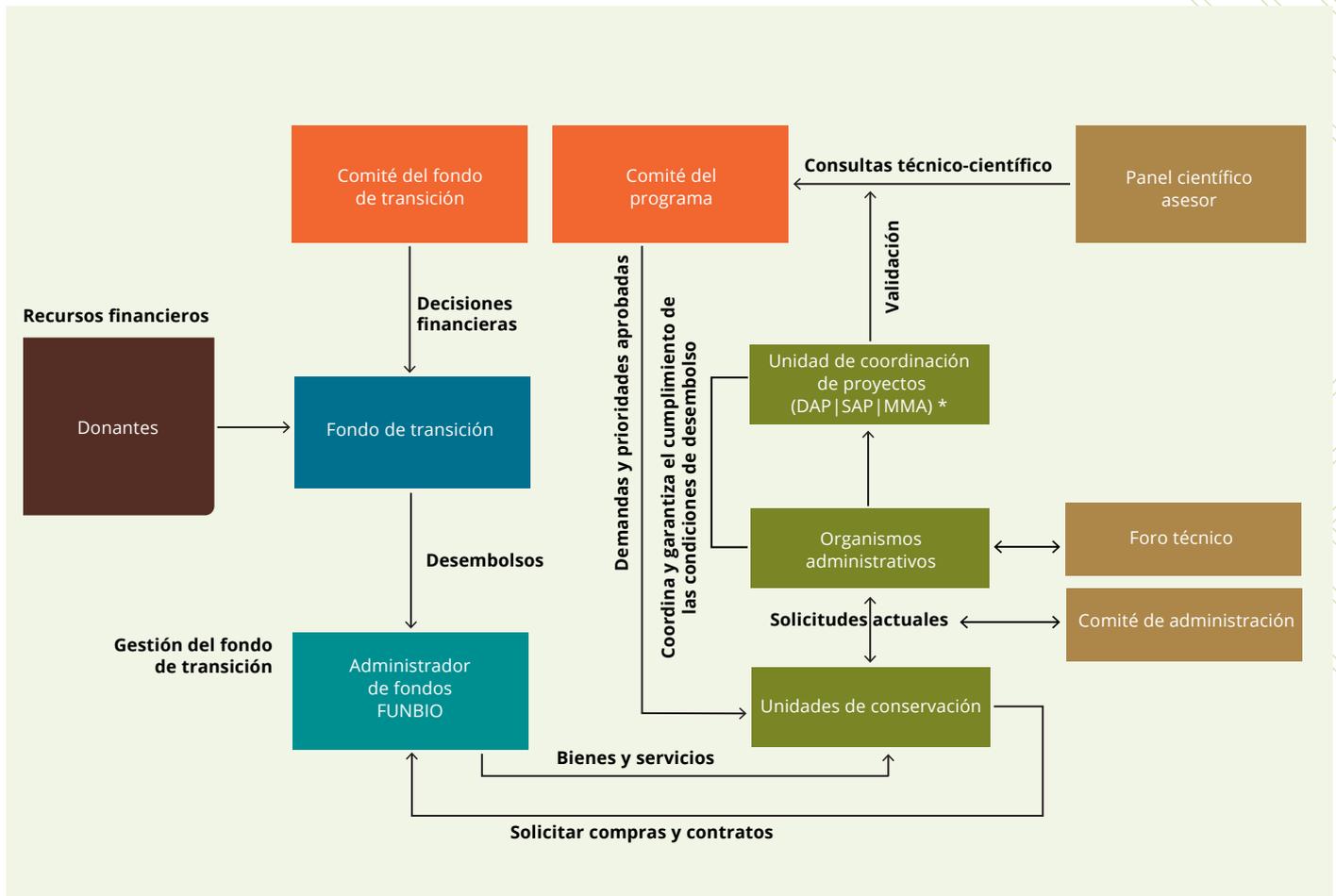
El Comité del Programa, con una mayoría de miembros del sector público, funciona como comité directivo. Se centra en la implementación del programa y es responsable de la planificación estratégica, el monitoreo y la evaluación de las actividades del programa, y el análisis y aprobación del programa de planificación plurianual, entre otros puntos. El comité está presidido por el Secretario de Biodiversidad del MMA y está compuesto por el presidente y seis miembros más: el Secretario de Relaciones Internacionales del MMA, el Presidente del ICMBio, un representante del Ministerio de Economía, un representante de los órganos ambientales estatales responsables de las unidades de conservación, un representante de la sociedad civil y un representante de los donantes.

El Comité del Fondo de Transición, con una mayoría de miembros procedentes del sector privado, se centra en el financiamiento del programa y se encarga de supervisar el cumplimiento del objetivo del fondo de transición. El comité tiene ocho miembros, seis de los cuales son nombrados por los donantes, y otros dos nombrados por el gobierno de Brasil (MMA y el Ministerio de Economía). El Comité del Fondo de Transición tiene una serie de responsabilidades que incluyen, entre otras, las siguientes: analizar los resultados técnicos y financieros, validar el cumplimiento de las condiciones de desembolso a partir de la información contenida en los informes, definir el volumen máximo de recursos que pueden asignarse a los planes estratégicos bianuales del programa, aprobar la política de inversiones y ajustar las condiciones de desembolso.

ARPA también cuenta con un Panel Científico Asesor que funciona como la instancia de consulta técnico-científico y está compuesto por cinco especialistas que conocen a fondo la dinámica del bioma amazónico. El panel depende del Comité del Programa, que nombra a sus miembros en función de sus necesidades.

FUNBIO fue designado como administradora del fondo y desempeña esta responsabilidad de acuerdo con las disposiciones del manual operativo y su política de inversión.

FIGURA 4. MODELO DE GOBERNANZA DE ARPA PARA LA VIDA



*DAP: Departamento de Áreas Protegidas; SAP: Secretaría de Áreas Protegidas; MMA: Ministerio de Medio Ambiente

3.1.6. Condiciones de desembolso

El volumen de recursos del fondo de transición que se asigna a las unidades de conservación del programa se define en función de su progreso de implementación. El Comité del Fondo de Transición evalúa un conjunto de 11 indicadores establecidos como condiciones de desembolso, en función a los planes estratégicos bianuales aprobados por el Comité del Programa. Cada condición tiene un peso diferente en la evaluación del progreso de la implementación.

Cada dos años, de acuerdo con los planes estratégicos bianuales, el MMA elabora un informe que verifica el cumplimiento de las condiciones. Asimismo, FUNBIO elabora y presenta un informe al Comité del Fondo de Transición en el que se evalúa el desempeño del programa en función de cada una de las condiciones de desembolso. Esta evaluación se realiza según el método descrito en el manual operativo, que considera porcentajes diferenciados para cada una de las condiciones. Con base en los resultados de esta evaluación, FUNBIO recomienda qué recursos deben ser considerados para el desembolso durante el próximo periodo de dos años. El Comité del Fondo de Transición basa su toma de decisiones en la información contenida en estos dos informes.

Las 11 condiciones de desembolso de ARPA para la Vida son las siguientes:

- Manual operativo de ARPA está alineado con los objetivos del Fondo de Transición.
- No hay pérdida neta de unidades de conservación, ni en términos de superficie, ni de calidad ambiental, ni de representatividad social o ecológica
- Informes financieros anuales presentados por el organismo gestor de cada unidad de conservación federal y estatal
- Plan de consolidación plurianual elaborado y presentado por los órganos de gestión de cada unidad de conservación federal y estatal
- Requerimientos por parte del MMA de recursos adicionales para complementar el Fondo de Transición se cumple de acuerdo con los compromisos adquiridos en el MoU de 2014
- El presupuesto no salarial de ICMBio aumentó de acuerdo con los compromisos adquiridos en el MoU de 2014
- Monitoreo de la conservación de la biodiversidad implementado por el organismo gestor de cada unidad de conservación federal y estatal.
- Aumento de las unidades de conservación en 6 millones de hectáreas para 2020
- El aumento del financiamiento gubernamental no salarial cumple con el calendario acordado para el organismo gestor de cada unidad de conservación federal y estatal.
- El desempeño de la consolidación cumple con el plan de consolidación de cada unidad de conservación federal y estatal.
- El número de personal cumple con el plan de consolidación de cada unidad de conservación federal y estatal.

Cada una de estas condiciones de desembolso incluye una descripción de la institución responsable (ARPA u organismo gestor), el periodo de evaluación y los indicadores utilizados.

3.1.7. Situación actual (a marzo de 2020)

En su fase actual, el Fondo de Transición ARPA apoya 117 unidades de conservación y varios procesos destinados a crear nuevas unidades. En la actualidad, alrededor de un tercio se ha consolidado, mientras que otro tercio está en fase avanzada de consolidación. La mayor parte de la consolidación se ha producido en las unidades de conservación de grado I. Las unidades de conservación de grado II presentan retos considerables debido a la complejidad de las tareas que deben realizarse, como la demarcación territorial, investigación y regularización de las tierras.

Un objetivo adicional del programa es la creación de 6 millones de hectáreas de nuevas unidades de conservación en la Amazonía, de las que se ha alcanzado más de la mitad. En la actualidad, los procesos de apoyo a la creación de unidades de conservación superan la superficie en hectáreas necesaria para alcanzar el objetivo.³⁹

Las unidades de conservación apoyadas por el programa se han beneficiado de los bienes, sub-donaciones y la contratación de los servicios necesarios para llevar a cabo las actividades de integración con las comunidades adyacentes, la formación de consejos de gestión de las unidades de conservación, planes de gestión, estudios de tierras, inspecciones y otras actividades para fortalecer y garantizar su buen funcionamiento. ARPA también pretende desarrollar y aplicar mecanismos de financiamiento alternativos para apoyar la transición del financiamiento de donantes internacionales a otras fuentes.

El programa ARPA ha consolidado tanto las herramientas y estructuras de gestión para su implementación física y financiera como, y más importante, el desarrollo operativo y de gestión de las unidades de conservación apoyadas. Basándose en la experiencia adquirida a lo largo de su implementación, ARPA ha desarrollado una serie de herramientas de monitoreo y gestión centradas en componentes específicos que benefician a sus socios implementadores según sus respectivos ámbitos de actividad.

En la actualidad, ARPA representa la principal estrategia de conservación de la biodiversidad del bioma amazónico brasileño. Las unidades de conservación vinculadas a ARPA también han demostrado ser gestionadas con mayor eficacia que las áreas situadas en el mismo bioma que no forman parte del programa. ARPA garantiza la gestión efectiva de un porcentaje significativo del Sistema Nacional de Unidades de Conservación y desempeña un papel importante en las políticas de prevención y lucha contra la deforestación ilegal, al tiempo que busca mantener las bases ecológicas para el desarrollo del país.

³⁹ Para más detalles sobre los objetivos del programa, visite el sitio web del programa ARPA en https://www.funbio.org.br/en/programas_e_projetos/arpa-program/

3.2. Colombia: Herencia Colombia (HECO)

3.2.1. Contexto

En la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático COP 21, celebrada en París en 2015, se firmó un MoU⁴⁰ entre el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia (Minambiente), Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN),⁴¹ la Fundación Gordon y Betty Moore, el Fondo del Patrimonio Natural (FPN), WWF, Wildlife Conservation Society y Conservación Internacional. El MoU compromete a los socios a promover la cooperación, asegurar el financiamiento a largo plazo y aumentar la capacidad del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP)⁴² y otras estrategias de conservación a través de la implementación de un PFP.

Con el liderazgo del Minambiente, PNN, y el apoyo de varios socios, se estableció un programa nacional para Colombia con los propósitos de: (a) aumentar el capital natural y la representación de las ecorregiones de Colombia en el SINAP; b) mejorar la efectividad de la gestión de las áreas protegidas, con parámetros de cambio climático; c) fortalecer la gobernanza y contribuir a la mejora de los medios de vida de la población; y d) desarrollar una estrategia para fortalecer la sostenibilidad financiera del SINAP y otras estrategias de conservación.

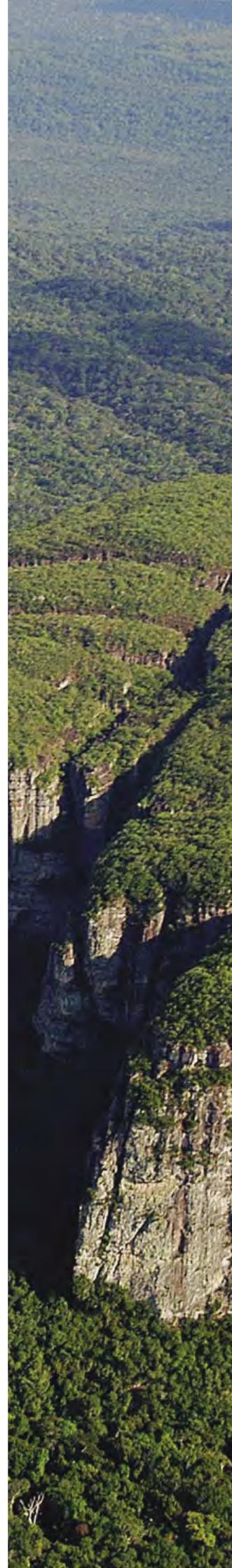
Herencia Colombia es uno de los programas más ambiciosos del país en cuanto a contribuir a la implementación de los compromisos de Colombia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el marco global de biodiversidad post-2020 del Convenio de Diversidad Biológica y su contribución nacionalmente determinada (NDC por su sigla en inglés) como parte del Acuerdo de París.

Así mismo, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 reconoce la biodiversidad como un activo nacional estratégico, designando a HECO como pilar estratégico para implementar la política del SINAP 2020-2030. HECO también contribuirá a la implementación de la Política Nacional de Gestión Integral de la Biodiversidad y sus Servicios Ecosistémicos, la Política Nacional de Cambio Climático, el Plan Nacional de Adaptación, la Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono, la Estrategia Integral de Control de la Deforestación y Manejo de Bosques, el Plan Nacional de Restauración y otras políticas asociadas al turismo sostenible, los recursos hidrobiológicos y pesqueros, los sistemas productivos sostenibles y el recurso hídrico.

40 El Memorando de Entendimiento duró cinco años. En septiembre de 2020 se firmó un nuevo MoU que ratificaba el compromiso de los socios de HeCo.

41 Su acrónimo en español.

42 El SINAP está compuesto por: (a) áreas protegidas privadas, comunitarias y públicas, con gestión local, regional o nacional, (b) actores sociales e institucionales, (c) arreglos de gobernanza y (d) instrumentos de gestión que, articulados entre sí, son necesarios para la conservación de las áreas protegidas. El SINAP, junto con otras estrategias, contribuye al cumplimiento de los objetivos de conservación del país.



3.2.2. Miembros de la coalición

HECO es una alianza entre actores públicos y privados, liderada por Minambiente y PNN, y apoyada por quienes firmaron el MoU de 2015 que fue renovado en 2020:

- Fondo Patrimonio Natural
- Fundación Gordon y Betty Moore
- Conservación Internacional
- *Wildlife Conservation Society*
- WWF

3.2.3. Objetivos

El objetivo de HECO es: *Para el año 20, se asegura la conservación y financiamiento a largo plazo de 20 millones de hectáreas, que representan el 10% del territorio del país, mediante el aumento de la cobertura, la gestión efectiva y la gobernanza del SINAP y otras estrategias de conservación, en paisajes sostenibles, como espacios de inclusión y construcción de paz, generando oportunidades para el bienestar humano y el desarrollo en el contexto del cambio climático.*

HECO se basa en tres elementos estratégicos para los que se han definido objetivos específicos:

- Aumentar la conservación del capital natural mediante la ampliación del SINAP:
 - para el cuarto año, 2,5 millones de nuevas hectáreas incorporadas al SINAP
 - para el octavo año, 3,5 millones de hectáreas tienen las condiciones necesarias para su buen funcionamiento
- Mejorar la gestión eficaz de las áreas del SINAP:
 - para el décimo año, al menos 14 millones de hectáreas del SINAP mejoran su gestión efectiva
- Mejora de la gobernanza y la conectividad en 9 paisajes de conservación:
 - para el décimo sexto año, 9 paisajes de conservación se gestionan de forma integral y adaptativa, contribuyendo a la conectividad, a la preservación de la biodiversidad y a la provisión y uso de servicios ecosistémicos para el bienestar social

3.2.4. Recursos comprometidos

HECO movilizará fondos de diversas fuentes, como gobiernos nacionales y locales, agencias de cooperación internacional bilaterales y multilaterales, sector privado, organizaciones de la sociedad civil y fundaciones filantrópicas.

Como parte de un amplio programa de HECO, se ha estimado un total de \$200 millones para una iniciativa PFP, que apoyará siete corredores prioritarios en cuatro de los paisajes de conservación priorizados por HECO. El plan financiero actual incluye la recaudación de \$100 millones de fuentes externas, que se gestionarán en un fondo de transición, mientras que los \$100 millones restantes procederán del gobierno colombiano mediante el desarrollo de nuevos mecanismos de financiamiento sostenible a largo plazo y la asignación del 5% del impuesto nacional sobre el carbono.⁴³ Según las estimaciones previstas para un flujo de recaudación de impuestos a 10 años, esta asignación correspondería a unos \$40 millones. Hasta diciembre de 2020, se han asegurado o prometido \$39 millones de financiación por parte de la Unión Europea, el Proyecto de Conservación y Sostenibilidad de los Bosques en el Corazón de la Amazonía GEF-7, KfW, WCS, el Andes-Amazon Fund, el WWF y la Fundación Gordon y Betty Moore. Actualmente se están estudiando otros compromisos de financiamiento, que se confirmarán con la firma del acuerdo de cierre.

3.2.5. Situación actual (en marzo de 2021)

Colombia se encuentra en la fase final de diseño de HECO, enfocada principalmente en confirmar el alcance de la implementación, la estimación de costos del programa y la brecha financiera. El equipo encargado del diseño está en proceso de identificar los mecanismos de financiamiento tanto públicos como privados y de diseñar planes de acción para el desarrollo y/o la implementación de dichos mecanismos.

El lanzamiento de la implementación del programa está sujeto a la finalización del diseño detallado del PFP y al cumplimiento de todas las condiciones de cierre. No obstante, la implementación de las primeras acciones comenzará con los recursos ya disponibles de la subcuenta del 5% del impuesto nacional sobre el carbono.

⁴³ En 2016, en el marco de una reforma fiscal (Ley 1819), Colombia estableció un impuesto al carbono sobre la venta de una lista de combustibles. El 25% de los ingresos se dedica a actividades ambientales y un 5% adicional se destina a áreas protegidas.

3.3. Perú: Patrimonio Natural de Perú (PdP)⁴⁴

3.3.1. Contexto

Patrimonio Natural de Perú, o PdP, es el compromiso de alto nivel adquirido por Perú para impulsar la sostenibilidad financiera de todo su sistema nacional de áreas protegidas.

El objetivo general de la iniciativa es *“consolidar la gestión efectiva del SINANPE⁴⁵ y de las áreas naturales protegidas, en un plazo de 20 años, de al menos 19 millones de hectáreas, generando las condiciones propicias para dicha gestión mediante la implementación de una estrategia coordinada de captación de fondos y el desarrollo e implementación de mecanismos económicos para el financiamiento sostenible del sistema”*.⁴⁶

El inicio de la fase de diseño de PdP se anunció a finales de 2014 en el Congreso Mundial de Parques celebrado en Sidney (Australia), donde se firmó un MoU entre el Ministerio del Ambiente (MINAM), el SERNANP,⁴⁷ Profonampe, la Fundación Gordon y Betty Moore, el WWF, la Fundación Blue Moon⁴⁸ y la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental.

El PdP se diseñó en dos fases: una primera centrada en la región amazónica, y una segunda que ampliaría las intervenciones a las áreas naturales protegidas marinas, costeras y andinas, cubriendo así todo el SINANPE en un plazo de 20 años.

Tras la finalización del diseño de la Fase I, en mayo de 2019 se firmó un acuerdo de cierre en forma de MoU que marca el establecimiento de compromisos para la implementación del PdP-Amazonía. Este documento fue firmado por el MINAM y el SERNANP en nombre del gobierno del Perú, por los donantes y por Profonampe, el administrador del fondo de transición. Este MoU define el objetivo del PdP-Amazonía de la siguiente manera *“Consolidar la gestión efectiva de 38 Áreas Naturales Protegidas del bioma amazónico, que representan aproximadamente 17 millones de hectáreas de áreas preservadas en el Perú, generando las condiciones habilitantes para dicha gestión en un plazo de 11 años y se asegure su sostenibilidad financiera a perpetuidad.”*⁴⁹

Con la implementación de PdP, el gobierno peruano y sus socios están contribuyendo a que el país cumpla con los siguientes compromisos internacionales: los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las Metas de Aichi del Convenio sobre la Diversidad Biológica, el Acuerdo de París y la Promesa de Sídney del Congreso Mundial de Parques. También contribuirá al cumplimiento de la Estrategia Nacional de Biodiversidad al 2021, así como el Plan de Acción para la Implementación de las Recomendaciones de la Evaluación del Desempeño Ambiental, elaborado para Perú por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

44 El nombre oficial es Parques Nacionales: Patrimonio Natural de Perú

45 Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado.

46 Resolución Presidencial N.º 085-2019-SERNANP.

47 Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado.

48 Actualmente *Andes-Amazon Fund*.

49 Cláusula 4.1. del memorando de entendimiento para la iniciativa de patrimonio natural de Perú para las 38 áreas naturales protegidas del bioma amazónico.



3.3.2. Firmantes del acuerdo de cierre

Los actuales socios de PdP y firmantes del MoU de 2019 son:

- MINAM
- SERNANP
- Profonampe
- WWF
- Fundación Gordon y Betty Moore
- *Andes-Amazon Fund*

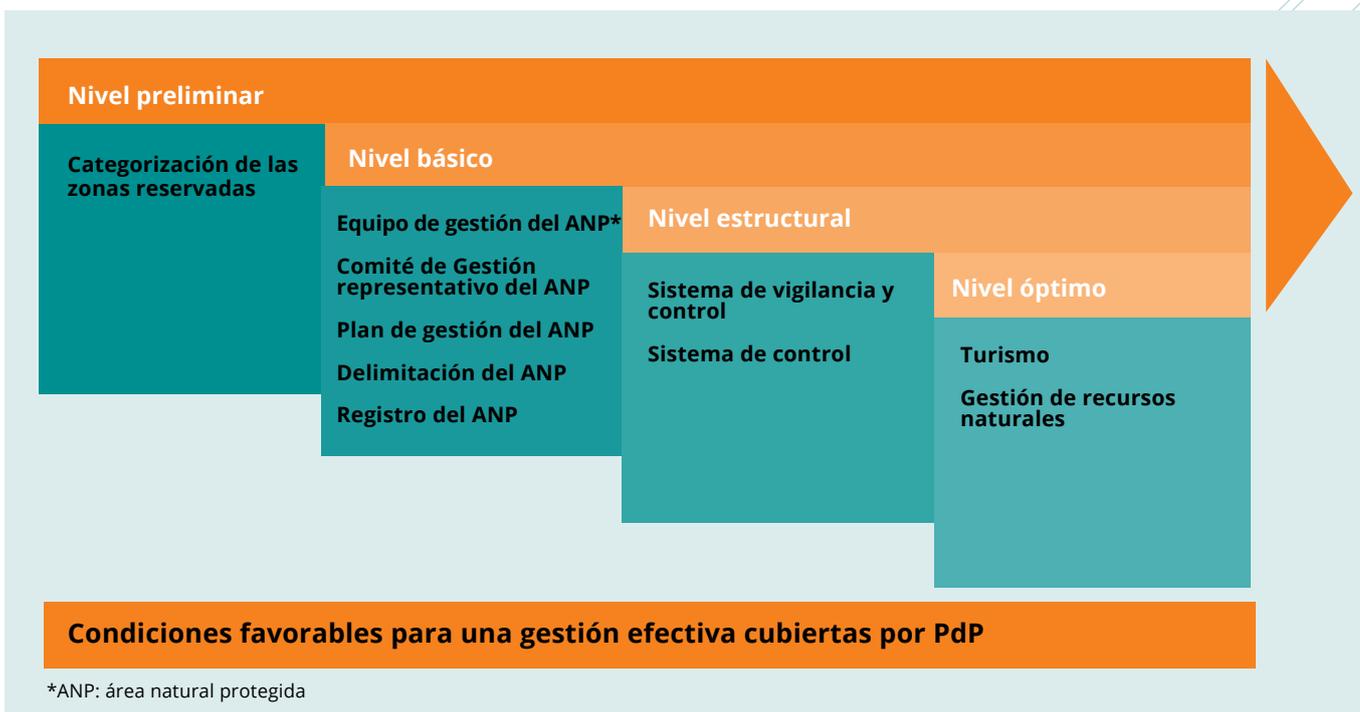
3.3.3. Objetivos

El propósito de PdP es generar el financiamiento sostenible necesario para establecer las condiciones que permitan una gestión efectiva de las áreas naturales protegidas peruanas y mantenerlas a perpetuidad.⁵⁰ Para PdP, las actividades de gestión de las áreas protegidas se han estandarizado y agrupado en cuatro niveles: preliminar, básico, estructural y óptimo, que representan los estándares de gestión que puede alcanzar un área natural protegida (ANP).⁵¹

50 Las condiciones habilitantes para la gestión eficaz de áreas naturales protegidas son las necesarias para alcanzar los niveles básico y estructural, así como las inversiones prioritarias que contribuyen a alcanzar el nivel óptimo.

51 El SERNANP ha establecido un conjunto de condiciones habilitantes para definir el nivel de gestión efectiva de las áreas naturales protegidas del SINANPE. En el nivel de gestión preliminar, los esfuerzos se centran en el financiamiento de actividades para asignar una categoría definitiva a una Zona Reservada, un área natural protegida con categoría de transición. En el nivel de gestión básico, un área natural protegida debe tener un responsable designado, un comité de gestión operativo, un plan maestro, límites demarcados, y estar inscrita en el registro nacional. El nivel de gestión estructural también requiere un sistema de vigilancia y control y un sistema de seguimiento ambiental. El nivel de gestión óptimo requiere que en la zona se lleve a cabo uso sostenible de los recursos naturales y uso sostenible de los paisajes (turismo).

FIGURA 5. NIVELES DE GESTIÓN DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS DE SINANPE



Para facilitar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos de PdP, su estrategia de implementación se organiza en cinco objetivos específicos:

- **Objetivo 1:** Incrementar las áreas prioritarias para la conservación del bioma amazónico en el Perú, bajo la modalidad de conservación a perpetuidad, mediante la clasificación de al menos dos zonas reservadas.
- **Objetivo 2:** Consolidar los ámbitos controlados de las ANP del bioma amazónico, mediante el fortalecimiento de sus niveles de gestión básico y estructural.
- **Objetivo 3:** Fortalecer los compromisos entre el SERNANP y la población local mediante el desarrollo de actividades económicas sostenibles para el aprovechamiento de recursos naturales y paisajísticos renovables (turismo).
- **Objetivo específico 4:** Cubrir completa y permanentemente los costos de gestión básica y estructural y los costos de mantenimiento de las inversiones realizadas para las condiciones priorizadas para el nivel óptimo de de las áreas naturales protegidas del bioma amazónico.
- **Objetivo específico 5:** Dar apoyo y seguimiento a la implementación de la iniciativa PdP-Amazonía.⁵²

3.3.4. Recursos comprometidos

La brecha financiera a cubrir para cumplir los objetivos de PdP-Amazonía se ha estimado en \$140 millones, que se gastarán en 11 años, de acuerdo con el modelo financiero propuesto. La estrategia del SERNANP para cubrir la brecha financiera estimada comprende dos partes: (a) se deben recaudar fondos de varias fuentes externas para establecer un fondo extingible

⁵² Manual operativo de PdP.

de \$70 millones; y (b) se deben identificar, diseñar e implementar mecanismos económicos para contribuir con los \$70 millones restantes que reemplazarán progresivamente el fondo extinguido durante los 11 años de la Fase I y cubrirán la brecha financiera a perpetuidad.

En el MoU de 2019, los donantes externos comprometieron recursos de la siguiente manera:

- \$12 millones de la Fundación Gordon y Betty Moore
- \$5 millones de WWF
- \$2.3 millones del *Andes-Amazon Fund*
- \$5 millones del GEF

Además, el KfW aportó \$25 millones a PdP-Amazonía, que se canalizan a través del SERNANP y no del fondo de transición, como ocurre con otro financiamiento del PdP.

3.3.5. Arreglos de implementación

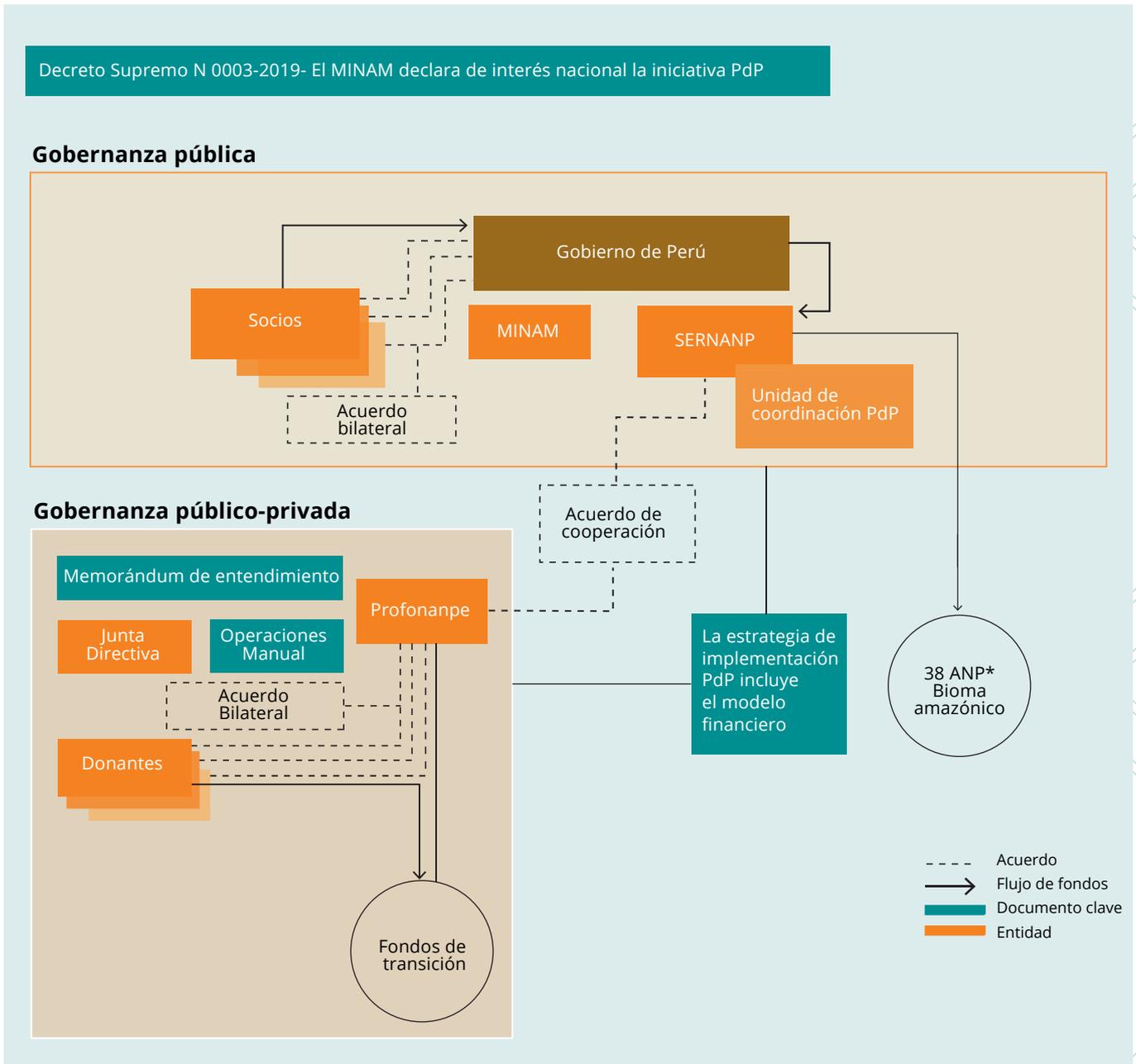
PdP-Amazonía tiene una doble gobernanza: una pública y otra público-privada. La gobernanza pública se centra en los fondos que se gestionan a través del Tesoro Público. La gobernanza público-privada se centra en el fondo de transición, cuyas operaciones se rigen por el manual operativo de PdP-Amazonía. En ambos casos, el SERNANP se asegurará que los recursos se utilicen para cumplir con los objetivos del programa.

La iniciativa se rige por una Junta Directiva que está compuesta por siete miembros y presidida por el viceministro de Desarrollo Estratégico de Recursos Naturales del MINAM. Otros miembros de la Junta son el director del SERNANP, el director ejecutivo de Profonampe, el representante de los gobiernos regionales del Consejo Directivo de Profonampe, el representante del Consejo de Coordinación del SINANPE (miembro de las organizaciones de la sociedad civil), y dos representantes de donantes que firmaron el MoU, seleccionados por los mismos donantes. La Junta Directiva de PdP-Amazonía, como máximo órgano de decisión, es responsable de supervisar el cumplimiento de los objetivos y metas acordados y de aprobar el desembolso de los recursos financieros del fondo de transición.

Profonampe es el administrador del fondo de transición y, como tal, asume, entre otras, las siguientes responsabilidades: asegura que la implementación de los recursos del fondo de transición se enmarque en la Estrategia de Implementación de PdP-Amazonía y en el modelo financiero, y asegura y confirma el cumplimiento de acuerdos de subvención firmados con donantes del fondo de transición.

PdP-Amazonía cuenta también con una unidad de coordinación que orienta la implementación y depende del jefe y del gerente general del SERNANP. Además, los directores de las diferentes áreas naturales protegidas son responsables de la implementación directa de PdP-Amazonía, realizando las actividades necesarias para alcanzar las metas acordadas de acuerdo a sus planes operativos anuales.

FIGURA 6. **MODELO DE GOBERNANZA DE PDP-AMAZONÍA**



* ANP: Áreas Naturales Protegidas

3.3.6. Condiciones de desembolso

El manual operativo de PdP-Amazonía incluye las condiciones de desembolso acordadas por los socios. Estas son las siguientes:

- **Año 1:** Estrategia de Implementación PdP-Amazonía aprobada por el SERNANP; acuerdos bilaterales de donación para el fondo de transición firmados con WWF y el *Andes-Amazon Fund*; y una Unidad de Coordinación constituida y reconocida por el SERNANP.
- **Año 2:** Implementación de al menos el 80% del plan operativo del año 1; un sistema de seguimiento financiero en funcionamiento para el SERNANP, y presentación de una propuesta de proyecto al GCF.
- **Año 3:** Un sistema de seguimiento técnico operativo y el proyecto del GCF en marcha.
- **Años 3-10:** Consecución satisfactoria de los objetivos de los indicadores de resultados de la Estrategia de Implementación PdP-Amazonía.
- **Años 1-11:** Compromisos de donantes para PdP-Amazonía depositados oportunamente y ejecutados de acuerdo con el modelo financiero; informes financieros elaborados por Profonanpe sobre los desembolsos del fondo de transición de acuerdo con el MoU; el sistema de seguimiento financiero y el sistema de seguimiento técnico debidamente implementados en las áreas naturales protegidas del bioma amazónico; y actas de las reuniones de la Junta Directiva realizadas según lo definido en el manual operativo.

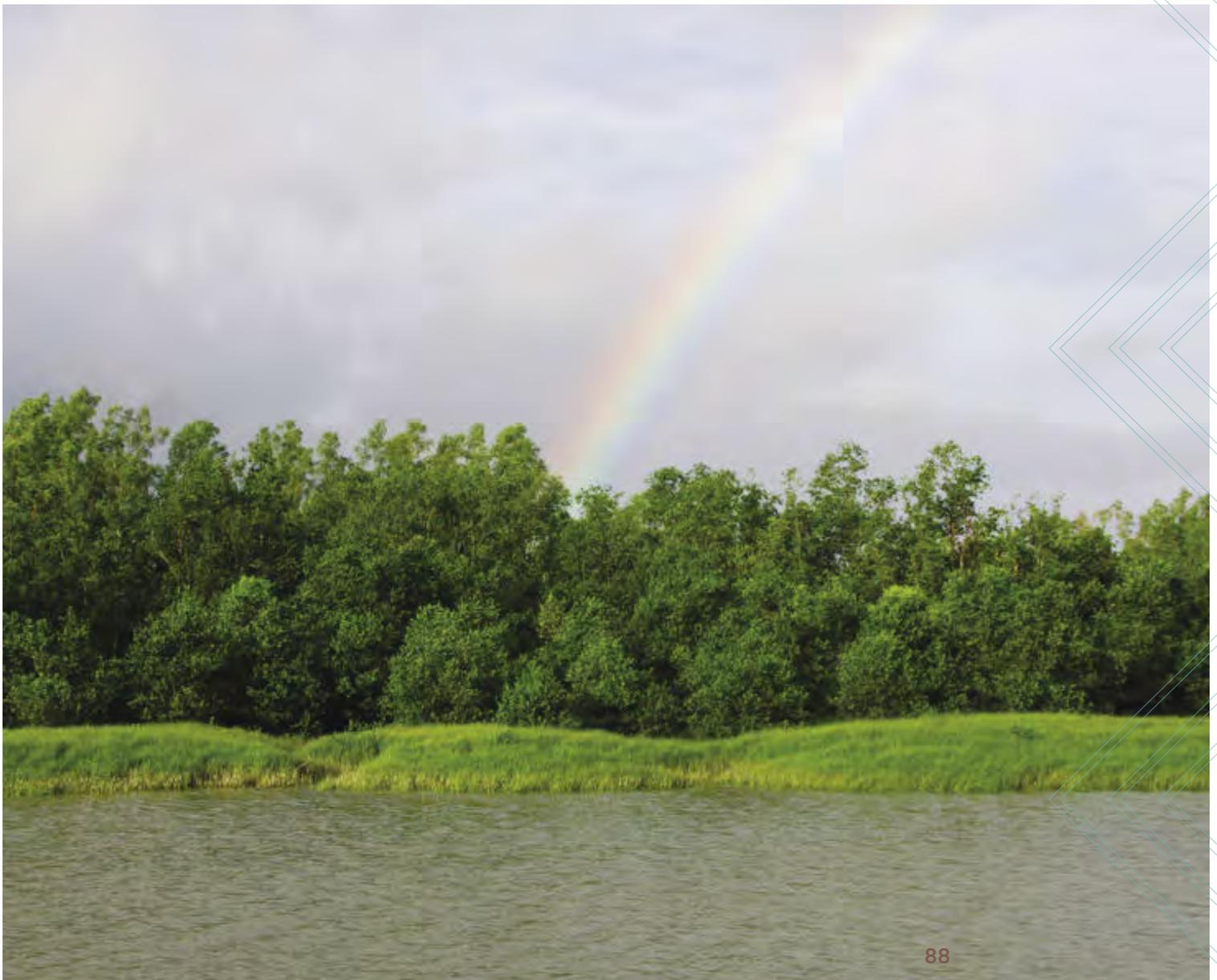
3.3.7. Situación actual (a marzo de 2021)

En el primer año posterior a la firma del MoU y hasta el 31 de diciembre de 2019, se completaron los trabajos para cumplir con las condiciones de desembolso de PdP-Amazonía Año 1 (2019) establecidas en su manual operativo. Se instaló la Junta Directiva y sus miembros aprobaron el plan operativo anual para el año 2020. Los recursos acordados con los donantes fueron transferidos para su desembolso ese año y destinados a formar el fondo de transición, administrado por Profonanpe.

En el año 2020, se había planificado que PdP-Amazonía se implementara en 11 áreas naturales protegidas. Sin embargo, debido a la pandemia de Covid-19, se ajustaron las actividades planificadas en coordinación con las diferentes áreas técnicas y de apoyo del SERNANP y Profonanpe. Se han priorizado las siguientes actividades: acciones de campo que permitan la incorporación de medidas de bioseguridad para el personal; activación de salvaguardas socioambientales; operación de fondos para la reactivación económica de las actividades que utilizan recursos naturales; acciones para mejorar la conectividad de las comunicaciones en las oficinas de las áreas protegidas (incluyendo medios virtuales e internet y la compra de equipos informáticos).

La crisis económica derivada de la pandemia de Covid-19 también ha cambiado drásticamente el enfoque del trabajo que realiza PdP para evaluar nuevos mecanismos de financiación sostenible que, debido a la pandemia, se han vuelto más viables en comparación con otros mecanismos que tradicionalmente han generado ingresos para las áreas naturales protegidas, como el turismo y los aumentos presupuestarios del gobierno. En 2021, PdP está explorando 16 mecanismos diferentes para recaudar, generar, movilizar y/o transferir recursos para financiar la conservación de la biodiversidad. Algunos de estos mecanismos son nuevos para el Perú (por ejemplo, el impuesto al carbono, los bonos verdes, las servidumbres de conservación), mientras que otros como la compensación ambiental y el pago por servicios ecosistémicos son más tradicionales.

PdP-Amazonía comenzará a apoyar otras 15 áreas naturales protegidas en 2021. Para ello, se está desarrollando una propuesta para fortalecer sus herramientas de planificación de gestión (incluyendo planes maestros, evaluaciones de amenazas, planes de vigilancia y control, protocolos de monitoreo), ya que son elementos clave para su adecuada intervención y futura inversión.



Bibliografía

- Bath, P.; Luján-Gallegos, V. and Guzmán-Valladares, A. (2020). Practice Standards for Conservation Trust Funds - 2020 edition. Conservation Finance Alliance.
- Bruner, A. et al. (2004). Financial Costs and Shortfalls of Managing and Expanding Protected-Area Systems in Developing Countries. *BioScience*.
- CBD High-Level Panel. (2014). Resourcing the Aichi Biodiversity Targets: An Assessment of Benefits, Investments and Resource needs for Implementing the Strategic Plan for Biodiversity 2011-2020. Second Report of the High-Level Panel on Global Assessment of Resources for Implementing the Strategic Plan for Biodiversity 2011-2020. Montreal, Canada.
- Dasgupta, P. (2021). The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review. Abridged Version. (London: HM Treasury).
- Dinerstein, E. et al. (2019). A Global Deal For Nature: Guiding principles, milestones, and targets. *Sci. Adv.* 5, eaaw2869.
- Emerton, L.; Bishop, J. and Lee, T. (2006). Sustainable Financing of Protected Areas: A global review of challenges and options. Technical Series No. 13. IUCN, Gland + 97pp.
- GEF-6. (2016). Program Framework Document. Amazon Sustainable Landscapes Program.
- IPBES. (2019). Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. S. Díaz, J. Settele, E. S. Brondízio E.S., H. T. Ngo, M. Guèze, J. Agard, A. Arneth, P. Balvanera, K. A. Brauman, S. H. M. Butchart, K. M. A. Chan, L. A. Garibaldi, K. Ichii, J. Liu, S. M. Subramanian, G. F. Midgley, P. Miloslavich, Z. Molnár, D. Obura, A. Pfaff, S. Polasky, A. Purvis, J. Razzaque, B. Reyers, R. Roy Chowdhury, Y. J. Shin, I. J. Visseren-Hamakers, K. J. Willis, and C. N. Zayas (eds.). IPBES secretariat, Bonn, Germany. 56 pages.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3553579>
- Linden, L.; McCormick, S.; Barkhorn, I.; Ullman, R.; Castilleja, G.; Winterson, D.; Green, L. (2012). A Big Deal for Conservation. *Stanford Social Innovation Review*.
- Margoulis, R. and Salafsky, N. (1998). Measures of success: designing, managing, and monitoring conservation and development projects. Island Press, Washington, D.C.

Redstone Strategy Group. (2011a). Project Finance for Permanence – Lessons from Landscape-scale Conservation Deals.

Redstone Strategy Group. (2011b). Project Finance for Permanence. Assessments of three landscape-scale conservation deals: ARPA, Great Bear, and Forever Costa Rica.

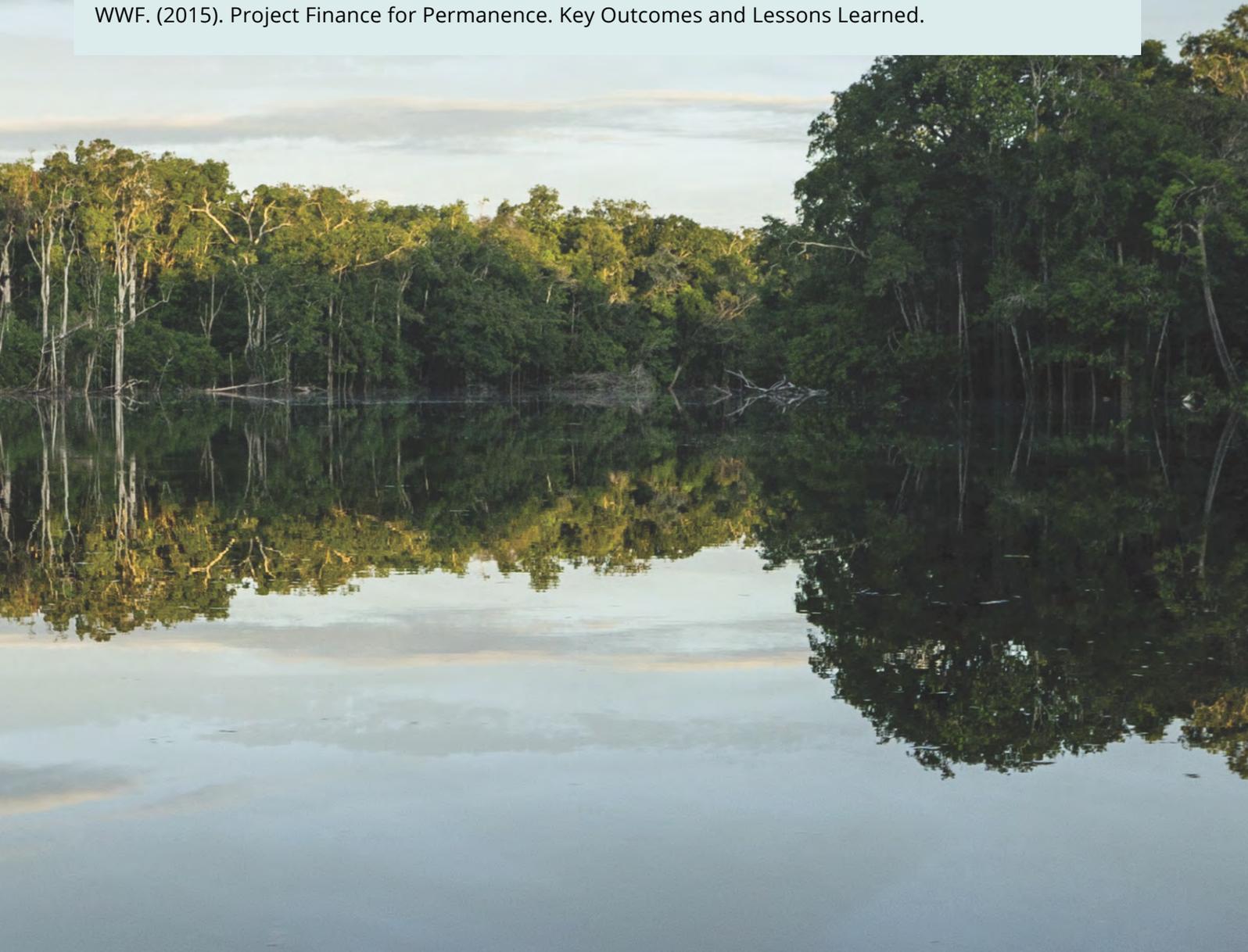
Secretariat of the Convention on Biological Diversity. (2020). Global Biodiversity Outlook 5 – Summary for Policy Makers. Montréal, Canada.

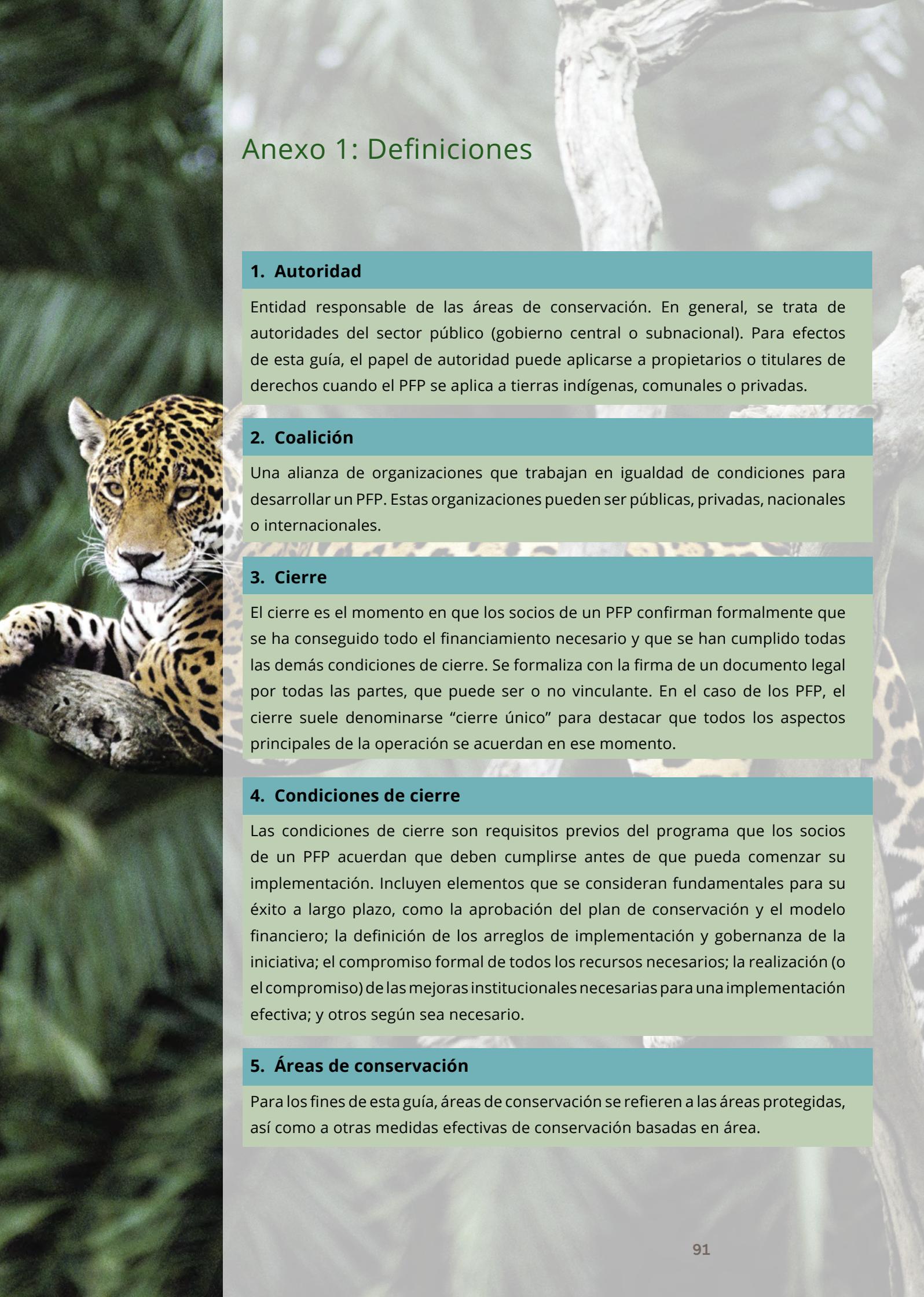
Spergel, B.; Mikitin, K. (2014). Practice Standards for Conservation Trust Funds. Conservation Finance Alliance.

UNEP-WCMC, IUCN and NGS. (2018). Protected Planet Report 2018. UNEP-WCMC, IUCN and NGS: Cambridge, UK; Gland, Switzerland; and Washington, D.C., USA.

Waldron, A. 2020. Protecting 30% of the planet for nature: costs, benefits and economic implications. Working paper.

WWF. (2015). Project Finance for Permanence. Key Outcomes and Lessons Learned.





Anexo 1: Definiciones

1. Autoridad

Entidad responsable de las áreas de conservación. En general, se trata de autoridades del sector público (gobierno central o subnacional). Para efectos de esta guía, el papel de autoridad puede aplicarse a propietarios o titulares de derechos cuando el PFP se aplica a tierras indígenas, comunales o privadas.

2. Coalición

Una alianza de organizaciones que trabajan en igualdad de condiciones para desarrollar un PFP. Estas organizaciones pueden ser públicas, privadas, nacionales o internacionales.

3. Cierre

El cierre es el momento en que los socios de un PFP confirman formalmente que se ha conseguido todo el financiamiento necesario y que se han cumplido todas las demás condiciones de cierre. Se formaliza con la firma de un documento legal por todas las partes, que puede ser o no vinculante. En el caso de los PFP, el cierre suele denominarse “cierre único” para destacar que todos los aspectos principales de la operación se acuerdan en ese momento.

4. Condiciones de cierre

Las condiciones de cierre son requisitos previos del programa que los socios de un PFP acuerdan que deben cumplirse antes de que pueda comenzar su implementación. Incluyen elementos que se consideran fundamentales para su éxito a largo plazo, como la aprobación del plan de conservación y el modelo financiero; la definición de los arreglos de implementación y gobernanza de la iniciativa; el compromiso formal de todos los recursos necesarios; la realización (o el compromiso) de las mejoras institucionales necesarias para una implementación efectiva; y otros según sea necesario.

5. Áreas de conservación

Para los fines de esta guía, áreas de conservación se refieren a las áreas protegidas, así como a otras medidas efectivas de conservación basadas en área.



6. Fondo ambiental¹

“Los fondos ambientales son instituciones privadas, jurídicamente independientes y orientadas a la misión, que proporcionan financiación sostenible para la conservación de la naturaleza. Funcionan como instituciones de financiación para la conservación y no como instituciones que ejecutan directamente proyectos de conservación de la biodiversidad. En ese papel, su actividad principal consiste en movilizar recursos de diversas fuentes -incluyendo donantes internacionales, gobiernos nacionales y sector privado- y dirigir estos recursos, principalmente mediante subvenciones, a múltiples programas y proyectos a través de ONGs, organizaciones comunitarias, pequeñas y medianas empresas productivas y organismos gubernamentales (como las agencias nacionales de áreas protegidas).”²

7. Negociador (o *deal broker* en inglés)

Persona o grupo de personas encargadas de vincular a la coalición con los donantes, supervisar las negociaciones de un PFP, resolver problemas e impulsar el desarrollo del PFP hasta su cierre. El negociador del acuerdo debe estar bien conectado en el país, tener una excelente capacidad de negociación y gozar de la confianza de todos los miembros de la coalición.

8. Condiciones de desembolso

Las condiciones de desembolso son hitos que deben cumplirse durante la implementación de un PFP, para que los fondos provenientes de los donantes continúen siendo desembolsados. Estas condiciones actúan como incentivo para que todos los socios se adhieran a la visión y al plan de conservación mutuamente acordados a lo largo del tiempo. Las condiciones de desembolso siempre incluyen la consecución de resultados de conservación específicos, y pueden incluir requisitos de financiamiento de los socios, así como otras condiciones.

9. Fondo patrimonial

Un fondo patrimonial es “una suma de dinero destinada a existir perpetuamente o a preservar su capital a largo plazo; el capital de una dotación se invierte con un horizonte a largo plazo, y normalmente sólo se gastan los ingresos resultantes de la inversión, para financiar subvenciones y actividades concretas”.³

10. Modelo financiero

Un modelo financiero es un análisis detallado de los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos de conservación acordados. Incluye una evaluación de los recursos disponibles (línea de base de financiamiento), los costos previstos para alcanzar los objetivos acordados y una estimación de la brecha financiera. El modelo se utiliza para establecer un objetivo de recaudación de fondos y ayuda a definir los objetivos para la generación o asignación de financiamiento sostenible en el país. Cuando es necesario, un modelo financiero también indica en qué se gastará el financiamiento restringido.

¹ Los *conservation trust funds* también se conocen como Fondos Ambientales, principalmente en la América Latina de habla hispana y en el África francófona, ya que la mayoría de los países de estas regiones tienen un sistema de derecho civil en el que los fondos fiduciarios deben ser establecidos por leyes específicas y no forman parte de la tradición jurídica como en los países de derecho común.” (Bath, P. et al 2020).

² Bath et al, 2020.

³ Spergel & Mikitin, 2014.



11. Promotor de recaudación de fondos (o *fundraising champion* en inglés)

El promotor de recaudación de fondos es una persona de gran reputación que está comprometida con la visión de conservación del país y que apoya los esfuerzos de recaudación de fondos de la coalición para un PFP. Esta persona debe tener buen conocimiento de causa y fuertes conexiones dentro del país y con las organizaciones líderes en recaudación de fondos. Esta persona trabaja en coordinación con los principales recaudadores de fondos y se asegura de que el mensaje sea coherente y cumpla las expectativas de todos sus miembros. Más que un papel de cara al público, el promotor de recaudación de fondos asesora y anima tras bambalinas.

12. Otras medidas eficaces de conservación basadas en área

Definido por el Convenio sobre la Diversidad Biológica como *“Un área geográficamente definida que no es un área protegida, que se gobierna y gestiona de manera que se logran resultados positivos y sostenidos a largo plazo para la conservación in situ de la biodiversidad, con funciones y servicios ecosistémicos asociados y, donde aplique, los valores culturales, espirituales, socioeconómicos y otros valores relevantes a nivel local.”*⁴

13. Socios

Un grupo de organizaciones que promueven el desarrollo de un PFP y firman un Memorando de Entendimiento (u otra herramienta legal) para su diseño e implementación.

14. Permanencia

La permanencia es el objetivo último de un PFP, es decir, establecer condiciones a largo plazo para la gestión adaptativa y resiliente de áreas de conservación, basándose en los cinco elementos de sostenibilidad propuestos por Linden et al. 2012. Sin embargo, algunas partes interesadas prefieren el término “durabilidad”, que se refiere a conservar la biodiversidad y mantener las medidas adoptadas a largo plazo, como parte de un enfoque adaptativo.

15. Componentes PFP

Los componentes PFP son los principales entregables asociados al enfoque PFP, e incluyen el plan de conservación, el modelo financiero, las condiciones de cierre, la campaña de recaudación de fondos, el manual de funcionamiento (con acuerdos institucionales y de gobernanza) y las condiciones de desembolso.

⁴ Convenio sobre la Diversidad Biológica. Decimocuarta reunión de la Conferencia de las Partes. Decisión 14/8.



16. Financiamiento de proyectos⁵

El financiamiento de proyectos se basa en las prácticas tradicionales del sector financiero “para organizar y financiar proyectos complejos, costosos y bien definidos.”⁶ En el ámbito de la conservación, este concepto se ha traducido en el establecimiento de asociaciones público-privadas en las que los socios de un PFP recaudan fondos para cubrir conjuntamente los costos de implementación de un plan de conservación acordado mutuamente.

17. Financiamiento de proyectos para la permanencia

Un enfoque o una iniciativa única que asegura cambios políticos importantes y todo el financiamiento necesario para cumplir los objetivos de conservación específicos de un programa durante un marco de tiempo definido a largo plazo, con el objetivo final de lograr la sostenibilidad ecológica, social, política, organizativa y financiera de dicho programa.

18. Áreas protegidas

“Un área geográficamente definida, que es designada o regulada y gestionada para lograr objetivos específicos de conservación”.⁷

19. Cierre único (ver Cierre)

20. Fondo extinguido

Un fondo extinguido es un tipo de fondo en el que el capital se va gastando en un periodo de tiempo determinado (por ejemplo, 5, 10, 20 años). Una iniciativa PFP puede emplear un fondo extinguido que no sea un fondo de transición cuando existan costos importantes requeridos por una sola vez, y que las fuentes internas del país no puedan cubrir.

21. Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera es “la capacidad de asegurar recursos financieros estables y suficientes a largo plazo y distribuirlos en tiempo y forma apropiada, para cubrir los costos totales de las áreas protegidas (tanto directos como indirectos) y asegurar que sean manejadas efectivamente y eficientemente según sus objetivos de conservación y otros pertinentes.”⁸ En 2011, Redstone Strategy Group escribió que, para el caso concreto del PFP, sostenibilidad financiera “significa que se han establecido procesos de gestión de fondos suficientes para que el programa no prevea tener que dedicarse a la recaudación de fondos en el futuro. Esto incluye fondos gubernamentales y de otro tipo asegurados a través del acuerdo”⁹

5 *Project finance* en inglés.

6 Linden et al, 2012.

7 Artículo 2 del Convenio sobre la Diversidad Biológica.

8 Emerton et al, 2016.

9 *Redstone Strategy Group*, 2011a.



22. Mecanismos financieros sostenibles

Una de las diversas herramientas diseñadas para generar o recaudar financiamiento, idealmente de un conjunto diverso de fuentes que se utilizan para financiar las necesidades a largo plazo en aras de lograr y mantener los objetivos de conservación (por ejemplo, pago por servicios ecosistémicos, impuesto sobre el carbono, tasas, entre otros).

23. Fondo de transición

Un fondo de transición es una reserva de financiamiento recaudada por una sola vez, (normalmente donaciones) que se mantiene en un fondo ambiental y que se gastará por completo a lo largo de un periodo definido a largo plazo (normalmente de 10 a 25 años), a medida que las fuentes de financiamiento sostenible del país aumenten de forma constante para acabar cubriendo todos los costos recurrentes a largo plazo de un programa. Los PFP suelen emplear fondos de transición para ayudar temporalmente a los países en vías de desarrollo a cubrir los costos de los sistemas de áreas de conservación hasta que dichos países sean capaces de cubrir totalmente esos costos por sí mismos. Un fondo de transición es un tipo específico de fondo extinguido.

Anexo 2: Lista de entrevistados

1. **Adriana Moreira**, Fondo para el Medio Ambiente Mundial (anteriormente con el Banco Mundial - Brasil)
2. **Aileen Lee**, Fundación Gordon y Betty Moore - EEUU
3. **Alan Holt**, Fundación Margaret A. Cargill - EEUU
4. **Alberto Cuba**, SERNANP - Perú
5. **Alberto Galán**, Fondo Patrimonio Natural - Colombia
6. **Andrea Barrero**, Parques Nacionales Naturales - Colombia
7. **Avecita Chicchón**, Fundación Gordon y Betty Moore - EEUU
8. **Brodie Guy**, *Coast Funds* - Canadá
9. **Camila Lobo**, Instituto Chico Mendes para la Conservación de la Biodiversidad - Brasil
10. **Carolina Ortiz**, Fondo Patrimonio Natural - Colombia
11. **Catalina Gutierrez**, WCS - Colombia
12. **Chris Holtz**, WWF - USA
13. **Cindy Vergel**, SERNANP/PdP - Perú
14. **Claudia Godfrey**, Profonanpe - Perú
15. **Dan Winterson**, Fundación Gordon y Betty Moore - EEUU
16. **Danielle Lien**, WWF - EEUU
17. **David Flickinger**, WWF - EEUU
18. **David McCauley**, WWF - EEUU
19. **Dechen Dorji**, WWF - Bután
20. **Enrique Ortiz**, *Andes Amazon Fund* - EEUU
21. **Esteban Brenes**, WWF - EEUU
22. **Felipe Avino**, WWF - Brasil
23. **Fernanda Marques**, FUNBIO - Brasil
24. **Ines Cavellier**, Fondo Patrimonio Natural - Colombia
25. **Jenny Martinez**, Parques Nacionales Naturales - Colombia
26. **Jessica Villanueva**, *Mennonite Economic Development Associates*
27. **Jon Tua**, WWF - EEUU
28. **Justin Pepper**, Bobolink - EEUU
29. **Kathy Mikitin**, Consultora - EEUU
30. **Katie Zdilla**, WWF - EEUU
31. **Lorenzo Beck**, SERNANP - Perú
32. **Luis Felipe Huertas del Pino**, Abogado - Perú
33. **Margo Burnham**, Asociación Costa Rica por Siempre - Costa Rica
34. **Maria Fernanda Cuartas**, Consultora - Colombia
35. **Meaghan Calcari**, Fundación Gordon y Betty Moore - EEUU
36. **Meg Symington**, WWF - EEUU
37. **Melissa Laverde**, Parques Nacionales Naturales/HECO - Colombia
38. **Melissa Moye**, WWF - EEUU
39. **Nery Londoño**, Parques Nacionales Naturales - Colombia
40. **Paulina Arroyo**, Fundación Gordon y Betty Moore - EEUU
41. **Pema Wangda**, *Bhutan for Life Fund* - Bután
42. **Rebecca Lake**, WWF - EEUU
43. **Renata Gatti**, Ministerio de Medio Ambiente - Brasil
44. **Rodolfo Valcarcel**, SERNANP - Perú
45. **Ross McMillan**, *Coast Funds* - Canadá
46. **Sandra Chamorro**, WWF - Colombia
47. **Sasha Abrams**, Fundación Gordon y Betty Moore - EEUU
48. **Shubash Lohani**, *The Pew Charitable Trust* - EEUU
49. **Silvia Charpentier**, Asociación Costa Rica por Siempre - Costa Rica
50. **Tashi Jamtsho**, WWF - Bután
51. **Tim Sharpe**, WWF - EEUU
52. **Ximena Barrera**, WWF - Colombia
53. **Zdenka Piskulich**, *Enduring Earth Partnership* (antes con la Asociación Costa Rica por Siempre)

Anexo 3: Herramienta de evaluación para la selección de PFPs (Versión del 27 de agosto de 2021)

Financiamiento de Proyectos para la Permanencia (PFP) es un enfoque o una iniciativa única que asegura cambios políticos importantes y todo el financiamiento necesario para cumplir los objetivos de conservación específicos de un programa durante un marco de tiempo definido a largo plazo, con el objetivo final de lograr la sostenibilidad ecológica, social, política, organizativa y financiera de dicho programa.

A- IMPACTO

En esta sección se evalúa hasta qué punto una posible iniciativa PFP puede alcanzar objetivos de conservación de importancia mundial. Se centra en la identificación de áreas de importancia mundial dentro de un país determinado y en los programas de conservación del país que abordan las necesidades de gestión de éstas. También se destacan los principales retos de gestionar efectivamente esas áreas de conservación, de modo que puedan alcanzar sus objetivos ambientales y sociales.

CRITERIOS	FACTORES A TENER EN CUENTA
<p>1. Prioridades, programas y retos de conservación</p> <p>¿Contribuirá un PFP de forma significativa a los objetivos ambientales y a los servicios que la naturaleza da a la humanidad a largo plazo?</p>	<p>1.1.</p> <p>¿Cuáles son las regiones del país de más alta prioridad para la naturaleza y los servicios que brinda al ser humano, y por qué? ¿Contiene el país alguna área G35¹⁰ o algún Hotspot de Biodiversidad CEPF¹¹?</p> <p>1.2.</p> <p>¿Qué organizaciones son las principales responsables de gestionar y apoyar la conservación en esas regiones a largo plazo? ¿Cuáles son los programas permanentes más importantes a través de los cuales proporcionan esa gestión y apoyo? (por ejemplo, la red nacional de áreas protegidas, etc.)</p> <p>1.3.</p> <p>¿Cuáles son los mayores desafíos para que esos programas logren los impactos sociales y ecológicos deseados?</p>

¹⁰ Las *Global 35 Priority Ecoregions* de WWF representan las regiones más singulares, insustituibles y biológicamente diversas. Este análisis sirve como indicador de representatividad. El mapa de la ecorregión y los antecedentes adicionales están disponibles en https://wwf.panda.org/discover/knowledge_hub/where_we_work/.

¹¹ Los *hotspots* de biodiversidad del *Critical Ecosystem Partnership Fund's* (CEPF por su sigla en inglés) reflejan las zonas más ricas y amenazadas desde el punto de vista biológico y que albergan un número especialmente elevado de especies únicas. Este análisis sirve como indicador de las zonas de gran rareza. El mapa de *hotspots* y los antecedentes adicionales están disponibles en <https://www.arcgis.com/home/item.html?id=519061c776a14935ace5e17e5bc3f32f>, and <http://www.cepf.net/resources/hotspots/Pages/default.aspx>.

B- VIABILIDAD

Esta sección evalúa la estabilidad política del país, su marco jurídico y financiero, el riesgo de corrupción y el compromiso con la conservación. Estos criterios deben estar presentes para proceder con un PFP, pero son criterios sobre los que un PFP no tendría prácticamente ninguna capacidad de influir.

CRITERIOS	FACTORES A TENER EN CUENTA
<p>2. Estabilidad política, marco jurídico y financiero, y corrupción</p> <p>¿Es el país políticamente estable?, ¿hay un riesgo limitado de corrupción?, y ¿existe un marco jurídico y financiero confiable en el país (para aplicar los términos de un PFP)? ¿Es aceptable el riesgo de la estructura económica?</p>	<p>2.1.</p> <p>¿Es el país políticamente estable y qué puntuación tiene en la clasificación de riesgo país en el Economist Intelligence Unit?¹¹</p> <p>2.2.</p> <p>¿Dispone el país de un marco jurídico y un sistema bancario básicos (incluido un marco jurídico que permita la creación y efectividad de las instituciones no gubernamentales)? ¿Cuál es la puntuación del país en la clasificación de “Facilidad para hacer negocios” del Banco Mundial?¹²</p> <p>2.3.</p> <p>¿Existe un riesgo limitado de corrupción y qué puntuación obtiene el país en el Índice de Percepción de Corrupción de Transparency International?¹³</p>
<p>3. Cumplimiento de compromisos internacionales</p> <p>¿Tiene el gobierno del país un buen historial de cumplimiento de compromisos internacionales?</p>	<p>3.1</p> <p>¿Tiene el gobierno un historial de cumplimiento de acuerdos internacionales y contratos con el sector privado? (por ejemplo, compromisos de protección de sitios de Patrimonio Mundial)</p>

11 La Clasificación de Riesgo de País de *The Economist Intelligence Unit* combina puntuaciones para el riesgo soberano, riesgo monetario, riesgo bancario, riesgo político, riesgo de la estructura económica y una previsión a dos años basada en la situación política, económica y de pagos externos. AAA representa el riesgo más bajo y D, el más alto. Véase: <https://store.eiu.com/product/country-risk-service>

12 Las clasificaciones del Banco Mundial proceden del informe “*Doing Business 2018*” en doingbusiness.org. Los valores más bajos indican que el entorno normativo del país es más propicio para iniciar y operar una empresa local. Los detalles sobre el método de clasificación se pueden encontrar en <https://www.doingbusiness.org/en/doingbusiness>

13 El Índice de Percepción de Corrupción de *Transparency International* califica a los países en función del grado de corrupción de su sector público. Los detalles del índice pueden encontrarse en: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017

C- FACTIBILIDAD

En esta sección se evalúan los criterios que, de no existir ya, con un esfuerzo amplio, coordinado y sostenido, podrían mejorarse como parte del diseño de un PFP. Los temas incluyen conflictos en las áreas de conservación, potencial de sostenibilidad financiera, compromisos políticos de alto nivel y recaudación de fondos, y la capacidad de las instituciones implementadoras para diseñar e implementar un PFP.

CRITERIOS	FACTORES A TENER EN CUENTA
<p>4. Historia del conflictos y existencia de un mecanismo de reclamación</p> <p>¿Se están tomando las medidas adecuadas y se están mitigando los riesgos en relación con los conflictos existentes o potenciales con las comunidades locales?</p>	<p>4.1. ¿Existen antecedentes de conflictos significativos entre las comunidades locales y/o los pueblos indígenas y el personal de las áreas de conservación (por ejemplo, los guardaparques) u otras entidades encargadas de hacer cumplir la ley en las áreas de conservación?</p> <p>4.2. ¿Existen mecanismos para comunicar las quejas de las comunidades locales y resolver conflictos de forma equitativa y transparente? ¿Se utilizan estos mecanismos y se sanciona a los funcionarios implicados en conductas indebidas?</p> <p>4.3. ¿Existe una historia reciente de conflicto civil o guerra que afecte directamente a las comunidades de las zonas de conservación o de sus alrededores?</p>
<p>5. Financiamiento sostenible a largo plazo</p> <p>¿Existe suficiente potencial para desarrollar fuentes de financiamiento sostenible a largo plazo?</p>	<p>5.1 ¿Existen oportunidades específicas para crear o ampliar los mecanismos de financiamiento sostenible a largo plazo, no presupuestarios, de los gobiernos y del sector privado (por ejemplo, pago por servicios ecosistémicos, tasas, impuestos, etc.) y destinarlos al programa de conservación?</p> <p>5.2 ¿Cuánto potencial hay para aumentar las asignaciones presupuestarias del gobierno (dadas las condiciones económicas, etc.) al programa de conservación correspondiente a corto, mediano y largo plazo?</p>

6.

Potencial de compromiso político de alto nivel

¿Existe la posibilidad de un compromiso político sostenido de los más altos niveles de gobierno en el país (por ejemplo, para cambiar políticas necesarias, asegurar financiamiento, etc.)?

6.1.

¿Está el gobierno **abierto a negociar** con los donantes, las ONG y otras partes interesadas para llegar a un acuerdo sobre el PFP?

6.2.

¿Pueden identificarse **promotores políticos** para una iniciativa PFP en los niveles más altos del gobierno (incluso en ministerios tradicionalmente poderosos, p.e. Economía y Finanzas)? ¿Estos promotores estarán **en el cargo durante al menos tres años** (el tiempo mínimo necesario para desarrollar un PFP)? ¿Cuándo son las próximas elecciones nacionales?

6.3.

¿Existen oportunidades para vincular una iniciativa PFP con **prioridades gubernamentales** importantes (por ejemplo, procesos de paz, reducción de la pobreza, recuperación tras una catástrofe natural)? ¿Se ha realizado un trabajo técnico (por ejemplo, un análisis del capital natural) para demostrar el valor de la zona a los responsables de la toma de decisiones de alto nivel?

7.

Potencial de recaudación de fondos

¿Existe suficiente interés potencial de recaudación de fondos para el PFP propuesto?

7.1.

¿Existe **experiencia actual o histórica** en la recaudación de fondos para programas similares al candidato PFP?

7.2.

¿Es el candidato PFP lo suficientemente atractivo para una masa crítica de potenciales **donantes privados** (incluyendo individuos, fundaciones y empresas externas y del país)? ¿Hay alguna **persona que pueda promover** y ayudar a recaudar fondos para el PFP, especialmente en el ámbito privado? (por ejemplo, un miembro del directorio de uno de los principales socios de la coalición, o un antiguo donante de PFP)

7.3.

¿Es el candidato a PFP suficientemente atractivo para una masa crítica de **donantes públicos** potenciales (incluidas las instituciones bilaterales y multilaterales)? ¿Algún miembro de las organizaciones recaudación de fondos principales tiene **relaciones sólidas con los mayores donantes públicos potenciales**?

7.4.

¿Existen donantes específicos que podrían estar dispuestos a financiar los **costos de desarrollo** del candidato a PFP?

8.
Capacidad de las instituciones ejecutoras para desarrollar e implementar un PFP

¿Tienen las instituciones ejecutoras relevantes en el país (por ejemplo, la agencia de áreas protegidas, el Ministerio del Ambiente, el fondo local, etc.) suficiente capacidad para planificar e implementar con éxito una iniciativa PFP, y absorber una gran cantidad de nuevo financiamiento?

8.1.
¿Existen **instituciones en el país** (por ejemplo, gobierno, fondo local, etc.) que estén bien posicionadas para **ayudar a implementar** las actividades de conservación prioritarias; en caso afirmativo, ¿qué instituciones?

8.2.
¿Disponen esas instituciones de la **visión estratégica y la capacidad técnica y de gestión necesarias para apoyar una planificación financiera y de conservación plurianual y rigurosa**? ¿Se ha llevado a cabo ya alguna planificación de conservación y financiera significativa del calibre necesario para un PFP?

8.3.
¿Disponen esas instituciones de la **capacidad técnica y de gestión de proyectos adecuada para la implementación** (por ejemplo, experiencia en la dirección de grandes proyectos internacionales con éxito)?

8.4.
¿Pueden esas instituciones **invertir grandes cantidades de financiamiento nuevo de forma efectiva** (en necesidades prioritarias) y eficiente (sin retrasos significativos)?

8.5.
¿**Tiene un fondo ambiental local la capacidad legal y el historial necesarios** para gestionar los fondos del PFP, o es factible crear un nuevo fondo para gestionar los fondos del PFP?



D- PREPARACIÓN

En esta sección se evalúan las capacidades que pueden mejorarse con relativa facilidad en el marco del diseño del PFP.

CRITERIOS

FACTORES A TENER EN CUENTA

9.
Capacidad de las entidades del país para ayudar a diseñar y coordinar un PFP

¿Existe una entidad en el país con la capacidad y las relaciones necesarias para ayudar a desarrollar la iniciativa PFP y coordinar las negociaciones que conduzcan a un acuerdo?

9.1.
¿Existe una **ONG u organización privada reconocida en el país** con la capacidad técnica adecuada, capacidad de gestión de proyectos (por ejemplo, liderazgo exitoso de grandes proyectos internacionales en el pasado) y relaciones lo suficientemente fuertes con el gobierno y otras partes interesadas locales clave **para ayudar a desarrollar la iniciativa PFP?**

9.2.
¿Dispone esta ONG u organización privada local de al menos un líder fuerte que pueda ayudar a coordinar las negociaciones, interactuar con las partes interesadas y supervisar a un gestor de proyectos en el país y al personal técnico que ayudará a desarrollar el PFP?

10.
Negociador

¿Existe un intermediario independiente, de confianza, que pueda ser un negociador fuerte y eficaz?

10.1.
¿Existe una persona (o un equipo de personas) que goce de la suficiente confianza de las principales partes interesadas, que sea un promotor de la iniciativa PFP y que pueda **dirigir el proceso de negociación?** ¿Es esta persona (o equipo de personas) lo suficientemente independiente del gobierno y del sector privado y las ONG pertinentes (incluidas las ONG del país) para ser un negociador o negociadores fuertes y efectivos?

Anexo 4: Aplicación de salvaguardas ambientales y sociales en un PFP

Las salvaguardas ambientales y sociales consisten en los siguientes pasos, a realizar durante las fases de diseño e implementación:

Fase de diseño

Selección: El primer paso del proceso de salvaguardas es examinar el plan de conservación para detectar posibles impactos ambientales y sociales adversos y clasificar la iniciativa según su nivel de riesgo. Esto debe hacerse una vez que se haya determinado la ubicación de la iniciativa y las actividades indicativas, y debe hacerse mediante investigación documental, visitas de campo y conversaciones con las partes interesadas del proyecto. Este filtro determina cuáles planes de gestión de salvaguardas son necesarios, o si es preciso realizar otras evaluaciones ambientales.

Desarrollo de planes de gestión de salvaguardas: Los planes de gestión de salvaguardas deben ser elaborados por un consultor independiente en materia de salvaguardas, en estrecha colaboración con la coalición o el grupo de trabajo del plan de conservación. La coalición debe facilitar el acceso a una variedad de partes interesadas con las que el consultor pueda hablar. Los planes de gestión de salvaguardas evaluarán las políticas del gobierno, el contexto socioambiental, los riesgos de la iniciativa y las medidas de mitigación necesarias para evitar, minimizar o mitigar dichos riesgos. También deben detallar el personal, presupuesto y actividades necesarias para ejecutar los planes de gestión de salvaguardas, que a su vez deben incorporarse al modelo financiero. Algunos tipos de planes de gestión de salvaguardas son el Marco de Gestión Ambiental y Social, el Marco de Planificación de Pueblos Indígenas, el Marco de Proceso para el Reasentamiento o un Plan de Restauración de Medios de Vida para la restricción del acceso, y el Plan de Participación de Partes Interesadas.

Mecanismo de reclamación: Debe establecerse un mecanismo de reclamación que permita expresar y responder a las quejas relacionadas con la implementación del PFP. El mecanismo está diseñado para permitir la recepción de quejas de las personas afectadas y las preocupaciones del público en relación al desempeño ambiental y social de la iniciativa. El objetivo del mecanismo es proporcionar a las personas que temen o sufren impactos adversos la oportunidad de ser escuchadas y asistidas. Está diseñado para abordar las preocupaciones de la(s) comunidad(es), identificar las causas fundamentales de los conflictos y encontrar opciones para resolver las quejas.

Divulgación: La divulgación de los planes de gestión de salvaguardas y del plan de participación de las partes interesadas debe hacerse antes de la implementación, en un idioma y formato accesibles para todos. Por ejemplo, si las partes interesadas no saben leer, debe haber un taller para socializar los planes. Si las partes interesadas no tienen acceso a Internet, debe proporcionarse una copia en papel. Como mínimo, los documentos deben



publicarse en los sitios web de la autoridad. La mejor práctica es divulgar públicamente los documentos de salvaguarda para que se formulen comentarios al menos un mes antes de su finalización. Una vez finalizado el periodo de divulgación, el proyecto puede comenzar.

Fase de implementación

Cumplimiento: Un PFP debe cumplir los planes de gestión de salvaguardas y el plan de participación de las partes interesadas, y proporcionar un mecanismo de reclamación que funcione. Debe contratarse a un especialista en salvaguardas, y podría ser necesario el desarrollo de capacidades en materia de salvaguardas para garantizar el pleno cumplimiento. Cada año, el plan de trabajo y el presupuesto anual deben ser examinados para ver si se requieren planes de salvaguarda adicionales o más detallados. En caso que así sea, estos planes deberán finalizarse antes de que se realicen los desembolsos correspondientes a dichas actividades.

Participación: Las partes interesadas deben seguir participando a lo largo de la implementación del PFP de acuerdo con los métodos establecidos en el Plan de Participación de las Partes Interesadas. Las partes interesadas deben ser consultadas para que aporten su opinión sobre las actividades del proyecto que puedan afectarles o, como mínimo, deben ser informadas de dichas actividades.

Seguimiento: Los indicadores de cumplimiento de salvaguardas deben incorporarse al marco de supervisión, y el especialista en salvaguardas debe realizar visitas de campo para garantizar el cumplimiento de los planes de gestión de salvaguardas y el Plan de Participación de las Partes Interesadas. El especialista en salvaguardas determinará si la iniciativa cumple o no con las normas y, en caso contrario, cómo puede volver a cumplirlas.



Anexo 5: Fases y principales actividades del PFP

FASE DE IDENTIFICACIÓN

- Explorar si existen criterios clave para un PFP
- Determinar si el momento es apropiado para desarrollar un PFP

FASE DE EVALUACIÓN

- Explicar el enfoque PFP a las partes interesadas
- Evaluar la viabilidad, la factibilidad y otros criterios para un PFP
- Iniciar la identificación, el diseño y la aplicación de mecanismos nacionales de financiamiento sostenible
- Identificar condiciones habilitantes
- Determinar si es conveniente, o cuándo, desarrollar un PFP
- Iniciar la recaudación de fondos para la fase de diseño

FASE DE PREPARACIÓN

- Establecer una coalición
- Completar la recaudación de fondos para la fase de diseño
- Formar a los miembros de la coalición en el enfoque PFP
- Negociar un memorando de entendimiento
- Definir las funciones y acordar las disposiciones financieras para la fase de diseño
- Comenzar a abordar las recomendaciones clave identificadas durante la evaluación
- Seguir identificando, diseñando y aplicando mecanismos nacionales de financiamiento sostenible
- Iniciar la recaudación de fondos para la fase de implementación
- Empezar uso de marca y comunicaciones

FASE DE DISEÑO

- Desarrollar una visión compartida
- Desarrollar un plan de conservación
- Desarrollar el modelo financiero
- Seguir identificando, diseñando y aplicando mecanismos nacionales de financiación sostenible
- Definir las condiciones de cierre
- Acordar acuerdos institucionales y de gobernanza
- Identificar a un administrador de fondos y proporcionar capacitación
- Definir las condiciones de desembolso
- Negociar el acuerdo de cierre único
- Completar la recaudación de fondos para la fase de implementación
- Confirmar los compromisos de los donantes
- Continuar el uso de marca y comunicaciones

FASE DE IMPLEMENTACIÓN

- Firmar acuerdos de financiamiento legalmente vinculantes con donantes
- Transferir los fondos de los donantes al fondo de transición o patrimonial
- Establecer un comité directivo
- Aplicar la planificación a mediano y corto plazo
- Desembolsar los fondos de los donantes
- Aplicar el plan de conservación
- Monitorear, informar y evaluar
- Seguir identificando, diseñando y aplicando mecanismos nacionales de financiamiento sostenible
- Continuar con el uso de la marca y las comunicaciones

Anexo 6: Lista de documentos adicionales revisados

Programa Paisajes Sostenibles de la Amazonía

- Conferencia Anual de Paisajes Sostenibles de la Amazonía (ASL), 2018
- Conferencia Anual de Paisajes Sostenibles de la Amazonía (ASL), 2019
- GEF-6, PFD, Programa Paisajes Sostenibles de la Amazonía

ARPA

- ARPA para la Vida - Folleto, 2014
- ARPA para la Vida, Informe de la fase III, 2016
- Decreto Presidencial de ARPA, 2015
- Reflexiones 15 años ARPA, 2018

Bután por la vida

- *Buthan for Life*, Acuerdo de Cierre, 2018
- *Buthan for Life*, plan de conservación, 2018
- *Buthan for Life*, prospecto, 2016
- *Buthan for Life*, Carta Real
- GCF, Propuesta de financiamiento, *Buthan for Life* (FP050), 2017

Selva Tropical del Gran Oso

- *Coast Conservation Endowment Fund Foundation, Bylaws*, 2017
- *Coast Funds, Strengthening Community Well-Being: A Report on Outcomes from Coast Funds' Projects (2008–2015)*, 2016
- *Coast Funds. Talking Stick. Reflecting on 10 years of conservation finance in the Great Bear Rainforest and Haida Gwaii. Special edition.* 2019
- *From Conflict to Collaboration: The Story of the Great Bear Rainforest*
- *Place of Power: Lessons from the Great Bear Rainforest*, 2010

Costa Rica por Siempre

- Asociación Costa Rica por Siempre. Informe 2016–2017
- Costa Rica en Acción. Resultados 2010–2016
- *Forever Costa Rica. How Costa Rica will become the first developing country to permanently meet global protected area goals.* 2011
- República de Costa Rica. IV Informe de País al Convenio sobre la Diversidad Biológica. 2009

Herencia Colombia

- Herencia Colombia. Brochure. 2019
- Herencia Colombia: Oportunidades para el financiamiento a largo plazo de las áreas protegidas y otras estrategias de conservación. 2019

Patrimonio Natural de Perú

- Patrimonio del Perú. Decreto Supremo. 2019
- GEF. Documento de proyecto. Asegurando el futuro de las áreas naturales protegidas de Perú. 2017
- Patrimonio del Perú. Estrategia de Implementación. 2019
- Patrimonio del Perú. Manual Operativo. 2019
- Patrimonio del Perú. Memorándum de Entendimiento. 2014
- Patrimonio del Perú. Memorándum de Entendimiento. 2019
- Plan de Recaudación para la Sostenibilidad Financiera del SINANPE. 2018

Financiación de proyectos para la permanencia

- *Project Finance for Permanence. Key Outcomes and Lessons Learned.* (Resultados clave y Lecciones Aprendidas). WWF. 2015

Páginas web:

Programa Paisajes Sostenibles de la Amazonía:

<https://www.worldbank.org/en/programs/amazon-sustainable-landscapes-program/overview>

Iniciativas PFP:

ARPA: <http://arpa.mma.gov.br/en/>

Bhutan for Life: <https://www.bfl.org.bt/>

Costa Rica por Siempre: <https://costaricaporsiempre.org/>

Great Bear Rainforest: <https://coastfunds.ca/>

Herencia Colombia: <https://www.worldwildlife.org/magazine/issues/winter-2017/articles/heritage-colombia>

Patrimonio Natural de Perú: <https://www.sernanp.gob.pe/patrimoniodelperu>



Portada Walter Wust/RN Tambopata – Wust Ediciones | **Página 2** FUNBIO_PARNA VIRUA | **Página 7** Walter Wust/RN Pacaya Samiria –Wust Ediciones – SERNANP | **Página 11** © Simon Rawles / WWF-UK | **Página 12** © Emmanuel Rondeau / WWF-UK | **Página 13** Walter Wust/RN Pacaya Samiria – Wust Ediciones – SERNANP | **Página 17** © WWF-Perú / Enrique Castro-mendivil | **Página 18** © James Morgan / WWF-EEUU | **Página 19** Walter Wust/RN Pacaya Samiria - Wust Ediciones SERNANP | **Página 21** Walter Wust/RN Pacaya Samiria – Wust Ediciones SERNANP | **Página 22** Walter Wust/RN Pacaya Samiria – Wust Ediciones SERNANP | **Página 26** Walter Wust/RN Tambopata – Wust Ediciones SERNANP | **Página 33** © Staffan Widstrand / WWF | **Página 39** Parques Nacionales Naturales de Colombia | **Página 55** © James Morgan / WWF-EEUU | **Página 63** Walter Wust/RN Tambopata – Wust Ediciones SERNANP | **Página 69** © Emmanuel Rondeau / WWF-UK | **Página 70** © Day's Edge Productions / WWF-EEUU | **Página 71** Marcela Portocarrero (BM) – Guaviare | **Página 73** © Day's Edge Productions / WWF-EEUU | **Página 79** Alvaro Gaviria/ PN Chiribiquete Colombia | **Página 82** Walter Wust/RN Pacaya Samiria – Perú – Wust Ediciones – SERNANP | **Página 88** © David Woodfall / WWF UK | **Páginas 89/90** © Day's Edge Productions | **Página 91** © Y.-J. Rey-Millet / WWF | **Página 92** © WWF-Perú / Enrique Castro-mendivil | **Página 93** © Day's Edge Productions | **Página 94** Walter Wust/RN Tambopata – Wust Ediciones SERNANP | **Página 95** © WWF-Perú / Enrique Castro-mendivil | **Página 103/104** © Luis Barreto / WWF-UK | **Contraportada** © Day's Edge Productions



APOYADO POR



© 2021

WWF® y ©1986 Panda Symbol son propiedad de WWF. Todos los derechos reservados.

Para obtener datos de contacto y más información, visite nuestra página web internacional sitios web en www.worldbank.org/en/programs/amazon-sustainable-landscapes-program y www.wwf.panda.org