

El Vuelo de las Monarca: una experiencia IMAX en 3D para concienciación y recaudación de fondos

Autores:

Lorenzo J. de Rosenzweig

Karina Ugarte Acosta

Eligio Garcia Serrano

Fondo:

FMCN

México | 2014



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds



Estudios de Caso

El Vuelo de las Monarca: una experiencia IMAX en 3D para concienciación y recaudación de fondos

1. Introducción

Ante la limitada disponibilidad de recursos financieros para la conservación, se plantea la necesidad apremiante de encontrar alternativas innovadoras que permitan obtener los fondos necesarios para cumplir con la misión de proteger el patrimonio natural del planeta. En este estudio de caso, se presentará la experiencia de México en su tarea de proteger una especie emblemática, protagonista de un milagro migratorio: la mariposa monarca. En suelo mexicano, el esfuerzo de protección de esta especie ha sido compartido por el Gobierno y organizaciones sociales y privadas. No obstante, las acciones tomadas en México no son suficientes para conseguir el objetivo de protección de la especie, puesto que el problema de conservación es también responsabilidad de Estados Unidos y Canadá.

Por esta razón, se analizará una iniciativa público-privada, cuyos objetivos son concientizar al mundo sobre la existencia de la mariposa monarca y lo asombroso de su fenómeno migratorio, educar sobre los peligros que se ciernen sobre esta especie y movilizar fondos para costear acciones de conservación. Específicamente, estamos hablando de la producción de una película en formato IMAX 3D, cuya temática es la mariposa monarca y su migración a lo largo de Norteamérica. La película se titula “El Vuelo de las Monarca” (*Flight of the Butterflies*), cuya página electrónica www.flightofthebutterflies.com aporta información detallada sobre su exhibición en diferentes países.

Este proyecto es ejemplo de una iniciativa que integró diferentes sectores y actores en pro de la conservación y que, además de la productora fílmica, contó con la participación del Gobierno mexicano a nivel estatal y federal, así como de empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil (OSC), entre las cuales destacan Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. (FMCN), el fondo ambiental de México.

Para el desarrollo del presente caso, en la primera sección, se analizará el papel de FMCN en las actividades de conservación en México, y específicamente se documentará su rol en la protección de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca (RBMM). En segundo lugar, se examinará la iniciativa del proyecto “El Vuelo de las Monarca”, y cómo es que este se conecta con las distintas actividades de conservación de la mariposa monarca, su hábitat y su ruta migratoria.

2. Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.

La idea de establecer FMCN, organización privada sin fines de lucro, como el primer fondo ambiental en México, surgió en 1992, durante la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas en Río de Janeiro, Brasil. En el marco de este evento, representantes de organizaciones conservacionistas nacionales e internacionales, así como el entonces Presidente de México, Carlos Salinas de Gortari, identificaron la necesidad de establecer en México una organización autónoma y permanente, que tuviera la capacidad de contribuir significativamente al financiamiento estable y de largo plazo para la conservación y que además lograra captar recursos de diversas fuentes nacionales e internacionales, con el propósito de apoyar proyectos para la conservación de la biodiversidad. De esta reunión, se derivaron los compromisos de los Gobiernos de México y de los Estados Unidos para aportar a un fondo patrimonial que diera funcionalidad a dicha iniciativa.

El diseño de FMCN se basó en un proceso de consulta, donde participaron más de 400 representantes de 250 organizaciones e instituciones nacionales e internacionales. En enero de 1994, FMCN se constituyó legalmente como una asociación civil sin fines de lucro. Dos años después, dio inicio a su primer programa de conservación, a través de una convocatoria que permitió seleccionar 76 proyectos bajo los siguientes ejes temáticos: i) conservación de ecosistemas y especies, ii) uso sustentable, y iii) fortalecimiento de capacidades y educación ambiental. El Anexo I, presenta el perfil institucional de FMCN.

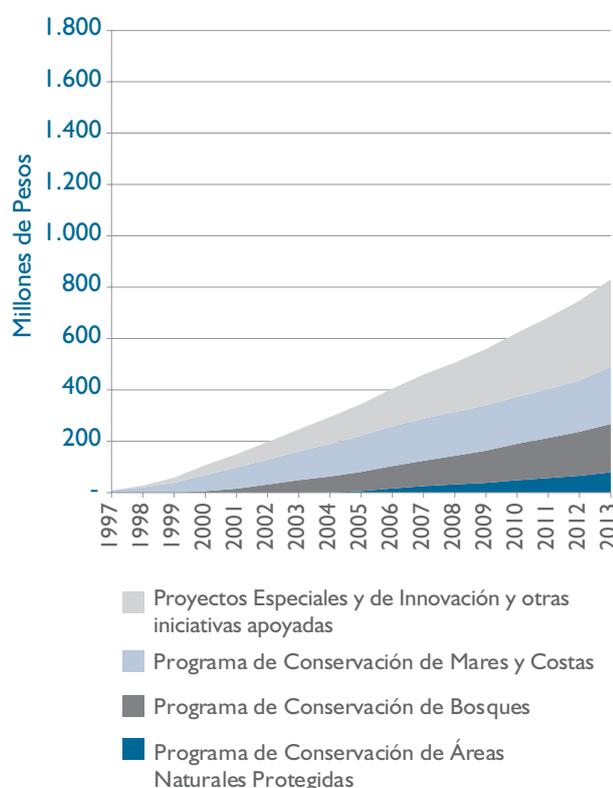
2.1. FMCN y las Áreas Naturales Protegidas (ANP)

Desde sus inicios y hasta 2013, FMCN financió 1.241 proyectos de conservación en 28 estados mexicanos, invirtió más de 65 millones de dólares en campo, brindó apoyo técnico y financiero a cerca de 275 organizaciones mexicanas, recibió donativos de más de 80 fuentes nacionales e internacionales y fortaleció técnica y financieramente a 24 ANP federales en estrecha colaboración con el Gobierno de México.

Para cumplir con esta labor, FMCN ha mantenido una estrecha y constante relación con las autoridades gubernamentales, a tal punto de haberse convertido en uno de los principales aliados del Gobierno de México para la conservación del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Sinap), a través de la administración, movilización de recursos financieros, y el manejo de fondos patrimoniales. Lo anterior, en un marco de complementariedad programática y transparencia administrativa.

FMCN cuenta con una oficina de vinculación con la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp)¹, que facilita el trabajo conjunto con el Gobierno mexicano y a través de ella, se mantienen en marcha los proyectos en que ambas instituciones colaboran. El siguiente diagrama (Figura 1) detalla el monto de los apoyos históricos de FMCN a la conservación en México.

Figura 1. Apoyo histórico de FMCN a la conservación



El trabajo conjunto entre FMCN y la Conanp se ha sustentado en la división de funciones entre ambas instituciones para la gestión de las ANP. De esta manera, FMCN se ha encargado del manejo financiero, la aplicación de intereses, y la movilización de recursos adicionales.

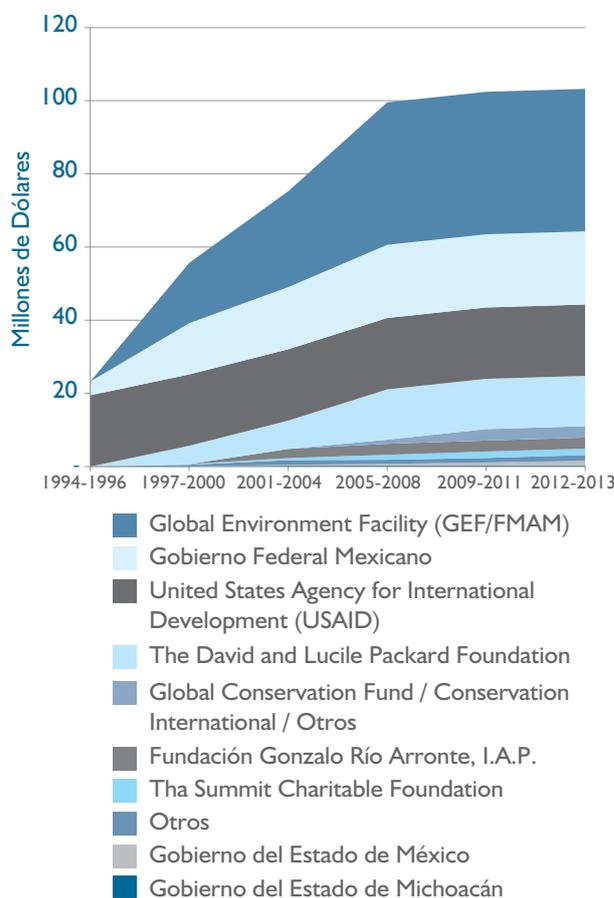
¹ La Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) del gobierno de México. Esta se creó en el 2000 y tiene el encargo de la administración del Sistema de Áreas Naturales Protegidas (Sinap), el cual cuenta actualmente con 176 áreas naturales de carácter federal que representan más de 25.394.779 ha, aproximadamente el 10,6% de su superficie terrestre y el 1,6% del área marina. Desde mayo de 2001, se ampliaron las responsabilidades de la Conanp al integrarse los Programas de Desarrollo Regional Sustentable (PRODRS), con el objetivo de reducir la pobreza y marginación de comunidades rurales e indígenas presentes en las ANP y en las Regiones PRODRS.

nales y complementarios al presupuesto fiscal; mientras que la Conanp ha estado a cargo de las actividades de vigilancia, manejo y conservación en campo².

Es importante resaltar que en 1997 las ANP beneficiadas por el Fondo para Áreas Naturales Protegidas (FANP) de FMCN eran solamente diez, para las cuales se contaba con 16.48 millones de dólares de recursos patrimoniales, mientras que para 2013, el número de ANP aumentó a 24 y los recursos patrimoniales aumentaron a 76 millones de dólares. Esto implica que para 1997, la inversión del programa era aproximadamente de 1.64 millones de dólares al año y para 2013, este monto se incrementó en un 48%, es decir a 3.16 millones de dólares anuales en promedio. Estos recursos son adicionales y complementarios al presupuesto federal que para el año 2014 fue cercano a los 90 millones de dólares para todo el sistema de 176 ANP.

FMCN cuenta con diferentes fuentes y mecanismos de financiamiento para sus proyectos, entre ellas se destacan las que provienen del Gobierno mexicano, del Gobierno norteamericano a través de *United States Agency for International Development (USAID)*, del *Global Environment Facility (GEF)*, de la Fundación David y Lucile Packard y la Fundación Gonzalo Río Arronte, I.A.P., por mencionar los principales. La representatividad de estas y otras fuentes se detalla en la Figura 2.

Figura 2. Capitalización de FMCN



² Ídem.

2.2 Trabajo de FMCN en la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca (RBMM) y la protección de esta especie

La RBMM es una de las 24 ANP beneficiadas por el Programa de Conservación de Áreas Naturales Protegidas coordinado financieramente por FMCN. La RBMM posee gran relevancia nacional e internacional, debido a que uno de sus principales objetos de conservación es la población y fenómeno migratorio de la mariposa monarca, una de las especies icónicas de México y Norteamérica.

La RBMM también recibe recursos del Programa de Conservación de Bosques y Cuencas de FMCN. En 2009, FMCN apoyó la elaboración de la línea base forestal para la zona núcleo de la RBMM. Este instrumento técnico permitió establecer la superficie de apoyo para los fondos concurrentes con la Comisión Nacional Forestal (Conafor). Asimismo, FMCN ha apoyado de manera directa el seguimiento al Fondo Monarca y en el pasado apoyó y financió el monitoreo de las colonias de hibernación en la RBMM.

Para dimensionar la importancia de la RBMM y cómo FMCN se ha vinculado a su conservación, a continuación, se presenta información general sobre esta ANP, sus actores y los mecanismos de financiamiento que la apoyan.

3. La Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca

3.1 Caracterización

La RBMM fue re-decretada en 2000 para ajustar su polígono a las necesidades de conservación de la especie. Se localiza en el Eje Neovolcánico Transversal, al este del Estado de Michoacán y al oeste del Estado de México. Abarca los municipios de Temascalcingo, San José del Rincón, Donato Guerra y Villa de Allende en el Estado de México y Contepec, Senguio, Angangueo, Ocampo, Zitácuaro y Áporo en el Estado de Michoacán (Figura 3). Cuenta con 56.259 hectáreas divididas en tres zonas núcleo (13.551 ha) y dos zonas de amortiguamiento (42.707 ha). La RBMM es refugio de millones de mariposas monarca, sobre todo entre diciembre y finales de febrero³.

Los paisajes de la RBMM se caracterizan por valles y montañas, con altitudes que van desde los 2.040 hasta los 3.640 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra cubierta por bosques templados de altura, en los que predominan especies coníferas como oyamel, pino, encino y cedro; que son importantes para el mantenimiento de procesos naturales como la recarga de agua, la captura de carbono y la conservación

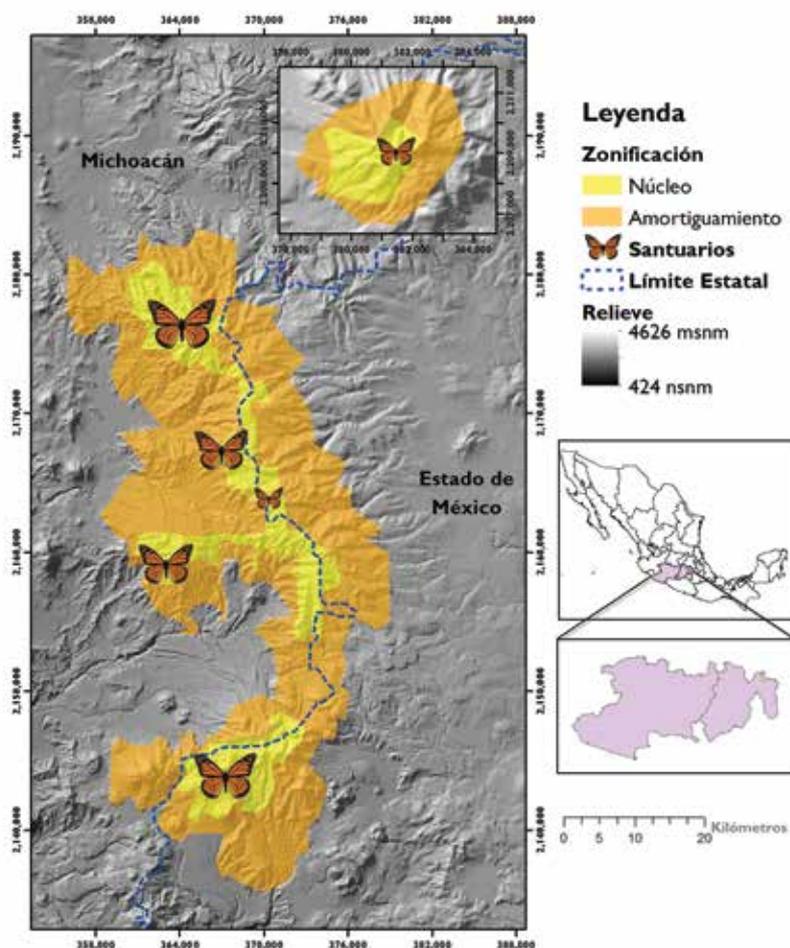
³ Sigala P. El entorno socio ambiental de la mariposa monarca. Universidad Autónoma Chapingo.

de una gran biodiversidad de especies de plantas vasculares (493), hongos (50) y fauna silvestre (198 especies de vertebrados)⁴.

La zona fue reconocida por la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio) como Región Terrestre y Región Hidrológica prioritaria. El sitio fue definido como un Área de Importancia para la Conservación de las Aves (AICA), ubicada en una ecorregión en peligro crítico. En 2008, fue declarada Patrimonio Natural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés). Adicionalmente, forma parte de dos de las cuencas más grandes e importantes del país: la cuenca del Río Lerma y la cuenca del Río Balsas, las cuales contribuyen con el 30% del agua que abastece a la Ciudad de México. Por lo tanto, también representa una región prioritaria para la conservación y provisión de servicios ambientales⁵.

Figura 3. Límites de la RBMM

Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca



La región donde se ubica la RBMM representa un reto para la conservación por sus singulares características físicas, geomorfológicas, climáticas, hidrológicas y biogeográficas, pero especialmente debido a que en ella se completa el ciclo migratorio de millones de mariposas monarca que hacen su recorrido de 3.000 km a 4.500 km hacia el sur durante octubre y noviembre, desde el norte de Estados Unidos y Canadá, para hibernar en México. La velocidad de vuelo de las mariposas monarca es de entre 15 y 45 km/h, dependiendo de las condiciones de humedad y viento, recorriendo aproximadamente 120 km al día. Durante febrero, estas mariposas se aparean e inician su migración intergeneracional de regreso al norte depositando sus huevecillos en tres diferentes especies de asclepias⁶, a lo largo del recorrido⁷.

En lo que respecta a su migración, los temas más importantes para el estudio científico de esta especie son: la

⁴ El Fondo Monarca un instrumento innovador de pago por servicios ambientales en apoyo a la conservación de bosques y a la retribución a comunidades forestales. Semarnat, Conanp, FMCN, WWF y Estados de México y Michoacán. 2013. Disponible en: http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

⁵ Conanp. Programa de Manejo Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca. 2001. Disponible en: http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

⁶ Asclepias o algodoncillo es un género de plantas perennes, dicotiledóneas, herbáceas que tiene unas 140 especies conocidas. Pertenece a la familia Apocynaceae y muchas de sus especies son de distribución neártica.

⁷ Conanp. Programa de Manejo Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca. 2001. Disponible en: http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

“ La región donde se ubica la RBMM representa un reto para la conservación por sus singulares características físicas, geomorfológicas, climáticas, hidrológicas y biogeográficas, pero especialmente debido a que en ella se completa el ciclo migratorio de millones de mariposas monarca ”

selección y fidelidad a los sitios de hibernación y reproducción; la distribución de la especie y subespecies; el comportamiento, genética y ecología de las poblaciones, y la interacción de las poblaciones de esta especie con el manejo de recursos naturales. Otros temas menos estudiados científicamente son la coincidencia del ciclo migratorio anual y la secuencia astronómica de los periodos equinocciales y de solsticios; la influencia de la circulación general de la atmósfera y la dirección de los vientos dominantes en el desplazamiento de las monarca; así como los efectos de los cambios atmosféricos y climáticos globales en la dinámica reproductiva de las poblaciones de la especie⁸.

3.2 Contexto social de la RBMM

Históricamente se habla de la relevancia de la ocupación de los grupos indígenas Mazahuas y Otomíes en la región que conforma hoy la RBMM. Durante la colonia española, esta zona fue totalmente conquistada y se convirtió en proveedora de madera y minerales, debido a la existencia de ricos yacimientos de ambos recursos. Después de la independencia del país, la explotación maderera se convirtió en la principal actividad económica y su carácter extractivo puso en riesgo los recursos forestales y naturales de la región. Posteriormente, al término de la Revolución Mexicana y durante el periodo presidencial del General Lázaro Cárdenas, se impulsó la Reforma Agraria, se expropiaron grandes haciendas y se constituyeron la mayoría de los ejidos⁹ y comunidades indígenas que conforman actualmente los núcleos agrarios¹⁰ del área.

En la actualidad, la tenencia de la tierra en la RBMM es principalmente social. Los 59 ejidos y 13 comunidades indígenas poseen más de 24 mil hectáreas de bosques en la zona de amortiguamiento (42,7%) y 13 mil hectáreas más en la zona núcleo (23,1%). En 2013, la población que vive en el área de la RBMM y en zonas aledañas alcanzaba los 500 mil habitantes. Esta población se caracteriza por elevados índices de pobreza, analfabetismo, marginación y un fuerte nivel de dependencia del bosque y la producción agrícola¹¹, lo cual ha generado una alta presión en los recursos naturales de la RBMM.

A pesar de que el Gobierno de México ha promulgado tres decretos presidenciales (1980, 1986 y 2000¹²) para proteger los bosques que albergan los sitios de hibernación de la mariposa monarca, la RBMM se ha mantenido expuesta a diferentes presiones, en gran medida, como consecuencia del nivel de marginación de la población que habita en la misma zona. Como se mencionó, la región ha registrado episodios de actividad minera, de una ampliación no planeada de las zonas agrícolas y ganaderas a costa de las áreas forestales, de extracción clandestina o ilegal de madera, de sobreexplotación de los recursos naturales, y de presencia de turismo nacional e internacional no planificado de más de 250 mil visitantes nacionales y extranjeros cada año. Estas actividades han generado la degradación y pérdida de más de 10.500 hectáreas de bosque en la Reserva. Además de estos problemas de origen social, existen también amenazas naturales que alteran el hábitat de la RBMM, tales como plagas, incendios forestales, inundaciones, y sequías, exacerbadas por los efectos del cambio climático. Todos estos fenómenos de tipo social y natural han obligado a que la problemática ambiental sea atendida de manera interinstitucional, lo que ha dado lugar a la creación de sinergias entre distintos actores, tales como diferentes órganos de gobierno, asociaciones civiles, instituciones académicas, así como con los ejidos y comunidades. El objetivo de estas alianzas es trabajar en conjun-

⁸ Conanp. Programa de Manejo Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca. 2001. Disponible en: http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

⁹ Ejido: porción de tierras, bosques o aguas que el Gobierno entregó a un núcleo de población campesina para su explotación (Ley Agraria 1992). La aparición de los ejidos data de finales de la Revolución Mexicana y constituyó la restitución de territorios a campesinos, los cuales establecen los principios de gobernanza y zonificación del área otorgada, esta última se caracteriza por dividirse en zonas de asentamiento humano, tierras de uso común y zonas parceladas sobre las que cada ejidatario (propietario individual) tiene ciertos derechos de enajenación (Zúñiga y Castillo, 2010).

¹⁰ Ídem.

¹¹ Las poblaciones del lugar generalmente usan leña para cocinar, madera para comercializar o extraer productos no maderables como hongos comestibles para subsistir.

¹² Decreto 1980: Diario Oficial de la Federación el 9 de abril de 1980.

Decreto 1986: Diario Oficial de la Federación el 9 de octubre de 1986.

Decreto 2000: Diario Oficial de la Federación el 10 de noviembre de 2000.

to para diseñar e implementar programas de manejo y desarrollo forestal comunitario que aborden la problemática ambiental de forma integral, permitiendo con estas acciones maximizar la conservación de los servicios ambientales que el bosque provee a escala local, regional y nacional¹³.

En 2000 y como ajuste al decreto anterior de 1986, se expidió un tercer decreto para la RBMM¹⁴, con el cual se amplió la zona núcleo de 4.490 hectáreas a 13.551 hectáreas (23,1% de la superficie), para tratar de abarcar todas las colonias de hibernación. Esto limitó el aprovechamiento de los recursos del bosque para la comunidad¹⁵. De esta manera, las medidas que se emprendieron con este tercer decreto provocaron conflictos en las comunidades que dependían económicamente de la explotación maderera de la zona¹⁶.

3.3 El Fondo Monarca

A partir de los conflictos que surgieron con la ampliación de la zona núcleo de la RBMM con el decreto del 2000, nació la iniciativa de crear un esquema financiero para compensar la cancelación de permisos de aprovechamiento forestal vigentes en 2000 y apoyar las actividades de conservación de los dueños de los terrenos forestales y con esto conseguir la protección de los bosques en la zona núcleo. La iniciativa consistía en el establecimiento de un fondo para la conservación de la mariposa monarca, al cual se le denominó Fondo Monarca (FM).

Un aspecto de relevancia relacionado con el FM es que se diseñó de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los propietarios afectados por el decreto del 2000 y, a su vez, con el objeto de promover la conservación de la zona, facilitando la unificación de las iniciativas de los diversos sectores con intereses en la RBMM tales como el Gobierno, academia, sociedad civil y dueños de tierra¹⁷.

En el año 2000 se creó un fondo patrimonial de 6,5 millones de dólares con la finalidad de asegurar la conservación de la zona núcleo de la RBMM. Así nació el FM, iniciativa de FMCN y del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), con el apoyo económico de la Fundación Packard, la Semarnat, en ese tiempo conocida como Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (Semarnap) y los Gobiernos de los Estados de México y Michoacán, tal como se muestra en la Tabla 1¹⁸.

Para el 2013, el fondo patrimonial alcanzó una cifra cercana a los 7,5 millones de dólares por las aportaciones del Gobierno del Estado de México. Este patrimonio es manejado a través de un fideicomiso que administra FMCN y apoyado por un comité técnico multisectorial, mediante el cual se aplican dos tipos de incentivos económicos:

1. Apoyo a ejidos, comunidades indígenas y propiedades privadas por la modificación de sus permisos de aprovechamiento forestal en la zona núcleo, y el pago asignado de 18 dólares por metro cúbico de madera que no se cosechará.
2. Apoyo a ejidos, comunidades indígenas y propiedades privadas que no contaban con permisos de aprovechamiento, reciben 12 dólares por hectárea conservada. Estos pagos se hacen a cambio del compromiso de conservar la zona núcleo y colaborar con la RBMM para asegurar su protección.

Con los intereses generados por el fondo patrimonial del FM, se creó el Fideicomiso del Fondo para la Conservación de la Monarca, el cual establece un programa de compensación permanente para el pago directo a aquellos ejidos que contaban con permisos de aprovechamiento forestal e incentivos económicos del tipo de pagos por servicios ambientales (PSA) a 34 ejidos, comunidades indígenas y propiedades privadas de la zona núcleo de la RBMM. El convenio fue suscrito en octubre de 2000, en 2001 se firmó un convenio complementario y el contrato final del fideicomiso se celebró en 2002¹⁹.

¹³ El Fondo Monarca: Un instrumento innovador de pago por servicios ambientales en apoyo a la conservación de bosques y a la retribución a comunidades forestales. Semarnat, Conanp, FMCN, WWF y Estados de México y Michoacán. 2013. Disponible en: http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

¹⁴ <http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/gacetitas/282/monarca.html>

¹⁵ Ídem.

¹⁶ Sigala Pascual. El entorno socio-ambiental de la mariposa monarca. Universidad de Chapingo.

¹⁷ El Fondo Monarca un instrumento innovador de pago por servicios ambientales en apoyo a la conservación de bosques y a la retribución a comunidades forestales. Semarnat, Conanp, FMCN, WWF y Gobiernos de Estados de México y Michoacán. 2013. Disponible en: http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

¹⁸ Presentación: Fondos patrimoniales y ANP en México: experiencia de 20 años por Renée González, noviembre de 2013.

¹⁹ El Fondo Monarca un instrumento innovador de pago por servicios ambientales en apoyo a la conservación de bosques y a la retribución a comunidades forestales. Semarnat, Conanp, FMCN, WWF y Estados de México y Michoacán. 2013. Disponible en: http://www.Conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

Tabla 1. Aportes al Fondo Monarca

Donante	Aporte en dólares	%
Fundación Packard	5.000.000,00	65,83%
Semarnat	1.000.000,00	13,17%
Estado de México	1.345.270,46	17,71%
Estado de Michoacán	250.017,29	3,29%
Total	7.595.287,75	100%

En 2000, la zona núcleo contaba con 40 predios, los cuales se distribuyeron entre 23 ejidos, nueve comunidades indígenas, seis pequeñas propiedades, una propiedad estatal y una federal. Los dos predios de propiedad federal y estatal (uno de cada uno) no aplicaban al FM²⁰.

La implementación del esquema de PSA, contemplado por el FM, ha contado con dos etapas²¹. En una primera etapa comprendida entre 2000 y 2009, los intereses del FM se dirigieron a apoyar los dos tipos de incentivos económicos antes mencionados. La mayor parte del monto entregado correspondía al disponible para distribución equitativa; es decir, los recursos los recibía el presidente del comisariado ejidal de su asamblea, quien dividía el monto total para el número de ejidatarios. Además, se permitía que los pagos variaran según los aportes en las tareas de conservación o según lo determinaran sus asambleas. Otros montos fueron destinados a apoyar el fortalecimiento de la vigilancia comunitaria, realizar obras de beneficio colectivo (tales como reparación de caminos, abastecimiento de agua, arreglo de escuelas, iglesias, etcétera) y pagar estudios de impacto ambiental.

En la segunda etapa, prevista de 2009 a 2026, la Conafor se sumó a este esfuerzo de conservación mediante la creación de mecanismos locales de PSA a través de fondos concurrentes, lo que implica que el FM aportará un total estimado de cinco millones de dólares y la Conafor cuatro millones de dólares, totalizando más de nueve millones de dólares que se destinarán a 38 propietarios de la zona núcleo de manera directa por un periodo de 18 años (Tabla 2).

Tabla 2. Pagos y proyecciones de la Conafor y el Fondo Monarca

Periodo	Montos de pago (dólares)				Pago
	Conafor		FM		
	Fondos Concurrentes	Asistencia Técnica	Fondos Concurrentes	Servicios de Conservación	
2009-2011	385.444,09	-	805.096,36	96.925,82	1.190.540,45
2012-2018	1.828.479,48	189.131,89	1.878.558,16	2.473.648,39	4.091.773,63
2019-2026	1.793.333,26	223.961,13	1.983.317,06	2.827.026,74	4.224.158,97
Subtotal	4.007.256,83	413.093,03	4.666.971,57	5.300.675,13	-
Total		4.420.349,86		5.086.123,19	9.506.473,05

Para Eligio García Serrano, Coordinador del FM, la recuperación de 700 hectáreas constituye uno de los grandes logros del programa. Esta meta no fue fácil de conseguir ya que, en gran medida, el manejo comunitario de la RBMM supone retos derivados de su sistema de gobernanza. Para este programa se involucraron alrededor de 9.000 ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios que, por norma, relevaban sus autoridades cada tres años, generando la necesidad de hacer una reinducción de las normas del FM a las nuevas autoridades. Con base en lo anterior, García Serrano concluye que un ejido organizado puede generar mayor ganancia trayendo beneficios a la RBMM y a sus habitantes.

Sin embargo, un problema mencionado por el Coordinador del FM es la percepción de muchos ejidatarios acerca de que los fondos que reciben no son realmente compensatorios, lo que podría considerarse un error de apreciación de los individuos beneficiados, ya que estos no evaluaban completamente sus ingresos de conservación; es decir, dentro de sus cálculos no contabilizaban los pagos de la Conafor y del Programa Nacional Forestal (Pronafor)²².

Se concluye que es necesario potenciar las alianzas estratégicas para mantener el programa de PSA, es decir, seguir trabajando de la mano con las comunidades, permitiéndoles su participación activa en la toma de decisiones y articulando las acciones con los gobiernos estatales y federales. Respecto a esto último, Jorge Rickards, Director

²⁰ Caracterización socioeconómica y ambiental de los predios que participan en el Fondo para la Conservación de la Mariposa Monarca. Biólogo Eligio García Serrano, M.D.R. José Antonio de la Cruz Hernández, México 2005.

²¹ Ídem.

²² Entrevista con Eligio Serrano García, Coordinador del Fondo Monarca. Ciudad de México, 13 de marzo de 2014.

de Conservación de WWF en México, considera que la gobernanza de la RBMM siempre será difícil por el tipo de propiedad social de la tierra y por encontrarse bajo jurisdicción de dos estados. A pesar de estas dificultades hay logros en materia de conservación forestal, los cuales se deben en gran parte a la labor desarrollada por OSC que trabajan en la zona²³.

3.4 El turismo en la RBMM

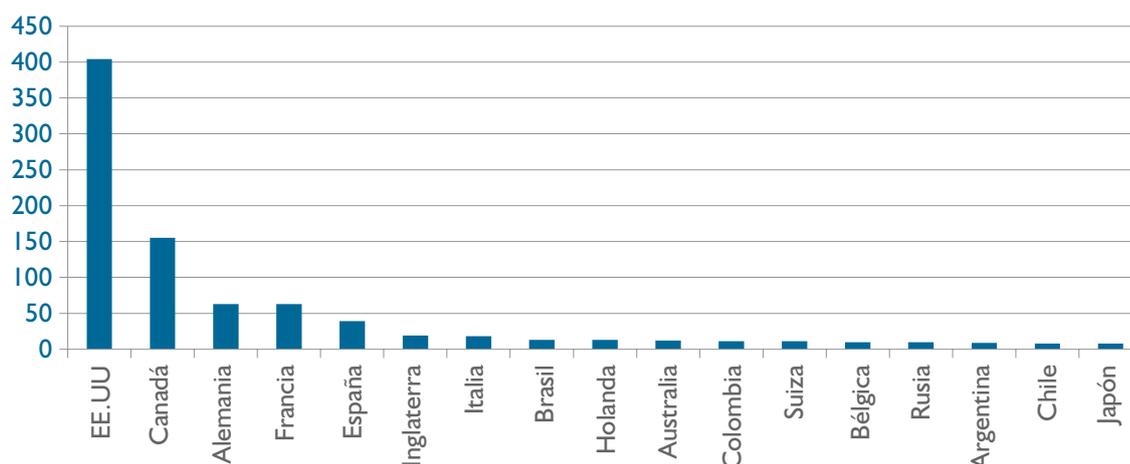
Desde 1986, las actividades forestales (producción de madera y resina) en la RBMM han disminuido en más de un 60%, a consecuencia de las restricciones ambientales generadas por el decreto de protección de la mariposa monarca y por el decreto modificatorio en 2000. Como alternativa para contrarrestar las limitaciones que impuso el nuevo decreto, se impulsaron otras actividades económicas como el turismo, la comercialización de artesanías, la producción de miel y la producción de trucha, entre otras²⁴. De estas actividades, el turismo es la actividad que tiene cada vez más relevancia por su alto potencial de generación de recursos. En los últimos años el número de turistas tanto nacionales como internacionales se ha incrementado, gracias a una mayor visibilidad internacional de la zona. Por ejemplo, durante la temporada de invierno en Norteamérica 2012-2013 (hasta marzo 31), los resultados de la afluencia turística muestran un incremento considerable del 56%, con respecto a las visitas durante la misma temporada en el periodo 2011-2012 como lo muestra la Tabla 4²⁵.

Tabla 4. Afluencia turística 2012-2013

Santuario	Número de visitantes
El Rosario	47.776
Sierra Chincua	21.369
Senguio	572
La Mesa	1.631
Capulín	211
Macheros	1.032
Total	72.591

El 99% del total de visitantes son mexicanos y vienen principalmente del Distrito Federal, de los Estados de México, Michoacán, Guanajuato y Jalisco. A nivel internacional, los visitantes provienen sobre todo de los Estados Unidos, Canadá, Alemania, Francia y España, tal como se muestra en la Figura 4²⁶.

Figura 4. Afluencia internacional a la RBMM



Adicionalmente, debe mencionarse que toda la región de la RBMM es rica en atractivos naturales. No obstante, la atención turística se ha centrado exclusivamente en la visita a las colonias donde la mariposa monarca hiberna, lo cual también pudiera considerarse como un problema por el exceso de presión que esto genera en dichas colonias. Éstas se ubican en el área de seis ejidos, de los cuales suelen habilitarse sólo cuatro santuarios para acceso al público (El Rosario, Sierra Chincua, El Capulín y La Mesa²⁷). Existen otros atractivos en la RBMM como cascadas, manantia-

²³ Entrevista con Jorge Rickards, Director de Conservación de WWF Ciudad de México, 10 de marzo de 2014.

²⁴ Documento compartido por la oficina de enlace de FMCN en Conanp. 5. Alternativas de diversificación de la actividad turística en la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca y necesidades de apoyo.

²⁵ Documento compartido por la oficina del FMCN en Conanp. 1. Temporada 2012-2013, informe turístico.

²⁶ Documento compartido por la oficina de FMCN en Conanp. Informe Turístico. Temporada 2012-2013.

²⁷ Documento compartido por la oficina del FMCN en Conanp. 4. Catálogo de servicios RBMM.

“ El monitoreo de las colonias de mariposas monarca, realizado por la Conanp, FMCN y WWF, reveló que el número de mariposas en los bosques mexicanos disminuyó en 2012-2013 a su nivel más bajo ”

les, paisajes de montaña, bosques frondosos de oyamel y pino, bosques de montaña de gran riqueza florística (orquídeas, bromelias, helechos arborescentes, hongos multicolores, entre otros), parajes para la práctica de deportes extremos como rapel y otros como el senderismo, ciclismo de montaña y turismo de aventura. Si se capitalizaran las ventajas de estas y otras atracciones para actividades turísticas durante todo el año, se podría contribuir a la diversificación y generación de ingresos turísticos para el beneficio de un mayor número de comunidades y, a su vez, se podría reducir la presión en las colonias de hibernación de las mariposas monarca.

En relación con las tarifas de ingreso a los santuarios, estas fluctuaban entre tres y cuatro dólares para 2013. Si se considera la creciente afluencia turística, el ingreso total por entradas es una fuente de financiamiento importante. No obstante, dado que la tarifa por persona no es alta, el déficit de la RBMM se mantiene en un 25% a 30%²⁸.

4. La Mariposa Monarca en Peligro de Extinción, una Problemática que Trasciende Fronteras

En su migración al sur, cada año las mariposas monarca recorren tres países durante octubre y noviembre; en ese largo trayecto una sola generación de mariposas monarca cubre la ruta migratoria. La migración de sur a norte en febrero comprende tres generaciones de mariposas y requiere la presencia de asclepias o algodoncillo a lo largo del trayecto para depositar sus huevecillos y alimentarse.

Figura 5. Plantas hospederas importantes para las mariposas monarca



El monitoreo de las colonias de mariposas monarca, realizado por la Conanp, FMCN y WWF, reveló que el número de mariposas monarca que completó su migración en los bosques mexicanos disminuyó en 2012-2013 a

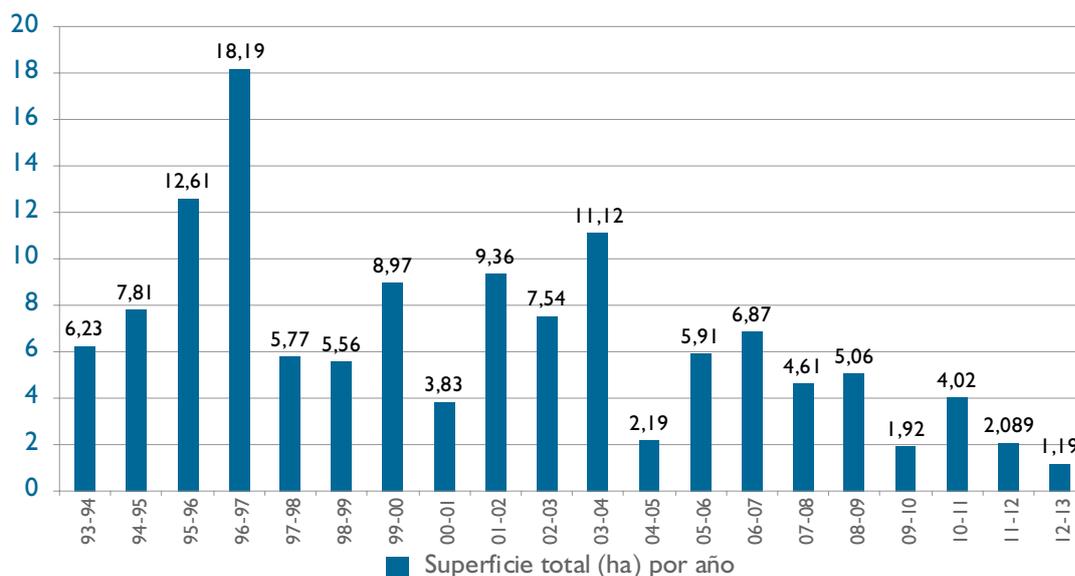
²⁸ Ídem.

su nivel más bajo en las últimas dos décadas. Se argumenta que esto se ha dado por el cambio en algunas prácticas agrícolas en Norteamérica, específicamente debido a la industrialización agrícola en Estados Unidos y al uso de herbicidas de nueva generación. Esto ha resultado en una reducción alarmante del número de asclepias²⁹, que impactan particularmente la migración sur-norte de la mariposa monarca.

Además de la reducción de las asclepias, se cree que otro factor que ha influido en la disminución de mariposas monarca es el aumento de la temperatura, exacerbado por los efectos del cambio climático. Esto último ha desajustado su ciclo de reproducción haciendo que la especie ponga sus huevecillos antes de cumplir su ciclo normal. Adicionalmente, se ha afectado el desarrollo de la floración de las asclepias que producen el néctar de las cuales se alimentan, lo que ha resultado en un desbalance biológico importante durante la migración³⁰.

En la Figura 6 se muestra que el número de hectáreas ocupadas por las colonias de la mariposa en la RBMM ha variado de periodo a periodo, evidenciando una clara tendencia a la baja. De acuerdo con estas fuentes oficiales, las hectáreas ocupadas por las mariposas ha decrecido en 59% entre 2012 y 2013. Esto es un indicador de un grave desbalance en la cadena trófica y el ecosistema a nivel continental.

Figura 6. Tamaño de las colonias de hibernación³¹



Una buena noticia para México y el mundo es que, gracias a los esfuerzos de las autoridades mexicanas, las OSC y las comunidades que habitan la región monarca, la deforestación en la zona núcleo de la RBMM ha disminuido de 731 hectáreas en el periodo 2005-2007 a tan sólo 16,6 hectáreas, en el periodo 2012-2013. Frente a estos cambios positivos, expertos y científicos comentaron:

“Las acciones del Gobierno Federal, lideradas por la Semarnat y los Gobiernos de los Estados de México y Michoacán para proteger estos bosques, así como el compromiso y apoyo económico ininterrumpido por más de una década de filántropos y organizaciones mexicanas —de entre las cuales se destacan FMCN y WWF— con el fin de generar nuevas fuentes de ingresos para las comunidades locales, resultaron en la disminución de la tala ilegal a gran escala en una de las áreas protegidas más icónicas del mundo, la cual pasó de 731 ha afectadas en 2005-2007 a ninguna en 2012³²”.

Las políticas públicas de protección al ecosistema en México, así como las iniciativas de organizaciones conservacionistas nacionales e internacionales y donantes como la Fundación Packard han estado vinculadas a la participación comunitaria y han dado muy buenos resultados en relación con la conservación del hábitat de hibernación de la especie en México. Siendo así, la pregunta clave es: ¿por qué llegan cada vez menos mariposas a la RBMM?.

Aún cuando el Gobierno mexicano junto con los actores que intervienen en la RBMM han generado muy buenos resultados para la conservación del área, la ruta migratoria involucra a otros dos países, Estados Unidos y Canadá, y estos también deben comprometerse al mantenimiento de los recursos que la mariposa monarca requiere, mientras se desplaza a lo largo de sus territorios. En consecuencia, la presión por llevar a cabo más y mejores acciones de conser-

²⁹ Reunión con la directora de la RBMM Gloria Tavera en Conanp, David Gutiérrez y Alfredo Arellano, funcionarios de Conanp y FMCN. 14 de marzo de 2014.

³⁰ Ídem.

³¹ http://www.wwf.org.mx/noticias/noticias_mariposa_monarca.cfm?208325/registra-monitoreo-la-superficie-mas-baja-de-mariposa-monarca-en-mexico-en-20-anos

³² Vidal, O. López J. Rendón. E. Trends in Deforestation and Forest Degradation after a Decade of Monitoring in the Monarch Butterfly Biosphere Reserve in Mexico. Conservation Biology, 2013.

vación, que anteriormente recaía únicamente sobre México, debe aplicarse a Estados Unidos y Canadá; es decir, para proteger a esta especie es necesario compromiso y coordinación multilateral³³. México ha invertido muchos recursos y ha logrado eliminar la deforestación en la zona núcleo de la RBMM. Ahora es responsabilidad de los Estados Unidos y Canadá contribuir estratégicamente a la conservación de esta especie³⁴.

La alarmante reducción de mariposas monarca en sitios de hibernación en la temporada 2012-2013 establece la urgencia de desarrollar un trabajo conjunto de los tres países. Esta no es la primera vez que se habla de cooperación trilateral a favor de la protección de las mariposas monarca; ya que hace 20 años, con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), los tres países acordaron proteger las especies migratorias, como la mariposa monarca, la ballena gris y las aves acuáticas. Incluso, es interesante señalar que la mariposa monarca es parte del logotipo de la Comisión para la Cooperación Ambiental (CCA) que es una institución trilateral del TLCAN³⁵ (Figura 7).

Figura 7. Logotipo de la Comisión para la Cooperación Ambiental



El Plan Estratégico 2010-2015 y otros documentos recientes de la CCA no plantean acciones clave para proteger la ruta migratoria de la mariposa monarca. En 2008 se publicó el Plan de América del Norte para la Conservación de la Mariposa Monarca, pero más allá de la propuesta de incluir políticas y acciones puntuales para mejorar el estatus biológico de esta especie, se trata de un diagnóstico de la situación de la mariposa que concluyó que, para su protección, México, Canadá y Estados Unidos deberían unir esfuerzos para garantizar la disponibilidad de: i) hábitat apropiado y suficiente en las

tierras de hibernación en Estados Unidos y México para que las poblaciones persistan, y ii) hábitat de reproducción y migración suficiente en estos tres países. Además, identifica como acciones puntuales de conservación³⁶:

- Reducir la tala y conservar el ecosistema de hibernación y a la vez, apoyar el desarrollo sostenible y el manejo del bosque.
- Conservar de manera efectiva la ruta migratoria, con base en la investigación y monitoreo para identificar las principales rutas de migración en primavera y otoño.
- Fomentar entre dependencias gubernamentales, organizaciones conservacionistas privadas y propietarios de tierras públicas y privadas, prácticas de aprovechamiento del suelo que sustenten la reproducción de la mariposa monarca.
- Apoyar incentivos como los PSA a las comunidades.
- Monitorear la distribución y abundancia de la población de la mariposa monarca, así como la calidad de su hábitat, y utilizar los datos del monitoreo para comprender los factores que favorecen la recuperación de las poblaciones de mariposas, así como el diagnóstico de los factores biológicos y socioeconómicos que estabilizan la dinámica poblacional de la especie.

Hasta 2013, la coordinación de esfuerzos y la acción conjunta de estos tres países ha sido limitada, por lo que no se han alcanzado todos los objetivos mencionados. Al día de hoy, los logros se han debido más a iniciativas privadas o gubernamentales a nivel nacional, sobre todo en el caso de México³⁷. La Conanp señala que desde hace casi seis años, el tema de la mariposa monarca no se ha vuelto a tratar en la CCA³⁸. De ahí que, pese a que el Gobierno de México, la sociedad mexicana, las empresas mexicanas y sobre todo las comunidades y los ejidatarios han hecho su trabajo, no es suficiente si no se protege a la especie en toda su ruta migratoria. En otras palabras, sin acción conjunta entre los tres países involucrados en el problema, el peligro de afectación al fenómeno migratorio permanecerá latente.

Decenas de científicos, artistas, escritores y ambientalistas urgieron en febrero de 2014 a los líderes de México, Canadá y Estados Unidos a dedicar parte de la reunión del TLCAN de ese año (con motivo de los 20

³³ Entrevista con Jorge Rickards, WWF. Ciudad de México, 10 de marzo de 2014.

³⁴ <http://www.sumatealaodisea.org/1/category/noticias/1.html>

³⁵ La CCA recibe apoyo financiero de los Gobiernos de Canadá (a través del Ministerio Federal de Medio Ambiente) los Estados Unidos de América (a través de la Agencia de Protección Ambiental) y los Estados Unidos Mexicanos (mediante la Semarnat) y tiene como misión la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente de América del Norte. Recuperado en junio de 2014 de: http://www.cec.org/Page.asp?PageID=1226&SiteNodeID=310&BL_ExpandID=895

³⁶ CCA. Plan de América del Norte para la conservación de la mariposa monarca 2009.

³⁷ Ídem.

³⁸ Reunión con la directora de la RBMM Gloria Tavera en Conanp, David Gutiérrez y Alfredo Arellano, funcionarios de Conanp y FMCN. 14 de marzo de 2014.

“Es necesario informar a la población de México, Estados Unidos y Canadá sobre el problema que enfrenta la mariposa monarca”

años del TLCAN) a discutir formas de proteger a la mariposa monarca³⁹. Una carta a los tres líderes, firmada por más de 150 intelectuales, hacía referencia al hecho de que la población de la mariposa monarca había caído al nivel más bajo desde que empezó a registrarse en 1993. En esta carta, se hizo explícito que el motivo radicaba en la falta de acciones regionales conjuntas y de acciones locales de los Gobiernos de Estados Unidos y Canadá. En Estados Unidos, el trabajo ha sido principalmente desarrollado por OSC y universidades. Debido a la falta de participación gubernamental, las acciones en Estados Unidos y Canadá no han tenido la escala necesaria para contrarrestar la grave amenaza de extinción de la especie.

Como parte de las soluciones, diferentes organizaciones mexicanas e internacionales proponen la reducción del uso de herbicidas en Estados Unidos; así como crear un corredor transcontinental de asclepias.

Es necesario informar a la población de México, Estados Unidos y Canadá sobre el problema que enfrenta la mariposa monarca. La sociedad civil, en cada uno de estos países, puede presionar a su gobierno a realizar las acciones de gran escala que se requieren.

5. Producción de la Película Imax “El Vuelo de Las Monarca”

Mientras los Gobiernos de Canadá, Estados Unidos y México coordinan esfuerzos con el fin de establecer una estrategia conjunta centrada en la protección y conservación de la mariposa monarca y su hábitat, simultáneamente se siguen generando proyectos independientes enfocados no sólo en estos objetivos, sino también en concientizar a la sociedad acerca del grave problema al que está expuesta la especie y su hábitat. A continuación, se presenta el caso de la producción de la película IMAX 3D sobre la mariposa monarca, denominada “El Vuelo de las Monarca”. A esta iniciativa se le han atribuido múltiples beneficios; entre estos, la creación de una plataforma para integrar diferentes sectores, pues además de la productora, la película contó con la participación del Gobierno de México a nivel estatal y federal, empresas privadas y OSC, entre las que destaca FMCN.

5.1 FMCN y el séptimo arte

En 1998, Lorenzo J. de Rosenzweig, Director General de FMCN, formaba parte del Comité Asesor del Museo de Historia Natural de San Diego, California (Estados Unidos), el que, entre otras actividades, tenía un programa de investigación y educación ambiental en la península de Baja California, región de interés de FMCN. Este comité decidió producir un documental IMAX llamado “*Ocean Oasis*” en el cual FMCN participó como uno de los miembros del comité asesor internacional. Esta iniciativa dio pie a la posibilidad de que FMCN, como institución mexicana de intermediación financiera para la conservación, se involucrara en el proyecto a través de actividades relacionadas con la búsqueda de financiamiento. Sin embargo, el apoyo de FMCN finalmente no fue necesario⁴⁰.

El interés por este tipo de documentales, hizo que tiempo después se planteara la posibilidad de que FMCN iniciase una campaña de movilización de fondos para replicar la experiencia en otro proyecto cinematográfico. Para este propósito, se trabajó con el director de “*Ocean Oasis*”, Soames Summerhays, en un anteproyecto para la producción de una película IMAX sobre el Sistema Arrecifal Mesoamericano. Sin embargo, el Consejo Directivo de FMCN decidió no participar en el proyecto por el riesgo financiero que implicaba.

Finalmente, en 2010 se presentó una nueva oportunidad de participar en un proyecto cinematográfico. María Elena Gutiérrez y Robert Sullivan, directivos de Chora, empresa consultora especializada en proyectos estratégicos y educación, informaron a FMCN que estaban involucrados en la realización de una película IMAX cuyo

³⁹ http://www.huffingtonpost.com/2014/02/14/leaders-discuss-monarch-butterfly_n_4786218.html

⁴⁰ Entrevista a Lorenzo J. de Rosenzweig, Director General de FMCN. 2014.

tema central era el fenómeno migratorio de la mariposa monarca y que la iniciativa se encontraba en etapa de preproducción, específicamente en la fase de búsqueda de financiamiento.

Simultáneamente, la Secretaría de Turismo (Sectur), a través de Alejandro Moreno, Subsecretario de Operación Turística, y la Conanp, a través de Ernesto Enkerlin H., su titular, extendieron a FMCN una invitación a participar en el proyecto como socio beneficiario de las utilidades de la película para ser canalizadas a acciones de conservación y desarrollo comunitario en la RBMM. Adicionalmente, tanto la Sectur como la Conanp solicitaron a FMCN su participación en la consecución de recursos financieros complementarios del sector privado nacional e internacional.

Después de este primer acercamiento tanto de gobierno como de los productores, el Consejo Directivo de FMCN manifestó su interés en este proyecto complementario a los esfuerzos de conservación de más de una década en la RBMM. Jonathan Barker, productor de la película y Presidente y CEO de SK Films, viajó a México en reiteradas ocasiones para conversar con FMCN sobre la posibilidad de colaborar en la iniciativa. Adicionalmente, en sus viajes a México, el Director de SK Films contactó a otras instituciones interesadas en apoyar la realización. Estas señalaron que el involucramiento de FMCN en el proyecto, para manejar los posibles beneficios, les daría mayor confianza, considerando su experiencia y reconocimiento de transparencia en la gestión de recursos financieros para las ANP. Es así que todos estos factores ayudaron a que se concretara la participación de FMCN en el proyecto cinematográfico llamado “El Vuelo de las Monarca”.

5.2 “El Vuelo de las Monarca”: descripción de un sueño

5.2.1 Sinopsis del documental

“El Vuelo de las Monarca” es una producción cinematográfica grabada en formato digital de tercera dimensión para plataforma IMAX, cuyo objetivo es captar el fenómeno de la migración de la mariposa monarca entre Canadá y México y describir la historia de cómo un científico canadiense y su esposa “descubrieron” los sitios de hibernación en los Estados de Michoacán y México. A través de tecnología de vanguardia en formato cinematográfico, los espectadores son transportados al increíble microcosmos de la mariposa monarca. La película se exhibirá en más de 40 países y 150 ciudades alrededor del mundo, lo que constituye un vehículo único para promocionar el capital natural de México y movilizar fondos para la conservación de los santuarios de la mariposa monarca.

“El Vuelo de las Monarca” es mucho más que un espectáculo en tercera dimensión, es un proyecto educativo integral, cuyo objetivo es enseñar sobre la biología, el ciclo de vida y el hábitat de esta mariposa. El fenómeno de la migración es aprovechado para demostrar conceptos básicos sobre los ecosistemas, la biodiversidad y la interconexión de las especies. La película transmite conocimientos sobre el sorprendente fenómeno biológico que es la migración de esta especie y la historia del trabajo científico que llevó a resolver el misterio sobre sus sitios de hibernación y la ruta migratoria.

Jonathan Barker y Mike Slee, director de la película, expertos en la técnica 3D, consideraron que este formato sería el más adecuado para transmitir los detalles de la migración a nivel biológico y ecosistémico, logrando al mismo tiempo asombrar al público. “El Vuelo de las Monarca” aborda los enigmas científicos y biológicos sobre la mariposa monarca que han sido estudiados durante décadas. La producción de la película se basa en una investigación académica y científica para narrar de la forma más precisa la historia de la mariposa; su travesía por Norteamérica hacia los santuarios en los Estados de México y Michoacán; la importancia ecológica y científica de su descubrimiento; así como el contexto cultural y las tradiciones folklóricas de las comunidades que celebran su existencia y migración.

El documental tiene un fuerte enfoque en el descubrimiento de la ruta migratoria y los sitios de hibernación. Narra la vida del canadiense Fred Urquhart; responsable de dicho descubrimiento, y su esposa Norah, quienes dedicaron casi 40 años de sus vidas a la investigación de la mariposa monarca y para lo cual fundaron la Asociación de Migración de Insectos (*Insect Migration Association*, conocida hoy como *Monarch Watch*). En ella, acogieron a miles de voluntarios a lo largo de Norteamérica, quienes contribuyeron al descubrimiento de la ruta migratoria de la especie, a través de técnicas de etiquetado y recaptura⁴¹.

En la película se sigue la historia de la mariposa PS 397, etiquetada y liberada por dos estudiantes y su profesor de primaria en la ciudad de Chaska, Minnesota (Estados Unidos), en agosto de 1975. Esta misma mariposa fue encontrada cuatro meses después, en enero de 1976 en Cerro Pelón (hoy parte de la RBMM). Fred y Norah viajaron al sitio de hibernación junto a Kenneth Brugger y Catalina Aguado, protagonistas clave en el descubrimiento de los santuarios. Al identificar la etiqueta, Fred siguió recolectando pruebas para reafirmar el hecho de que estas mariposas migraban desde Canadá y los Estados Unidos.

La única persona que continúa viva del equipo investigador es Catalina Aguado, quien acompañó al equipo de SK Films y contribuyó a que la historia fuese fiel-

⁴¹ <http://www.flightofthebutterflies.com/discovery-story/>

mente replicada⁴². Aunque la película no fue grabada en Cerro Pelón, se escogió una localidad similar: el santuario El Rosario, considerado como el más visitado de la RBMM⁴³.

5.2.2. De una idea a una realidad: Movilización de fondos para la película “El Vuelo de las Monarca”⁴⁴

Como se indicó anteriormente, la idea del proyecto consistió en plasmar en cine y en formato IMAX la historia de quienes descubrieron la migración de las mariposas monarca, narrando en la película no sólo su labor investigativa, sino también explicando el sorprendente viaje migratorio de esta especie que constituye uno de los mayores desplazamientos llevados a cabo por alguna especie de insecto en el mundo⁴⁵. De ahí que uno de los objetivos de la película es ayudar al público a comprender este magnífico proceso natural, el cual actualmente se encuentra en riesgo, debido a la intervención del hombre.

Los dos objetivos no financieros de SK Films para realizar esta película, de acuerdo al productor Jonathan Barker, fueron⁴⁶:

1. Generar una mayor conciencia en el público sobre la fragilidad del ciclo biológico de la mariposa monarca y su proceso migratorio.
2. Comprender la importancia que tienen las asclepias, como plantas hospederas, para la mariposa monarca.

Si se analizan estos dos objetivos, se puede inferir que son concurrentes los objetivos de comunicación y concientización que la comunidad científica mundial ha reclamado con respecto al tema. Asimismo, dichos objetivos se relacionan en gran medida con los esfuerzos de conservación que se esperan de Canadá y Estados Unidos, específicamente, contribuir a proteger la ruta migratoria de la mariposa monarca por su importancia para el ciclo vital de la especie⁴⁷.

Los trabajos de preproducción de la película iniciaron en 2005. A mediados de 2006, se puso en marcha la búsqueda de recursos financieros para desarrollar el proyecto. SK Films aseguró fondos de la *National Science Foundation* (NSF), la que aportó tres millones de dólares. Dado que el presupuesto total de la producción ascendía a 12 millones de dólares (Tabla 5) fue necesario identificar fuentes de financiamiento adicionales; y por la naturaleza y temática del proyecto, se decidió buscar fondos en México. Para esto, Chora asumió las funciones de asesora de procuración de fondos y FMCN formuló una primera estrategia de arquitectura financiera y desarrolló un plan de acción que tomaba ventaja del interés del Gobierno de México de promover el ecoturismo y el patrimonio natural de la nación en contraposición a la imagen de violencia del país.

La gestión de FMCN, en coordinación con SK Films aseguró cuatro millones de dólares del Gobierno Federal, a través de la Semarnat y la Sectur, un millón de dólares de los Gobiernos de los Estados de México y Michoacán, y una aportación del sector privado en un monto aproximado de 1,6 millones de dólares por parte de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. (Grupo Bimbo) y Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V. (FEMSA), quienes se beneficiaron de un incentivo fiscal legal y la visualización mediática de sus actividades de responsabilidad social.

Tabla 5. Presupuesto de “El Vuelo de las Monarca”

Categoría	Monto en dólares
Diseño, planeación y movilización de fondos	870.000
Producción	6.969.559
Post-producción	1.176.200
Educación ambiental	800.000
Otros costos	2.193.241
Total	12.000.000

Asegurar el total de fondos necesarios para realizar la película tomó cuatro años y medio. El proceso de movilización de fondos fue largo debido a que las instituciones y empresas no financiaban con frecuencia este tipo de

⁴² Ídem.

⁴³ Reunión con la directora de la RBMM Gloria Tavera en Conanp, David Gutiérrez y Alfredo Arellano, funcionarios de Conanp y FMCN. 14 de marzo de 2014.

⁴⁴ Entrevista al Presidente y CEO de SK Films Jonathan Barker. 2014.

⁴⁵ <http://www.mariposasmonarca.com/>

⁴⁶ <http://www.cronica.com.mx/notas/2014/814630.html>

⁴⁷ CCA, 2009.

proyectos. Además, la participación del Gobierno mexicano no fue fácil ya que no era sencillo justificar la inversión de recursos públicos en documentales privados. Sin embargo, gracias a la participación de FMCN y la visión y capacidad de innovación del Gobierno Federal, se logró solventar este inconveniente. La Tabla 6 presenta el detalle de las aportaciones de cada una de las instituciones al proyecto.

Tabla 6. Fuentes de financiamiento de “El Vuelo de las Monarca”

Tipo	Fuente	Millones de dólares	%
Gobierno Federal de México	Sectur	3,0	33%
	Semarnat	1,0	
Gobierno Estatal de México	Gobierno del Estado de México	0,5	8%
	Gobierno del Estado de Michoacán	0,5	
Agencia Gubernamental Estadounidense	<i>National Science Foundation</i>	3,0	25%
Sector privado	Grupo Bimbo	0,8	7%
	FEMSA	0,8	7%
	Inversionistas privados	2,4	20%
Total		12,0	

La producción de la película tomó 18 meses y su lanzamiento tuvo lugar el 22 de septiembre de 2012 en Washington, D.C. Muchos actores, privados y públicos, colaboraron para que “El Vuelo de las Monarca” se hiciera realidad. Un recuento y clasificación de estos actores se presenta en la Figura 8.

Figura 8. Participantes en la realización, difusión y promoción de la película



5.2.3. La película como mecanismo promocional del turismo en México

Felipe Calderón Hinojosa, Presidente de México (2006-2012), refiriéndose a la película “El Vuelo de las Monarca”, indicó que era importante utilizarla para concertar una oferta turística inteligente, diferenciada y competitiva. La película representaba una herramienta interesante e innovadora para alcanzar los objetivos de atraer turismo diferenciado y de calidad interesado en la riqueza natural de México. En otras palabras, la proyección de la película en los museos y centros de ciencia más importantes del mundo ha sido percibida como una oportunidad única para promover a México en 40 países y 150 ciudades como destino turístico cultural y natural. Entre los museos y centros de ciencia, donde la película se proyectó o está por proyectarse, se encuentran⁴⁸:

⁴⁸ Presentación compartida por el FMCN. FOB agosto 17 de 2011. Presentación Ejecutiva, octubre 1, 2010.



- *Smithsonian Institution, Washington, D.C., Estados Unidos (estreno).*
- *The Museum of Science and Industry, Chicago, Illinois, Estados Unidos.*
- *California Science Center, Los Ángeles, California, Estados Unidos.*
- *Ontario Science Centre, Toronto, Ontario, Canadá.*
- *American Museum of Natural History, Nueva York, Estados Unidos.*

Para potenciar el impacto de la película como instrumento de promoción turística para México, se desarrollaron estrategias y materiales promocionales, entre los que se destaca la preparación y distribución de material educativo, así como el uso de la película para eventos protocolarios y de difusión turística del país⁴⁹. El plan de medios con el que el Gobierno apoyó la promoción de la película fue diseñado por Marca País.

La iniciativa Marca País⁵⁰ nació en 2010 por decisión del Presidente de México, Felipe Calderón Hinojosa. Gloria Guevara, Secretaria de Turismo, fue designada responsable de la iniciativa, cuyo campo de acción no se limitaba a temas meramente turísticos, sino también a la construcción de marca y al fomento de la imagen del país a nivel internacional. Esta iniciativa tenía como objetivo definir y ejecutar estrategias para mejorar la imagen de México en el exterior y reducir la brecha entre la percepción y la realidad con base en tres ejes: i) turismo y cultura, ii) economía e inversión, y iii) sustentabilidad. Bajo la concepción de estos ejes, se consideró que el proyecto “El Vuelo de las Monarca” era congruente con los objetivos de Marca País, por lo que tenía sentido que la iniciativa colaborara activamente con la campaña promocional de la película.

Con el objetivo de coordinar los mensajes de las campañas de comunicación, Marca País se unió a la estrategia de comunicación de la película cuando ésta ya estaba en marcha⁵¹. El plan de medios inició en octubre de 2012 y finalizó en marzo de 2013 y tuvo una cobertura amplia alrededor del mundo, con gran énfasis en Estados Unidos y Canadá.

Si bien se pensó en esta producción como el vehículo perfecto para “promover un modelo de destino turístico comunitario de clase mundial en la región de la RBMM (Sectur-Conafor-Conanp)”⁵², la Conanp consideró que debía existir un plan, a través del cual el crecimiento de la afluencia turística sirviera para promover un mayor apoyo a las comunidades de la RBMM, para que contaran con la infraestructura adecuada para recibir a los visitantes. Todas es-

⁴⁹ Presentación compartida por el FMCN. FOB agosto 17 de 2011. Presentación Ejecutiva, octubre 1, 2010.

⁵⁰ En la actualidad, Marca País forma parte de la Presidencia de la República. Con esto se logró que la iniciativa tuviera un mayor grado de autoridad para coordinar el mensaje unificado que cada Secretaría de Estado debía transmitir.

⁵¹ Entrevista a Eva Farías y Samantha Calderón de Marca País. Marzo, 2014.

⁵² Reunión con Gloria Tavera, Directora de la RBMM y con otros miembros del equipo de Conanp y de FMCN. 14 de marzo de 2014.

“ La gestión de FMCN y SK Films, aseguró cuatro millones de dólares del Gobierno Federal, un millón de dólares de los Gobiernos Estatales, y una aportación del sector privado de 1,6 millones de dólares ”

tas acciones de soporte a la campaña promocional de la RBMM deberían reflejarse en el plan de manejo de este territorio, especialmente en lo que se refiere a la evaluación de la capacidad de carga, con un estudio primordial para alcanzar los objetivos de conservación de la RBMM⁵³.

“El Vuelo de las Monarca” se proyectó por ocho meses en el Papalote Museo del Niño y fue vista por más de 200 mil espectadores. Esta audiencia ubica a la película como la segunda más vista en la historia del museo, después de la película “El Ártico”. El estreno de la película en México, en este museo, se realizó el 12 de octubre de 2012. Fueron invitados 35 representantes de ejidos que forman parte de la RBMM. Estos representantes manifestaron haber estado complacidos por la experiencia; no obstante, algunos de ellos cuestionaron el enfoque exclusivo hacia el descubrimiento de la mariposa y la manera en la que fueron retratadas las comunidades que viven dentro de la RBMM en la película, no reflejaba la realidad. Entre otros puntos, los representantes ejidales manifestaron su desacuerdo con una escena de la película donde se muestra a un individuo armado interactuando con dos de los personajes de la película (Kenneth Brugger y Catalina Aguado); escena que ellos consideraron que podía malinterpretarse y reforzar aún más la imagen de violencia que México ha tenido en el mundo, gracias al conflicto armado derivado del narcotráfico⁵⁴.

Al respecto, Lorenzo J. de Rosenzweig, Director General de FMCN, señaló que le parecía interesante la narración de la vida de Fred Urquhart y la trama de la película en general; no obstante, ciertas escenas como la de la persona armada y la de los niños que no conocían a las mariposas, le parecieron restar valor cultural a las comunidades y a su relación con la especie⁵⁵.

5.2.4 Papel de los patrocinadores mexicanos en la película “El Vuelo de las Monarca”

5.2.4.1 Gobierno Federal

Sectur, que aportó el 75% del total de fondos de origen federal, consideró que apoyar esta iniciativa le brindaría una herramienta para posicionar la imagen de México al resaltar la riqueza natural del país, una labor

en la que se venía trabajando desde tiempo atrás, a través de la iniciativa Marca País.

Semarnat, a través de la Conanp aportó el 25% del total de los recursos de origen federal. Como dependencia de Gobierno consideró que era una oportunidad no solamente de promocionar a nivel mundial una de las más emblemáticas ANP del país, sino que además con los acuerdos de participación de utilidades negociados por FMCN, se fortalecería la autosuficiencia financiera de la RBMM y por consiguiente se mejorarían las condiciones de vida de las comunidades de la región.

Para Eva Farías, Directora de Estrategia de Marca País, los objetivos de la producción cinematográfica se encontraban alineados a los objetivos de la institución en ese momento, entre los que se destacaba el reducir la brecha entre la percepción mundial de violencia y la realidad mexicana. Este último objetivo fue la principal motivación para la participación del Gobierno de México en este proyecto cinematográfico, no sólo con recursos financieros y actividades promocionales, sino también con la participación activa y directa del Presidente de la República, Felipe Calderón Hinojosa, quien grabó un video promocional de la película y asistió al estreno mundial el 22 de septiembre de 2012, en el Museo Nacional de Historia Natural del Instituto Smithsonian, en Washington, D.C.⁵⁶.

5.2.4.2 El Instituto Mexicano de Cinematografía y el sector privado

El Instituto Mexicano de Cinematografía (Imcine) es un organismo público descentralizado que impulsa el desarrollo de la actividad cinematográfica de México a través del apoyo a la producción, el estímulo a creadores, el fomento industrial y la promoción, distribución, difusión y divulgación del cine mexicano. Fue creado en 1983 con la misión de establecer una política de fomento del sector audiovisual mexicano, para fortalecer los valores, costumbres y formas de vida de la nación⁵⁷.

Desde 2005, se implementa un estímulo fiscal para las empresas que apoyen la cinematografía nacional, reglamentado en la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR). Este estímulo es supervisado por el Comité Interinstitucional para la Aplicación del Estímulo Fiscal a Proyectos

⁵³ Ídem.

⁵⁴ Ídem.

⁵⁵ Entrevista a Lorenzo J. de Rosenzweig, Director General de FMCN. 2014.

⁵⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=Y5MhWiyhB7w>

⁵⁷ <http://www.imcine.gob.mx/el-instituto.html>

de Inversión en la Producción Cinematográfica Nacional (Eficine). El estímulo consiste en un crédito fiscal, contra el impuesto sobre la renta que tengan que pagar las empresas, equivalente al monto que aporten a proyectos de inversión relacionados, ya sea a producción como a distribución de películas cinematográficas nacionales. Dicho estímulo está topado a aproximadamente 800 mil dólares por empresa, por película, por año.

En el caso de “El Vuelo de las Monarca”, este estímulo resultaba una buena alternativa para costear el proyecto. No obstante, la producción tenía un problema, ya que no era una producción mexicana *per se*, pese a que una parte importante de su producción se concentraba en territorio mexicano. Por esta razón, para llevar adelante el proyecto, SK Films se asoció con la productora mexicana Sin Sentido Films. A través de esta alianza se pudo poner el sello nacional que requería la película para atraer recursos de empresas privadas mexicanas que buscaban el beneficio fiscal. Tras concretarse la alianza entre SK Films y Sin Sentido Films, FEMSA y Grupo Bimbo, empresas privadas mexicanas, decidieron unirse al proyecto, con un aporte de 800 mil dólares cada una.

5.2.4.3 Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V.

FEMSA es una compañía mexicana con sede en Monterrey, México. Es la compañía de bebidas más grande de Latinoamérica y la segunda más grande del sistema Coca-Cola en el mundo⁵⁸.

Con el apoyo de María Elena Gutiérrez, directiva de la firma consultora Chora, FMCN presentó a FEMSA, por conducto de Genaro Borrego Estrada, Director General de Asuntos Corporativos, la propuesta de inversión relacionada a la película “El Vuelo de las Monarca”.

La propuesta fue revisada por un comité colegiado de FEMSA, que aconsejó al Comité Ejecutivo invertir en la película. De acuerdo a Luis Felipe Quirós, Director de Relaciones Públicas de FEMSA, el interés de la empresa no fue tan sólo el beneficio fiscal de la inversión, sino también que el proyecto era congruente con su “Programa de protección de la Mariposa Monarca”. Este programa consistía en promover a artistas mexicanos, permitiéndoles plasmar sus obras relacionadas con la mariposa monarca en botellas de una edición limitada de Coca-Cola (Figura 14), dentro del concurso “Tu razón para creer en un México mejor”. Al finalizar el programa, estas botellas de edición limitada se subastaron, permitiendo recaudar fondos para el establecimiento de un vivero cuyo objetivo es aumentar el número de árboles de oyamel, especie importante para la hibernación de la mariposa monarca en la RBMM.

Figura 9. Botellas coleccionables de la mariposa monarca



Adicionalmente a la inversión directa en la película, FEMSA realizó otras actividades promocionales relacionadas con la misma idea: lanzó al mercado latas de Coca-Cola conmemorativas de la mariposa. Durante el estreno de la película en el Papalote Museo del Niño, se realizó la exposición denominada “Jardín de las Mariposas”, muestra que permaneció abierta durante todo el periodo promocional de la película. Además, se distribuyeron boletos para que los empleados de FEMSA, escuelas y OSC pudieran ver la película de forma gratuita⁵⁹. FEMSA y su brazo filantrópico, Fundación FEMSA, son también actores importantes en la promoción de esquemas integrales de manejo de bosques y cuencas hidrográficas y por tanto del suministro estratégico de agua a importantes centros de población.

5.2.4.4. Grupo Bimbo⁶⁰

Grupo Bimbo es una empresa mexicana líder global en panificación. Tiene operaciones en América, Asia y Europa, ofrece más de 10.000 productos bajo más de 100 marcas. Grupo Bimbo tiene una amplia experiencia en responsabilidad social y en este marco apoyó a “El Vuelo de las Monarca”.

Tanto FMCN como el productor de la película, Jonathan Barker, consideraron que esta empresa poseía el perfil adecuado como una potencial aliada de la producción. Por esta razón, FMCN se reunió con Ernesto Herrera, Director de Reforestamos México, A.C., organización conservacionista de enorme prestigio que nació como una contribución de Grupo Bimbo a la sociedad mexicana, y con Karina Mónica Fogel, Gerente de Relaciones Interinstitucionales de Grupo Bimbo, para plantearles la propuesta de inversión en la película, la cual fue analizada por un equipo técnico de Grupo Bimbo. Este equipo llegó a la conclusión de que el mensaje de la película estaba alineado con la filosofía y los valores de la empresa, entre los que se destaca su interés por el cui-

⁵⁹ Entrevista con Luis Felipe Quirós, Director de Relaciones Públicas de FEMSA. México, marzo de 2014.

⁶⁰ Entrevista con Karina Mónica Fogel, Gerente de Relaciones Interinstitucionales de Grupo Bimbo. México, junio de 2014.

⁵⁸ http://www.femsa.com/es/business/coca_cola_femsa/

dado del medio ambiente. Adicionalmente, el equipo técnico también concluyó que la película era congruente con dos programas de responsabilidad empresarial que Grupo Bimbo tenía en marcha en ese momento: 1) el programa “Sembrando juntos”, que tenía como objetivo la protección y conservación del planeta y 2) el trabajo de la organización Reforestamos México, A.C., enfocado en temas de desarrollo sostenible forestal en conjunto con los ejidos y comunidades de distintas áreas del país incluyendo la RBMM.

Por estas razones, el Consejo Ejecutivo de Grupo Bimbo, conformado por directivos de la empresa, decidió invertir 800 mil dólares en la producción de “El Vuelo de las Monarca” y además decidió participar activamente en el patrocinio de su exhibición en México.

5.2.5. El rol de FMCN en “El Vuelo de las Monarca”

El contexto y la propuesta general de este proyecto cinematográfico eran atractivos para el Gobierno, las empresas privadas y las OSC de México. No sólo porque el proyecto era apropiado como mecanismo de promoción para mejorar la imagen de México en todo el mundo, sino porque fue considerado como una inversión rentable que generaría beneficios directos vía utilidades para apoyar proyectos comunitarios y de conservación en la RBMM y sus santuarios. En relación con esto último, se esperaba que un porcentaje de los réditos de la película fuesen canalizados a los santuarios, por medio de un mecanismo de financiamiento transparente y de largo plazo como FMCN⁶¹.

La participación de FMCN en la producción de “El Vuelo de las Monarca” fue motivada por el componente de conservación de la película. La directiva de FMCN también consideró muy atractiva la propuesta de recibir un porcentaje de las ganancias de la película y dirigirlo hacia el FM y otras OSC para financiar labores de conservación en la RBMM.

5.2.5.1 FMCN y las productoras

FMCN firmó un convenio con las productoras SK Films y Sin Sentido Films, a través del cual, al finalizar el ciclo de vida de la película (estimado en siete años), éstas se obligan a transferir a FMCN el 45% de las ganancias (después de descontado lo aportado por los inversionistas y los gastos de distribución) para invertirlo en acciones de conservación de la RBMM. Asimismo, en dicho contrato se aseguraba una ganancia mínima de 500 mil dólares para FMCN en el escenario más pesimista (ganancias escasas o nulas). Como contraparte, FMCN se comprometió a invertir un mínimo de 50 mil dólares anuales durante los primeros cinco años de proyección de la película; fondos que irían dirigidos a implementar una campaña de movilización de fondos, utilizando la película como base mediática para redes sociales.

FMCN además participó en temas de gestión y articulación de actores, incluyendo al Gobierno Federal, lo cual le tomó a FMCN cerca de dos años y requirió de la contratación de una consultora para encargarse del tema. FMCN no era responsable de las actividades de negociación con el Gobierno; sin embargo, fue necesaria una participación más activa de la organización para ayudar a superar obstáculos. Uno de los momentos críticos fue cuando la Secretaría de la Función Pública comunicó que no se podían entregar fondos públicos a una productora privada. Sin embargo, la gestión activa de un grupo de expertos y abogados permitió solventar este problema. Hacia finales de 2013, la inversión total de FMCN, en labores administrativas dirigidas a este proyecto cinematográfico, ascendía a aproximadamente 100 mil dólares (monto que no incluía los 50 mil dólares anuales a pagar por las campañas de promoción establecidas en el contrato)⁶².

5.2.5.2 Campaña de procuración de fondos “Súmate a la Odisea”

Como parte del convenio firmado entre FMCN y la productora SK Films, FMCN se comprometía a invertir un mínimo de 50 mil dólares anuales en estrategias de comunicación y/o promoción relacionadas con la película. En este marco, FMCN decidió crear un sitio web para movilizar donativos de individuos (*crowdfunding* o micromecenazgo) para apoyar acciones de conservación en la RBMM. Este sitio web se lanzó el 12 de octubre de 2012, fecha de estreno de la película, aprovechando la atención despertada por el evento.

Parte de la motivación para aventurarse en un tema tan desconocido e innovador como el *crowdfunding* fue el auge a nivel mundial de este tipo de campañas para iniciativas sociales y ambientales. Además, la empresa consultora de mercadeo contratada para este propósito, Digital Friks (DF), apoyó la idea de realizar una campaña de este tipo garantizando el éxito en términos de recuperar, al menos, tres veces la inversión realizada.

⁶¹ FMCN, 2014.

⁶² Entrevista a Lorenzo J. de Rosenzweig, Director General de FMCN. 2014.

En ese momento, FMCN había analizado la posibilidad de trabajar con DF en otros proyectos; no obstante, dichos proyectos no se concretaron. FMCN asignó el proyecto de *crowdfunding* relacionado con la película a DF y dado que no poseía experiencia en la implementación de este tipo de estrategias de procuración de fondos, delegó completamente el control del proyecto a la consultora.

DF no sustentó la estrategia del proyecto de *crowdfunding* en una investigación de mercados que permitiera determinar el público objetivo al cual debía ir dirigida la campaña. Los ejecutivos de DF determinaron *ad hoc* que el grupo objetivo eran jóvenes entre los 18 y 25 años, no considerando que muchos de ellos no tenían acceso a medios de pagos electrónicos, ni poseían un poder adquisitivo que los indujera a donar parte de su ingreso. La única ventaja identificada de este grupo de mercado era su alta actividad en la red.

Por otra parte, los criterios utilizados por los ejecutivos de DF como punto de partida para el diseño del proyecto fueron puramente anecdóticos, tales como que México era pionero en *crowdfunding* en América Latina y por ende, una iniciativa como esta tendría una importante acogida, así como la consideración de que el tiempo que las personas estaban en Internet en ese país estaba en aumento. Los ejecutivos de DF desconocían el grado de desarrollo del *crowdfunding* en México y tampoco podían dar cuenta del tipo de acogida que podría esperarse para la iniciativa. La estrategia de DF se enfocó exclusivamente en medios de pagos electrónicos (i.e. PayPal y Click y Paga). No consideraron que en México la desconfianza para realizar transacciones en línea podía limitar el uso de este tipo de mecanismos de pago. Si este hecho hubiera sido valorado por DF, habrían considerado otras alternativas de pago para facilitar la participación de los donantes, tales como depósitos bancarios o mensajes de texto.

El trabajo que DF realizó en contenidos y diseño para la página web no estaba en sintonía con las estrategias de difusión y comunicación oficiales de la película. Pese a que FMCN les proporcionó material audiovisual relacionado con la película, DF decidió utilizar contenido de dominio público, así como contenido solicitado a organizaciones afines a la conservación de la mariposa monarca (i.e. las cuales formaban parte del núcleo de trabajo de FMCN), pero que no estaban directamente relacionados con la película. Esto hizo que la página web de la campaña no mantuviera una completa conexión con la estrategia de comunicación de esta última. “Súmate a la Odisea”, nombre elegido por DF para la página web, no estaba articulado con el plan de medios de la producción, y no tenía las características necesarias para que fuese un nombre que generara retención.

Los resultados de la campaña no fueron positivos. El monto recaudado por medio de donaciones fue 852 dólares. De esos fondos, el 78% provenían de donantes de los Estados Unidos y sólo un 22% provenían de donantes de México, pese a que estos últimos eran el mercado objetivo de la campaña. El rendimiento de la inversión para FMCN fue negativo, aproximadamente -98%. Frente a estos resultados, los ejecutivos de DF se justificaron alegando que “era difícil promocionar la conservación de un insecto”⁶³.

Pese a que los resultados financieros de la campaña fueron negativos, FMCN consideró que la experiencia fue muy valiosa ya que generó varias lecciones; la principal fue reconocer la complejidad y riesgos de implementar nuevas modalidades de movilización indirecta de recursos, a través de medios electrónicos. Adicionalmente, se entendió que no es adecuado delegar completamente el control de las campañas de comunicación y estrategias de procuración de fondos a consultores externos; por el contrario, se requiere que dichas campañas sean manejadas directamente por la organización y que los consultores ejecuten sólo labores específicas de apoyo.

FMCN notó que, tras seis meses de ejecución, la campaña de *crowdfunding* no generaba los resultados esperados. Por esta razón, decidieron cambiar su estrategia de mediano plazo a mediados de 2013 y así evitar perder los 200 mil dólares adicionales que se deberían invertir durante los siguientes cuatro años. Esto también los llevó a repensar su participación en la estrategia comercial y promocional de la película y aceptar una renegociación del contrato con SK Films.

FMCN solicitó a SK Films que revisara la cláusula que les obligaba a invertir anualmente 50 mil dólares en actividades de comunicación y/o promoción, petición que fue aceptada por SK Films a condición de reducir el monto mínimo a recibir de 500 mil dólares a 300 mil dólares. Consecuentemente, se realizó una adenda al contrato a través de la cual se eximió a FMCN de la inversión anual en acciones de comunicación y/o promoción y se redujo el monto de pago contingente a 300 mil dólares.

Adicionalmente, SK Films sugirió ajustar el porcentaje de las ganancias correspondiente a FMCN de 45% al 40%, considerando que las negociaciones con el Gobierno tomaron más tiempo del esperado (alrededor de dos años) y que los fondos obtenidos del sector privado mexicano fueron menor a lo pronosticado (debido a ajustes en la

⁶³ Entrevista a Raúl Gutiérrez y Juan Campo, Directores de Desarrollo de Digital Friks. México, marzo 2014.



© Lorenzo J. de Rosenzweig

tasa de cambio entre dólares y pesos mexicanos). No obstante, FMCN, en aras de la transparencia con que maneja sus proyectos, argumentó que para un cambio de este tipo se debía consultar primero con el Gobierno mexicano, principal financiador de la película. Jonathan Barker, productor de la película, consideró que el ajuste del pago contingente de 500 mil dólares a 300 mil dólares compensaba la rentabilidad del proyecto para SK Films y que no era necesario llevar las conversaciones a niveles gubernamentales, por lo que finalmente el porcentaje de participación de utilidades de FMCN se mantuvo en 45%.

5.2.5.3. Situación al 2014

A 2014, FMCN aún no ha recibido los réditos provenientes de la película. Se espera que estos lleguen a la institución en un plazo máximo de siete años después de su estreno (aproximadamente en 2019). Un estimado conservador basado en proyecciones financieras que consideran una audiencia de 25 millones de personas durante el periodo útil de la película, calcula una participación de utilidades (45%) de entre un millón y medio y dos millones de dólares, mismos que reforzarán la estrategia financiera de la RBMM. Estos fondos serán destinados a financiar actividades de conservación así como de desarrollo regional y comunitario en la RBMM para mejorar las condiciones de vida de las comunidades rurales de la región. En el corto plazo se espera que la película y los programas de educación ambiental mejoren el nivel de conocimiento y conciencia de la especie y su hábitat en Canadá, Estados Unidos y México.

La participación de FMCN en esta iniciativa, en colaboración con las autoridades de gobierno, el sector privado, la industria cinematográfica y las propias comunidades de la RBMM abre una línea de exploración para futuros esfuerzos de comunicación y movilización de recursos para la conservación. Tal como lo declara FMCN “Sin duda vendrán más oportunidades, en otros ámbitos geográficos y con otros temas apremiantes, para subir a la agenda pública la importancia de los recursos naturales de México y su buen manejo, imprescindibles para el desarrollo estable y de largo plazo de la nación. De esta manera, FMCN podrá continuar con la labor de construir un mejor futuro para todos los mexicanos.”

Anexo 1. Perfil Institucional de FMCN

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. (FMCN), institución privada sin fines de lucro creada en 1994, financia y fortalece acciones y proyectos estratégicos para conservar el patrimonio natural de México. Esto lo logra a través de la creación de alianzas público-privadas, el desarrollo de redes de colaboración y el financiamiento e implementación de proyectos innovadores para la conservación y uso sustentable de la biodiversidad.

Nosotros

FMCN es uno de los fondos ambientales más grandes y efectivos de América Latina y el Caribe. Su misión es construir un mejor futuro para México a través de la movilización de recursos financieros, la creación de alianzas, el aprendizaje y la toma de oportunidades enfocadas en la conservación y aprovechamiento de nuestro capital natural. Gracias a una estrecha colaboración con la sociedad civil, las agencias gubernamentales nacionales e internacionales, así como con el sector privado, FMCN es reconocido como referente en la búsqueda de nuevos mecanismos y herramientas de conservación, el fomento del intercambio de conocimiento y la identificación de áreas de oportunidad para contribuir al buen uso del capital natural de México.

Nuestro trabajo

En 20 años de operación, FMCN ha financiado 1,241 proyectos de conservación e invertido más de 65 millones de dólares en campo. Ha brindado apoyo técnico y financiero a aproximadamente 275 organizaciones mexicanas, recibido donativos de fuentes nacionales e internacionales y fortalecido financieramente a 24 áreas naturales protegidas federales en estrecha colaboración con el Gobierno de México. Ha incubado organizaciones, ahora independientes, como Fondo para la Comunicación y la Educación Ambiental, A.C. y New Ventures México, A.C., esta última reconocida como la principal organización promotora de negocios sustentables en México. Asimismo, FMCN participó en el proceso de diseño y puesta en marcha de la Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLAC), un foro de cooperación y difusión de las mejores prácticas de más de 30 fondos ambientales de la región. Además, FMCN es socio fundador del Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano (Fondo SAM), un fondo regional que busca la conservación de la región del Sistema Arrecifal Mesoamericano. Del mismo modo, FMCN ejecuta el Programa Liderazgo SAM, que capacita y brinda oportunidades a individuos con ideas innovadoras para la conservación del arrecife. En 20 años FMCN ha consolidado un patrimonio superior a los 120 millones de dólares.

Posicionamiento

FMCN cuenta con el conocimiento de los retos y necesidades en materia ambiental en México, sistemas operativos y administrativos eficientes y de calidad, un equipo de profesionales capaz y un Consejo Directivo comprometido y de gran prestigio. Esto hace de FMCN una opción atractiva y efectiva para administrar y movilizar recursos de una amplia gama de donantes, desde instituciones multilaterales hasta fundaciones privadas y corporativas.

Estructura

El equipo de trabajo de FMCN está conformado por 44 profesionales ubicados en cinco oficinas en el país que supervisan la implementación de cuatro programas de conservación: Áreas Naturales Protegidas; Bosques y Cuencas; Mares y Costas y Proyectos Especiales y de Innovación. La Asamblea General es la máxima autoridad de la organización e integra a 32 miembros. Este órgano es responsable de aprobar el informe y estados financieros anuales, además de reclutar y designar a los miembros del Consejo Directivo.

El Consejo Directivo está conformado por 19 representantes de diversos sectores de la sociedad, incluyendo empresarios, expertos sociales, académicos y miembros de organizaciones conservacionistas de la sociedad civil. El titular en turno de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) es miembro ex officio del mismo. El Consejo es responsable de supervisar al Director General de la organización, así como de aprobar proyectos y el presupuesto anual.

El futuro

Como parte de la celebración de los 20 años de la institución en 2014, FMCN ha lanzado la Campaña Capital 2020 que contempla alcanzar una meta de 220 millones de dólares patrimoniales, negociados y depositados en FMCN antes de que concluya el año 2020. Asimismo, FMCN tiene como objetivo integrar en todos sus programas cuatro temas transversales: el liderazgo para la conservación, el fortalecimiento de capacidades, la mitigación y adaptación al cambio climático y la contribución a una efectiva política pública en material ambiental a través de la generación del mejor estado de conocimiento y la difusión estratégica de éste a través de campañas de comunicación dirigidas a públicos clave y tomadores de decisiones.