

Planificación Estratégica para longevidad y mayor impacto en Funbio

Autores:

Camila Monteiro

Pedro Leitão

Fondo:

Funbio

Brasil | 2011



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Estudios de Caso

Planificación Estratégica para longevidad y mayor impacto en Funbio

Breve perfil del fondo y análisis del contexto

Funbio fue creado en el año 1995 mediante una donación del GEF por un monto de 20 millones de dólares. Su establecimiento se derivó de la estrategia del gobierno brasileño de implementar el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) suscrito durante la cumbre de Río en 1992.

Inicialmente, Funbio tenía el estatus de proyecto, con una fecha de terminación bien definida. El proyecto denominado Funbio fue auspiciado por un grupo de expertos de la Fundação Getúlio Vargas (FGV). Aunque técnicamente Funbio formaba parte de dicha fundación, gozaba de autonomía financiera y administrativa. FGV era responsable de brindar el apoyo operacional de “back office”, es decir que el personal inicial de Funbio se dedicaba principalmente a las operaciones programáticas.

Se estableció una Junta Asesora para manejar sus acciones, que constaba de representantes de los sectores comercial, ambiental, gubernamental y académico. Dicha Junta contaba con representación equitativa y tenía la responsabilidad de establecer las políticas generales y de fijar los objetivos y prioridades del Fondo.

Desde su inicio, esta Junta ha sido una de las mayores fortalezas de Funbio, ya que reúne a líderes clave desde distintos sectores.

Tuvo lugar en el año 1996 un primer taller de planificación estratégica, coordinado por el Director Ejecutivo, recientemente contratado para iniciar las operaciones. Participaron 70 personas de diferentes sectores, incluyendo la Junta, y se invitó la intervención de los principales líderes del país en el tema de la biodiversidad. El principal objetivo de este plan fue el de sugerir las prioridades programáticas para Funbio y sus respectivos proyectos.

Funbio fue creado como fondo de amortización. En el contrato con el GEF se fijaron objetivos como el de contar con un gerente de activos externos profesional, capaz de realizar un mínimo rendimiento promedio del 6,5% por

año; recaudar un monto mínimo de 5 millones de dólares en los primeros cinco años de operación; y el desempeño general de calidad. Funbio recibió 10 millones para iniciar sus operaciones y tuvo que acatar una serie de condiciones para el uso de los recursos.¹

Funbio trabajó bajo estas condiciones desde el año 1996 hasta el 2000, habiendo lanzado tres programas diferentes y apoyado 62 proyectos distribuidos entre todas las biomas nacionales. Funbio auspició misiones anuales de evaluación y fue sometido a un análisis de medio término sin tener problema alguno con ninguna de estas inspecciones.

En el año 2000, Funbio se vio obligado a separarse de la Fundação Getúlio Vargas y pasó de ser un proyecto a convertirse en una institución independiente. Fue en este momento que la Junta decidió que Funbio debía continuar operando indefinidamente. Llegó la hora de planificar nuevamente, ya que se creaba una nueva institución permanente que ya apoyaba a 62 proyectos. Se formuló un nuevo Plan Estratégico en el año 2001, echándose así los cimientos para la filosofía que orienta a Funbio hasta el día de hoy.

La primera fase en la historia de Funbio (de 1995 a 2002) se centró en el establecimiento de una estructura operativa, el cumplimiento de los requisitos del contrato con el GEF y la administración de sus programas, que apoyaban principalmente a proyectos de base comunitaria con impactos locales. En el año 2002, Funbio se sometió a la evaluación definitiva del GEF (informe final de ejecución) y fue autorizado a apropiarse de los fondos restantes del proyecto y a administrarlos, con el permiso de utilizarlos según consideraran más aconsejable.

Adicionalmente, también en el año 2002, Funbio vio el primer cambio en la presidencia de la Junta. Apenas elegido, el Presidente tuvo que hacer frente a la necesidad de recursos adicionales para la operación de una nueva institución y el inicio de la negociación del programa con ARPA.

El programa regional de Áreas Protegidas de la Amazonía (ARPA) es actualmente el mayor programa para la conservación de bosques tropicales en el mundo. Su propósito es proteger el 10% de la región amazónica brasileña, que representa casi 60 millones de hectáreas en las Áreas Protegidas (APs). Este programa del gobierno federal fue financiado por el GEF (mediante el Banco Mundial), el WWF, el KfW y dos empresas privadas brasileñas, con una inversión total de 75 millones de dólares durante la primera fase (hasta el año 2009).

Funbio fue seleccionado por los donantes de ARPA para que se responsabilice de la gestión financiera, los servicios de adquisición, la gestión de activos, los subproyectos de desarrollo comunitario y los estudios sobre mecanismos financieros alternativos para la conservación, a fin de lograr la sostenibilidad a largo plazo de las áreas protegidas incluidas dentro del programa.

ARPA trajo considerable carga de trabajo adicional para Funbio y tuvo un impacto significativo en su gobernanza, ya que el auspicio no había sido consensuado entre los miembros de la Junta y los funcionarios ejecutivos. Cambió y creció rápidamente el personal de planta en respuesta al nuevo programa ambicioso y para mantener alineados a los proyectos de la primera fase.

Durante el mismo año, en su búsqueda de fuentes adicionales de nuevos recursos, Funbio estableció un programa llamado PICUS, basado en fondos de contrapartida (matching funds) para los proyectos paisajísticos. PICUS fue creado para incrementar en escala regional los proyectos de Funbio, así como dar nuevo aliento a la salud financiera de la institución, ya que proponía articular diversas contrapartes financieras dentro de un mismo proyecto.

Apenas dos años después de su último ejercicio de planificación estratégica, Funbio decidió efectuar un nuevo proceso de planeamiento en el año 2003, ya que existía la percepción de un cambio respecto a su contexto original. El enfoque escogido fue el de establecer una estrategia a largo plazo para la institución, a fin de reunir fondos para su permanencia y operar ARPA de manera eficiente.

Motivación – ¿En qué momento emprendió Funbio el ejercicio de planificación estratégica?

En el año 2006, habiendo finalizado la mayoría de los proyectos de la primera fase, Funbio se dedicó principalmente a la operación de ARPA. El programa PICUS no despegó por varios motivos, primordialmente porque no logró encontrar suficientes aliados financieros como para garantizar sus inversiones a largo plazo y a gran escala. Funbio dependía demasiado del programa de ARPA y no pudo buscar nuevos recursos para la institución. Además, su com-

¹ Funbio no podía utilizar un monto equivalente a más de 3 millones en ninguno de los años, considerando la administración y operación de Funbio, estudios sobre el desarrollo de programas de recuperación de costos y recaudación de fondos, y los subproyectos financiados.

plejidad institucional crecía al par con los cambios en el contexto conservacionista mundial. Los donantes estaban modificando sus requisitos, lo cual aumentaba la dificultad de acceder a nuevos recursos.

Había llegado el momento de iniciar un nuevo ejercicio de planificación estratégica, con el propósito de rescatar a Funbio de esta situación paralizante.

Herramientas de planeamiento y metodologías utilizadas

No fue este un ejercicio convencional de planificación estratégica. Comenzó a mediados del año 2006 y no concluyó sino hasta fines del 2007, especialmente porque se trataba de un punto de inflexión para la institución.

Mayormente se utilizaron herramientas y metodologías convencionales, como la revisión de la misión, visión y objetivos, la realización de un ejercicio DOFA y un análisis de la competencia. Es difícil precisar una única metodología empleada en este proceso, porque incluyó tres consultorías distintas a ser completadas.

Actores involucrados

Este ejercicio comenzó con representantes de cada una de las áreas de la secretaría ejecutiva (programas, financiera, adquisiciones, administrativa, recursos humanos, comunicación, gestión del conocimiento, e informática). El personal comprendía 50 personas, de los cuales unos 15 participaron en un taller de tres días fuera del sitio para iniciar el proceso de planificación estratégica.

Las principales conclusiones de este taller fueron presentadas a los miembros de la Junta, quienes aprobaron el informe. No obstante, decidieron realizar entre ellos una segunda ronda de planificación estratégica, ya que vieron la necesidad de elaborar definiciones más exactas. Fue organizado varios meses después cuando la Junta, bajo el liderazgo de su nuevo Presidente y la moderación de otro consultor, realizó un taller de tres días fuera del sitio.

Una vez elaborada la nueva estrategia con la participación del personal y la Junta, un tercer consultor formuló un plan de acción para iniciar lo que se ha denominado la tercera fase de Funbio.

Implementación y monitoreo – ¿Cuáles son los principales resultados?

Durante este último ejercicio de planificación estratégica, Funbio observó que había adquirido ciertas capacidades especializadas que podía ofrecer en forma de servicios a varias audiencias, generando así nuevos flujos de ingresos para la sostenibilidad financiera del Fondo. Los principales campos de servicio identificados fueron: conocimientos aplicados – la capacidad de formular estudios sobre problemas socioambientales en el país; herramientas económicas y mecanismos financieros – la capacidad de identificar herramientas económicas y de diseñar e implementar mecanismos financieros para diversas iniciativas de conservación; gestión de programas – la actividad original del Fondo, es decir, el fomento de programas de conservación aprovechando la experiencia acumulada en adquisición y gestión financiera.

Le tomó algún tiempo a Funbio la realización de la nueva estrategia. En el año 2007 fueron contratados funcionarios adicionales para dirigir los nuevos campos de servicio, quienes recibieron formación en las capacidades requeridas, como la gestión de proyectos, y dedicaron varios meses a la estructuración de sus equipos. Este esfuerzo abarcó el hacer frente a nuevas maneras de preparar propuestas, ofertar productos, controlar costos, fijar precios y preparar informes. También se involucró en este proceso de reestructuración a las áreas de “back office”.

Innovación y resolución de obstáculos

El ejercicio de planificación estratégica de los años 2006—2007 trajo importantes innovaciones para Funbio. El Fondo mantuvo sus actividades originales, pero comenzó a prestar servicios especializados en mecanismos financieros para la conservación de la biodiversidad, centrados principalmente en el sector privado. Con su nuevo enfoque de posicionarse como proveedor de servicios, Funbio aumentó su impacto (aunque aún no ha sido medido con exactitud) al inducir la movilización de recursos adicionales para la conservación.

Surgieron algunos obstáculos relevantes a raíz de esta nueva experiencia. El personal fue ajustado para concentrarse únicamente en dos áreas primordiales: mecanismos financieros y gestión de programas. La capacidad de elaborar estudios es responsabilidad común de ambos equipos. Se ha creado una nueva área temática, también común a los dos equipos principales, centrada específicamente en Clima y Energía.

En el presente año, 2011, Funbio pasará por un proceso de revisión de su plan estratégico del 2007. Mantendrá su misión, pero reformulará ligeramente su visión (sólo unos ajustes de redacción) y establecerá mensajes clave de posicionamiento para orientar sus actividades. Funbio trabaja actualmente con varias empresas privadas, diseñando sus estrategias para invertir en la conservación de la biodiversidad, pero aún tiene al gobierno como su principal cliente. Ha logrado diversificar sus actividades con el sector público, reduciendo así significativamente su dependencia del programa ARPA. Funbio comprende que viene cambiando rápidamente la percepción que tienen de la biodiversidad las empresas, los gobiernos y los individuos, y que el Fondo debe ajustar periódicamente su estrategia a fin de proveer recursos estratégicos para estos actores diversos que están dispuestos a tomar acción a favor de la conservación.

La misión es aportar recursos estratégicos para la conservación de la biodiversidad.

La visión de Funbio es constituir el referente en la gestión de recursos y soluciones estratégicas viables para la conservación de la biodiversidad.

Funbio se guía por valores esenciales:

- Transparencia
- Ética
- Eficacia
- Receptividad
- Imparcialidad
- Innovación