

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA PARA EL FONDO DE  
INVERSIÓN AMBIENTAL DE EL SALVADOR – FIAES”**

**TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:**

**ALAS PORTILLO, DIMAS MODESTO  
GONZÁLEZ PORTAL, LUIS ANTONIO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**ASESOR DE TESIS:  
MSC. VICTOR RENE OSORIO AMAYA**

**OCTUBRE 2019  
CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTOR** : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO.  
**SECRETARIO GENERAL** : LICENCIADO CRISTÓBAL HERNÁNDEZ.

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**DECANO** : LICENCIADO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ.  
**VICE-DECANO** : MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS.  
**SECRETARIO** : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO.  
**ADMINISTRADOR ACADÉMICO** : LICENCIADO EDGAR A. MEDRANO MELÉNDEZ  
**DIRECTOR DE LA MAESTRIA** : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ.  
**ASESOR** : MAESTRO VÍCTOR RENE OSORIO AMAYA.  
**TRIBUNAL EXAMINADOR** : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ.  
MAESTRO VÍCTOR RENE OSORIO AMAYA.  
MAESTRO JONNY F. MERCADO CARRILLO.

OCTUBRE 2019

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

## AGRADECIMIENTOS

### ❖ **Agradecimientos: Alas Portillo, Dimas Modesto**

- Este trabajo de tesis está dedicado a la memoria de mis padres María Gloria Portillo y José Matías Alas, quien con todo el esfuerzo del mundo y con una gran visión, me brindaron la oportunidad de estudiar y animarme a lograr lo que me propusiera en la vida; hoy puedo decir que he logrado uno de mis mayores éxitos en mi vida profesional, al graduarme de la maestría.
- También, quiero agradecer a Dios por darme la sabiduría y salud necesaria para lograr este objetivo, a mi familia por estar conmigo en todo momento, especialmente a mi esposa Lorena Beatriz Romero, mis hijas: Andrea Milena Alas, María Fernanda Alas y Nelly Guadalupe Alas, quienes son mi mayor inspiración para seguir adelante y esforzarme cada día de mi vida.
- Además, un profundo agradecimiento a las autoridades de FIAES por habernos permitido realizar nuestra investigación en su prestigiosa institución y brindarnos el apoyo en todo el proceso de nuestro trabajo de tesis. Agradecemos también, a las autoridades de la Universidad por su apoyo en todo el proceso de tesis; un especial agradecimiento, a nuestro asesor por las enseñanzas a través de su valioso conocimiento, lo cual nos permitió desarrollar nuestro trabajo de manera exitosa.

❖ **Agradecimientos: González Portal, Luis Antonio**

- A Dios, por permitirme que la obtención del título de la “Maestría en Administración Financiera” hoy se convierta en un sueño hecho realidad.
- A toda mi familia, y especialmente a mi esposa BETSY por mostrarme su apoyo y comprensión incondicional, ah! y por el aguante que tuvo durante estos tres años que duro esta travesía, y también por empujarme para seguir adelante en conseguir esta meta, y por supuesto a mis dos hermosas hijas Fabiolita y Andreita, que día a día iluminan mi vida.
- A mi estimado amigo Dimas, a quien conocí jugando futbol desde muy jóvenes y desde entonces somos grandes “Cheros”, y fue quien se encargó de motivarme y de volver a poner en mi camino a la Universidad de El Salvador, la cual me llena de gozo y orgullo, al hacer realidad que hoy pueda llamarme: “Maestro en Administración Financiera”.
- A todo el personal docente y administrativo de la UES, quien solidariamente compartieron sus conocimientos y experiencias, para ser hoy no solo una persona más competente, sino una mejor persona, desde una perspectiva más integral.
- A mis compañeros de estudios de la maestría, y en especial a los del equipo “KAPM” (Karla, Alex, Portal y Dimas) quienes a través de su empatía, espíritu de perseverancia y desvelos permitieron un excelente trabajo en equipo y que se fueran alcanzando los objetivos de cada materia.
- A todas las personas que están involucradas en la misión, visión y objetivos de FIAES: el Ing. Jorge Oviedo, Lic. Carlos Pérez, Ing. Mariano Pacas, Diana Valencia, Dennise Zelaya y al Ing. Raúl Rivera.
- Finalizo mis agradecimientos con una frase que ha marcado mi actuar:

“Ser culto es el único modo de ser libre! (José Martí).

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación está enfocada en proponer Estrategias de Sostenibilidad Financiera para el Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador (FIAES), con el propósito que les permita asegurar el manejo de los recursos administrativos y financieros necesarios que contribuyan a incrementar las inversiones, los flujos de financiamiento y el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional.

La importancia que tienen los Fondos Ambientales a nivel internacional, es que pueden financiar costos recurrentes, facilitan la planificación a largo plazo, permiten una amplia participación de los interesados que toman decisiones transparentes y fortalece a la sociedad civil, pueden planificar a largo plazo y les permite independencia ante posibles cambios de gobierno y de las prioridades de las políticas, establecen una mejor coordinación entre los donadores, los gobiernos y la sociedad civil, y aseguran mayores contribuciones privadas para la conservación de la biodiversidad.

En el caso de FIAES, es un mecanismo innovador de financiamiento que provee recursos económicos de largo plazo para la conservación y el manejo sostenible de las áreas protegidas, la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos marino-costero, la agricultura la ganadería sostenible, la restauración de áreas degradadas, el manejo de cuencas hidrográficas, las economías locales y las iniciativas productivas, así como el turismo sostenible.

Los ejes transversales de trabajo de FIAES están orientados a la educación y concienciación ambiental, la equidad de género y social, el fortalecimiento de las capacidades locales, la gobernanza territorial, la gestión de riesgos, la mitigación y adaptación al cambio climático, la prevención y control de la contaminación, las buenas prácticas administrativas y financieras, y la gestión de alianzas y recursos.

FIAES cuenta con aproximadamente 26 años de experiencia y reconocimiento como una organización sin fines de lucro que surge gracias a un acuerdo de Canje de Deuda entre el gobierno de los Estados Unidos de América y el gobierno de El Salvador en el marco de la celebración de la Cumbre de la Tierra en Rio de Janeiro, Brasil en el año de 1992.

Entre los principales logros realizados en el país desde su creación a la fecha se pueden mencionar la inversión de aproximadamente \$80 millones con fondos no reembolsables, a instituciones no gubernamentales, asociaciones de desarrollo comunales, así como a comunidades rurales; más de mil proyectos medioambientales financiados, 250 mil familias beneficiadas; implementación de proyectos para la restauración de ecosistemas; consolidación y fortalecimiento de sistemas de áreas naturales protegidas; y el apoyo en la restauración ambiental del país a través de compensaciones ambientales; y el apoyo al fortalecimiento de las capacidades de los actores locales y su incidencia en temas ambientales, entre otros.

Sin embargo, existe una controversia para FIAES, por un lado, tiene una gran cantidad de logros conseguidos en beneficio del medioambiente, pero por otra parte han identificado que en el mediano plazo podrían atravesar dificultades financieras producto de una situación de crisis generada por las disminuciones o falta de nuevos fondos provenientes de la cooperación nacional o internacional.

Es por eso, que el trabajo se fundamenta en cinco capítulos. En el primero se establece el planteamiento del problema, en donde se describe como FIAES nace producto de un mecanismo del canje de deuda en el año de 1993 como una organización sin fines de lucro, y además, se plantea la principal problemática de la investigación, las preguntas claves y los objetivos que se persiguen.

En el segundo capítulo, se establece el marco teórico que sustenta la investigación, se describen las generalidades del funcionamiento legal, regulatorio e institucional de FIAES; se detallan los principales conceptos relacionados acerca de la sostenibilidad financiera como los son la planeación, estrategia, planeación estratégica, planeación financiera y la sostenibilidad financiera.

El tercer capítulo muestra la metodología que implementada en la investigación se describe el procedimiento y la aplicación del instrumento utilizado con el fin de alcanzar los objetivos definidos.

En el cuarto capítulo se plasman los resultados de la investigación, se realiza el análisis de los resultados apoyándose de herramientas como el FODA, identificando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; además, se desarrolla un análisis de la situación financiera actual y de la sostenibilidad financiera de FIAES; posteriormente se plantean las propuestas de estrategias de sostenibilidad financiera para FIAES y las proyecciones de las necesidades financieras.

La investigación finaliza estableciendo las principales conclusiones que se le presentan a FIAES actualmente, y con base a esto se plasman las recomendaciones que le permitan asegurar un financiamiento estable y de largo plazo, para dar continuidad al apoyo de proyectos y programas medioambientales en El Salvador.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	v
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1    Antecedentes del problema .....	1
1.2    Planteamiento del problema .....	8
1.3    Definición del problema .....	10
1.4    Preguntas de investigación.....	10
1.5    Objetivos de la investigación .....	11
1.5.1    Objetivo General.....	11
1.5.2    Objetivo Específicos.....	11
1.6    Justificación .....	11
1.7    Delimitación y Limitaciones de la Investigación .....	13
1.7.1    Delimitación .....	13
1.7.2    Limitaciones .....	14
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	15
2.1    Descripción de la Organización.....	15
2.1.1    Historia de FIAES.....	15
2.1.2    Estructura Organizativa de FIAES.....	18
2.1.3    Marco Institucional de FIAES .....	20
2.2    Fundamentos teóricos acerca de Sostenibilidad Financiera.....	22
2.2.1.    Planeación .....	23
2.2.2.    Estrategia.....	24
2.2.3.    Planeación Estratégica .....	27
2.2.4.    Planeación Financiera.....	29
2.2.5.    Sostenibilidad Financiera.....	29
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	32
3.1.    Diseño de la Investigación .....	32
3.2.    Enfoque metodológico .....	33
3.3.    Contexto .....	33
3.4.    Población y muestra.....	33

3.5.	Participantes o informantes claves.....	34
3.6.	Técnicas e instrumentos .....	34
3.6.1.	Fuentes primarias .....	34
3.6.2.	Fuentes secundarias.....	36
3.7.	Procedimientos .....	36
3.8.	Estrategia de análisis de datos.....	38
<b>CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....</b>		<b>39</b>
4.1.	Análisis de los resultados .....	39
4.1.1.	Análisis FODA .....	39
4.1.1.1.	Análisis Externo .....	39
4.1.1.2.	Análisis Interno .....	43
4.1.2.	Análisis de la situación actual para la Sostenibilidad Financiera de FIAES.....	46
4.1.2.1.	Objetivos de FIAES.....	46
4.1.2.2.	Cadena de Valor de FIAES .....	47
4.1.2.3.	Plan Estratégico Institucional de FIAES.....	48
4.1.2.4.	Marco Normativo de FIAES.....	49
4.1.2.5.	Alianzas Estratégicas de FIAES.....	51
4.1.2.6.	Gestión Administrativa de FIAES.....	52
4.1.2.7.	Monitoreo y Evaluación de los Proyectos de FIAES.....	54
4.1.2.8.	Obtención de Recursos.....	56
4.1.2.9.	Acreditación Internacional .....	56
4.1.3.	Análisis de la Situación Financiera Actual de FIAES.....	58
4.1.4.	Escenarios de Necesidades Financieras de FIAES.....	62
4.1.5.	Condiciones Estructurales y Barreras para el Financiamiento de FIAES.....	66
4.1.5.1.	Marco Legal, Regulatorio e Institucional.....	66
4.1.5.2.	Herramientas de Planificación Financiera y Operativa.....	73
4.1.5.3.	Herramientas para la generación de ingresos.....	77
<b>CAPITULO V. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA PARA FIAES.....</b>		<b>78</b>
5.1.	Estrategias de la Sostenibilidad Financiera para FIAES.....	78
5.1.1.	Visión.....	78
5.1.2.	Objetivo General.....	79

5.1.3.	Objetivos Específicos .....	79
5.2.	Propuesta de Estrategias de Sostenibilidad Financiera para FIAES .....	80
5.2.1.	Componente Estratégico: Legal, regulatorio e institucional .....	81
5.2.2.	Componente Estratégico: Planificación Financiera y Operativa .....	84
5.2.3.	Componente Estratégico: Generación de Ingresos para FIAES .....	85
5.3.	Planeación Financiera .....	89
5.3.1.	Proyección de Necesidades Financieras para el Escenario Conservador.....	91
5.3.2.	Proyección de Necesidades Financieras para el Escenario Esperado.....	94
5.3.3.	Proyección de Necesidades Financieras para el Escenario Optimista .....	96
5.3.4.	Análisis Comparativo de los Escenarios .....	98
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		100
6.1.	Conclusiones .....	100
6.2.	Recomendaciones .....	103
BIBLIOGRAFÍA.....		105
ANEXOS.....		107

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Fuentes de Recursos obtenidos por FIAES .....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 2. Logros de FIAES .....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 3. Monitoreo y evaluación de la gestión y desempeño de los proyectos .....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 4. Escenarios de necesidades financieras – Escenario 1 sin fondo patrimonial.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 5. Escenarios de necesidades financieras – Escenario 2 con fondo patrimonial.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 6. Escenario Conservador - Implementación de Estrategias de Sostenibilidad Financiera .....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 7. Escenario Esperado - Implementación de Estrategias de Sostenibilidad Financiera....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 8. Escenario Optimista - Implementación de Estrategias de Sostenibilidad Financiera ...</i>	<i>96</i>

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Depósito de intereses Quinquenal 1993-2013. En millones de US \$.....	2
<i>Figura 2.</i> Ejecución de proyectos 1994-2001 .....	3
<i>Figura 3.</i> Depósito de interés quinquenal 2001-2026 en millones de dólares.....	4
<i>Figura 4.</i> Ejecución de proyectos 2002-2010 .....	5
<i>Figura 5.</i> Ejecución de proyectos 2012-2018 .....	7
<i>Figura 6.</i> Rendimientos de las inversiones de FIAES a través del fiduciario .....	9
<i>Figura 7.</i> Mapa territorial de la intervención de los proyectos de FIAES.....	14
<i>Figura 8.</i> Estructura Organizativa de FIAES.....	19
<i>Figura 9.</i> Cadena de Valor de FIAES .....	47
<i>Figura 10.</i> Líneas de trabajo de FIAES.....	48
<i>Figura 11.</i> Ciclo de los recursos administrados por el Fiduciario .....	51
<i>Figura 12.</i> Estructura fuentes de ingresos FIAES .....	52
<i>Figura 13.</i> Proceso Ciclo de Proyectos FIAES .....	53
<i>Figura 14.</i> Estructura de financiamiento de los proyectos .....	53
<i>Figura 15.</i> Ejecución de proyectos 2012 - 2018.....	58
<i>Figura 16.</i> Comportamiento del Patrimonio sin la aprobación del Fondo Patrimonial .....	59
<i>Figura 17.</i> Comportamiento del patrimonio sin hacer uso del Fondo Patrimonial aprobado .....	60
<i>Figura 18.</i> Estructura de egresos de FIAES.....	61
<i>Figura 19.</i> Comparativo de la estructura de egresos entre FIAES y FONAES del Año 2018.....	62
<i>Figura 20.</i> Escenarios de necesidades financieras – Escenario 1 .....	64
<i>Figura 21.</i> Escenario de necesidades financieras – Escenario 2 .....	65

<b>Figura 22.</b> Herramientas implementadas para la generación de ingresos por parte de FIAES....	77
<b>Figura 23.</b> Propuesta de Estrategia de Sostenibilidad Financiera para FIAES.....	80
<b>Figura 24.</b> Escenario Conservador - Implementación de Estrategias de Sostenibilidad Financiera .....	93
<b>Figura 25.</b> Escenario Esperado - Implementación de Estrategias de Sostenibilidad Financiera..	95
<b>Figura 26.</b> Escenario Optimista - Implementación de Estrategias de Sostenibilidad Financiera.	97
<b>Figura 27.</b> Composición de Ingresos - Escenario Esperado.....	99
<b>Figura 28.</b> Informe de Crystal: Resumen de simulación. ....	108
<b>Figura 29.</b> Informe de Crystal: Completo.....	109

## INTRODUCCIÓN

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) a raíz de la Cumbre de la Tierra de Río 92, los Fondos Ambientales (FA) son organizaciones privadas con o sin fines de lucro, legalmente independientes que empiezan a generalizarse en la década de los años 90 con el enfoque de otorgar donaciones y proporcionar financiamiento sostenible, y actuando en complementariedad de las acciones gubernamentales y fomentando la participación de la sociedad civil para la restauración de las áreas protegidas, la conservación de la biodiversidad del planeta, el uso sustentable de los recursos naturales y el fortalecimiento de los actores locales de un país.

Este tipo de organizaciones han venido diversificando y evolucionando su actuación, asumiendo diferentes roles que iban desde la recaudación de diferentes fuentes de financiamiento hasta su aplicación directa en proyectos específicos. Una característica importante de los Fondos Ambientales, es que dentro de los actores locales pueden participar autoridades de instituciones medioambientales de los gobiernos, agencias de cooperación internacional, donantes, empresas y fundaciones privadas, así como organizaciones locales territoriales.

Los principales procesos operacionales de los Fondos Ambientales son la búsqueda y captación de recursos, el manejo de portafolio de inversiones, la mecánica operativa de

los fondos y la ejecución de las actividades de campo, el monitoreo y evaluación e impactos, las prácticas de mejoramiento continuo y la rendición de cuentas.

En el país, existe el Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador (FIAES) que tiene una trayectoria de más de dos décadas aportando cambios significativos en el uso sostenible de los recursos naturales, la adaptación al cambio climático y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las familias salvadoreñas.

Por consiguiente, la investigación estará enfocada en presentar propuestas de Estrategias de Sostenibilidad Financiera para el Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador (FIAES) con el propósito de asegurar la continuidad de la gestión de los proyectos o programas socio-ambientales y la identificación de oportunidades que le permitan obtener financiamientos estables en el mediano y largo plazo.

# CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

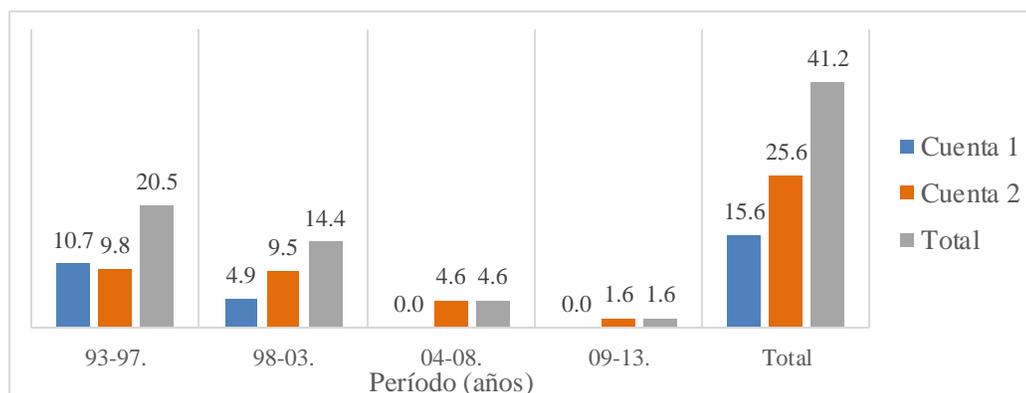
## 1.1 Antecedentes del problema

Reconocer que los recursos naturales del planeta se encuentran en un evidente deterioro, que los problemas y riesgos medio ambientales continúan multiplicándose, la economía de China se encuentra en una etapa de desaceleración, los precios de los commodities cayeron en los últimos años y que la producción del petróleo se visualiza a niveles moderados en los próximos años principalmente por las tensiones geopolíticas y económicas con los países como Irán y Venezuela; que el Medio Oriente sigue en caos, y que en el caso de El Salvador, los problemas ambientales han generado una serie de resultados negativos derivados de débiles o escasas acciones que permitan promover el desarrollo económico sustentable y ecológicamente acertado al fomento de la supervivencia, al progreso de las futuras generaciones y al desarrollo del país.

Por lo que los gobiernos de la República de El Salvador y de los Estados Unidos, acuerdan establecer un Fondo de la Iniciativa para las Américas, que fue suscrito el 18 de junio de 1993, ratificado mediante decreto Legislativo No 585, de fecha 30 de junio de 1993 y publicado en el Diario Oficial No 199, Tomo 321 el 26 de octubre del mismo año (FIAES, 1993).

Este primer acuerdo estableció que FIAES (1993), pudiese crear un mecanismo del canje de ciertas deudas relacionadas con la Agricultura y con la Asistencia del Exterior denominadas a) “El acuerdo de la reducción de la Deuda 1”, y b) “El acuerdo de la reducción de la Deuda 2” respectivamente. Ambas del 15 de diciembre de 1992, contraídas con el Gobierno de los Estados Unidos y sus organismos; así mismo, establece que los fondos serán administrados por un Consejo Administrativo.

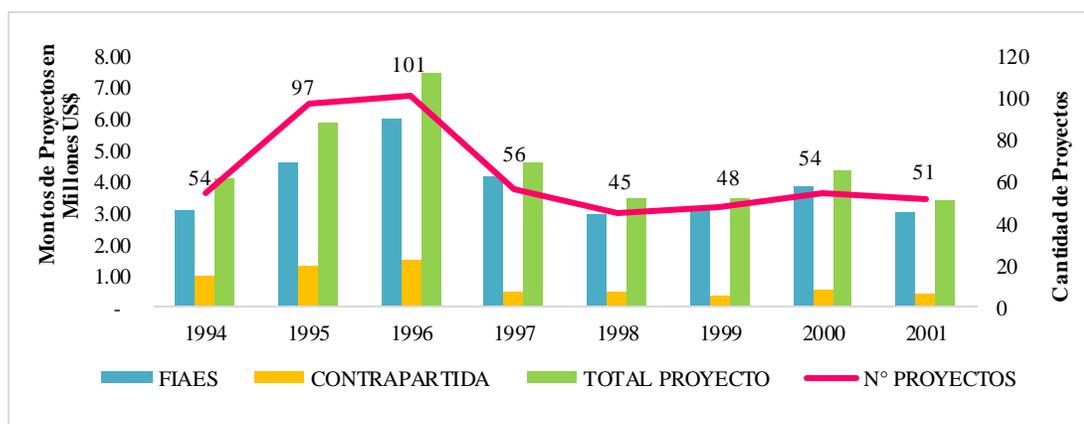
Además, este mismo acuerdo suscrito (1993) del Canje de la Deuda consistió en la creación de las Cuenta 1 y 2, donde fueron depositados los intereses que se tenían que pagar de la deuda 1 y 2, en la fecha de entrada en vigor según acuerdo, los cuales fueron depositados conforme al calendario de pagos de ambas deudas (ver figura 1), por un monto total de US\$41.2 millones y con vencimientos del 30 de septiembre de 2003 para la deuda 1, y al 30 de septiembre de 2013 para la deuda 2; Además, el encargado de realizar los desembolsos de los intereses y depositarlos en las respectivas cuentas del FIAES, fue el Banco Central de Reserva (BCR) del Gobierno de El Salvador.



**Figura 1.** Depósito de intereses Quinquenal 1993-2013. En millones de US \$.

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES

Asimismo, desde el año 1994 al 2001 FIAES desarrollo aproximadamente 506 proyectos medio ambientales por un monto aproximado de US\$ 36.7 Millones, en donde el 83% (US\$30.5 MM) fueron financiados con fondos propios en las Cuentas 1 y 2 indicados anteriormente, y el 17% (US\$6.2 MM) restante con fondos aportados por las instituciones beneficiadas en concepto de contrapartida que pudo ser en efectivo o en especies (ver figura 2).



**Figura 2.** Ejecución de proyectos 1994-2001

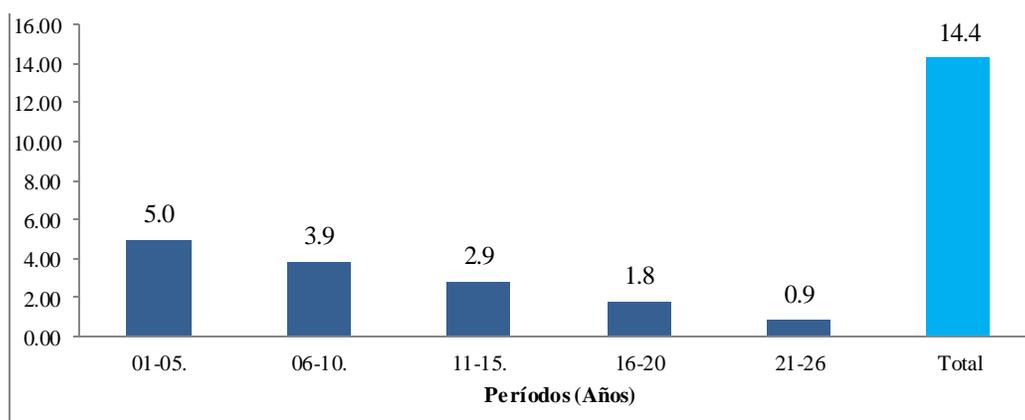
Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES

Y en reconocimiento al uso eficaz del acuerdo de creación del Fondo de Iniciativa para las Américas, y con el propósito de aliviar las presiones económicas de la deuda externa, los Gobiernos de El Salvador y Estados Unidos, acuerdan la creación de un Fondo para la Preservación de los Bosques Tropicales /TFCA (FIAES, 2001).

Este segundo Acuerdo TFCA fue suscrito el 14 de junio 2001, y estableció un nuevo fondo a través de la reducción de ciertas deudas con el comercio agrícola adeudadas al Gobierno de los Estados Unidos, y el objetivo principal de este fondo consistió en

promover las actividades destinadas a conservar, mantener o restaurar los bosques tropicales de El Salvador.

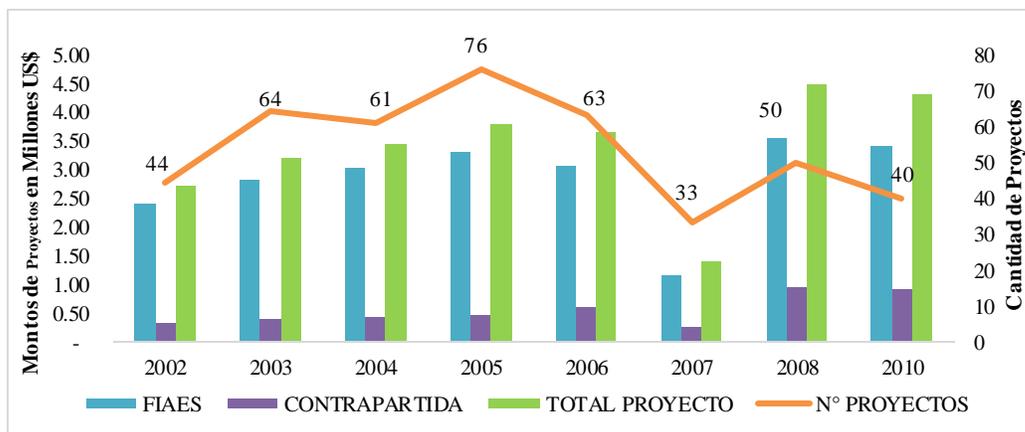
La creación del fondo (2001) fue a través del canje por los intereses generados por la deuda que vencían a partir de la entrada en vigor del acuerdo TFCA del 2001. Y que fueron depositados en una Cuenta 3, en dólares de los Estados Unidos, de acuerdo con el calendario de reembolsos proporcionado por el gobierno de los Estados Unidos a El Salvador, por un monto aproximado de US\$14.4 Millones según la figura 3.



**Figura 3.** Depósito de interés quinquenal 2001-2026 en millones de dólares.

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES.

Durante el período de 2002 al 2011, FIAES financio alrededor de 431 proyectos medio ambientales, por un monto aproximado de US\$ 27 Millones, de los cuales, el 84% (US\$22.7 MM) fueron financiados con fondos propios y el 16% (US\$4.3 MM) restante con fondos aportados por las instituciones beneficiadas en concepto de contrapartida en efectivo o en especies (ver figura 4).



**Figura 4.** Ejecución de proyectos 2002-2010

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES.

Un tercer acuerdo suscrito fue el que se suscribió el 13 de marzo del 2012 producto de la donación entre FIAES y FOMILENIO, en el que se incluyó como eje transversal el cuidado y el respeto por el medio ambiente, a través de la identificación, selección, financiamiento y seguimiento a proyectos que contribuyan a la protección y recuperación de los recursos naturales y el medio ambiente, para mejorar el desarrollo de las presentes y futuras generaciones de El Salvador. Además, el objetivo del acuerdo se fundamentó en las siguientes tres áreas estratégicas a) gestión de ecosistemas, b) gestión territorial y c) la prevención y control de la contaminación (FIAES, 2012).

Los desembolsos de este acuerdo (2012), se realizaron a través de transferencias directas al FIAES, por un monto estimado de US\$ 3.9 Millones, con vencimiento al día diecinueve de septiembre de dos mil diecisiete; asimismo, el FIAES se

comprometió a realizar una contribución del 40% del monto total de la transferencia, con el fin de financiar los proyectos medioambientales de la zona norte de El Salvador.

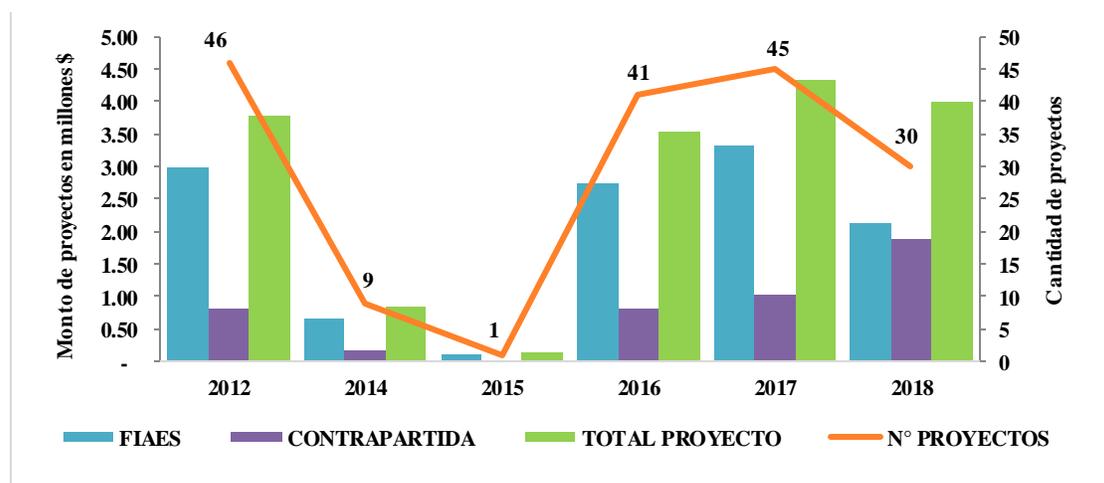
Por otro lado, el 23 de mayo de 2014, FIAES suscribe otro convenio de cooperación con el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) para darle cumplimiento a las Medidas de Compensación Ambiental, constituidas en el artículo 18 de la Ley de Medio Ambiente, en el que se determina que debe realizarse una evaluación ambiental de las obras o proyectos que generen impactos negativos en el ambiente o la calidad de vida de la población (FIAES, 2014).

Este convenio (2014) tenía como finalidad garantizar el cumplimiento de las medidas de compensación ambiental establecidas dentro de los procesos de evaluación para obtener los permisos ambientales correspondiente, y el titular del proyecto interesado suscribirá un convenio con el FIAES, transfiriendo los recursos, para la compensación ambiental en el tiempo y modo definido en el programa de manejo ambiental contenido dentro del estudio de impacto ambiental.

Además, le confiere al FIAES, la potestad de establecer las actividades y sitios donde se desarrollarán las acciones, con los recursos obtenidos de la compensación ambiental, ejecutando directamente o a través de terceros, debidamente acreditados conforme al marco regulatorio del FIAES o a través de convenios de cooperación suscritos con diversas entidades ejecutoras.

En el caso de las áreas elegibles para la ejecución de la compensación ambiental, se dio el convenio marco entre MARN y FIAES, que consistía principalmente en la restauración de los ecosistemas y adaptación al cambio climático, así como a la protección, conservación, mejoramiento, restauración y el uso racional de los recursos naturales y del medio ambiente. Y desde la creación del convenio de cooperación para darle cumplimiento a las medidas de compensación ambiental al 31 de diciembre de 2018, FIAES recibió un monto aproximado de US\$4.4 Millones.

Por otra parte, FIAES durante el periodo de 2012 al 2018 logro financiar alrededor de 172 proyectos medio ambientales, por un monto aproximado de US\$ 16.6 Millones, de los cuales, el 72% fueron financiados con fondos propios y el 28% restante con fondos aportados por las instituciones beneficiadas (ver figura 5).



**Figura 5.** Ejecución de proyectos 2012-2018

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES

Otro aspecto a mencionar, es que según el acuerdo bilateral de creación de FIAES (1993), se estableció que el Gobierno de la República de El Salvador, en consulta con el Gobierno de Estados Unidos de América, debía nombrar a un agente fiduciario para el fondo con el fin de que se encargará de la inversión y el desembolso del dinero.

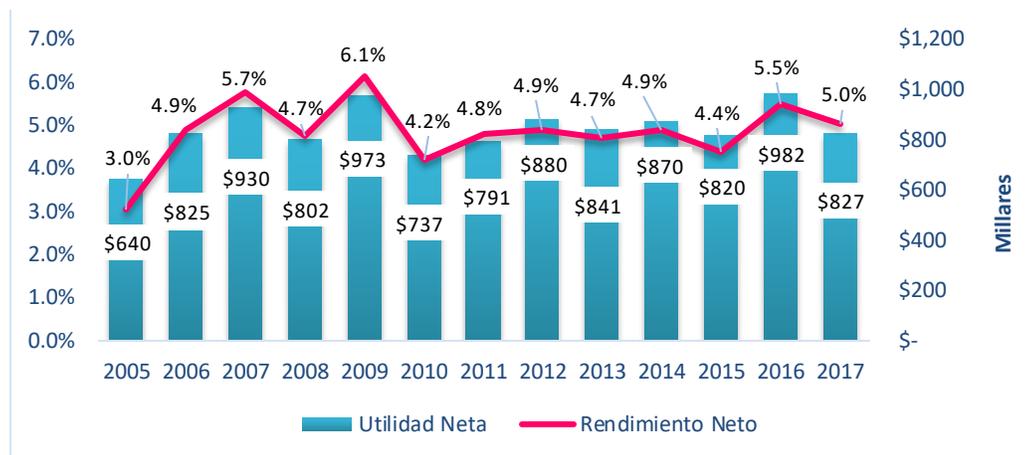
Además, debía invertir prudentemente las sumas depositadas en este fondo y realizar los esfuerzos para que cada cuenta rindan una tasa de interés real y positiva; en la medida que las practicas prudentes de inversión no logren los objetivos, el Gobierno de El Salvador deberá dar a conocer al Consejo Administrativo de FIAES, para que este lo examine y tome las medidas correctivas pertinentes.

## **1.2 Planteamiento del problema**

FIAES desde su creación se enfocó principalmente en la administración de los recursos, realizando inversiones en beneficio de todas las comunidades distribuidas a nivel nacional, con fondos no reembolsables; lo que ha generado el agotamiento de los recursos financieros, derivado de diferentes causas como la escases de fuentes de financiamientos, falta de visión en la gestión de fondos permanentes, baja rentabilidad del fondo de inversión y una visión casi nula de estrategia comercial con el enfoque de inversiones productivas.

Durante muchos años, FIAES ha financiado aproximadamente 1,079 proyectos medio ambientales por un monto de US\$79 millones, sin preocuparse de una estrategia que le permitiera la obtención de nuevas fuentes de financiamientos para aumentar sus ingresos de forma permanente.

Los rendimientos de las inversiones que FIAES, a través del fiduciario ha obtenido en los últimos trece años oscilan entre 3.0% y 6.1% es decir US\$640 Millones y US\$973 Millones respectivamente (ver figura 6). Además, la baja rentabilidad se debe principalmente a las condiciones acordadas con el fiduciario, el cual realiza las inversiones de acuerdo con sus políticas; siendo estas muy conservadoras e invirtiendo únicamente en títulos valores de Renta Fija, como Cédulas de Depósito.



**Figura 6.** Rendimientos de las inversiones de FIAES a través del fiduciario

Fuente: Información proporcionada por FIAES.

Una de las limitantes con las que cuenta FIAES, son las regulaciones bajo las cuales opera el fondo, ya que este únicamente puede ser invertido en proyectos productivos que estén relacionados con la conservación del medio ambiente, lo que limita la obtención de una mejor rentabilidad del fondo.

### **1.3 Definición del problema**

En esta investigación se plantea la siguiente problemática principal: ¿La falta de una gestión financiera eficiente de FIAES, no le permite garantizar la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo?

### **1.4 Preguntas de investigación**

- ¿Qué características posee FIAES en su gobierno corporativo que no le permita implementar una estrategia de sostenibilidad financiera de mediano y largo plazo?
- ¿Cuál es la condición actual de la situación financiera y legal de FIAES?
- ¿Qué está haciendo FIAES para la obtención de nuevos recursos financieros?
- ¿Posee FIAES otras alternativas de inversión para mejorar la rentabilidad actual?
- ¿Cuenta FIAES con una estructura de costos adecuada para el uso eficiente de los recursos?

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Elaborar estrategias de sostenibilidad financiera para el Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador – FIAES, con el propósito de asegurar la continuidad a mediano y largo plazo de las inversiones en proyectos medio ambientales.

### **1.5.2 Objetivo Específicos**

- Desarrollar un diagnóstico de la situación financiera y legal que permita establecer parámetros para la toma de decisiones estratégicas.
- Realizar diagnóstico de la estructura de costos, con el propósito de evaluar los que tienen mayor incidencia y como está con relación a la competencia.
- Identificar alternativas de inversión que permitan mejorar la rentabilidad.

## **1.6 Justificación**

Desde su creación FIAES ha logrado significativos avances y cambios transformativos que han incidido en el uso sostenible de los recursos naturales y a minimizar los efectos del cambio climático en El Salvador, para lo cual se han realizado

inversiones en áreas estratégicas como: conservación y manejo sostenible de áreas y recursos naturales, conservación y aprovechamiento de recursos marinos costeros, agricultura y ganadería sostenibles, restauración de áreas degradadas, manejo de cuencas hidrográficas, economía local e iniciativas productivas, así como turismo sostenible; en donde se han destinado los recursos económicos producto del acuerdo entre los gobiernos de El Salvador y los Estados Unidos de América.

Otro aspecto importante a considerar, es que FIAES fue creado bilateralmente entre Estados Unidos y El Salvador, por medio de canje de deuda, para que éste utilizara los recursos en proyectos socio ambientales; razón por la cual, es importante la elaboración de una propuesta de estrategias de sostenibilidad financiera que le permita a la Alta Dirección de FIAES, mejorar los rendimientos de las inversiones y la obtención de otras fuentes de ingresos, con el propósito de ser sostenibles en el mediano y largo plazo.

Además, se debe considerar que dichos recursos económicos se agotaran en el mediano o largo plazo, por lo que se vuelve indispensable la búsqueda de nuevos recursos y una adecuada estrategia de sostenibilidad financiera, que le permitan mejorar el rendimiento de las inversiones y la obtención de otras fuentes de ingresos, con el fin de apoyar las inversiones en las áreas estratégicas definidas por FIAES, y que, además, son de beneficio para la sociedad en general.

## **1.7 Delimitación y Limitaciones de la Investigación**

### **1.7.1 Delimitación**

La investigación comprenderá la administración del Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador, y se desarrolló apoyándose de libros, tesis, revistas, ensayos, videos y páginas web que estén relacionadas a temas de planeación, estrategia, planeación financiera, sostenibilidad, sostenibilidad financiera, fondos de inversión sin fines de lucros, entre otros.

Además, se realizó un diagnóstico de la situación financiera y legal que permitió establecer los parámetros para la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, se estableció la criticidad de la sostenibilidad financiera de FIAES a través de proyecciones financieras tomando de base los últimos diez años.

Del mismo modo, la investigación se limitará a los ocho territorios de intervención de FIAES establecidos en los siguientes departamentos de El Salvador (ver figura 7):

- Área de conservación: El Imposible – Barra de Santiago, Ahuachapán.
- Reserva de biosfera: Apaneca – Lamatepec.
- Reserva biosfera y Sitio Ramsar: Xirihualtique – Jiquilisco, Usulután.
- Región hidrográfica y Sitio Ramsar complejo: Jaltepeque, Zacatecoluca.
- Área de conservación: Los Cóbano, Sonsonate.
- Área de conservación: Golfo de Fonseca, La Unión.

- Área de Conservación: Volcan Chingo, Santa Ana.
- Complejo Humedal: Cerrón Grande, Chalatenango.
- Área de conservación de Nahuaterique, Morazán.



**Figura 7.** Mapa territorial de la intervención de los proyectos de FIAES

Fuente: Página web de FIAES

### 1.7.2 Limitaciones

Las limitaciones que se tuvieron en el proceso de investigación, son las siguientes:

- a) Falta de información oportuna para el desarrollo de la investigación.
- b) La falta de estudios o bibliográfica sobre el tema de sostenibilidad financiera para instituciones sin fines de lucro, específicamente en Fondos Ambientales.
- c) Que no existan otras entidades similares que permitan realizar un benchmark.
- d) No lograr realizar visitas de campo a los diferentes proyectos de FIAES por las distancias de las ubicaciones geográficas y por el factor tiempo.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1 Descripción de la Organización**

#### **2.1.1 Historia de FIAES**

FIAES surge en el año 1993 como una organización sin fines de lucro, gracias a un acuerdo de deuda por naturaleza entre los gobiernos de los Estados Unidos y El Salvador con la finalidad de apoyar el financiamiento e implementación de programas de desarrollo sostenible y la conservación de los recursos naturales. El surgimiento de los fondos ambientales a nivel global se da en el marco de la celebración de la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro, en 1992.

En la actualidad, FIAES cuenta con aproximadamente 26 años de experiencia, lo que le ha permitido incidir positivamente en la calidad de vida de las familias salvadoreñas y en la adaptación al cambio climático; asimismo, evolucionar como organización hasta convertirse en un fondo de restauración ambiental líder en El Salvador, a través de la captación y asignación efectiva de recursos financieros a programas y proyectos medioambientales y gracias a las gestiones con aliados estratégicos con organizaciones nacionales e internacionales, entre estas entidades públicas, empresas o fundaciones privadas, cooperantes, ADESCOS, entre otros.

Las principales fuentes de recursos obtenidas por FIAES desde su fecha de creación hasta diciembre de 2018, se describe en la tabla 1:

Tabla 1. *Fuentes de Recursos obtenidos por FIAES*

<b>Acuerdo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Monto</b>
<b>Año 1993:</b> Acuerdo de canje de deuda externa por naturaleza entre el Gobierno de Estados Unidos y El Salvador.	Promover la agricultura y la asistencia en el exterior.	US\$41.2 millones.
<b>Año 2001:</b> Fondo para la Preservación de los Bosques Tropicales.	Promover las actividades destinadas a conservar, mantener o restaurar los bosques tropicales de El Salvador.	US\$14.4 millones
<b>Año 2012:</b> Acuerdo con FOMILENIO.	Incrementar el crecimiento económico y reducir la pobreza en la zona norte del país. Este convenio incluía el eje de gestión medioambiental responsable, para lo cual se identificó a FIAES como un aliado estratégico, otorgándole recursos para mejorar el medio ambiente prioritariamente en esa región.	US\$ 3.9 Millones
<b>Año 2014:</b> Acuerdo de Compensaciones Ambientales. Se suscribe un convenio de cooperación con el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN).	para administrar e invertir fondos de compensaciones ambientales del sector privado y así cumplir con las medidas de compensación ambiental, constituidas en el artículo 18 de la Ley de Medio.	US\$4.4 millones hasta diciembre de 2018.

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por FIAES

Asimismo, el impacto de logros generados por FIAES en la economía salvadoreña desde su creación hasta diciembre de 2018 se muestra en la tabla 2:

Tabla 2. *Logros de FIAES*

<b>Logros</b>
+ US\$76.6 millones invertidos con fondos no reembolsables a Instituciones No Gubernamentales, Asociaciones de Desarrollo Comunal y Comunidades Rurales.
+ 1079 Proyectos medioambientales financiados; + 314 aliados territoriales; + 250 mil familias beneficiadas; + 2 millones de jornales o salarios generados; + Fortalecimiento del sistema de áreas naturales protegidas y consolidación de áreas de conservación a través de la protección de 52,410 hectáreas de bosques y la restauración de 5,808 hectáreas de bosques, recuperación de micro-cuencas y agro-ecosistemas.
Consolidación y fortalecimiento del sistema de áreas naturales protegidas que abarca más de 140 complejos en conjunto con actores locales, según coordinación con el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN).
Implementación de proyectos para la restauración de ecosistemas en 3 reservas de biosfera, 8 sitios Ramsar y 51 áreas naturales protegidas en coordinación con organizaciones de la sociedad civil.
Apoyo en la restauración de áreas degradadas y el aprovechamiento sostenible de recursos naturales, a pesar de que las áreas naturales solo abarcan el 2 o 3% del territorio salvadoreño.
Se ha convertido en un aliado para la restauración ambiental del país, mediante la captación y asignación efectiva de recursos financieros a programas y proyectos, fortalecimiento de capacidades de actores locales e incidencia en temas ambientales.
La sustentabilidad y operatividad de FIAES: a) el pago de los intereses de las deudas establecidas, considerando la tasa que reconocía el Banco Central de Reserva para las inversiones de certificados de estabilización monetaria y certificados de depósitos; b) por la obtención de fondos de otras procedencias incluidos acreedores públicos y/o privados; asimismo, los fondos serían administrados por un agente fiduciario, que se encargaría de realizar las inversiones y los desembolsos de los proyectos para los cuales fueron destinadas las donaciones; y en el caso de las inversiones, debe asegurarse que estas rindan una tasa de interés real y positiva.

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por FIAES

### 2.1.2 Estructura Organizativa de FIAES

La estructura organizativa de FIAES está compuesta de la siguiente manera:

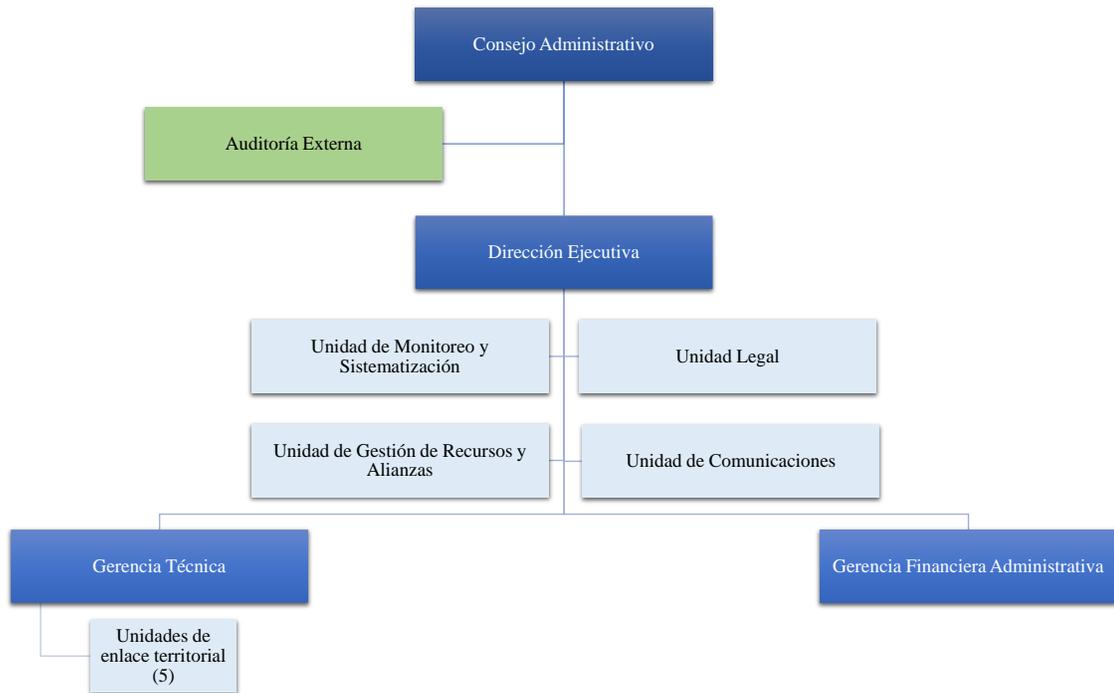
- ***Consejo Administrativo***

El Consejo Administrativo de FIAES es la máxima autoridad y está integrado por dos representantes del gobierno de El Salvador, un representante del gobierno de Estados Unidos y cinco representantes de la Sociedad Civil de los sectores: Medio Ambiente, Desarrollo Comunitario, Bosques Tropicales, Supervivencia y Progreso de la Niñez y Científico - Académico. El Consejo Administrativo vigente se detalla a continuación:

- Presidente del Consejo Administrativo.
- Representante del Gobierno de El Salvador.
- Representante del Gobierno de EEUU.
- Representante propietario del Área de Medio Ambiente.
- Representante propietario del Área de Niñez.
- Representante propietario del Área Científica-Académica.
- Área de Desarrollo Comunitario.
- Área de Bosques Tropicales.
- Representante Suplente del Gobierno de EEUU.
- Representante Suplente del Área de Medio Ambiente.
- Representante Suplente del Área de niñez.
- Representante Suplente del Área científica-académica.

- **Equipo de trabajo**

FIAES cuenta con un equipo multidisciplinario, con experiencia, compromiso con la conservación y restauración de la naturaleza y el conocimiento de los territorios y actores locales que le permita realizar la operatividad e implementación de las estrategias definidas por el Consejo Administrativo, a través de una Dirección Ejecutiva que se apoya de las siguientes áreas funcionales: a) Gerencia de Técnica, b) Gerencia Financiera y Administrativa, c) Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas, d) Unidad de Comunicaciones, e) Unidad de Monitoreo y Sistematización, f) Unidad Legal, y g) Las Unidades de Enlace Territorial. A continuación, se detalla la estructura organizativa actual en la figura 8:



**Figura 8.** Estructura Organizativa de FIAES

Fuente: Gerencia de Finanzas y Administración de FIAES

### 2.1.3 Marco Institucional de FIAES

El marco institucional del Fondo de Inversión Ambiental es el siguiente:

- **Misión**

“Somos una organización sin fines de lucro que cataliza recursos en alianza con los gobiernos, sociedad civil y sector privado, para generar cambios transformativos en el uso sostenible de los recursos naturales, que faciliten la adaptación de las comunidades al cambio climático, asegurando su bienestar y la conservación del patrimonio natural del país”.

- **Visión**

“Ser un Fondo Ambiental líder, que cataliza los esfuerzos territoriales y regionales para mejorar la calidad de vida de las familias y la adaptación al cambio climático, mediante las mejores prácticas en conservación, restauración y manejo sostenible de los recursos socio - culturales y naturales”.

- **Valores**

Transparencia, Innovación y Apertura, Trabajo en Equipo, Lealtad y Respeto, Solidaridad y Equidad, y Cooperación Interinstitucional.

- ***Objeto***

Construir alianzas para desarrollar e implementar nuevos modelos prácticos de desarrollo socioeconómico, basados en la conservación, recuperación, manejo y uso sostenible de los recursos naturales, en función de reducir la vulnerabilidad socio-ambiental y generar medios sostenibles de vida que faciliten la adaptación al cambio climático.

- ***Ejes transversales de trabajo.***

Educación y conciencia ambiental, Equidad de género y social, Fortalecimiento de capacidades locales, Gobernanza territorial, Gestión de riesgos, Mitigación y adaptación al cambio climático, Prevención y control de la contaminación, Buenas prácticas administrativas-financieras y la Gestión de alianzas y recursos.

El marco filosófico de FIAES integra una serie de elementos que le han permitido transformar positivamente la calidad de vida de las familias salvadoreñas en temas medioambientales a lo largo de su historia. Sin embargo, será necesario apostarle a mejorar e incrementar las buenas prácticas administrativas financieras generada por la escasez de los recursos económicos y la falta de implantación de estrategias.

En tal sentido, se deberán realizar las acciones necesarias que les permitan utilizar los recursos organizacionales de una manera eficiente y eficaz, incrementar la calidad de los

bienes y servicios que brindan, elevar el nivel de innovación y adoptar una actitud sensible ante sus clientes por parte de cada uno de los miembros de la organización con el propósito de generar valor y lograr la sostenibilidad financiera al mediano y largo plazo.

## **2.2. Fundamentos teóricos acerca de Sostenibilidad Financiera**

Partiendo de que el Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador – FIAES, es una organización sin fines de lucro que canaliza recursos económicos en temas medioambientales con los gobiernos locales, sector privado, cooperantes, sociedad civil y otros actores territoriales con el propósito de generar cambios transformativos en el uso sostenible de los recursos naturales que faciliten la adaptación al cambio climático en El Salvador; se vuelve un tema estratégico y de vital importancia que la Alta Administración de FIAES, evalúe sus procesos y realice las acciones necesarias, que le permitan medir el impacto socioeconómico generado de las operaciones de la institución para alcanzar los objetivos y metas institucionales, así como la estabilidad financiera necesaria en el mediano y largo plazo.

Asegurar el manejo del efectivo y los recursos financieros, son aspectos fundamentales para la sostenibilidad financiera de FIAES, ya que de este depende la continuidad de las inversiones en las áreas estratégicas, así como, mantener su rol de líder en la gestión de proyectos medioambientales.

### **2.2.1. Planeación**

Un elemento importante en el proceso del estudio de la Sostenibilidad Financiera es la planeación, la cual consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarias para su realización (Ponce, 2007).

La planificación inicia con la elaboración de tres preguntas claves: ¿Qué se quiere lograr?, y para darle respuesta se establecen los objetivos, ¿Cómo lograrlo?, el cual se refiere a los planes de acción y recursos con los que se cuenta y ¿Cuándo lograrlo?, este representa el plazo temporal. Además, tiene un carácter finalista, solo cobra sentido si con ella se logra contribuir a la consecución de los adecuados objetivos organizativos con más probabilidades que sin llevarla a cabo; además, es un proceso formal y sistemático, el cual requiere un análisis de la realidad y la consideración de previsiones sobre un número cada vez mayor de variables. Requiere de llevar a cabo una serie de actividades, complejas, desarrolladas por toda la organización, debe ser conocida y comunicada a todos los miembros de la organización (Gallardo, 2019).

Asimismo, hace posible elegir donde se quiere estar en un futuro, además, permite reducir la incertidumbre, al obligar a los directivos a mirar hacia adelante, se les obliga a anticipar cambios, considerar los impactos de estos y preparar respuestas. En definitiva,

se pretende prever los cambios para preparar cursos de acción eficaces, evitando así futuros problemas.

La planeación tiene como propósito principal contribuir al alcance de los objetivos y se deriva del hecho de que toda la empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de la globalización. Su importancia radica en conocer cómo organizar y dirigir a la gente y sus recursos, definir metas y darle seguimiento y evaluación del cumplimiento con el fin de detectar posibles desviaciones.

### **2.2.2. Estrategia**

La estrategia relacionada a las actividades de la organización se puede definir como la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Y dentro de la definición de estrategia, se encuentra el término determinante de largo plazo, en donde hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez (Chandler, 2003).

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar, pasando por el político, administrativo, económico,

religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado.

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro (Contreras Sierra, 2013).

La estrategia basada en la sostenibilidad y el direccionamiento es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio es comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente (Smith, 1977).

En el caso de las estrategias en las empresas sin fines de lucro, que por definición no están en el negocio de obtención de utilidades. Aun así, se espera que usen sus recursos con eficiencia y operen con eficacia, que establezcan objetivos para medir su desempeño e implementen estrategias que los lleven alcanzar dichas metas, así como comprender

que compiten entre sí debido a la escasez de recursos, al igual que los negocios (Charles W. L. Hill, 2009).

Por otro lado, según Charles W. L. Hill (2009), en la mayoría de las compañías existen dos tipos principales de administradores: en primer lugar, los administradores generales que tienen la responsabilidad del desempeño general de la organización o de una de sus principales subunidades o divisiones independientes, y su interés estratégico primordial es la salud de toda la compañía o división bajo su mando, decidir cómo crear una ventaja competitiva y lograr una elevada rentabilidad con los recursos y el capital que tienen a su disposición; en segundo lugar, los administradores de funciones, que son los responsables de supervisar una función en particular, es decir, una tarea, actividad u operación como contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística.

Asimismo, existen tres niveles de gestión estratégica: a) El nivel de administración corporativo, que se compone del director general o Chief Executive Officer (CEO), otros puestos ejecutivos altos y el personal. Esta función incluye definir los objetivos organizacionales, determinar en qué sectores debe operar, asignar recursos entre los diferentes negocios, formular e implantar estrategias que abarquen a cada uno de los negocios y proporcionar liderazgo a toda la organización; b) El nivel de negocios, que lo dirige el administrador general principal del negocio y la función principal es la de traducir las declaraciones generales de la dirección e intentar que las que provienen del nivel corporativo se conviertan en estrategias concretas de cada uno de los negocios que

tienen a su cargo; y c) El nivel de funciones, en donde los administradores funcionales tienen la función estratégica de desarrollar estrategias funcionales en su área que ayuden a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los administradores generales corporativos y de negocios.

En cuanto a la formulación de las estrategias, se puede decir que es el resultado de una aplicación del pensamiento estratégico por parte de un estratega, o sea un tipo de reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones emprendedoras (Idalberto Chiavenato, 2011).

Mientras que la implantación implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos para mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía (Charles W. L. Hill, 2009).

### **2.2.3. Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir,

con una reevaluación sistémica, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (Druker, 1984).

La empresa consigue sus objetivos a través de la planeación estratégica, entre estos se encuentra la obtención de utilidades para los accionistas y la creación de valor para los inversionistas. La administración financiera transforma los planes estratégicos de las empresas en planes financieros, que contienen las acciones necesarias para dotar a la empresa de activos mediante el uso de fuentes de financiamiento más convenientes. Para ello se auxilia de presupuestos como es el del flujo de efectivo y del presupuesto de capital, los cuales son parte de los planes financieros (Arturo Morales Castro, 2014).

Los principales componentes del proceso de planeación estratégica son definir la misión, la visión y las principales metas de la organización; analizar sus ambientes externos e internos; elegir un modelo de negocios y estrategias que alineen las fortalezas y debilidades de una organización con las oportunidades y amenazas ambientales externas, y adoptar las estructuras organizacionales y los sistemas de control para implementar las estrategias que eligió la organización (Charles W. L. Hill, 2009).

#### **2.2.4. Planeación Financiera**

La Planeación Financiera establece la manera de cómo se logran las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Asimismo, pretende la las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado, que se establece en las acciones de la empresa. Influye en las operaciones de la empresa debido a que facilita rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr los objetivos organizacionales (Arturo Morales Castro, 2014).

Asimismo (2014), la ventaja de la planeación financiera, es que hace un diagnóstico de la situación actual, identificando las oportunidades, amenazas, fuerzas, y desventajas, integra a todas las áreas de la empresa, se anticipa al futuro describiendo escenarios de diversa índole, al desarrollar planes de acción para lo inesperado.

#### **2.2.5. Sostenibilidad Financiera**

La “Sostenibilidad”, se puede entender como la característica de un proceso o estado que puede mantenerse indefinidamente; la clave para la sostenibilidad de cualquier proceso o estado es balance, proporción o equilibrio. Debe tomar en cuenta cada componente de las relaciones del ambiente social, económico y cultural de los grupos o sociedad (Vela, 2015).

La sostenibilidad financiera se puede concebir como la habilidad de asegurar un financiamiento estable y de largo plazo, a fin de cubrir los costos de administración y el manejo de las operaciones de los proyectos o programas en temas medioambientales bajo un modelo de gestión eficiente, que le permita dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de FIAES, tomando en cuenta a los actores claves y asegurando el uso sostenible de los recursos.

Los elementos para lograr la sostenibilidad financiera es necesario considerar algunos elementos que son necesario: a) crear una cartera de financiamiento diverso, estable y seguro; b) mejorar la administración y efectividad financiera; c) realizar una revisión comprensiva de los costos y beneficios; d) crear un marco habilitante financiero y económico; y e) crear capacidades para usar herramientas y mecanismos financieros (Pacha, 2010).

Del mismo modo (2010), dentro de los caminos posibles que existen para lograr la Sostenibilidad Financiera, están los siguientes pasos: 1) análisis financiero y de brechas financieras para determinar la situación actual y las necesidades puntuales que tiene el sistema, 2) la pre-selección y análisis de los mecanismos de financiamiento y condiciones legales e institucionales que son necesarias que habiliten estos nuevos mecanismos, y 3) definición de la estrategia financiera realizando la formulación de planes financieros y de negocios para llevar a cabo las iniciativas anteriores

En resumen, el Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador (FIAES) deberá implementar estrategias financieras y de negocios que le permitan desarrollar un proceso de planeación estratégica eficiente y eficaz, la construcción de nuevos recursos, capacidades, escenarios o sistemas de información, la creación de una visión de desarrollo sostenible y la toma de mejores decisiones estratégicas.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

Este capítulo tiene como fin mostrar la metodología que se utilizó en la investigación y describe el procedimiento y la aplicación del instrumento que permitió alcanzar los objetivos planteados.

### **3.1. Diseño de la Investigación**

La investigación se realizó buscando describir, registrar, documentar e interpretar la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos relacionados a la Sostenibilidad Financiera del Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador; por lo que fue necesario desarrollar una investigación “Cualitativa”, de tipo “Descriptiva”, a través de entrevistas, observación, análisis o estudio de casos y la síntesis.

Este tipo de investigación es un método que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas de manera individual o particular. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. Además, trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta (Rodríguez Moguel, 2005).

### **3.2. Enfoque metodológico**

La secuencia de la investigación se desarrolló con base a un trabajo descriptivo y se centró en una investigación participativa que buscaba obtener datos que permitieran la obtención de información, separando los distintos componentes que conforman el estudio de Sostenibilidad Financiera de FIAES, desde el análisis individual de cada uno de los elementos hasta el general, incluyendo sus beneficios y consecuencias.

### **3.3. Contexto**

El contexto en el que se desarrolló la investigación fue mediante el análisis de la información financiera y de la normativa legal que rige al Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador.

### **3.4. Población y muestra**

La población objeto de estudio de la presente investigación es el Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador (FIAES), por lo que en virtud de que la muestra es una única institución no fue necesario el uso de técnicas de muestreo.

### **3.5. Participantes o informantes claves**

Los participantes involucrados para el desarrollo de la investigación fueron las diferentes personas coordinadoras de las siguientes áreas funcionales de FIAES: a) Consejo Administrativo, b) Director Ejecutivo, c) Gerente de Técnico de Proyectos, d) Gerente Financiero - Administrativo, y e) Las coordinadoras de la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas, porque son los que tienen la relación con los aliados estratégicos actores locales, así como de la planificación de los fondos de inversión y de la consecución de los objetivos de FIAES; Además se incluirá a la persona Coordinadora de la Unidad de Comunicaciones porque es la encargada de implementar la estrategia de bajo costo y alto impacto para el posicionamiento de la institución hacia la población.

### **3.6. Técnicas e instrumentos**

#### **3.6.1. Fuentes primarias**

La información primaria se tomará utilizando los siguientes instrumentos de recolección:

La observación directa, con el fin de examinar los aspectos operativos y financieros de FIAES, así como trazar las líneas bases del estudio. Además, este proceso se realizará realizando visitas de campo al objeto de estudio.

Las entrevistas, con el propósito de conocer la información no documentada de la operatividad de la institución, que se fundamentó en una guía general de contenido en donde el entrevistador posee toda la flexibilidad para evaluar su correcto diseño y estimar la efectividad de los datos a fin de desarrollar una serie de preguntas estructuradas y obtener información relevante de la situación financiera y legal de FIAES (Anexo 3).

La guía de entrevista permitió conocer la percepción de los miembros del Consejo Administrativo y del equipo gerencial sobre la Sostenibilidad Financiera del Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador. Además, tendrá como fin los siguientes aspectos: 1) Dar respuestas a las preguntas de investigación, 2) verificar las características y problemáticas que posee FIAES para implementar una sostenibilidad financiera al mediano y largo plazo, y 3) comprobar el beneficio social que el presente estudio podría aportar como un instrumento de consulta a la Alta administración de FIAES.

El análisis de la información institucional disponible como el Plan Estratégico Institucional 2015-2020, utilizando diagnósticos internos y externos, comparación de la información con el propósito de identificar los proyectos en los que opera, las fuentes de recursos al corto, mediano y largo plazo, los gastos y las inversiones realizadas y posibles, identificar los riesgos inherentes, estructurar los flujos de ingresos y egresos, realizar la estimación de escenarios futuros y proyecciones financieras.

La síntesis, lo que permitirá realizar la evaluación financiera e identificar las características de la sostenibilidad financiera requerida por FIAES.

### **3.6.2. Fuentes secundarias**

Para obtener la información secundaria se hará uso de documentos relacionados con el proyecto de estudio como libros, revistas, tesis, ensayos, páginas web, entre otros.

### **3.7. Procedimientos**

La información recopilada a través de las entrevistas, la observación directa y el análisis de la información se organizará y documentará para el desarrollo del fundamento de la base teórica y de las estrategias de sostenibilidad financiera de FIAES; asimismo, se ejecutarán los análisis obtenidos tomando en cuenta los aspectos operacionales, de mercado, financieros y de inversión en los que opera FIAES.

Los pasos que se realizaran con FIAES son los siguientes:

a) Elaboración del diagnóstico:

- Análisis externo,
- Análisis interno.
- Componentes estratégicos.
- Comprender el mercado y el ámbito de actuación.

b) Determinación de los mecanismos para el diseño de estrategias de sostenibilidad financiera:

- Componentes legales, regulatorio e institucionales.
- Componentes de planificación financiera.
- Componentes de la generación de ingresos.

c) Estrategias que permitan la sostenibilidad financiera:

- Evaluación legal.
- Evaluación de la información financiera de FIAES.
- Análisis de la composición y disponibilidad de los recursos de flujos de efectivo que garanticen el capital de trabajo.
- Análisis de los ingresos, costos y gastos.
- Evaluar la rentabilidad de las inversiones.
- Analizar si los ingresos y resultados esperados están alineados con los objetivos estratégicos de la institución.
- Identificar las variables que puedan ocasionar fluctuaciones en las proyecciones para determinar la sostenibilidad de FIAES en el mediano y largo plazo.
- Realizar proyecciones de las necesidades financieras y sus componentes mediante técnicas de pronóstico y modelo de serie de tiempo.

### **3.8. Estrategia de análisis de datos**

El plan de análisis de los resultados permitió dar respuesta a las preguntas de la investigación definidas previamente, y se realizó a través de una matriz de datos, lo que permitió ordenar la información obtenida de FIAES; asimismo, se realizaron los cálculos sobre la base de modelos matemáticos determinísticos y estocásticos (utilizando en este último el software Crystall Ball), relacionados a la planeación financiera de la institución.

## **CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

### **4.1. Análisis de los resultados**

La información se recopiló a través de las entrevistas realizadas al personal ejecutivo y el Plan Estratégico Institucional 2015-2020 de FIAES, así como también de la observación directa y el análisis de la información, permitiendo la organización y documentación para el desarrollo del fundamento de las propuestas de las Estrategias de Sostenibilidad Financiera de FIAES.

#### **4.1.1. Análisis FODA**

##### **4.1.1.1. Análisis Externo**

Para el caso del análisis externo se recopilaron las oportunidades que se le presentan a FIAES, es decir los factores externos positivos no controlables, que deberán ser aprovechados para el éxito de la organización, los cuales se detallan a continuación:

❖ *Oportunidades:*

- Identificar potenciales proveedores de fondos internacional y nacional.
- Diseñar mecanismos más innovadores en el tema de sostenibilidad financiera.
- Fortalecer alianzas estratégicas para desarrollar espacios de educación y concienciación ambiental en espacios público y/o privados.
- Presentar y cabildear a nivel Ejecutivo como Legislativo del país, una propuesta para el financiamiento del FIAES, a través de la creación de mecanismos de responsabilidad pública por servicios eco sistémicos.
- Creación de un Fondo Patrimonial como respaldo de donaciones que requieran contrapartida.
- Explorar la posibilidad de nuevos canjes de deuda externa con otros países e instituciones financieras internacionales.
- El MARN ha dado ya los primeros pasos para incentivar y legalizar el establecimiento de áreas naturales protegidas de tenencia privada, un aspecto de gran relevancia para la conservación de la biodiversidad y los servicios eco-sistémicos a nivel nacional. Un nicho que FIAES puede ayudar a consolidar y aprovechar.
- Coordinar intervenciones con otros actores locales (instituciones de gobierno, cooperantes, ONGs y otros) trabajando en las mismas áreas geográficas y temáticas.

- Colocar Bonos de Carbono en el mercado voluntario. Los fondos generados de la venta de bonos podrían ser manejados por el FIAES; para lo que debe existir consenso con el gobierno y los emisores de Bonos.
- Participar en el marco del Bonh Challenge que es un compromiso que El Salvador asumió de restaurar un (1) millón de hectáreas para el año 2030.
- Participar en procesos de certificación o acreditación para la obtención de fondos.
- Continuar formando parte de la RED de Fondos Ambientales de Latinoamericana (RED LAC).
- Negociar canjes por deuda con otros gobiernos como Alemania, Japón, Corea, entre otros.
- Crecer en el tema de las compensaciones obligatorias y/o compensaciones voluntarias.
- Brindar servicios de Responsabilidad Social Empresarial.
- Continuar en el proceso de acreditación con el “Fondo Verde del Clima”, que es el mecanismo financiero que ha abierto la convención de cambio climático para proyectos.
- Participar en la ejecución del proyecto del Fondo Verde a través de la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO) por un fondo gestionado de \$35.8 millones a través de una contrapartida para esa ejecución.
- Aprovechar el acuerdo firmado entre los gobiernos de El Salvador y China.

Del mismo modo, se recopilaron los factores externos negativos no controlables, que deberán ser minimizados, con la finalidad de evitar que perjudiquen el camino al éxito de la organización. Las principales amenazas se detallan a continuación:

❖ ***Amenazas:***

- Disminución de las compensaciones ambientales por parte del Gobierno (MARN).
- El fortalecimiento de FONAES como un aliado estratégico del nuevo gobierno con la implementación de proyectos y programas similares a los de FIAES.
- La situación delincencial imperante en la gran mayoría del país limita el alcance de los proyectos.
- Los cambios de gobierno del país.
- Los cambios de partido en las administraciones municipales afectan muchas veces la ejecución de los proyectos.
- Los fondos de cooperación internacional para temas medioambientales tienden a disminuir o a enfocarse en otros proyectos o destinarse para otros países.

#### 4.1.1.2. Análisis Interno

Como parte del análisis interno se recopilaron las principales los factores claves internos positivos controlables, que deberán ser utilizados para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas para lograr el éxito de la organización. Las principales fortalezas se pueden mencionar las siguientes:

❖ *Fortalezas:*

- 26 años de experiencia y reconocimiento nacional e internacional como uno de los principales promotores de la protección y restauración ambiental del país.
- Equipo profesional y con mucha experiencia (know how en temas medioambientales), conocedor de los territorios y de los actores locales.
- Cuenta con un Consejo Administrativo comprometido, plural, transparente y representativo de importantes sectores socios ambientales a nivel nacional.
- El Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales es nombrado presidente del Consejo Administrativo de FIAES, por lo que se abre un canal de acceso directo al Gobierno de El Salvador, y además cuenta con un representante de USAID que permite un canal de acceso al Gobierno de EEUU.
- Acuerdo firmado con el MARN, que acredita al FIAES como potencial receptor de fondos generados por el pago de compensaciones ambientales, que actualmente representan el 71% de los ingresos de FIAES.

- Creación de la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas.
- Cambio de imagen de FIAES.
- FIAES cuenta con cinco oficinas territoriales focalizados en siete sitios priorizados como Apaneca, Imposible, Los Cobanos, Cerrón Grande, Jiquilisco, Nuahuterique y Golfo de Fonseca.
- Existencia de una campaña de promoción de los proyectos y logros de FIAES a nivel de redes sociales y medios de comunicación en temas de acercamiento, educación y concientización ambiental dirigida a la población capitalina.
- Administración alrededor de 70 proyectos a nivel nacional y cuenta con un banco de datos de ONG, ADESCO e Instituciones de investigaciones de más de 350 entidades con las que se han firmado convenios.
- Los objetivos de FIAES están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible dictados por las Naciones Unidas.
- Controles administrativos y financieros que garantizan la transparencia de FIAES.
- Se realiza el proceso de formulación y seguimiento del POA y del Presupuesto de funcionamiento e inversiones.
- Cuenta con un adecuado proceso del ciclo de proyectos para la pre-inversión, ejecución y cierre.

Además, se recopilaron los factores internos negativos claves y controlables, que deberán ser mejorados para alcanzar el éxito de la organización. Por lo que las principales “Debilidades” se detallan a continuación:

❖ ***Debilidades:***

- El enfoque actual de la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas no está enfocada a la atracción de nuevos aliados estratégicos que permitan una sostenibilidad financiera al mediano y largo plazo de FIAES.
- Decrecimiento del patrimonio de FIAES.
- La estrategia comunicacional no está enfocada a la obtención de nuevos recursos y aliados estratégicos.
- Fuerte dependencia de los canjes de deuda con EEUU y de las compensaciones ambientales con el MARN.
- No se han aprovechado las herramientas tecnológicas innovadoras para la creación de reportes, seguimiento y control de los proyectos.
- El FIAES es poco conocido en el ámbito urbano, lo que limita su acceso a fondos del sector privado (actividades de responsabilidad socio ambiental empresarial y compensaciones ambientales).
- En la mayoría de los proyectos y actividades financiados por el FIAES no se ha trabajado con visión de sostenibilidad financiera.
- No se han forjado alianzas con otras instituciones de Gobierno (a parte del MARN) que trabajan con temáticas similares a las del FIAES.
- El rendimiento de la inversión del Fideicomiso es bajo.

- El acuerdo estable que el Fondo del Canje únicamente puede ser administrado a través de un Fiduciario.
- El acuerdo de creación del fondo no permite invertir los recursos en proyectos socio-productivos que generen mayor rendimiento respecto al generado por el Fideicomiso.

#### **4.1.2. Análisis de la situación actual para la Sostenibilidad Financiera de FIAES**

Luego de realizar un análisis de la situación actual para la Sostenibilidad Financiera de FIAES, se puede decir lo siguiente:

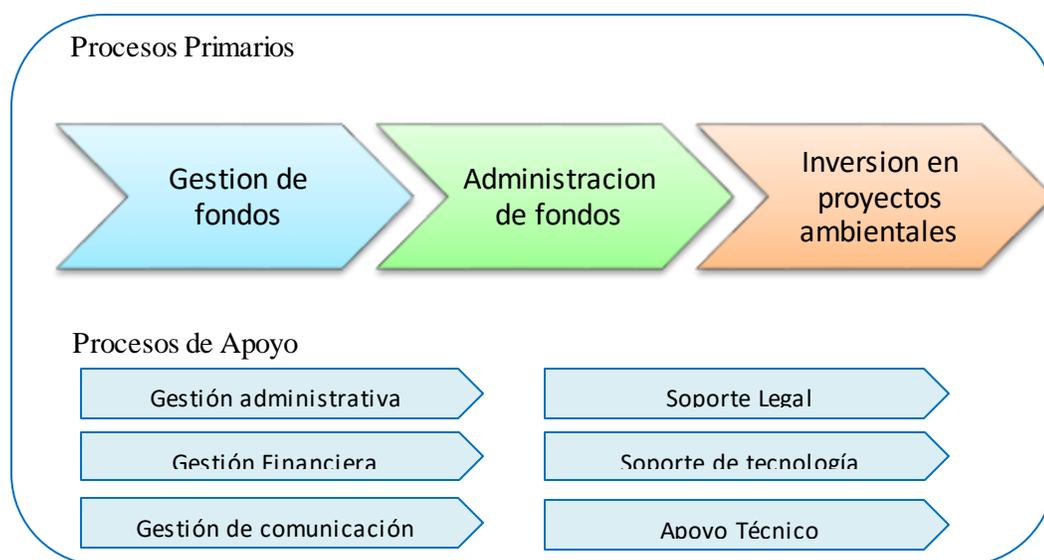
##### **4.1.2.1. Objetivos de FIAES**

Los objetivos de FIAES se encuentran poco alineados a la Sostenibilidad Financiera, estos incluyen el tema del fortalecimiento y la creación de las condiciones para buscar nuevas formas de financiamiento, a tal grado de proponer una iniciativa de ley para generar un impuesto verde, esta iniciativa no logro concretarse, por lo que en el plan estratégico de 2015-2020, se incluyeron una serie de iniciativas para generar más fondos hacia la institución, como por ejemplo: la creación de un fondo patrimonial, gestionar nuevos proyectos, buscar más canjes de deuda, con la finalidad de ser sostenibles en el tiempo. A pesar que en el plan estratégico no quedo definido la gestión de fondos a través de las compensaciones ambientales, FIAES logro concretar un acuerdo con el

MARN, y en la actualidad este fondo equivale al 71% del total de los ingresos de la FIAES.

#### 4.1.2.2. Cadena de Valor de FIAES

FIAES cuenta con una cadena de valor (Ver figura 9), que le permite identificar sus procesos críticos, sin embargo, no está precisamente orientada a la sostenibilidad financiera, ya que su principal apuesta en los últimos años estuvo centrada en la administración de los fondos con los que contaba, y porque estos llegaban por sí solos a través de los Canjes por Deuda, y la preocupación se basaba más en cómo invertirlos, por lo que se dejó a un lado la gestión de nuevos fondos.



**Figura 9.** Cadena de Valor de FIAES

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES.

### 4.1.2.3. Plan Estratégico Institucional de FIAES

El Plan Estratégico Institucional de FIAES presenta un enfoque orientado al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera, el cual se resume en cuatro líneas de trabajo, como se presenta en la figura 10.



**Figura 10.** Líneas de trabajo de FIAES

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES.

Producto de las líneas de trabajo definidas, en el año 2017 se creó la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas, la que actualmente está funcionando con dos personas, y su principal función es la búsqueda de alianzas internacionales y nacionales; adicionalmente, se encarga del seguimiento de las compensaciones ambientales como una de las principales fuentes de financiamiento de FIAES y lleva a cabo los procesos de acreditación de fondos internacionales y del fortalecimiento de las políticas internas.

También se le dio mayor participación a la Unidad de Comunicaciones con el objetivo de divulgar todas las acciones en favor del medio ambiente que actualmente ejecuta FIAES; esta unidad está integrada por cuatro personas permanentes y cinco pasantes, lo que convierte a esta unidad con mayor relevancia para FIAES, como estrategia de credibilidad institucional, tema que es de suma importancia para atraer más fondos.

Ambas áreas fueron producto de las apuestas del Plan Estratégico Institucional 2015-2020 de FIAES para la búsqueda de nuevos fondos e ingresos y la promoción de sus principales logros, sin embargo, se ha evidenciado que la estructura actual de ingresos no corresponde a la gestión de nuevos fondos, por lo que se vuelve necesario revisar el enfoque de ambas unidades para que estas logren el objetivo principal “Sostenibilidad Financiera”, para ello se vuelve necesario que se fortalezca la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas con una visión de atraer a nuevos aliados estratégicos que representen un porcentaje de ingresos importante en la estructura de ingresos, lo cual le permitirá a FIAES tener una sostenibilidad a mediano y largo plazo.

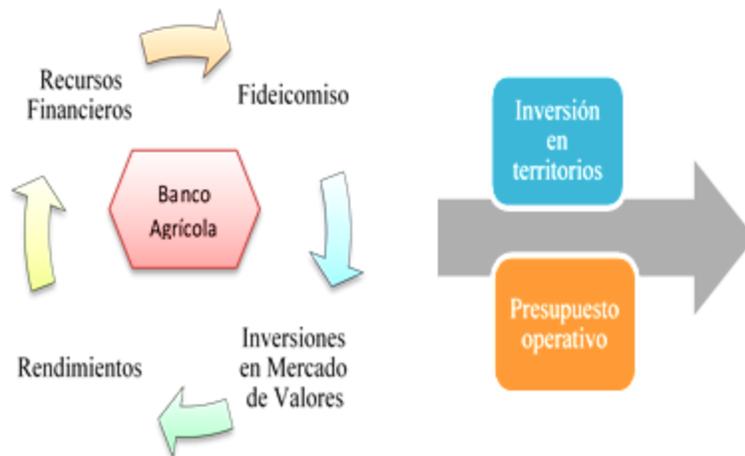
#### **4.1.2.4. Marco Normativo de FIAES**

FIAES cuenta con un marco normativo el cual se denomina “Acuerdo de creación del Fondo”, en donde se establece que FIAES, puede administrar otros fondos y el uso de estos dependerá de los acuerdos que se tomen con el donante. Una de las restricciones

que el acuerdo establece es, que los nuevos fondos deben separarse de los fondos propios del canje de deuda, para ello se creó “la política de gestión y administración de fondos”, este acuerdo establece que los donantes pueden formar parte del consejo directivo a través de un representante y pueda participar en la toma de decisiones.

Otra limitante, es que los fondos de canje de deuda deben ser invertidos en fideicomisos, los cuales, por regulación salvadoreña, únicamente pueden ser los bancos y estos su vez están regidos por la ley del sistema financiero, la cual establece que las inversiones deben realizarse en instrumentos de renta fija y que estos coticen en bolsa, esto en cierta forma afecta los rendimientos de las inversiones que actualmente oscilan entre 5% y 6% (ver figura 6).

En la figura 11, se muestra el ciclo de los recursos administrados por el Fiduciario, el cual inicia con ingreso de los recursos financieros al fideicomiso para que este los invierta en el mercado de valores, específicamente en títulos de renta fija, los cuales generan un rendimiento que va a formar parte a los recursos financieros para que inicie nuevamente el ciclo, el destino de los recursos financieros que administra el fiduciario son destinado a las inversiones en los territorios y al presupuesto operativo o de funcionamiento de FIAES.



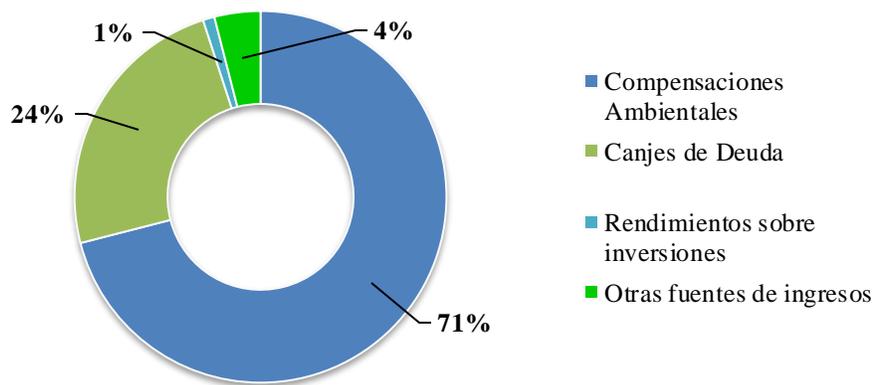
*Figura 11.* Ciclo de los recursos administrados por el Fiduciario

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES

#### 4.1.2.5. Alianzas Estratégicas de FIAES

Las principales alianzas estratégicas con las que cuenta FIAES actualmente, se resume en dos, El Gobierno de EEUU el cual aporta un 24% (US\$1.1 MM) del total de ingresos a través de los canjes de deuda vigente, y el Gobierno de El salvador a través del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) tiene una participación en los ingresos del 71% (US\$3.3 MM) por medio las compensaciones ambientales, en conjunto suman el 95% (US\$4.4 MM) del total de los ingresos anuales de FIAES, el 1% (US\$28 mil) corresponde a ingresos provenientes de los rendimientos obtenidos de las inversiones que administra el fiduciario y el 4% (US\$180 mil) restante de los ingresos provienen de otra fuentes de ingresos menores, como BANDESAL y FOMILENIO (ver figura 12), esta composición de los ingresos convierte al MARN como el principal aliado de FIAES y su principal fuente de recursos financieros; por lo

tanto, se puede evidenciar la poca o nula diversificación de las fuentes de ingresos, y esto se convierte en un riesgo alto para la sostenibilidad financiera y la subsistencia de FIAES en el tiempo.



**Figura 12.** Estructura fuentes de ingresos FIAES

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES

#### 4.1.2.6. Gestión Administrativa de FIAES

Los diferentes procesos administrativos que lleva a cabo FIAES, le permite tener una gestión administrativa que garantiza un adecuado control de los recursos financieros con los que cuenta; además, se convierte como una fortaleza para la búsqueda de nuevos aliados estratégicos que apoyen la iniciativa del mejoramiento del medio ambiente a través de proyectos que impactan positivamente a la sociedad en general en los territorios claves establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2015-2020, en la figura 13, se muestra uno de los principales procesos de FIAES, el cual tiene que ver con el ciclo de los proyectos, este se divide en dos fases, una es la pre-inversión y la segunda es la ejecución y cierre del proyecto.



**Figura 13.** Proceso Ciclo de Proyectos FIAES

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES.

En la figura 14, se presenta la estructura de financiamiento de los proyectos que se ejecutan por tipo de institución, por ejemplo, en el caso de las ONG, por cada dólar (\$) que aporta FIAES, estas deben aportar un dólar (\$1), y para las ADESCOS por cada dólar (\$) que aporta FIAES, estas deben aportar cincuenta centavos de dólar (\$0.50).



**Figura 14.** Estructura de financiamiento de los proyectos

Fuente: Información proporcionada por FIAES.

#### 4.1.2.7. Monitoreo y Evaluación de los Proyectos de FIAES

El monitoreo y evaluación de la gestión y desempeño de los proyectos está basado en los siguientes elementos según la tabla 3:

Tabla 3. *Monitoreo y evaluación de la gestión y desempeño de los proyectos*

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
Monitoreo Financiero	Ejecución Financiera
Monitoreo de la Gestión	Calidad de los servicios prestados
Monitoreo operacional	Cumplimiento/rendimiento de obra-servicios
Monitoreo de impactos	Cambios logrados en el paisaje y medio de vida

Fuente: Información proporcionada por FIAES.

El monitoreo de la gestión financiera se mide por medio de los desembolsos ejecutados y los desembolsos programados en el Presupuesto Operativo Anual (POA); también se le da seguimiento a la contrapartida que aportan las instituciones ejecutoras de los proyectos.

El monitoreo de la gestión se mide a través de la calidad de servicios prestados, esto tiene que ver con la asistencia técnica y el cumplimiento de los avances técnicos.

El monitoreo operacional se lleva a cabo por medio del cumplimiento de los rendimientos de obras-servicios que se ejecutan, como por ejemplo producción de plantas o cantidad de árboles sembrados.

El monitoreo de impactos se mide por medio de los cambios logrados en temas medio ambientales y sociales, como por ejemplo que impacto tienen los arboles sembrados, lo que se mide por medio del aumento de superficie forestal, áreas restauradas, así como también la calidad del agua, entre otros.

Otro de los elementos, es que los principales instrumentos de control de los recursos financieros con los que cuenta FIAES son los siguientes: a) Contabilidad, b) Presupuestos, c) Auditorías internas y d) las Auditorías externas. Por consiguiente, estos instrumentos le permiten a FIAES y a sus aliados estratégicos tener la garantía del uso adecuado de los recursos financieros, en todas sus etapas.

Como parte de la planificación financiera, FIAES elabora presupuestos anuales, realizando el seguimiento mensualmente, donde se evalúa el nivel de cumplimiento de las metas establecidas en las formulaciones anuales. Además, a través de la Unidad de Auditoría Interna se auditan las inversiones en los territorios, verificando el cumplimiento de metas y la supervisión en campo, y también, verifica el uso de los fondos y liquidaciones de los desembolsos, así como el cumplimiento de la contrapartida y el cierre de los proyectos; adicionalmente, cuenta con la auditoría externa, la cual es la encargada de emitir diferentes informes sobre el manejo de los fondos del fiduciario, los informes independientes sobre el manejo de los fondos de funcionamiento, así como un informe independiente de cada proyecto. Esta serie de instrumentos de control de los recursos financieros está alineada con la política de credibilidad institucional que está ejecutando FIAES a través de la Unidad de Comunicaciones.

#### **4.1.2.8. Obtención de Recursos**

La principal problemática que actualmente enfrenta FIAES, es la falta de obtención de nuevos y mayores recursos financieros que le permitan una sostenibilidad financiera al largo plazo. La Alta Administración ha ejecutado una cantidad de esfuerzos y logros muy significativos tanto para FIAES como al país, sin embargo en los últimos años no se han logrado obtener nuevos aliados estratégicos que aporten mayores recursos, esto en gran parte tiene que ver con el enfoque que se le ha dado a la obtención de más recursos que venga a resolver la sostenibilidad financiera, esto se debe principalmente a que se le quiere apostar a muchas iniciativas al mismo tiempo, que al analizarlas son poco viables y otras que se llevan a cabo, pero que al final los recursos que se obtienen no son significativos, y por lo tanto, no resuelven el tema de sostenibilidad en el tiempo; por lo tanto al apostarle a muchas iniciativas pequeñas, por muy buenas que estas sean, no resolverán el problema y el trabajo que estas requieren para llevarlas a cabo desgasta al personal, cuando se le debería estar apostando a iniciativas grandes que generen la obtención de recursos con una participación importante en los ingresos de FIAES.

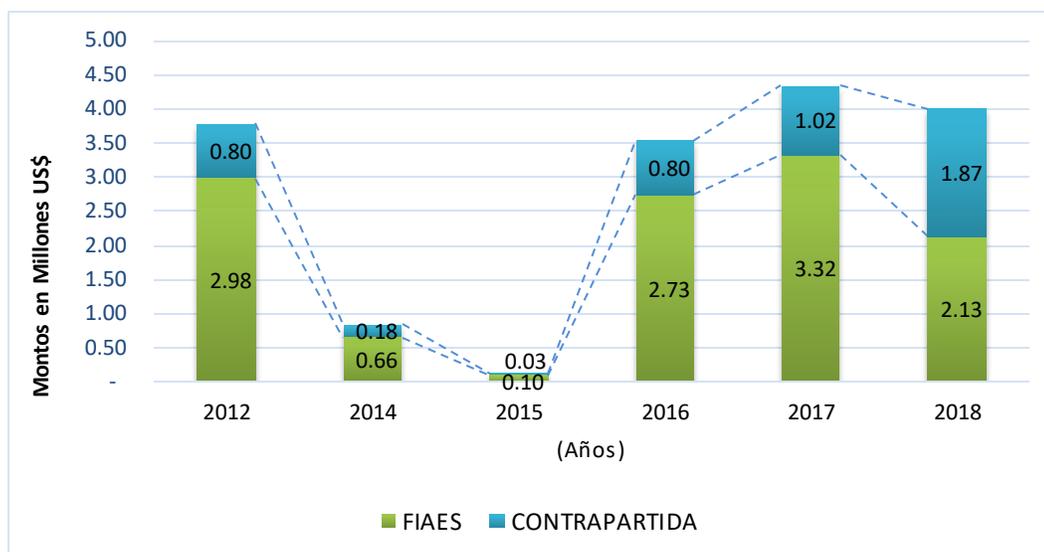
#### **4.1.2.9. Acreditación Internacional**

Un aspecto positivo de la búsqueda de nuevos aliados estratégicos para nuevos fondos, es que FIAES le está apostando a la búsqueda de una acreditación con organismos internacionales, con el propósito de que les permita acceder a los Fondos

Verdes para el Clima y los Fondos de Adaptación; adicionalmente le apuestan a la creación de un fondo patrimonial que les permita obtener donaciones en las cuales solicitan una contrapartida, y los rendimientos de estos fondos le permitirán apalancar este tipo de donaciones; otra apuesta, es la búsqueda de nuevos Canjes de Deuda con otros gobiernos que estén interesados en apoyar iniciativas medioambientales; adicionalmente, se está evaluando el aspecto de la personería jurídica de cómo se creó FIAES, con el fin de que se pueda acceder a otras opciones de nuevos recursos financieros, a través de proyectos productivos.

En resumen, la implementación de Estrategias de Sostenibilidad Financiera, le permitirá a FIAES tener estabilidad institucional y la continuidad del trabajo territorial impactando con proyectos medio ambientales en la sociedad en general, ya que de no implementarse las estrategias de sostenibilidad financiera, la asignación de recursos a invertir en los proyectos disminuirá significativamente, como se experimentó en los años 2014 y 2015, en donde los montos invertidos fueron casi nulos (ver figura 15).

Prácticamente, el convenio de las Compensaciones Ambientales firmado con el MARN a mediados de 2014, mejoró significativamente los ingresos de FIAES, a tal grado que en la actualidad estos representan el 71% de los ingresos totales. A nivel institucional, el personal buscará nuevas oportunidades al no tener la certeza de estabilidad y continuidad de las operaciones de la institución.



**Figura 15.** Ejecución de proyectos 2012 - 2018

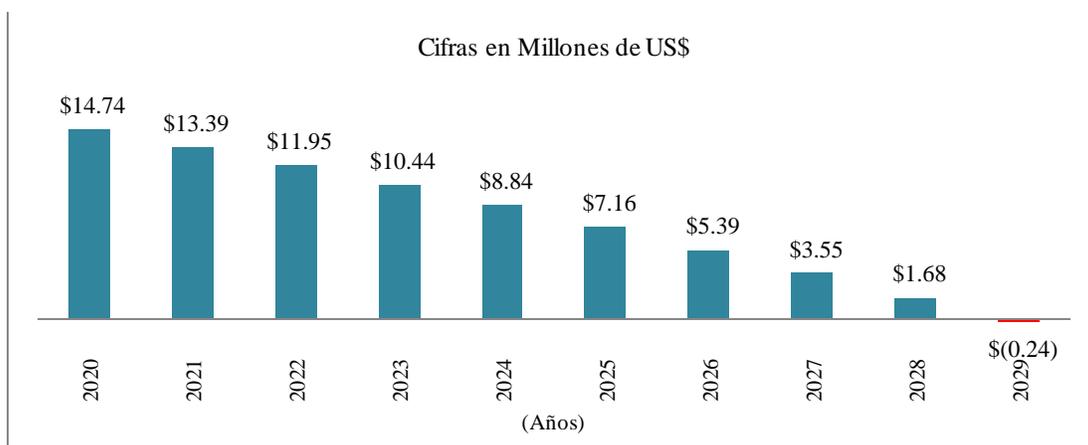
Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES.

#### **4.1.3. Análisis de la Situación Financiera Actual de FIAES**

Al realizar el diagnóstico de la situación financiera de FIAES, se puede evidenciar que en los últimos años, su principal fuente de ingresos han sido las compensaciones ambientales, recursos financieros que provienen del Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales MARN, los que representan el 71% (US\$3.3 MM) de los ingresos totales anuales (ver figura 5), el presupuesto de egresos para el año 2019 oscila los US\$4.6 Millones, de los cuales en su mayoría están siendo financiados por las ingresos de las compensaciones ambientales, en este sentido, la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas, la cual fue creada en el año 2017, se ha dedicado principalmente a gestionar y administrar estos recursos.

El patrimonio con el que cuenta FIAES al 31 de diciembre de 2018, es de alrededor de US\$17.2 Millones, el cual está constituido principalmente por los acuerdos de canje de deuda, fondos que se extinguen en el año 2026, y por lo tanto deben ejecutarse antes del término de la vigencia de los mismos. Con el fin de conocer las expectativas futuras del patrimonio, se han realizado una serie de escenarios del comportamiento del patrimonio hasta su agotamiento, de no implementar medidas que den como resultado la obtención de más recursos financieros.

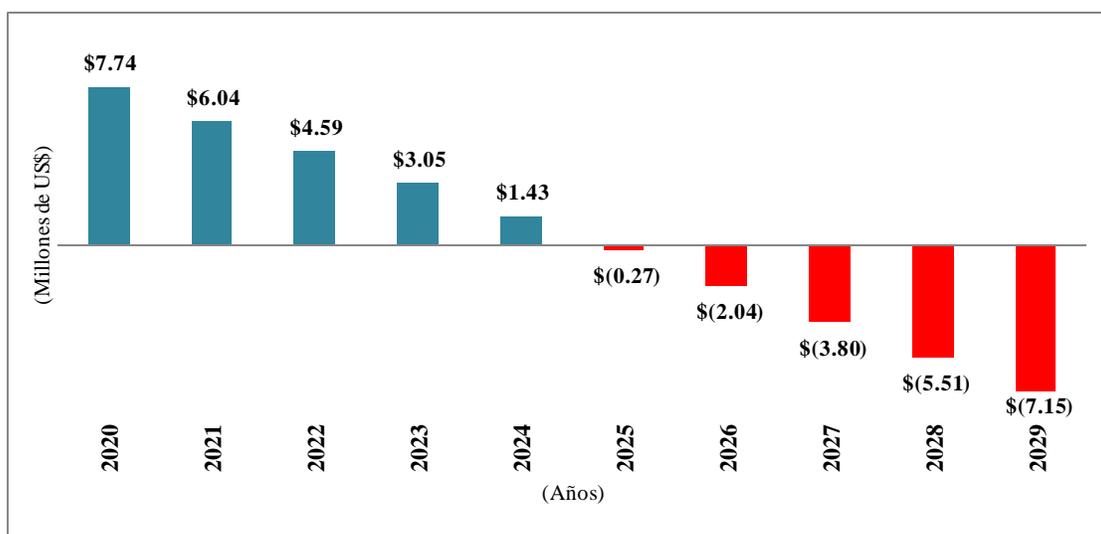
En el escenario siguiente, se muestra el comportamiento del patrimonio en el tiempo, bajo el supuesto que no le aprueban el fondo patrimonial, con un crecimiento del 5% en los ingresos por compensaciones ambientales, un rendimiento promedio de las inversiones del 5%, y un crecimiento en los egresos anuales del 2%, que corresponde a la inflación nacional, y sin considerar nuevos recursos financieros. Lo que da como resultado, que los fondos de FIAES se agotarían en el año 2029 (Ver figura 16).



**Figura 16.** Comportamiento del Patrimonio sin la aprobación del Fondo Patrimonial

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES.

El segundo escenario muestra el comportamiento del patrimonio, bajo las mismas condiciones del primer escenario y bajo el supuesto que a FIAES le aprueban la creación del Fondo Patrimonial por US\$ 7.0 Millones, y por lo tanto, no haría uso del mismo, dando como resultado, que los fondos con los que contaría FIAES para financiar su presupuesto anual, se agotaría en el año 2025 (Ver figura 17):

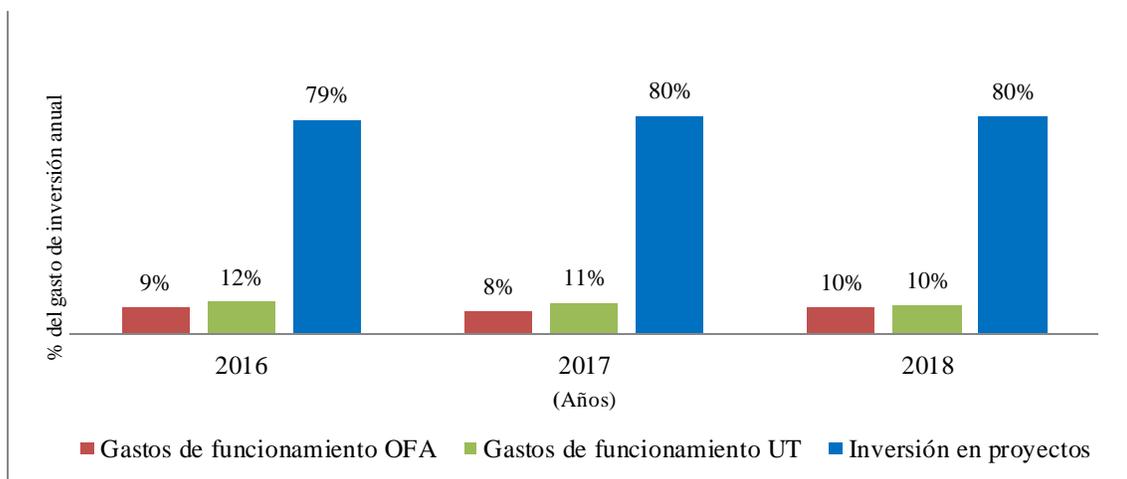


**Figura 17.** Comportamiento del patrimonio sin hacer uso del Fondo Patrimonial aprobado

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES.

En cuanto a la estructura de egresos anuales de FIAES, en los últimos 3 años se ha mantenido de forma constante, con un leve incremento en el gasto de funcionamiento de las oficinas administrativas; sin embargo, en general la estructura de egresos totales anuales se ha mantenido entre el 9% y el 10% para el funcionamiento de las oficinas administrativas con montos equivalentes a US\$0.33 y US\$0.38 Millones, el gasto de funcionamiento de las unidades territoriales ronda entre 10% y 12% los cuales equivalen

a US\$0.40 a US\$0.45 Millones y el gasto por inversión anual es del 79% y 80% en los últimos 3 años, equivalente a US\$2.73 Millones y US\$3.13 Millones (Ver figura 18):

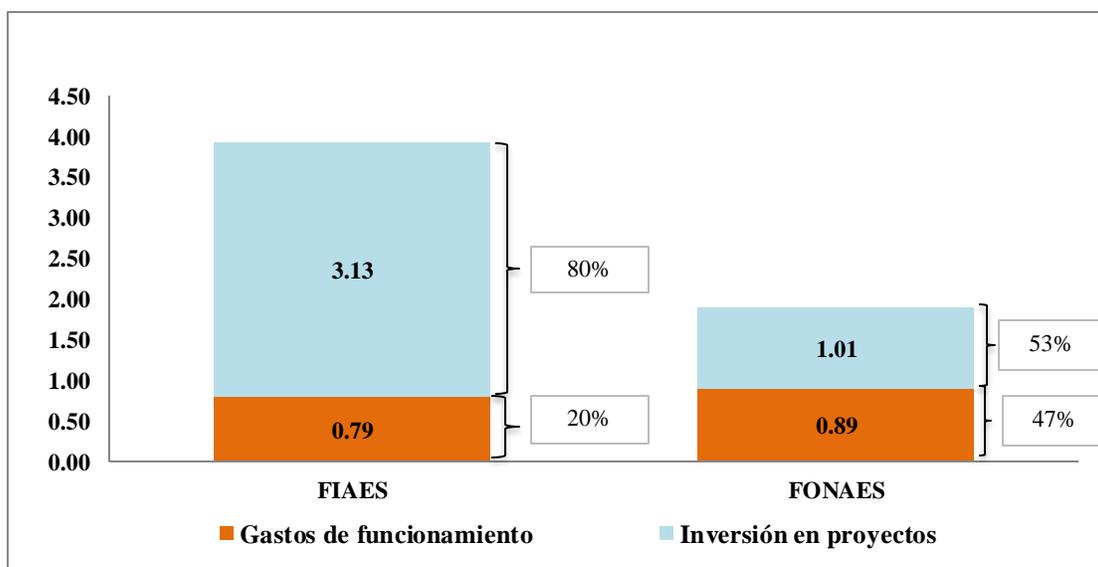


**Figura 18.** Estructura de egresos de FIAES

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES.

Con relación a la Estructura de Egresos de otras instituciones similares a FIAES, se realizó un comparativo de egresos del 2018 con FONAES, institución que pertenece al Ministerio de Medio Ambiente y la cual es receptora de Compensaciones Ambientales, dando como resultado que la estructura de egresos de FIAES es más eficiente en el manejo de los fondos, en cuanto al destino de los mismos. FIAES tiene una estructura 80-20 de sus fondos que equivale a US\$3.9 Millones, destinando el 80% (US\$3.13 Millones) a la inversión en proyectos y el 20% (US\$0.79 Millones) al funcionamiento de la institución, por el contrario FONAES, su estructura es 53-47 que equivale a US\$1.9 Millones, destinando un 53% (US\$1.01 Millones) a la inversión en los proyectos y el 47% (US\$0.89 Millones) al funcionamiento de la institución.

Por lo tanto, FIAES es una institución más competitiva y eficiente en el uso de sus recursos financieros, lo que le da mayor respaldo para la atracción de nuevos recursos y seguir manteniendo el liderazgo en la obtención de las compensaciones que otorga el MARN (Ver figura 19).



**Figura 19.** Comparativo de la estructura de egresos entre FIAES y FONAES del Año 2018

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES y la información publicada en el portal de transparencia de FONAES.

#### 4.1.4. Escenarios de Necesidades Financieras de FIAES

De acuerdo al análisis realizado de la situación financiera de FIAES, y del uso actual de los recursos, se ha desarrollado un análisis de las brechas de financiamiento a través de dos escenarios bajo los siguientes supuestos, simulando un crecimiento del 5% en las compensaciones ambientales, manteniendo el promedio de los rendimientos de la inversión que administra el fideicomiso, el cual oscila en 5%, además se incluyen los

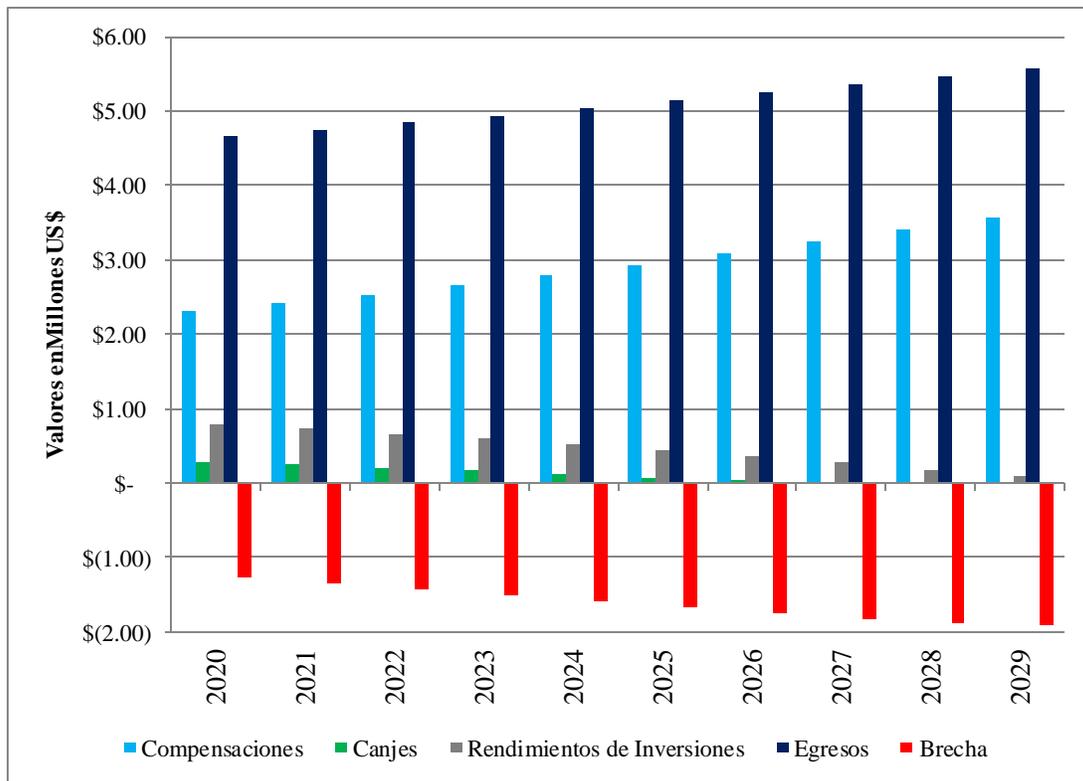
ingresos por canjes de acuerdo a los desembolsos anuales pendientes, y que el último desembolso se realiza en el año 2026, fecha en la que se extinguen los fondos de los canjes de creación, adicionalmente se considera un crecimiento de los egresos, que corresponde a la inflación nacional del 2%, manteniendo estas variables constantes en el tiempo de las proyecciones.

En el siguiente escenario, se muestran las necesidades financieras o brechas, que requiere FIAES cada año, bajo el supuesto que no le aprueba el fondo patrimonial de US\$7.0 Millones, y bajo las consideraciones mencionadas en el párrafo anterior, lo que da como resultado una brecha de financiamiento requerido de US\$1.6 Millones en promedio al año (Ver tabla 2):

Tabla 4. *Escenarios de necesidades financieras – Escenario 1 sin fondo patrimonial*

Año	Compensaciones Ambientales	Canjes de Deuda	Rendimientos de Inversiones	Egresos	Brecha
2020	\$ 2.30	\$ 0.29	\$ 0.80	\$ 4.66	-\$ 1.27
2021	\$ 2.42	\$ 0.24	\$ 0.74	\$ 4.75	-\$ 1.35
2022	\$ 2.54	\$ 0.20	\$ 0.67	\$ 4.84	-\$ 1.43
2023	\$ 2.66	\$ 0.16	\$ 0.60	\$ 4.94	-\$ 1.52
2024	\$ 2.80	\$ 0.12	\$ 0.52	\$ 5.04	-\$ 1.60
2025	\$ 2.94	\$ 0.08	\$ 0.44	\$ 5.14	-\$ 1.68
2026	\$ 3.08	\$ 0.04	\$ 0.36	\$ 5.24	-\$ 1.76
2027	\$ 3.24	\$ -	\$ 0.27	\$ 5.35	-\$ 1.84
2028	\$ 3.40	\$ -	\$ 0.18	\$ 5.46	-\$ 1.88
2029	\$ 3.57	\$ -	\$ 0.08	\$ 5.56	-\$ 1.91

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES.



**Figura 20.** Escenarios de necesidades financieras – Escenario 1

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES.

En el segundo escenario, se considera la aprobación del fondo patrimonial de US\$7.0 Millones y bajo los mismos supuestos del escenario anterior, en este sentido, la única variable que muestra cambios es el monto de los rendimientos, debido a que se considera que el Fondo Patrimonial se mantiene constante en el tiempo de las proyecciones. El resultado con relación al primer escenario no cambia, ya que los montos de los rendimientos no son significativos en el incremento de ingresos anuales y la brecha de financiamiento se mantiene.

Tabla 5. Escenarios de necesidades financieras – Escenario 2 con fondo patrimonial

Año	Compensaciones Ambientales	Canjes por Deuda	Rendimientos de Inversiones	Egresos	Brecha
2020	\$ 2.30	\$ 0.29	\$ 0.80	\$ 4.66	-\$ 1.27
2021	\$ 2.42	\$ 0.24	\$ 0.39	\$ 4.75	-\$ 1.70
2022	\$ 2.54	\$ 0.20	\$ 0.65	\$ 4.84	-\$ 1.45
2023	\$ 2.66	\$ 0.16	\$ 0.58	\$ 4.94	-\$ 1.54
2024	\$ 2.80	\$ 0.12	\$ 0.50	\$ 5.04	-\$ 1.62
2025	\$ 2.94	\$ 0.08	\$ 0.42	\$ 5.14	-\$ 1.70
2026	\$ 3.08	\$ 0.04	\$ 0.35	\$ 5.24	-\$ 1.77
2027	\$ 3.24	\$ -	\$ 0.35	\$ 5.35	-\$ 1.76
2028	\$ 3.40	\$ -	\$ 0.35	\$ 5.46	-\$ 1.71
2029	\$ 3.57	\$ -	\$ 0.35	\$ 5.56	-\$ 1.64

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES.

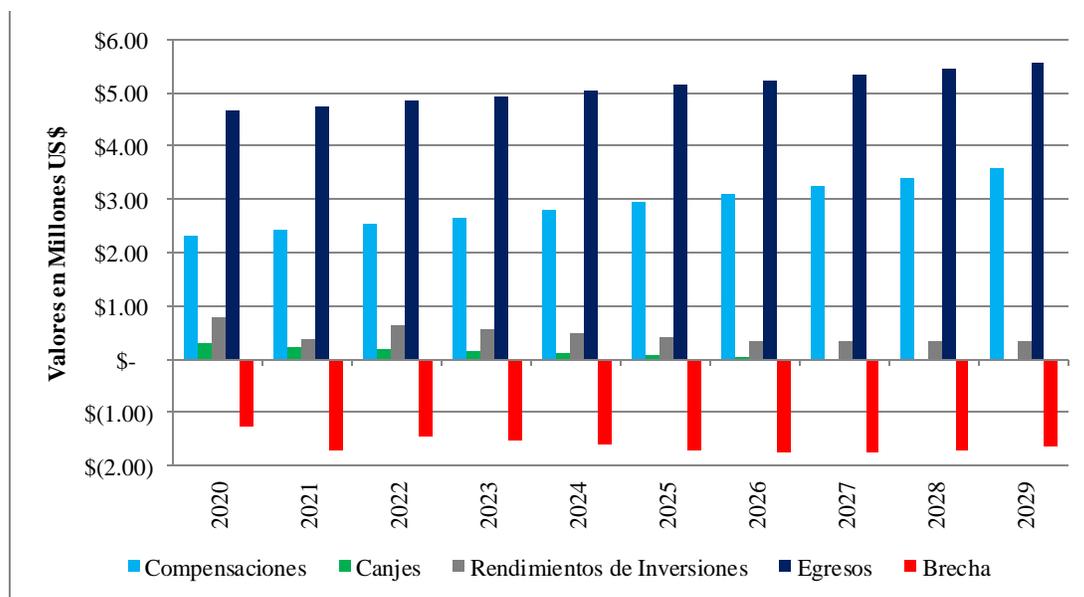


Figura 21. Escenario de necesidades financieras – Escenario 2

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de FIAES.

#### **4.1.5. Condiciones Estructurales y Barreras para el Financiamiento de FIAES**

Para obtener un diagnóstico de la situación actual, fue necesario realizar un análisis del marco legal, regulatorio e institucional, así como de la estructura y herramientas de planificación para el manejo de la sostenibilidad financiera de FIAES, las cuales se detallan a continuación:

##### **4.1.5.1. Marco Legal, Regulatorio e Institucional**

❖ **Marco Legal.** El marco legal identificado para FIAES, se enmarca en relación con los diferentes acuerdos o convenios suscritos, que se detallan a continuación:

1) En el año 1993 se crea el acuerdo bilateral de la creación del Fondo de la Iniciativa para las Américas (FIAES), como una institución sin fines de lucro entre los gobiernos de EEUU y El Salvador por un monto total de US\$41.2 millones de dólares.

##### **Ventajas:**

- Acuerdo de donación de Canje de Deuda.
- Destino: Agricultura y la Asistencia del Exterior.
- Los intereses se depositaban a través de un Fideicomiso.
- Fondos son administrados por un Consejo Administrativo de la sociedad civil.
- FIAES ha desarrollado alrededor de 506 proyectos medio ambientales por un monto aproximado de US\$ 36.7 Millones, de los cuales, el 83% (US\$30.5 MM)

fueron financiados con fondos propios, y el 17% (US\$6.2 MM) restante con fondos aportados por las instituciones beneficiadas en concepto de contrapartida.

- Se nombra a un agente fiduciario para FIAES, quien se encargará de la inversión y el desembolso del dinero.
- El agente fiduciario invertirá prudentemente las sumas depositadas en el fondo y deberá realizar los esfuerzos para que cada cuenta del fondo rinda una tasa de interés real y positivo.
- Deberá dar a conocer al Consejo Administrativo de FIAES para que este lo examine y tome las medidas correctivas pertinentes.

**Desventajas:**

- No le permite a FIAES generar otros ingresos para la sostenibilidad financiera de mediano y largo plazo.
- No permite la generación de proyectos productivos que le generen otros ingresos a FIAES.
- No le permite la creación de un fondo patrimonial.

2) En el Año 2001 se crea un nuevo Fondo para la Preservación de los Bosques Tropicales (TFCA) por un monto aproximado de US\$14.4 Millones de dólares.

**Ventajas:**

- Reducir ciertas deudas con el comercio agrícola adeudadas al Gobierno de los Estados Unidos.
- Acuerdo de donación de Canje de Deuda.
- Destino: Promover las actividades destinadas a conservar, mantener o restaurar los bosques tropicales de El Salvador.

**Desventajas:**

- No le permite a FIAES generar otros ingresos para la sostenibilidad financiera de mediano y largo plazo.
- No permite la generación de proyectos productivos que le generen otros ingresos a FIAES.
- No le permite la creación de un fondo patrimonial.

3) En el Año 2012 se acuerda la donación con FOMILENIO por un monto estimado de US\$ 3.9 Millones de dólares, a través de transferencias directas al FIAES.

**Ventajas:**

- Destino: Cuido y el respeto por el medio ambiente, a través de la identificación, selección, financiamiento y seguimiento a proyectos que contribuyan a la protección y recuperación de los recursos naturales y el medio ambiente.

- Objetivo del acuerdo: a) gestión de ecosistemas, b) gestión territorial y c) la prevención y control de la contaminación.
- Contribución de FIAES: 40% del monto total con el fin de financiar los proyectos medioambientales de la zona norte de El Salvador.

**Desventajas:**

- No le permite a FIAES generar otros ingresos para la sostenibilidad financiera de mediano y largo plazo.
- No permite la generación de proyectos productivos que le generen otros ingresos a FIAES.
- No le permite la creación de un fondo patrimonial.

4) En mayo 2014 se realiza el convenio de cooperación con el MARN para darle cumplimiento a las medidas de compensación ambiental constituidas en el artículo 18 de la Ley de Medio ambiente.

**Ventajas:**

- Objetivo: realizar una evaluación ambiental de las obras o proyectos que generen impactos negativos en el ambiente o la calidad de vida de la población.
- Le confiere al FIAES, la potestad de establecer las actividades y sitios donde se desarrollarán las acciones, con los recursos obtenidos de la compensación ambiental, ejecutando directamente o a través de terceros, debidamente acreditados conforme al marco regulatorio del FIAES o a través de convenios de cooperación suscritos con diversas entidades ejecutoras.

- FIAES recibió un monto aproximado de US\$4.4 Millones de dólares.

**Desventajas:**

- Los fondos que recaudan son extinguidos al corto plazo.

❖ ***Marco Regulatorio e Institucional.*** En cuanto al marco regulatorio e institucional de FIAES, se identifican las siguientes herramientas:

***1) Gobernanza:***

- i. A raíz de los acuerdos de creación, FIAES cuenta con un Consejo Administrativo comprometido, plural, transparente y representativo conformado por miembros de sociedad civil de El Salvador y representantes del Gobierno de los Estados Unidos.
- ii. Las funciones del Consejo de Administración son supervisar y administrar el Fondo, detalla sus deberes y reconoce su derecho a utilizar recursos provenientes del Fondo para los gastos administrativos pertinentes.

***2) Estructura Organizativa:***

- i. Tiene definida una estructura organizativa que le permite: definir sus niveles jerárquicos, describir las funciones principales e Identificar el recurso humano necesario de FIAES.
- ii. Posee instrumentos normativos que norman la operatividad de FIAES.

**3) *Plan Estratégico Institucional 2015-2020:***

- i. Cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2015-2020.
- ii. Se creó la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas con el fin de gestionar y atraer nuevos aliados estratégicos.
- iii. Se redefinen las prioridades de los territorios y de los actores locales.

**4) *Credibilidad:***

- i. FIAES apoya a la sustentabilidad de los actores locales.
- ii. Es un mecanismo financiero que posee una estructura de gobierno que integran a personas de diferentes sectores, procedimientos creíbles, transparentes y prácticas sólidas de gestión financiera.
- iii. Abierto a las auditorías y a evaluaciones externas.
- iv. Establece memorándum de entendimientos con los actores locales.
- v. Divulga los resultados y logros alcanzados a nivel interno y externo.
- vi. Ayuda a generar confianza y certidumbre, refuerza la moral del personal, conseguir mayores recursos y ejecutar programas y proyectos con mayor eficacia.

**5) *Continuidad Institucional:***

- i. Ofrece mecanismo de financiamiento de mediano y largo plazo para programas y proyectos focalizados en siete sitios territorios priorizados como lo son Apaneca, El Imposible, Los Cobanos, Cerrón Grande, Jiquilisco, Nuahuaterique y Golfo de Fonseca.

- ii. Sus principales áreas de acción son a) la conservación y manejo sostenible de áreas y recursos sostenibles, b) conservación y aprovechamiento sostenible de recursos marino-costeros, c) agricultura y ganadería sostenible, d) restauración de áreas degradadas, e) manejo de cuencas hidrográficas, f) economía local e iniciativas productivas, y g) turismo sostenible.
- iii. Facilita la coordinación entre los diferentes actores locales, donantes de fondos y la sociedad civil.
- iv. Ofrece transparencia, credibilidad y rendición de cuentas.
- v. FIAES se complementa y apoya a las instituciones públicas y privadas.
- vi. FIAES está alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible dictados por las Naciones Unidas.
- vii. Realiza controles administrativos y financieros que garantizan la transparencia de FIAES.
- viii. Tiene definido un proceso de formulación y seguimiento del POA y del Presupuesto de funcionamiento y de inversiones.
- ix. Cuenta con un adecuado proceso del ciclo de proyectos para la pre-inversión, ejecución y cierre.

#### **4.1.5.2. Herramientas de Planificación Financiera y Operativa**

Entre las herramientas de planificación financiera y operativa implementadas por FIAES se identificaron las siguientes:

##### ***1) Operacionales:***

- i. Cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2015-2020 en donde tiene definido los objetivos estratégicos, metas, áreas estratégicas, ejes transversales de trabajo y los métodos de intervención.
- ii. Desarrolla alianzas de colaboración con instituciones de gobierno, agencias de cooperación, municipalidades, ONG, empresas y/o fundaciones privadas y organizaciones locales como ADESCOS, Juntas Directivas, entre otras.
- iii. Se realizan alianzas estratégicas locales y apoya en el otorgamiento de donaciones con potenciales beneficiarios.
- iv. Realizan diagnósticos integrales y participativos de los territorios de intervención y de los actores locales que participan en cada programa o proyecto.
- v. Elaboran planes de desarrollo local sostenibles con el fin de disminuir los problemas de los territorios, los cuales son evaluados y aprobados por el Consejo de Administración.
- vi. Realizan procesos de adjudicación orientados a los diferentes territorios priorizados con los actores locales.
- vii. Tienen costos compartidos con los beneficiarios a través de contrapartidas.

- viii. Gestionan alianzas estratégicas para el desarrollo de capacitaciones que permitan fortalecer las capacidades de los beneficiarios.
- ix. Implementa procesos y prácticas eficaces, eficientes y transparentes para la adquisición de bienes y servicios.
- x. Implementación de Presupuesto de gastos e inversiones.
- xi. Planeación del efectivo.

2) *Administrativas:*

- i. El personal interno de FIAES tiene claridad de los roles para desempeñarse de manera eficaz y eficiente con los actores locales y las partes interesadas.
- ii. Tienen definido el proceso de formulación y monitoreo de los presupuestos lo que les permite entender y analizar todos los costos y gastos.
- iii. Gestionan asignaciones razonables del presupuesto con el propósito de maximizar los fondos de cada programa o proyecto.
- iv. Cuentan con documentos normativos que contienen las políticas y prácticas que orienten la gestión de FIAES.
- v. Están en un proceso de identificación, creación y actualización de los documentos normativos que les permitan acreditarse con temas de Fondos Verdes para el Clima.
- vi. Se apoyan de auditorías internas y externas para realizar el monitoreo y supervisión de las operaciones que ejecutan.

3) ***Estándares de información, monitoreo y evaluación:***

- i. Elaboran informes para diferentes tipos de audiencias y propósitos con el fin de brindar transparencia, credibilidad y rendición de cuentas.
- ii. Establecen en cada uno de los contratos o convenios los estándares de información técnica y financiera en el que se incluyan los requerimientos de información, procedimientos y plazos.
- iii. Realizan monitoreo y evaluación de sus programas y proyectos con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico y los resultados alcanzados.
- iv. Dan seguimiento y evaluación de la gestión interna como apoyo a la toma de decisiones.

4) ***Gestión de Activos:***

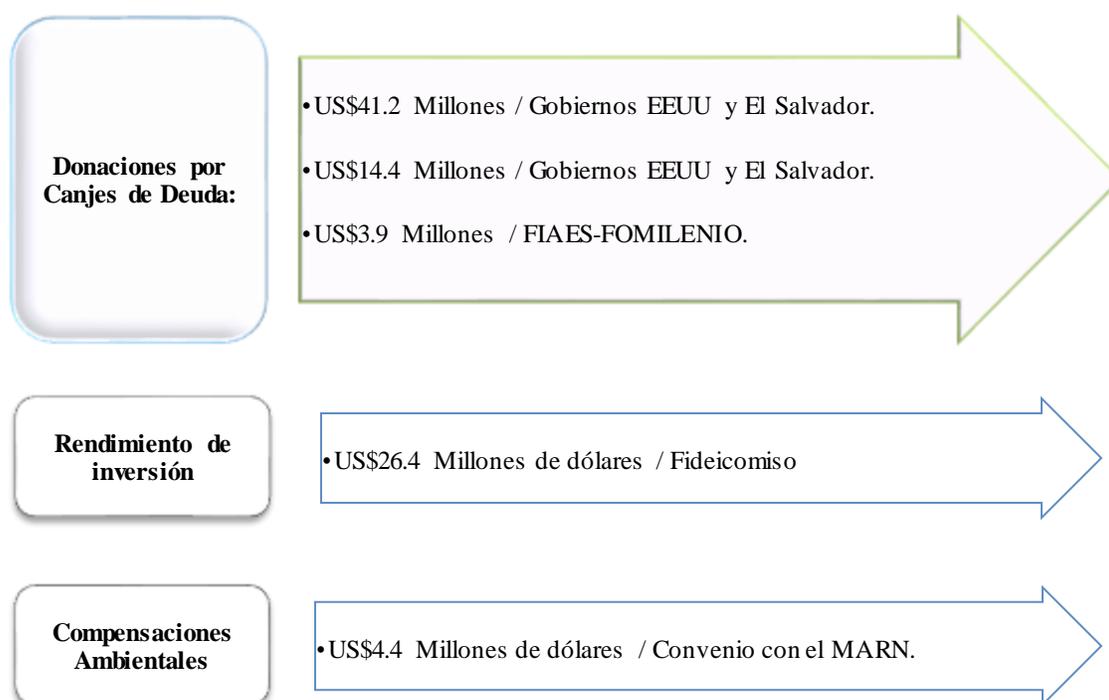
- i. Cuentan con una política de inversiones para el manejo de sus activos.
- ii. La gestión de inversiones es administrada a través de un Fiduciario definido según el acuerdo de creación de FIAES y a su vez es supervisada por la Gerencia Financiera y Administrativa.
- iii. Mantiene y resguarda un fondo patrimonial.
- iv. Evalúan la capacidad de inversión.
- v. Monitorean los rendimientos de la gestión de inversión administrados a través del fiduciario.

5) *Gestión de Recursos o movilización de recursos:*

- i. FIAES cuenta con estrategias definidas para diversificar sus fuentes de financiamiento y de sostenibilidad financiera en el corto, mediano y largo plazo como por ejemplo los canjes de deuda por naturaleza y las compensaciones ambientales, entre otros.
- ii. Implementa las acciones para la gestión de recursos que le permitan obtener nuevos financiamientos de corto, mediano y largo plazo.
- iii. Cuenta con la normativa interna para las operaciones destinadas a los canjes de deuda y de las compensaciones ambientales, y se encuentra en el proceso de revisión y actualización de nuevas normativas que le permitan acceder a nuevos donantes o proveedores de fondos con mayores requisitos en temas medioambientales.
- iv. Se encuentra analizando y buscando nuevas oportunidades de fondos internacionales o nacionales que le permitan obtener recursos adicionales.
- v. Buscan oportunidades de nuevos fondos coordinándose con el gobierno de El Salvador para acceder en la intervención de programas o proyectos locales tomando de referencia la credibilidad y experiencia de FIAES.

### 4.1.5.3. Herramientas para la Generación de Ingresos

Las herramientas implementadas por FIAES para la generación de ingresos, se detallan en la siguiente Figura:



*Figura 22.* Herramientas implementadas para la generación de ingresos por parte de FIAES

Fuente: Elaboración propia basada en la recopilación de documentos de FIAES

## **CAPITULO V. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA PARA FIAES**

### **5.1. Estrategias de la Sostenibilidad Financiera para FIAES**

La Estrategia de Sostenibilidad Financiera para el Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador responde a los lineamientos del Plan Estratégico Institucional y se complementará con los componentes estratégicos de planificación que implemente FIAES con el propósito de asegurar la sostenibilidad financiera al mediano y largo plazo.

#### **5.1.1. Visión**

“FIAES al final del año 2025, será un fondo que cuente con los recursos financieros que le permitan asegurar una sostenibilidad financiera al mediano y largo plazo”.

### **5.1.2. Objetivo General**

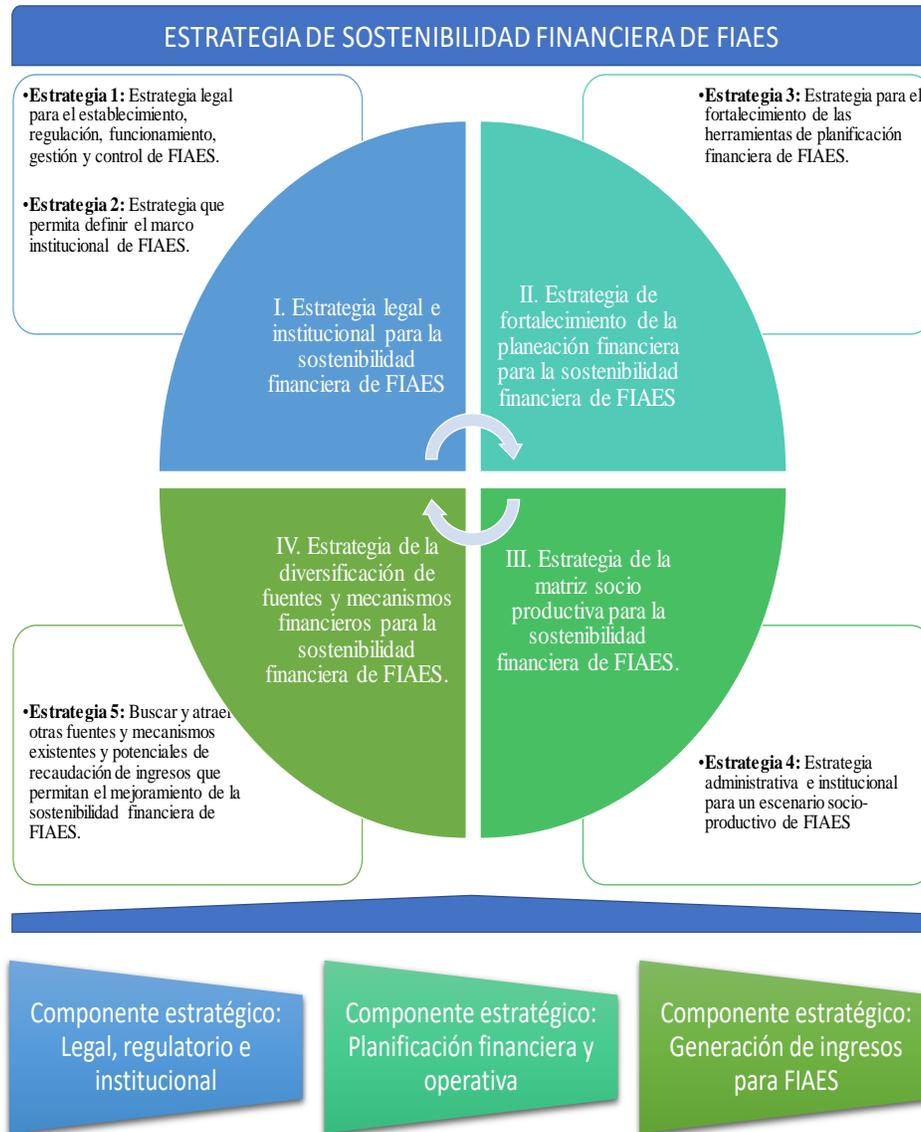
Proponer una estrategia de sostenibilidad financiera para el Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador – FIAES que le permitan asegurar el manejo administrativo-financiero de los proyectos o programas socio ambientales en beneficio de la calidad de vida de las familias y la adaptación al cambio climático de manera eficiente. Por consiguiente, será necesario identificar oportunidades, generar capacidades y promover las condiciones que permitan asegurar un financiamiento estable de mediano y largo plazo.

### **5.1.3. Objetivos Específicos**

- Promover un marco legal e institucional que le permita el manejo administrativo-financiero eficiente y sostenible de FIAES.
- Proyectar a FIAES como un aliado estratégico de los actores locales para mejorar la calidad de vida de las familias y la adaptación del cambio climático del país.
- Contribuir en la identificación de oportunidades y la promoción de las condiciones que le permitan la diversificación de mecanismos financieros para asegurar la sostenibilidad financiera al mediano y largo plazo.

### 5.1.4. Propuesta de Estrategias de Sostenibilidad Financiera para FIAES

Como parte de las propuestas de estrategias de sostenibilidad financiera para FIAES, se proponen los siguientes componentes estratégicos (Mentefactura, 2015):



**Figura 23.** Propuesta de Estrategia de Sostenibilidad Financiera para FIAES

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.1. Componente Estratégico: Legal, regulatorio e institucional

Para el componente legal, regulatorio e institucional del Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador, se proponen las siguientes estrategias de Sostenibilidad Financiera:

#### ❖ *Estrategia Legal e Institucional de FIAES*

##### ○ *Estrategia 1: Estrategia legal para el establecimiento, regulación, funcionamiento, gestión y control de FIAES*

- i. **Objetivo de la Estrategia:** Contar con una normativa jurídica que le permita a FIAES el establecimiento, regulación, funcionamiento, gestión y control de la sostenibilidad financiera al mediano y largo plazo.
  
- ii. **Metas:**
  - Definir la figura jurídica e institucional de FIAES que le permita la búsqueda de nuevos ingresos que contribuyan a la sostenibilidad financiera de FIAES. Periodo planificado: 2020 - 2021.
  - Modificar el acuerdo de creación de FIAES referente al manejo de las inversiones a través del fiduciario para implementar otras inversiones en

otros títulos valores que le permitan una mayor rentabilidad. Periodo planificado: 2020 - 2021.

- Modificar el acuerdo de creación de FIAES para la creación de un Fondo Patrimonial que permita nuevos ingresos a través de contrapartidas. Periodo planificado: 2020 - 2021.
- Actualizar la normativa interna relacionada con las nuevas disposiciones legales a implementar. Periodo planificado: 2020 - 2021.
- Presentar propuestas o iniciativas en el marco regulatorio ambiental con el Gobierno Central, Asamblea Legislativa, Ministerios de Medio Ambiente, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Turismo, Ministerio de Salud y Asistencia Social, Ministerio de Relaciones Exteriores, entre otros con el fin de promover iniciativas legales que permitan la administración de impuestos y/o multas enmarcadas a proyectos y programas medioambientales. Periodo planificado: 2020 – 2025.

○ **Estrategia 2: Estrategia que permita definir el marco institucional de FIAES**

i. **Objetivo de la Estrategia:** Definir el nuevo marco institucional de FIAES.

ii. **Metas:**

- Fortalecer la estructura de Gobierno Corporativo de FIAES. Periodo planificado: Años 2020 - 2021.
- Redefinir una estructura organizativa que permita la creación de áreas administrativas o especializadas orientadas a la sostenibilidad financiera de mediano y largo plazo de FIAES. Periodo planificado: Años 2020 - 2021.
- Establecer la metodología de la Gestión por Procesos que le permita identificar, describir, mejorar y evaluar los procesos de FIAES. Periodo planificado: Años 2021 - 2025.
- Fortalecer la credibilidad de FIAES con el fin de generar confianza y certidumbre, reforzar la moral del personal, conseguir mayores recursos y ejecutar programas y proyectos con mayor eficacia. Periodo planificado: Años 2021 - 2025.
- Desarrollar la continuidad institucional que facilite la coordinación entre los diferentes actores locales, donantes de fondos y la sociedad civil. Periodo planificado: Años 2021 - 2025.

## 5.1.2. Componente Estratégico: Planificación Financiera y Operativa

### ❖ Estrategia de Fortalecimiento de la Planeación Financiera de FIAES

#### ○ Estrategia 3: Estrategia para el fortalecimiento de las herramientas de planificación financiera de FIAES

- i. Objetivo de la estrategia:* Implementar herramientas de planeación financiera que permitan mejorar la rentabilidad, establecer la disponibilidad adecuada de efectivo y las fuentes de financiamientos, fijar el nivel de ingresos, ajustar los gastos y el monitoreo y control de FIAES.
  
- ii. Metas:*
  - Fortalecer la estructura de Gobierno Corporativo de FIAES. Periodo planificado: Años 2020 - 2021.
  - Asignar presupuestos de operación e inversión a las oficinas territoriales, así como a los instrumentos socio productivos. Periodo planificado: Años 2021 - 2025.
  - Implementar programas de formación y desarrollo especializadas al personal administrativo-financiero y técnico de FIAES. Periodo planificado: Años 2021 - 2025.

- Definir e implementar un plan de monitoreo y evaluación de las actividades administrativo-financiero y técnicas de FIAES. Periodo planificado: Años 2021 - 2025.

### 5.1.3. Componente Estratégico: Generación de Ingresos para FIAES

#### ❖ Estrategia de la Matriz Socio-productiva de FIAES

- **Estrategia 4: Estrategia administrativa e institucional para un escenario socio-productivo de FIAES**
  - i. **Objetivo de la Estrategia:** Crear una entidad que administre inversiones en proyectos socio productivos relacionados al medioambiente.
  - ii. **Meta:**
    - Aprobar y divulgar la Estrategia de Sostenibilidad Financiera de FIAES que le permita un nuevo modelo de gestión.
    - Iniciar el proceso de formalización del nuevo instrumento de proyectos socio-productivos y someter aprobación del Consejo de Administración de FIAES, (Periodo planificado: Año 2021) con base a los siguientes criterios:
      - Objetivo del instrumento.
      - Adecuación de la normativa y de la parte institucional.

- Describir los tipos de proyectos socio-productivos a incursionar.
- Establecer los elementos que contemplan los proyectos socio-productivos.
- Definir la estructura de los proyectos socio-productivos.
- Estimar los beneficios del instrumento.
- Puesta en marcha del instrumento socio-productivo. Periodo planificado:  
Años 2021 – 2025.

❖ **Estrategia de la Diversificación de Fuentes y Mecanismos Financieros de FIAES**

- **Estrategia 5: Buscar y atraer otras fuentes y mecanismos existentes y potenciales de recaudación de ingresos que permitan el mejoramiento de la sostenibilidad financiera de FIAES**
  - i. **Objetivo de la estrategia:** Buscar y atraer otras fuentes y mecanismos existentes y potenciales de recaudación de ingresos que permitan el mejoramiento de la sostenibilidad financiera de FIAES.
  - ii. **Metas:**
    - Fortalecer e impulsar a la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas estratégicas con el fin atraer y multiplicar nuevas fuentes de fondeo en el corto, mediano y largo plazo. Periodo planificado: Años 2020 - 2021.

- Diversificar y multiplicar sus fuentes de fondeo en el corto, mediano y largo plazo (Periodo planificado: Años 2021 - 2025) (Landreau, Benjamín, 2013):
  - ✓ Donaciones provenientes de fondos internacionales.
  - ✓ Donaciones provenientes de ONG, fundaciones, empresas privadas sean nacionales o internacionales.
  - ✓ Asignaciones presupuestarias del Gobierno para proyectos específicos medioambientales.
  - ✓ Administración de impuestos y/o multas enmarcadas por temas de la legislación del gobierno.
  - ✓ Otros pagos voluntarios y obligatorios que puedan ser asignados a FIAES por su credibilidad y experiencia.
  - ✓ Oportunidad de nuevos canjes bilaterales de deuda por naturaleza con otros países.
  - ✓ Aprovechar las compensaciones ambientales, donaciones para la adaptación del cambio climático, los offset por biodiversidad.
  - ✓ Financiamiento con créditos de carbono.
  - ✓ Financiamiento del Fondo Verde para el Clima.
  - ✓ Pagos por servicios ambientales.
  - ✓ Compensaciones de biodiversidad;
  - ✓ Contribuciones verdes e incentivos fiscales;
  - ✓ Sitios web útiles para Crowdfunding Verde;
  - ✓ Financiamiento de proyectos para la permanencia;

✓ Otras fuentes como Inversión de Impacto, Bonos Forestales, Bonos Verdes y Climáticos.

- Identificar y actualizar las normativas internas que le permitan acceder a nuevos donantes o proveedores de fondos internacionales o nacionales.  
Periodo planificado: Años 2021 - 2025.
- Buscar oportunidades de nuevos fondos coordinándose con el gobierno de El Salvador para acceder en la intervención de programas o proyectos locales tomando de referencia la credibilidad y experiencia de FIAES.  
Periodo planificado: Años 2021 - 2025.
- Diseñar planes de acción orientados a conseguir capitales de largo plazo aparte de los fondos de más de corto plazo para proyectos o programas específicos que se fundamenten en: (Periodo planificado: Años 2021 - 2025).
- Evaluar donaciones de actores locales que no cumplan con los criterios ambientales y sociales que podrían afectar su credibilidad. Periodo planificado: Años 2021 - 2025.
- Fortalecer la credibilidad de FIAES en prestar servicios financieros de largo plazo en beneficio de la calidad de vida de las familias y la adaptación al cambio climático de manera eficiente. Periodo planificado: Años 2021 - 2025.

- Desarrollar e implementar el plan de promoción, comercialización y mercadeo de los productos y servicios bajo la marca verde de FIAES.  
Periodo planificado: Años 2021 - 2025.
- Desarrollar estrategias de comunicación efectivas que le permitan aumentar la consciencia de la población o actores locales nacionales e internacionales con el propósito de promover la calidad de vida de las familias y la protección al medio ambiente. Periodo planificado: Años 2021 - 2025.

## **5.2. Planeación Financiera**

En el análisis de la situación actual de FIAES, se realizaron escenarios utilizando el método determinístico, el cual se elaboró en base a supuestos de crecimientos de las fuentes de ingresos y egresos actuales, dando como resultado las brechas o necesidades financieras que requiere FIAES para mantener los niveles de inversión medioambientales en las áreas estratégicas de acción:

- Conservación y manejo sostenible de recursos naturales.
- Agricultura y ganadería sostenibles.
- Restauración de áreas degradadas.
- Economía local e iniciativas productivas.
- Manejo de cuenca hidrográficas.
- Conservación y aprovechamiento sostenibles de recursos costeros.
- Turismo sostenible.

El resultado que se obtuvo del análisis de los escenarios fue que FIAES, requiere en promedio de US\$1.6 Millones de ingresos adicionales, para poder cubrir sus necesidades de funcionamiento y de inversión.

Además, para determinar los ingresos futuros que FIAES esperaría obtener al implementar las estrategias de sostenibilidad financiera, se elaboraron tres escenarios: a) conservador, b) esperado y c) optimista, con el propósito de equilibrar los ingresos con los egresos para los próximos 10 años.

Los escenarios se elaboraron utilizando el modelo de simulación estocástico Crystal Ball, analizando las diferentes métricas de riesgo, aplicando una desviación estándar del 5% y al realizar la simulación con 50,000 pruebas dio como resultado una Curtosis promedio de los tres escenarios de 3.0, lo que indica que el ancho de sus colas corresponde a una distribución normal.

Los supuestos de crecimiento anual en las compensaciones ambientales es del 5%, tomando como referencia el crecimiento del PIB de la construcción que fue del 4% para el 2017 (Dutriz Hermanos, S.A. de C.V., 2018), en el 2018 osciló por el 7% y las expectativas para el 2019 es de 8% a 10% de crecimiento (Editorial Altamirano Madriz S.A., 2018), con relación a los ingresos por canjes, se mantienen los ingresos de acuerdo a los desembolsos pendientes del acuerdo TFCA, los ingresos por rendimientos de las inversiones se consideran que se mantenga el promedio histórico del 5%, con relación a

los egresos anuales, estos se realizaron bajo el supuesto que se mantienen constantes con un crecimiento del 2%, que equivale a la inflación anual.

Para todos los escenarios, los ingresos que se esperan obtener para financiar los egresos anuales, dependerá de la efectividad que FIAES pueda tener en la aplicación de las estrategias de sostenibilidad financiera propuestas, para cada escenario se obtendrá un nivel de ingresos óptimo para cubrir las necesidades financieras para el funcionamiento e inversión de los proyectos medioambientales.

#### **5.2.1. Proyección de Necesidades Financieras para el Escenario Conservador**

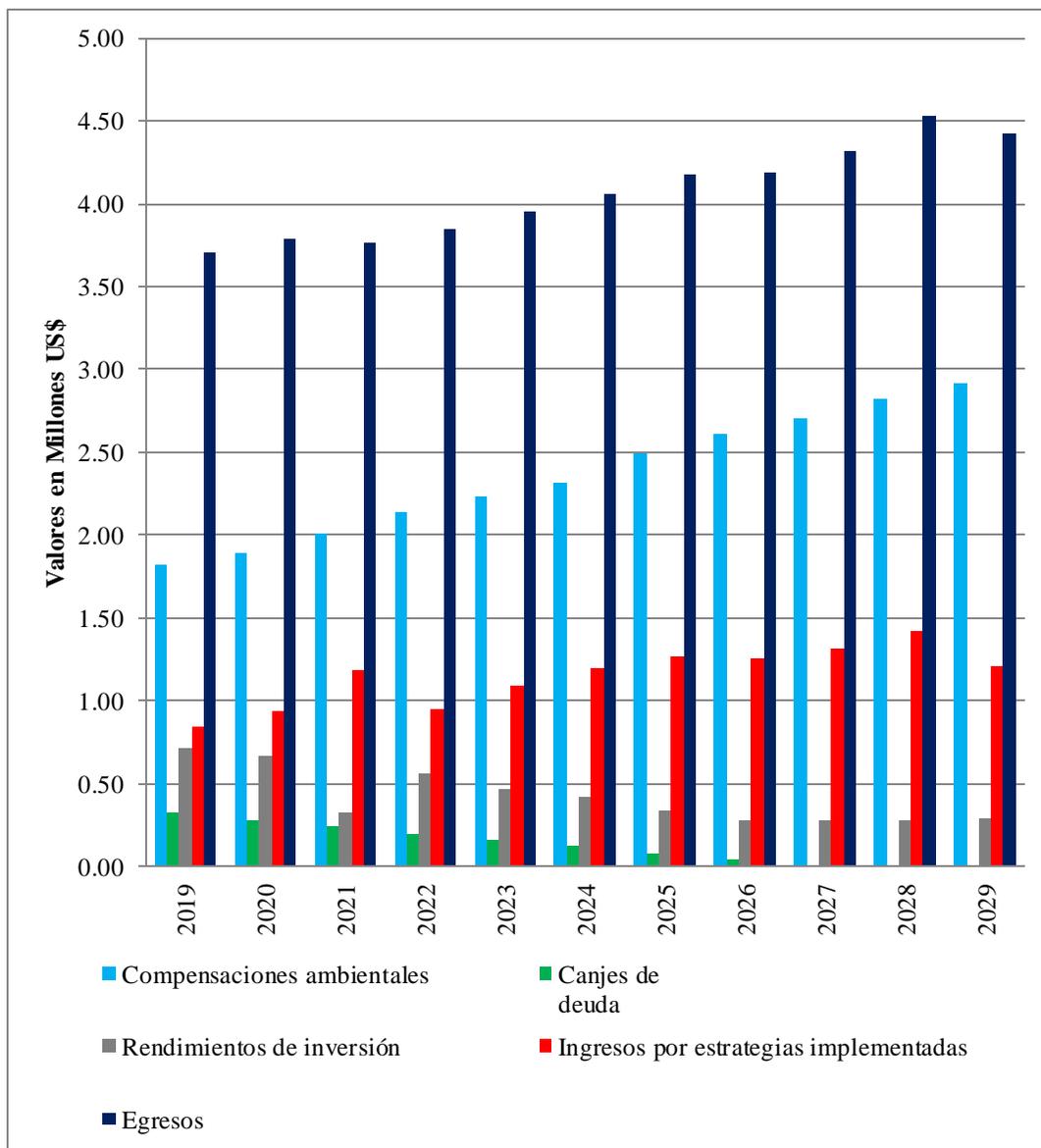
El escenario conservador dio como resultado un ingreso promedio anual de US\$4.07 Millones, considerando la obtención de un ingreso adicional promedio anual de US\$1.15 Millones, después de la implementación de las estrategias de sostenibilidad financiera, en la tabla siguiente se muestran las estimaciones de los ingresos esperados para cubrir los niveles de egresos anuales.

Tabla 6. *Escenario Conservador - Implementación de Estrategias de Sostenibilidad*

*Financiera*

Año	Compensaciones ambientales	Canjes de deuda	Rendimientos de inversión	Ingresos por estrategias implementadas	Egresos
2019	1.83	0.33	0.71	0.84	3.71
2020	1.89	0.29	0.67	0.94	3.79
2021	2.01	0.24	0.32	1.19	3.77
2022	2.14	0.20	0.56	0.95	3.85
2023	2.23	0.16	0.47	1.09	3.96
2024	2.32	0.12	0.42	1.20	4.06
2025	2.49	0.08	0.34	1.27	4.18
2026	2.61	0.04	0.29	1.26	4.19
2027	2.71	0.00	0.29	1.32	4.31
2028	2.82	0.00	0.29	1.42	4.52
2029	2.91	0.00	0.29	1.21	4.42
Promedio	2.36	0.13	0.42	1.15	4.07

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 24.** Escenario Conservador - Implementación de Estrategias de Sostenibilidad Financiera

Fuente: Elaboración propia.

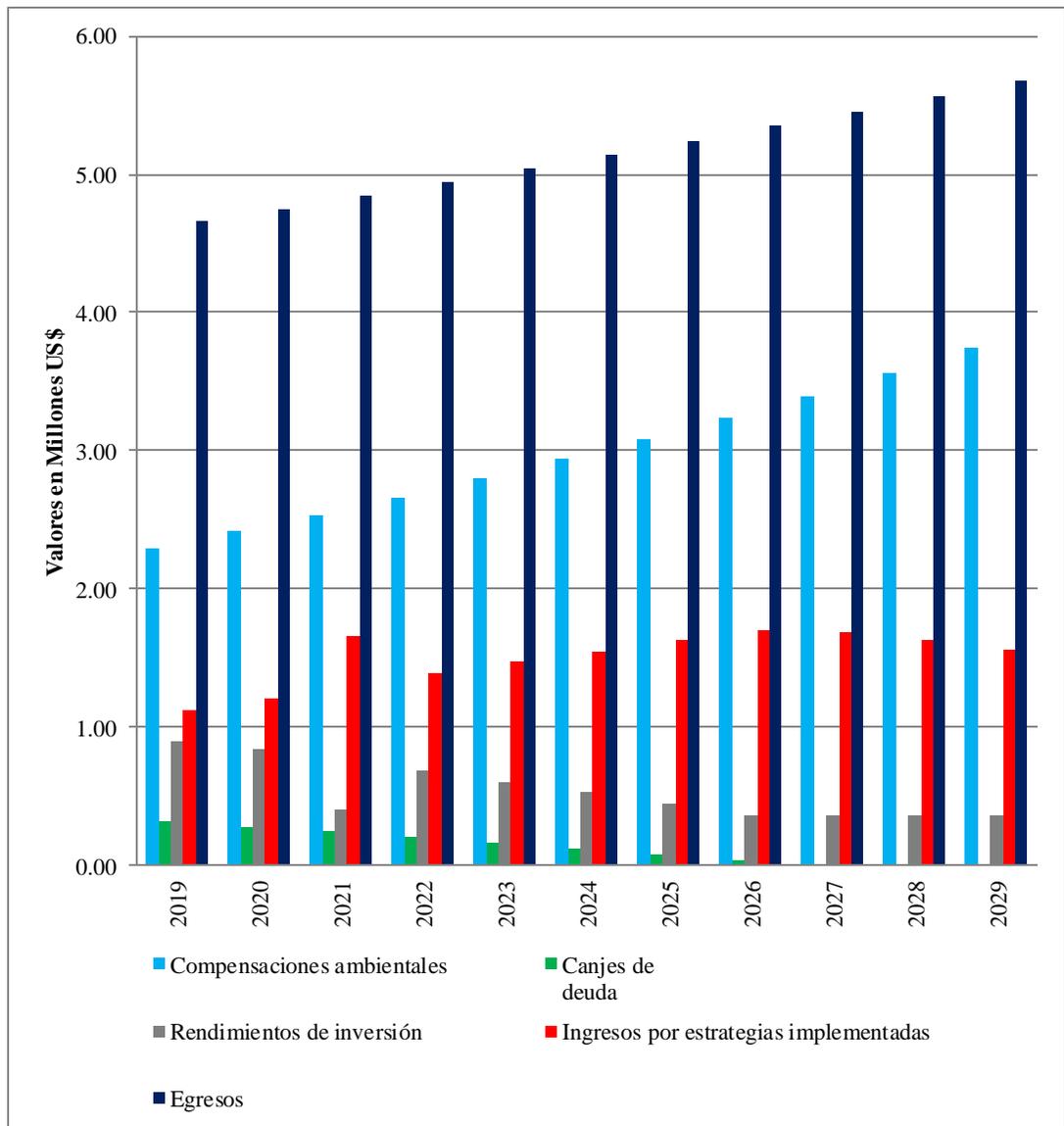
## 5.2.2. Proyección de Necesidades Financieras para el Escenario Esperado

El escenario esperado dio como resultado un ingreso promedio anual de US\$5.15 Millones, considerando la obtención de un ingreso adicional promedio anual de US\$1.51 Millones, después de la implementación de las estrategias de sostenibilidad financiera, en la tabla siguiente se muestran las estimaciones de los ingresos esperados para cubrir los niveles de egresos anuales.

Tabla 7. *Escenario Esperado - Implementación de Estrategias de Sostenibilidad Financiera*

Año	Compensaciones ambientales	Canjes de deuda	Rendimientos de inversión	Ingresos por estrategias implementadas	Egresos
2019	2.30	0.33	0.90	1.13	4.66
2020	2.42	0.29	0.84	1.21	4.75
2021	2.54	0.24	0.41	1.65	4.84
2022	2.67	0.20	0.68	1.39	4.94
2023	2.80	0.16	0.61	1.47	5.04
2024	2.94	0.12	0.53	1.55	5.14
2025	3.08	0.08	0.44	1.64	5.24
2026	3.24	0.04	0.37	1.70	5.35
2027	3.40	0.00	0.37	1.69	5.46
2028	3.57	0.00	0.37	1.63	5.56
2029	3.75	0.00	0.37	1.56	5.68
Promedio	2.97	0.13	0.53	1.51	5.15

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 25.** Escenario Esperado - Implementación de Estrategias de Sostenibilidad Financiera

Fuente: Elaboración propia

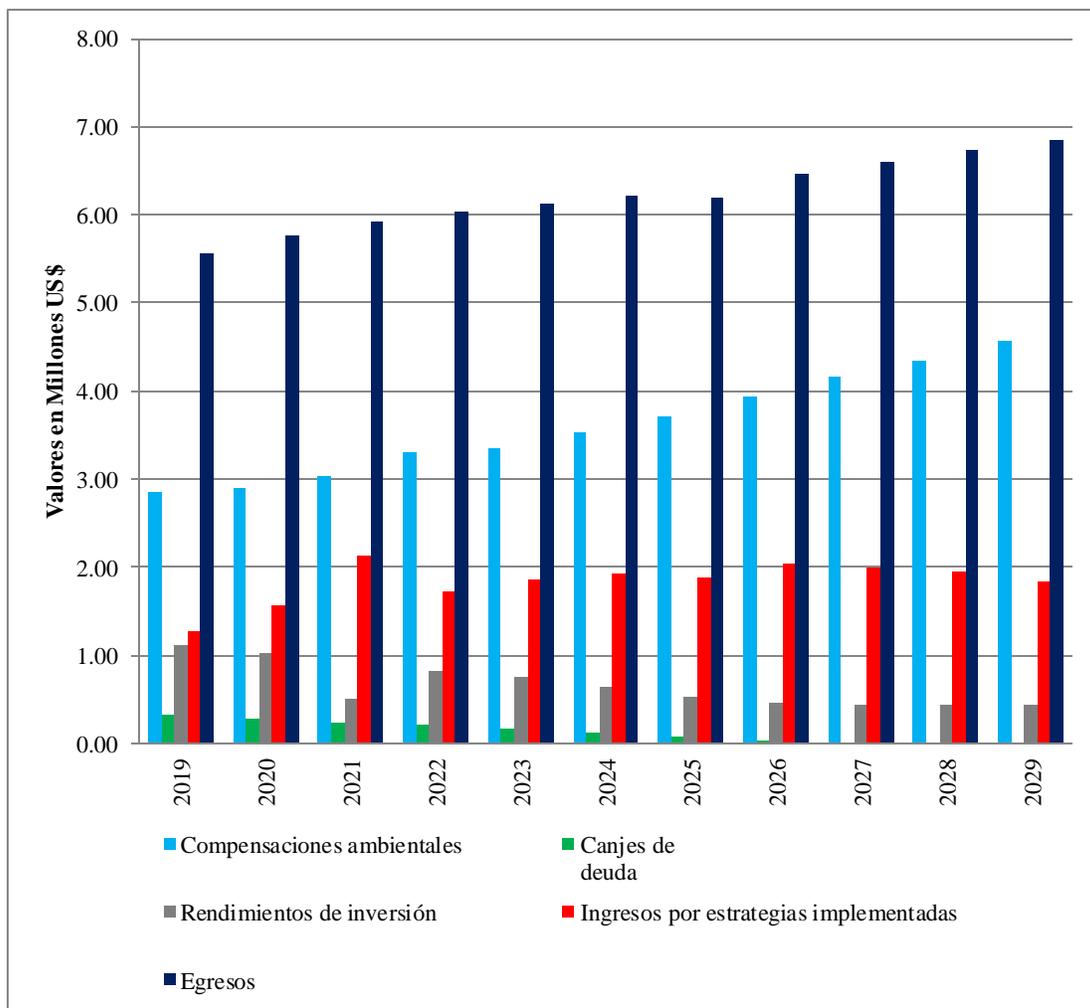
### 5.2.3. Proyección de Necesidades Financieras para el Escenario Optimista

El escenario optimista dio como resultado un ingreso promedio anual de US\$6.23 Millones, considerando la obtención de un ingreso adicional promedio anual de US\$1.84 Millones, después de la implementación de las estrategias de sostenibilidad financiera, en la tabla siguiente se muestran las estimaciones de los ingresos esperados para cubrir los niveles de egresos anuales.

Tabla 8. *Escenario Optimista - Implementación de Estrategias de Sostenibilidad Financiera*

Año	Compensaciones ambientales	Canjes de deuda	Rendimientos de inversión	Ingresos por estrategias implementadas	Egresos
2019	2.85	0.33	1.12	1.28	5.57
2020	2.90	0.29	1.02	1.56	5.77
2021	3.04	0.24	0.50	2.13	5.91
2022	3.30	0.20	0.82	1.72	6.05
2023	3.36	0.16	0.74	1.87	6.14
2024	3.52	0.12	0.64	1.93	6.22
2025	3.71	0.08	0.53	1.88	6.20
2026	3.94	0.04	0.45	2.04	6.47
2027	4.16	0.00	0.44	1.99	6.60
2028	4.34	0.00	0.44	1.96	6.74
2029	4.57	0.00	0.44	1.84	6.86
Promedio	3.61	0.13	0.65	1.84	6.23

Fuente: Elaboración propia.



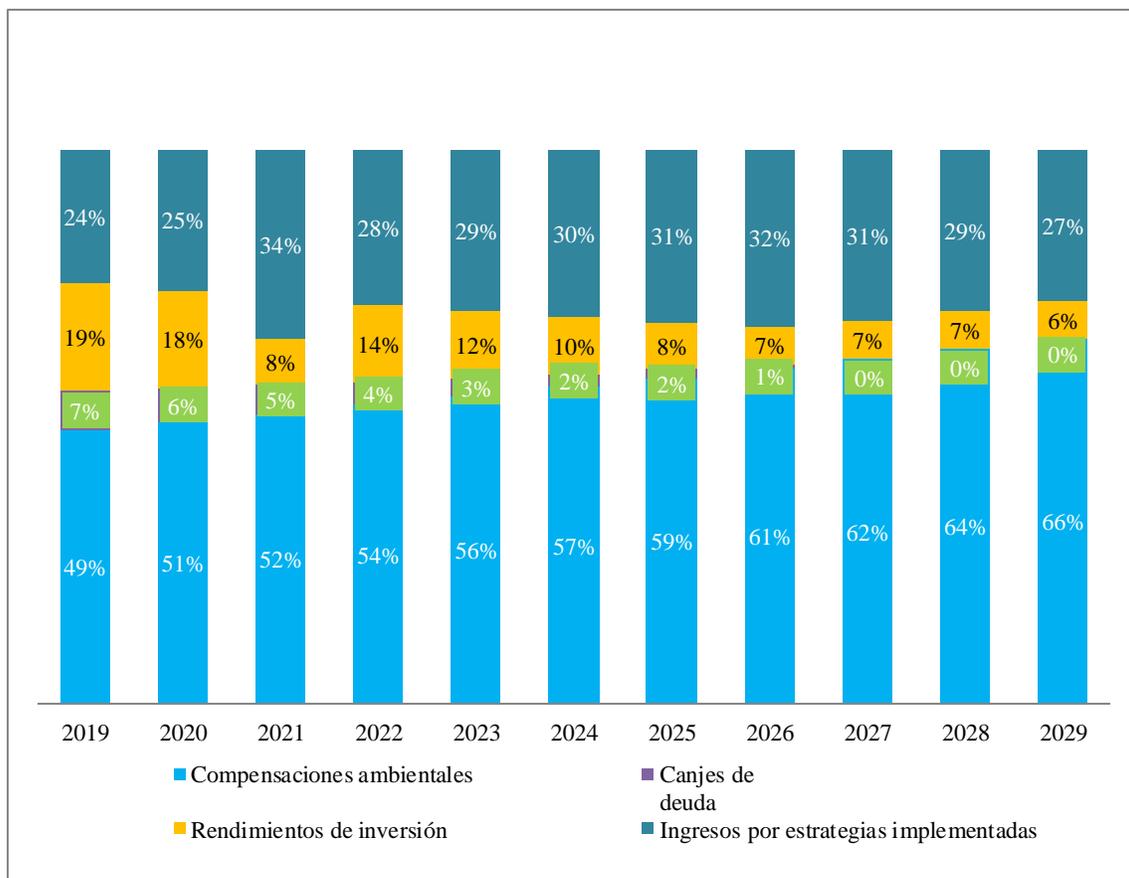
**Figura 26.** Escenario Optimista - Implementación de Estrategias de Sostenibilidad Financiera

Fuente: Elaboración propia.

#### **5.3.4. Análisis Comparativo de los Escenarios**

El análisis de los resultados de los tres escenarios con relación a la composición de los ingresos, dio como resultado que la estructura se mantiene con un 57% promedio anual de ingresos por compensaciones ambientales, un 3% en canjes de deuda, un 11% de ingresos por rendimientos de las inversiones y una participación de ingresos esperados del 29%, como resultado de la implementación de las estrategias de sostenibilidad financieras propuestas.

El 29% de los ingresos adicionales esperados por la implementación de las estrategias de sostenibilidad financiera, pueden originarse de las diferentes fuentes de recursos propuestas, entre estas y como una de las principales fuentes de ingresos que dio origen al Fondo de Inversión, pueden obtenerse nuevos canjes de deuda a través de acuerdos bilaterales entre el Gobierno de El Salvador y otros Gobiernos amigos.



**Figura 27.** Composición de Ingresos - Escenario Esperado

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

- La experiencia de 26 años con la que cuenta FIAES en la ejecución de proyectos de inversión medio ambientales, la posiciona como una alternativa atractiva como receptora de mayores recursos financieros.
- Su estructura organizativa liderada por un consejo administrativo integrado por importantes actores socio ambientales, teniendo como máximos representantes a los Gobiernos de El Salvador a través del Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), el cual funge como presidente del Consejo, y al Gobierno de los Estados Unidos a través de un representante de USAID, le permite a FIAES tener un canal de acceso directo en ambos gobiernos para gestionar nuevos fondos.
- En la ejecución de los proyectos, FIAES cuenta con un equipo técnico y profesional con un alto know how en temas medioambientales, y con un acercamiento importante con los actores locales y conocedores de los territorios estratégicos; además, cuenta con un proceso adecuado y transparente del ciclo de proyectos.

- Los diferentes procesos administrativos que son llevados a cabo por un equipo de profesionales con un alto grado de experiencia en administración y finanzas, le permiten a FIAES, tener un adecuado monitoreo de la gestión de los recursos, los cuales son garantizados a través de controles administrativos y financieros transparentes y eficientes.
- El marco legal actual no le permite la generación de otros ingresos a través de proyectos socio-productivos, además, no puede hacer uso de los recursos para la creación de un fondo patrimonial que le permita acceder a donaciones cuyo requisito es el aporte de una contrapartida para proyectos específicos, las inversiones de FIAES son administradas por un fiduciario el cual está definido en el acuerdo de creación, estos aspectos limitan en cierta forma a FIAES, para que pueda mejorar sus ingresos a través de las fuentes actuales y otras fuentes adicionales de recursos.
- Actualmente, la principal fuente de ingresos de FIAES, son las compensaciones ambientales que provienen del Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), que representan el 71% del total de ingresos anuales, lo que convierte al MARN como el principal socio estratégico; es por ello, que se creó la unidad de gestión de recursos y alianzas estratégicas, unidad que en la actualidad su enfoque ha sido principalmente en la gestión y administración de estos recursos.

- La estructura de egresos de FIAES está definida por el 20% en funcionamiento y 80% en inversiones de proyectos medio ambientales, para evaluar la eficiencia de la utilización de los recursos de FIAES, se realizó un comparativo de la estructura de FONAES, dando como resultado una estructura de 43% en funcionamiento y 57% en inversión de proyectos medio ambientales, lo que evidencia que FIAES, es más eficiente en la utilización de los recursos, y le da mayor respaldo para la obtención de más ingresos por medio de las compensaciones que otorga el MARN.
- El diagnóstico realizado a través de la elaboración de escenarios para determinar el comportamiento del patrimonio, dio como resultado que los fondos con los que cuenta FIAES, en el mejor de los casos se agotarían en el 2029, bajo la premisa que se mantengan las mismas condiciones de inversión en los proyectos y de no implementar medidas efectivas para la gestión de nuevos fondos.

## 6.2. Recomendaciones

- Continuar con los diferentes procesos de acreditación con organismos internacionales que actualmente están impulsando, permitiéndoles acceder a los fondos verdes para el clima y los fondos de adaptación, iniciativas que fortalecen las estrategias de sostenibilidad financiera de FIAES a mediano y largo plazo, para seguir impactando de forma positiva en el restablecimiento del medio ambiente y beneficiando a toda la sociedad en general.
- Potenciar el Re-branding de FIAES, para desarrollar una nueva identidad diferenciada de las instituciones similares y que sea perceptible por aliados estratégicos potenciales, con una imagen que tenga aceptación por todos los actores que se puedan sumar a la iniciativa de FIAES.
- Fortalecer la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas Estratégicas, proporcionando los insumos necesarios para desarrollar esta área, de tal forma que el enfoque se encuentre alineado con los objetivos estratégicos de sostenibilidad financiera y dé respuesta a las necesidades de incrementar los ingresos, que le permita diversificar y multiplicar sus fuentes de fondos para que FIAES pueda ser sostenibles en el mediano y largo plazo.

- Implementar las diferentes propuestas de iniciativas de modificación de la normativa de FIAES, que coadyuve a la generación de más recursos y a diversificar sus fuentes de ingresos; con la creación del fondo patrimonial podrá tener los recursos disponibles y aprovechar oportunidades de adjudicarse donaciones que requieran de una contrapartida para proyectos ambientales específicos; así como también, beneficiara la incursión en proyectos socio productivos que mejoren los rendimientos de las inversiones que actualmente es administrado por el fiduciario.
- Una de las apuestas importantes y que le permitiría a FIAES obtener recursos recurrentes del Gobierno de El Salvador, es a través de iniciativas impulsadas en la asamblea legislativa a través del gobierno central, en la administración de impuestos y tasas específicas, como por ejemplo: impuestos al turismo, ya que la explotación del turismo conlleva un impacto importante con el medio ambiente y este de alguna manera debe resarcirse, trayendo consigo una fuente de recursos constantes a largo plazo para FIAES.
- Se recomienda la implementación de las estrategias de sostenibilidad financiera propuestas en este estudio en el corto plazo, priorizando las que representan una fuente de ingresos importante; de lo contrario, la continuidad de FIAES se ve en riesgos en el mediano plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arturo Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación financiera*. Grupo Editorial Patria, Oct 21, 2014.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American*.
- Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administración Estratégica, Octava edición*. Mexico, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). *Pensamiento & Gestión*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte, Colombia.
- Druker, P. (1984). *Introducción a la administración*. Sao Paulo.
- FIAES. (18 de junio de 1993). Acuerdo bilateral. Washington.
- FIAES. (14 de Septiembre de 2001). Fondo para la Conservación de los Bosques Tropicales. San Salvador.
- FIAES. (13 de Marzo de 2012). Acuerdo FOMILENIO-FIAES. San Salvador.
- FIAES. (23 de Mayo de 2014). Acuerdo MARN-FIAES. *Convenio de cooperación para darle cumplimiento a las medidas de compensación ambiental*. San Salvador.
- FIAES. (2019). *fiaes.org.sv*. Recuperado el 7 de Junio de 2019, de <https://www.fiaes.org.sv/>
- FIAES-Oviedo, J. A. (2018). *Cambio climático y sus impactos en El Salvador*. San Salvador.
- Gallardo, E. (10 de 04 de 2019). *Fundamentos de Planificación*. Recuperado el 10 de 04 de 2019, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32363/1/Fundamentos%20de%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- Idalberto Chiavenato, A. S. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. Ciudad de México: Mc Graw Hill, Segunda Edición.
- Landreau, Benjamín. (2013). *Mecanismos de movilización de Recursos de Fondos Ambientales*. Río de Janeiro: RedLAC.
- Mentefactura, G. C. (2015). *Ministerio del Medio Ambiente (2015). Estrategia de Sostenibilidad Financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) del Ecuador*. Quito, Ecuador: Mentefactura.

- Pacha, M. J. (2010). *Sostenibilidad financiera para las áreas protegidas en Latioamerica*. Roma, Italia: FAO.
- Ponce, A. R. (2007). *Administracion Moderna*. Mexico: Limusa, S.A. de C.V.
- Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Univ. J. Autónoma de Tabasco, 2005.
- Smith, T. (1977). *Dynamic Business Strategy. The art of planning for sucess*. Ney York, USA: McGraw Hill.
- Vela, C. D. (2015). *PLAN DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL SUBSISTEMA*. Quito, Ecuador.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Informe del análisis de simulaciones a través de Crystal

**Informe de Crystal: Resumen de simulación**  
 Simulación iniciada el 26/07/2019 a las 10:54 p.m.  
 Simulación detenida el 26/07/2019 a las 10:57 p.m.

Estadísticas	Compensaciones · 2019		Compensaciones · 2020		Compensaciones · 2021		Compensaciones · 2022		Compensaciones · 2023		Compensaciones · 2024		Compensaciones · 2025		Compensaciones · 2026		Compensaciones · 2027		Compensaciones · 2028		Compensaciones · 2029	
	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
Pruebas	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
Caso base	2,301,227	2,416,289	2,537,103	2,663,958	2,797,156	2,937,014	3,083,865	3,238,058	3,399,961	3,569,959	3,748,457	3,939,961	4,133,848	4,343,848	4,569,961	4,813,848	5,079,961	5,363,848	5,669,961	6,000,000	6,399,961	6,859,961
Media	2,301,677	2,416,235	2,537,969	2,665,118	2,797,801	2,936,430	3,083,691	3,238,848	3,399,784	3,569,803	3,748,447	3,939,784	4,133,848	4,343,848	4,569,784	4,813,848	5,079,784	5,363,848	5,669,784	6,000,000	6,399,784	6,859,784
Mediana	2,301,804	2,415,458	2,538,071	2,664,891	2,798,110	2,936,960	3,084,618	3,239,268	3,398,707	3,569,251	3,749,268	3,939,268	4,133,268	4,343,268	4,569,268	4,813,268	5,079,268	5,363,268	5,669,268	6,000,000	6,399,268	6,859,268
Modo	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Desviación estándar	115,312	121,673	126,606	132,948	139,877	147,302	154,668	161,704	169,087	179,806	187,412	197,087	207,087	217,087	227,087	237,087	247,087	257,087	267,087	277,087	287,087	297,087
Varianza	13,296,861,685	14,804,287,759	16,028,978,813	17,675,088,915	19,565,476,951	21,697,934,664	23,922,039,490	26,148,083,473	28,590,317,588	32,330,162,069	35,123,432,541	38,000,000,000	41,000,000,000	44,000,000,000	47,000,000,000	50,000,000,000	53,000,000,000	56,000,000,000	59,000,000,000	62,000,000,000	65,000,000,000	68,000,000,000
Sesgo	0.0060	0.0114	3.0766E-04	0.0060	-0.0062	4.7987E-04	-0.0021	0.0036	0.0039	0.0141	-0.0196	0.0039	0.0039	0.0039	0.0039	0.0039	0.0039	0.0039	0.0039	0.0039	0.0039	0.0039
Curstosis	3.00	3.02	3.01	3.01	2.99	2.99	3.00	3.00	3.00	3.02	2.99	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Coefficiente de variación	0.0501	0.0504	0.0499	0.0499	0.0500	0.0502	0.0502	0.0499	0.0497	0.0504	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500
Mínimo	1,826,332	1,890,049	2,010,663	2,137,786	2,234,067	2,316,320	2,489,085	2,609,670	2,709,179	2,821,446	2,914,681	3,000,000	3,080,000	3,160,000	3,240,000	3,320,000	3,400,000	3,480,000	3,560,000	3,640,000	3,720,000	3,800,000
Máximo	2,846,362	2,898,242	3,036,804	3,299,299	3,359,512	3,522,414	3,708,579	3,935,739	4,164,263	4,338,056	4,570,721	4,813,848	5,079,961	5,363,848	5,669,961	6,000,000	6,399,961	6,859,961	7,399,961	7,999,961	8,659,961	9,399,961
Ancho de rango	1,020,030	1,008,193	1,026,141	1,161,513	1,125,445	1,206,094	1,219,494	1,326,069	1,455,083	1,516,610	1,656,040	1,813,848	2,000,000	2,240,000	2,569,961	3,000,000	3,600,000	4,399,961	5,399,961	6,659,961	8,399,961	10,659,961
Error estándar medio	516	544	566	595	626	659	692	723	756	804	838	877	920	967	1,018	1,073	1,132	1,195	1,262	1,333	1,408	1,487

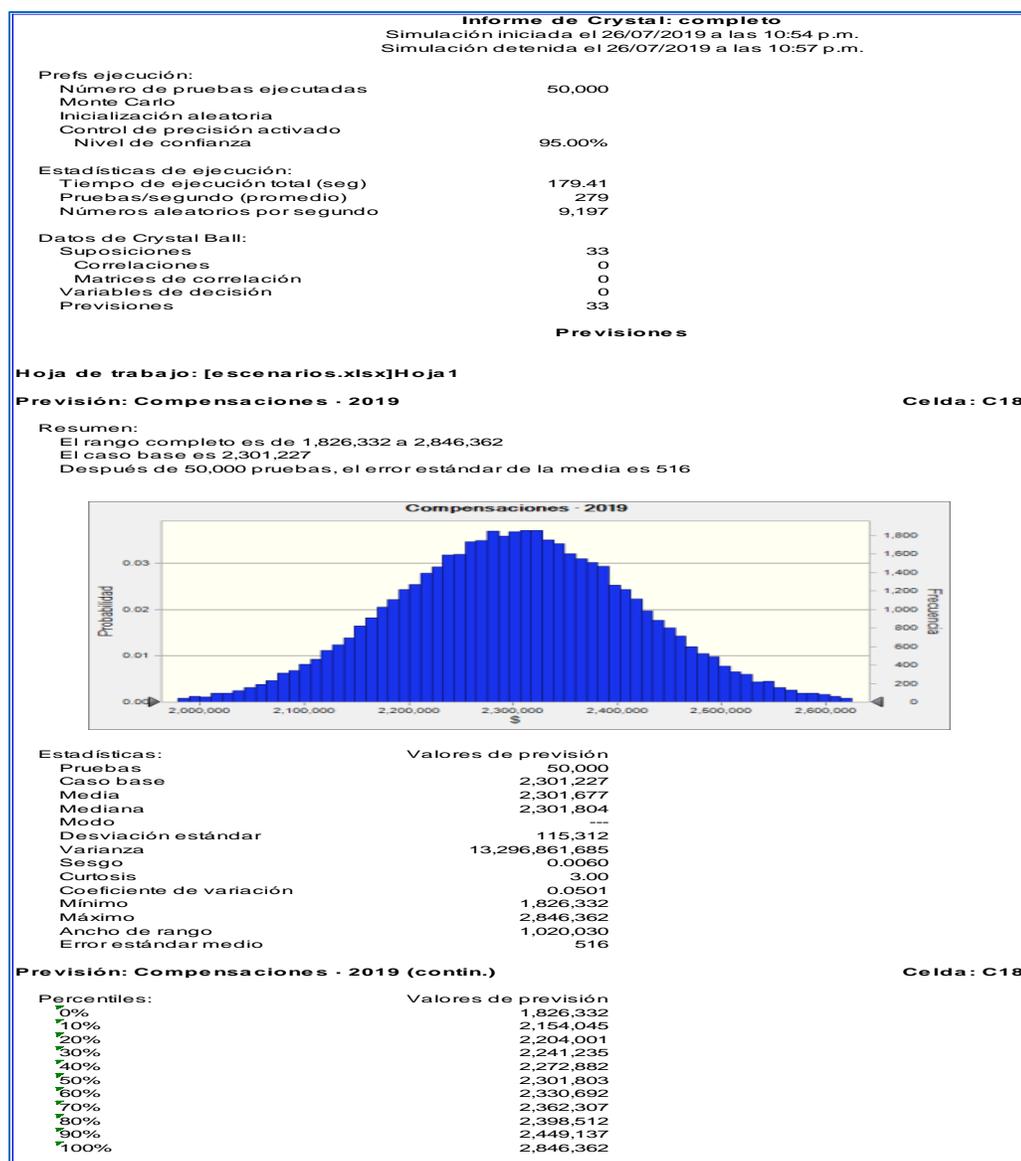
  

Estadísticas	Rendimientos · 2019		Rendimientos · 2020		Rendimientos · 2021		Rendimientos · 2022		Rendimientos · 2023		Rendimientos · 2024		Rendimientos · 2025		Rendimientos · 2026		Rendimientos · 2027		Rendimientos · 2028		Rendimientos · 2029	
	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	
Pruebas	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	
Caso base	902,804	840,445	406,290	684,440	608,216	527,616	442,652	367,500	367,500	367,500	367,500	367,500	367,500	367,500	367,500	367,500	367,500	367,500	367,500	367,500	367,500	
Media	902,546	840,297	406,315	684,549	608,217	527,702	442,731	367,481	367,503	367,622	367,418	367,481	367,503	367,622	367,418	367,481	367,503	367,622	367,418	367,481	367,503	
Mediana	902,628	840,395	406,311	684,498	608,156	527,751	442,637	367,486	367,470	367,658	367,418	367,486	367,470	367,658	367,418	367,486	367,470	367,658	367,418	367,486	367,470	
Modo	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
Desviación estándar	45,401	41,821	20,330	34,332	30,481	26,477	22,112	18,308	18,310	18,298	18,404	18,308	18,310	18,298	18,404	18,308	18,310	18,298	18,404	18,308	18,310	
Varianza	2,061,253,771	1,749,008,722	413,298,316	1,178,720,219	929,065,802	701,005,878	488,919,148	335,199,640	335,271,307	334,816,858	338,706,766	335,199,640	335,271,307	334,816,858	338,706,766	335,199,640	335,271,307	334,816,858	338,706,766	335,199,640	335,271,307	
Sesgo	0.0010	-0.0080	-0.0031	0.0132	-0.0013	0.0029	0.0110	0.0208	0.0146	0.0018	0.0068	0.0018	0.0146	0.0018	0.0068	0.0146	0.0018	0.0068	0.0146	0.0018	0.0068	
Curstosis	3.03	3.00	3.04	2.97	3.03	2.99	3.00	3.01	3.03	3.01	2.99	3.00	3.01	3.03	3.01	3.03	3.01	3.03	3.01	3.03	3.01	
Coefficiente de variación	0.0503	0.0498	0.0500	0.0502	0.0501	0.0502	0.0498	0.0498	0.0498	0.0498	0.0498	0.0498	0.0498	0.0498	0.0498	0.0498	0.0498	0.0498	0.0498	0.0498	0.0498	
Mínimo	714,361	666,865	324,345	558,926	468,420	422,465	338,059	286,020	285,199	285,829	292,228	286,020	285,199	285,829	292,228	286,020	285,199	285,829	292,228	286,020	285,199	
Máximo	1,116,951	1,018,438	499,223	821,998	744,597	637,548	534,786	451,995	440,761	443,142	440,895	451,995	440,761	443,142	440,895	451,995	440,761	443,142	440,895	451,995	440,761	
Ancho de rango	402,590	351,573	174,878	263,072	276,177	215,083	196,726	165,976	155,562	157,313	148,667	165,976	155,562	157,313	148,667	165,976	155,562	157,313	148,667	165,976	155,562	
Error estándar medio	203	187	91	154	136	118	99	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	

Estadísticas	Egresos · 2019		Egresos · 2020		Egresos · 2021		Egresos · 2022		Egresos · 2023		Egresos · 2024		Egresos · 2025		Egresos · 2026		Egresos · 2027		Egresos · 2028		Egresos · 2029	
	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	
Pruebas	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	
Caso base	4,656,350	4,749,477	4,844,467	4,941,356	5,040,183	5,140,987	5,243,806	5,348,682	5,455,656	5,564,769	5,676,065	5,789,547	5,905,324	6,023,501	6,144,078	6,266,955	6,392,132	6,519,709	6,649,686	6,782,063	6,916,840	
Media	4,655,507	4,747,576	4,843,630	4,942,480	5,040,123	5,140,518	5,243,660	5,349,772	5,456,300	5,563,508	5,676,805	5,789,547	5,905,324	6,023,501	6,144,078	6,266,955	6,392,132	6,519,709	6,649,686	6,782,063	6,916,840	
Mediana	4,655,633	4,748,362	4,842,460	4,941,067	5,041,049	5,140,152	5,243,734	5,347,865	5,456,187	5,561,363	5,675,808	5,789,547	5,905,324	6,023,501	6,144,078	6,266,955	6,392,132	6,519,709	6,649,686	6,782,063	6,916,840	
Modo	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
Desviación estándar	233,443	237,999	243,688	246,665	251,894	258,491	261,178	267,644	271,965	278,199	283,576	289,087	294,732	300,501	306,404	312,445	318,622	324,945	331,414	338,028	344,789	
Varianza	54,495,761,820	56,643,407,817	59,383,861,499	60,843,855,405	63,450,750,829	66,817,590,486	68,213,915,489	71,633,435,758	73,965,222,795	77,394,525,200	80,415,575,712	83,926,688,000	87,033,333,333	90,000,000,000	93,000,000,000	96,000,000,000	99,000,000,000	102,000,000,000	105,000,000,000	108,000,000,000	111,000,000,000	
Sesgo	-0.0172	0.0016	-9.1102E-04	0.0109	-0.0210	0.0167	-0.0048	0.0134	-2.1992E-04	0.0302	0.0051	0.0051	0.0302	0.0051	0.0051	0.0302	0.0051	0.0051	0.0302	0.0051	0.0051	
Curstosis	2.97	3.02	2.97	3.02	3.00	3.03	3.00	3.06	3.00	2.98	2.99	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
Coefficiente de variación	0.0501	0.0501	0.0503	0.0499	0.0500	0.0503	0.0498	0.0500	0.0498	0.0498	0.0500	0.0498										

## Anexo 2: Informe Completo del análisis de simulaciones a través de Crystal



**Figura 29.** Informe de Crystal: Completo.

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 3: Entrevistas al personal de la Alta Administración de FIAES



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



---

### ENTREVISTA DIRIGIDA: AL DIRECTOR EJECUTIVO DE FIAES

- I. **OBJETIVO:** Recopilar información sobre la situación financiera actual de FIAES con el propósito de diseñar una propuesta de Estrategias de Sostenibilidad Financiera.
- II. **PRESENTACIÓN:** La información se utilizará para realizar un trabajo investigación sobre el diseño de Estrategias de Sostenibilidad Financiera de FIAES. Por lo que se solicita contestar de forma clara y objetiva. La información que proporcione según su experiencia en la institución será de carácter confidencial, y con fines académicos por lo que se agradece de antemano su valiosa cooperación.
- III. **PREGUNTAS GENERALES:**
  - Cargo que desempeña: **Director Ejecutivo de FIAES**
  - Área a la que pertenece: **Dirección General**
- IV. **PREGUNTAS ESPECÍFICAS:**

FIAES nace en 1993 producto de un canje de deuda por naturaleza que se dio entre el gobierno de El Salvador y el gobierno de los EE. UU., estamos amparados en un decreto legislativo aprobado en 1994. Iniciamos operaciones en 1994 con el primer proyecto que se financio y básicamente nosotros nacimos después de la cumbre de RIO, cumbre de la tierra en 1992 que fue la primero vez que a nivel mundial todos los líderes políticos identificaron el tema del medio ambiente para el desarrollo económico y social del planeta, entonces se instó a los gobiernos sobre todo a los países desarrollados para que se crearan mecanismos financieros innovadores para apoyar el tema ambiental, y fue entonces en el 1993 EEUU creo esta iniciativa de las Américas que fue algo hemisférico y donde se negoció con algunos países que éramos deudores con USA que parte de los intereses de la deuda externa se invirtieran en proyectos medioambientales y es así como nació FIAES con un fideicomiso con un fondo de \$41 Millones de dólares en ese momento que se ha venido ejecutando a lo largo del tiempo y que no fue dado de una sola vez sino conforme al calendario del pago de la deuda, y de ahí ha habido otros acuerdos; ese fue el de creación

En el 2011 tuvimos otro canje de deuda en el marco de los bosques tropicales que se llama TFCA y luego hemos ejecutado otros fondos de Fomilenio y de compensaciones ambientales ya del 2014 hacia acá.

#### 1. ¿Usted ve la posibilidad de que nuevamente se pueda hacer un nuevo convenio con EE. UU.?

En este momento lo ve poco probable y ya la Junta Directiva de FIAES ha hecho este planteamiento al gobierno de lo EEUU y han respondido de que no tienen deuda; si tienen deuda pero no tienen deuda elegible para un canje de deuda, como esto lo tenemos que hacer entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y el

Ministerio de Hacienda a través de la Dirección de Crédito Público, el Ministerio de Medio Ambiente y nosotros (FIAES), ya se han hecho estos esfuerzos y el gobierno de EEUU ha dicho que no tiene deuda elegible para un nuevo canje y eso antes de TRUMP y ya en la era de TRUMP el tema medioambiental parece, no es una prioridad para el gobierno de EEUU sino más bien los temas de democracia, migración, justicia, seguridad entonces no es parte de la estrategia; nosotros sí hemos identificado que uno de los temas que nos interesa trabajar en el ámbito rural es como vinculamos el tema de empleos verdes o el proceso de restauración con el tema de migración y el tema de seguridad para que si no es por el lado de biodiversidad podamos entrar en la agenda de cooperación por el lado de migración disminuir el tema de migración, porque usted sabe que FIAES a través de sus proyectos genera bastantes empleos, los que trabajan en la protección de tortugas marinas, los que trabajan el tema de viveros que son bastantes jóvenes, el tema de sistema agroforestales con el tema del café, el tema de agrosilvopastoriles que es el tema de ganadería; todos estos proyectos que se hacen en campo generan bastantes empleos y hacen que las personas digan tengo un empleo estable la duración del proyectos es de 18 meses y más o menos actúa como un distractor de migración, porque la falta de empleo es una de las razones de migración y también el tema de la violencia.

Planes estratégicos 2015-2020. Empezó en 2016 y llegaría al 2021,

## **2. ¿Cuál es la finalidad principal de FIAES?**

La principal finalidad de FIAES es catalizar recursos financieros y técnicos para apoyar a las familias rurales en la adaptación en el cambio climático y apoyarle con sus medios de vida y hacer una protección de los ecosistemas, es decir que FIAES una de sus grandes visiones es conseguir recursos financieros, técnicos para ponerlos a servicio de las familias agricultores, pescadores, ganaderos, todos los que trabajan el tema del manejo de recursos naturales para que estos los apoyen a tener una mejor adaptación al cambio climático, porque como usted conoce el tema de cambio climático está golpeando fuertemente la producción agrícola, pecuaria, la producción ... y también el tema de producción en general de granos básicos porque está perdiendo, porque tiene demasiada vulnerabilidad ante los temas de cambio climático, FIAES trata de mover estas energías institucionales propias y de otras para que podamos trabajar en este temas, entonces nos vemos como un fondo que cataliza recursos propios y para otros para este tema.

## **3. ¿Considera usted que la misión y visión está enfocada a la consecución de la sostenibilidad financiera?**

Fíjese que más bien la sostenibilidad financiera es un medio para lograr los objetivos y el impacto final que queremos lograr, lo vemos como un medio sumamente necesario para conseguir esos objetivos, si creo que nos falta como institución fortalecer esa línea de trabajo e identificar los caminos más **innovadores** porque aquí el tema también que podemos innovar para el tema de sostenibilidad financiera.

El marco legal le permite implementar una estrategia de productividad que les permita obtener otros ingresos que están únicamente en los convenios o están buscando alguna alternativa que les permita implementarlo ...

Fíjese que este momento en el marco de la creación del acuerdo bilateral desde el punto de vista legal hemos tenido opiniones que en mecanismo de inversión en empresas o que seamos accionistas de alguna empresa o emprendimientos se ven en este momento limitados por la naturaleza de creación de FIAES por eso es que dentro del Plan estratégico hay un análisis jurídico de una nueva figura legal, es decir si FIAES como fondo ambiental que es un fondo de utilidad social tiene como bastante cuadrulado lo que debe hacer digamos, la Junta Directiva también quiere inspeccionar si podemos crear un FIAES empresa que nos permita la inversión en temas más innovadores como parques solares en temas ambientales, pero que sean un poco más rentables que el mecanismo financiero actual que es básicamente el que está en la política actual que tenemos unos fiduciarios los cuales invierten en bolsa y que hemos estado obteniendo tasas netas del 5% de rentabilidad anual y que son insuficientes y la Junta directiva ha puesto metas más grandes al banco fiduciario para que invierta pero el mercado no da más, es decir hemos tenido instrumentos financieros que genera un 7% o un 10% pero no es la totalidad de la cartera...

El tema legal con el banco...El banco fiduciario es quien tenemos un contrato de administración de fideicomisos y tenemos un mandato bancario que se rige de una política, ahí tenemos establecido el monto a invertir, el tipo de instrumentos, nivel de riesgos, el origen y lo manejan ellos de acuerdo con una política que lo manejan ellos.

**4. ¿Cuál considera usted que es el impacto que se ha logrado con los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico de FIAES? ¿Están alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?**

Fíjese que nosotros tenemos un análisis bastante macro del quehacer de FIAES, por ejemplo en el caso de los ODS se enmarca en 2 áreas principales; 1 es la protección de los ecosistemas terrestres donde se está ampliando la cobertura de bosques y la cobertura con árboles a través de varias técnicas entre ellas áreas naturales protegidas, sistemas agroforestales y también trabajamos el tema del apoyo y protección de especies en peligro con el fin de disminuir las amenazas de las especies en peligro en el marco de la lista roja que tienen las OISEN... que tienen las especies amenazadas, ahí nosotros hemos sido la entidad que más ha financiado proyectos de conservación de tortuga marina, las 4 especies que anidan en El Salvador como la tortuga prieta, la carey, la Baula y la golfina...se ha apoyado la protección de especies como el cocodrilo, el caimán, el pez machorra, la protección de varias especies de crustáceos que estaban tendiendo a desaparecer como el tiguacal, el cangrejo azul y varias de las especies de mangles que se habían estado talando y que ahora hay una restauración, entonces ese componente de especies en peligro FIAES ha sido uno de los fondos que más ha financiado iniciativas del Marn, Funzel, fundación Domenech,,

entonces FIAES funciona como una ONG de segundo piso porque nosotros financiamos a Salvanatura, Funzel, varias organizaciones que trabajan directamente en campo, muy parecido como hace Bandedal en la parte de créditos, muy interesante que una compañera me dijo es que nosotros somos como una ONG de segundo piso...en la parte de las ODS hay una parte que habla de los ecosistemas costeros como el 9, 10, 11, y entonces la protección de los ecosistemas costeros es una de las prioridades de FIAES y por eso es que tenemos además de las protecciones de especies que son de tipo costeros como tortuga, los manglares se han apoyado iniciativas de emprendedurismo como el avistamiento de cetáceos, fauna marina que ya están generando ingresos entre la población costera creando alternativas, porque estamos claros que el tema de conservación riñe mucho con el tema de pobreza es decir mucha gente depreda porque no tiene otra opción y por el tema de la educación, pero si nosotros tenemos una línea de trabajo donde queremos desarrollar este tema de emprendimiento, entonces, nosotros estamos articulados en nuestro trabajo con los ODS principalmente en estas dos áreas que le mencione...

también estamos en el marco del Bonh Challenge que es un compromiso que El Salvador asumió de restaurar 1 millón de hectáreas para el año 2030 y ahí nuestra estrategia está articulada hasta el año 2031 es decir que estamos siendo uno de los mecanismos financieros más importantes que está sirviendo al país para cumplir con este Bonh Challenge que termina en el año 2031 y estamos amparados en la Política Nacional de Medio Ambiente, la política de cambio climático, la estrategia nacional de cambio climático, la estrategia nacional de biodiversidad, y otras como por ejemplo la ley Cites que es la ley para la conservación de especies amenazadas...entonces ese es el marco en que nos movemos como FIAES.

Me imagino que están utilizando los logos de los ODS y de FIAES?, Si en varias presentaciones los usamos y damos a conocer que somos una organización que está apoyando en el cumplimiento de estos.

**5. ¿Cuáles son las expectativas de FIAES en términos de oportunidades y amenazas acerca de la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo?**

Las oportunidades de FIAES o espacios externos...es que Actualmente está en un proceso de acreditación con el Fondo Verde del CLIMA que es el mecanismo financiero que ha abierto la convención de cambio climático para proyectos, en este sentido desde el año 2018 se está en un proceso de acreditación completando información, políticas y que se está realizando con recursos propios es decir estamos

traduciendo la información, estamos en capacitación de temas de salvaguarda, etc. La segunda cosa es que aunque no estamos acreditados si vamos a participar en la ejecución del proyecto del Fondo Verde a través de la PAO por un fondo gestionado \$35.8 millones a través de una contrapartida para esa ejecución; también estamos en proceso de acreditación con el Fondo de Adaptación a través del PNUD y tenemos un convenio con ellos para ejecutar este proyecto, en el marco de estas oportunidades el Proyecto RED Lankis que está desarrollando G&Z con fondos de la Unión Europea para la región Centroamérica plantea también el fortalecimiento de mecanismos financieros innovadores para el tema ambiental y entonces FIAES es uno de los mecanismo que abre una oportunidad para nosotros.

En términos de amenazas...desde el punto de vista externos, FIAES tiene que trascender a relacionarse con otros fondos o con un esquema más nivel regional porque la mayoría de cooperación dada que la región centroamericana se ve como un todo y para los cooperantes USAID, G&Z, Japón, Corea tiene una visión más regional y tienden a canalizar muchos fondos a través de SICA a través de la comisión centroamericana o a través de la comisión de ambiente y desarrollo, entonces debemos tener una plataforma más regional...pero una oportunidad es que FIAES pertenece a la RED de Fondos Ambientales de Latinoamericana (RED LAC) ...y también otro de los temas es el Tema de las COMPENSACIONES AMBIENTALES es decir este proceso de compensación. Lo vemos como una posible amenaza si no seguimos con el convenio con el Ministerio de Medio Ambiente; en el caso de FONAES lo vemos como complementario porque son dos giros diferentes porque ellos tienen 2 programas a) guardianes ambientales es decir trabajar con escuelas y niños; b) techo y agua que es un tema de captación de aguas y lluvias. Y nosotros trabajamos otras líneas. Lo único que ellos son nacionales (Gobierno) y nosotros somos autónoma...FIAES y lo vemos como una ventaja porque a veces dicen yo prefiero donde este el gobierno de EE. UU. Y que hay representantes y Sociedad civil que son mayoría porque el gobierno no es mayoría y en cambio en FONAES son 100% del gobierno.

En cambio FIAES tiene una agenda que apoya al gobierno de El Salvador pero también tenemos nuestra particularidad que apoyamos a otros sectores...y eso nos da una fortaleza de FIAES porque en esta mesa se sienten muy cómodos los cooperantes de hecho hemos cambiado nuestra línea grafica porque anteriormente teníamos las banderitas de EEUU, y ahorita un estudio de mercado y sondeos cambiamos el nombre, mantuvimos las siglas ahora somos Fondo de Inversión Ambiental y les quitamos las banderitas para decir estamos abiertos a otros cooperantes por ejemplo los japoneses decían pero este es un fondo de los EEUU y entonces ahí es necesario adaptamos a otros...

¿En el caso de una posible inversión China la ven como una oportunidad?

Es una oportunidad porque FIAES tiene ya 26 años de venir trabajando, administrando recursos financieros, ciclos de proyectos, rendición de cuentas, auditorías externas, es un mecanismo bastante ágil para iniciar la ejecución de proyectos, de hecho hasta a nivel latinoamericano cuando se nos ha dado un nuevo canje FIAES ha sido una de las entidades que uno o dos meses que ha recibido los fondos ya está ejecutando, en cambio otros países que para condiciones previas tienen que formar un fondo, legalizar, se les va un año en eso...

FIAES en cambio ya tiene toda l infraestructura para la ejecución, tiene cinco oficinas territoriales QUE TIENEN su equipo técnico, financiero y comunicacional y estamos en los sitios priorizados junto con el MARN como a) la reserva de biosfera APANECA, b) Los Cobanos, c) el área de conservación el imposible, la Barra de Santiago...

## **6. ¿Cuáles son las principales apuestas de FIAES para obtener más recursos económicos y ser sostenibles en el mediano y largo plazo?**

Fíjese que en el caso de los recursos financieros tienen como dos grandes usos, por un lado el dinero dedicado full a proyectos y tiene también costos operativos y administrativos; los costos operativos son los que se dirigen a los técnicos, a los que dan seguimientos a los proyectos, a los comunicadores que están

viendo los proyectos, se mantienen 4 redes sociales y se está divulgando más porque eso es uno de los temas que debemos hacer más; y en la parte financiera todo el tema del pago fiduciario y los costos...

y quizás FIAES ha estado invirtiendo más o menos \$3 mm o \$3.5 millones de dólares al año y en costos administrativo y operativos entre \$500 mil y \$600 mil al año...este es uno de los retos que tiene FIAES de cómo lograr este flujo anual o más bien de cómo lograr el punto de equilibrio del tamaño de lo que debemos hacer en la parte financiera administrativa operativa y los proyectos que es nuestra razón de ser para tener un flujo financiero estable y permanente...entonces las apuestas...pueden ser el tema de negociar los canjes por deuda no solo con USA sino con otros como Alemania, Japón, Corea. Y esto necesita una comisión formada por Relaciones Exteriores, Ministerio de Hacienda y MARN para impulsar este tema porque es algo tripartito...y eso es de las cosas que tenemos que ver.

También el tema de cómo podemos con la inversión en Fideicomisos tener rentabilidades mayores,, nosotros hemos hablado muy seriamente con el Fiduciario el Banco Agrícola y les hemos pedido mayor rentabilidad, incluso le hemos cambiado la forma en que le dábamos el porcentaje...porque antes le hemos pagado porcentaje por rentabilidad generada, por el patrimonio invertido, por rangos...acuérdesse que la Ley de Bancos donde está el tema del manejo fiduciario no ha desarrollado tanto el mercado fiduciario y entonces hay un poco de desventaja y más favorecimiento al fiduciario...entonces si están mejorando un poco la rentabilidad pero no en los niveles que FIAES lo requiere...otro aspecto importante es cómo podemos invertir por ejemplo y cómo podemos hacer una modificación legal para invertir en negocios más rentables por ejemplo el tema de la generación de energía, o gestión de activos que pueden ser alquileres de locales, de bienes que son otros temas que se pudiesen realizar...

#### **¿Qué tan complicado ve hacer ese cambio a la normativa legal?**

Pues fíjese, que necesitamos contratar a un consultor jurídico que nos haga un análisis y que la junta directiva lo apruebe, y luego la formación de esa personalidad jurídica que nos faculte realizarlo en no menos de 8 meses...también el otro tema que nos interesa crecer ya tenemos el tema de las compensaciones obligatorias, es decir nos buscan las empresas que están solicitando permisos en el MARN para construir, ampliar su planta etc., y ese fondo lo estamos recibiendo, pero también están las compensaciones voluntarias, es decir aquellas empresas que normalmente están vinculadas a un capital extranjero y que tienen sus oficinas matriz en otras partes y que quieren ser por ejemplo carbono neutral, y hay empresas que producen toneladas de carbono y requieren mitigarlas y no lo pueden hacer por sí mismo porque tendrían que cerrar las fábricas, y entonces nosotros tenemos experiencia técnica en decirles por ejemplo en 60 hectáreas de manglar ustedes mitigar tantas toneladas de carbono en tantos sistemas agroforestales y son otros ingresos...otro podría ser brindar servicios de RSE es decir de Responsabilidad Social Empresarial y se ha hecho en el mismo marco de los proyectos...más para posicionarnos, pero si necesitamos posicionarnos en proyectos de mayor magnitud es decir de 3 o 4 millones de dólares para tener un flujo de caja que nos permita seguir con el nivel de inversión que tenemos ahorita...

#### **7. ¿Qué problema representa la gestión de fondos en este momento para FIAES y dado que los acuerdos están por vencer?**

Hay varios canjes que ya finalizaron y solo nos queda uno que vence en el año 2026, por ejemplo ahorita ya las trasferencias que hace el Ministerio de Hacienda para el pago de deuda unas ya terminaron, y solo tenemos el Fideicomiso pero no se está nutriendo...uno de los temas que estamos apostándole es la creación de un endauemen es decir un Fideicomiso Patrimonial se llama, por ejemplo ahorita FIAES para cumplir sus compromisos toma la rentabilidad que generan los Fideicomisos pero también parte del Capital y está generando una descapitalización del Fondo...pero la Junta Directiva dice "hay necesidades entonces hay que invertir"...

Pero por otro lado tenemos esta propuesta de crear un Fondo Patrimonial que solo genere intereses y que solo crezca, es decir lo que se quiere es que de la rentabilidad la mitad se utilice para costos administrativos

y la otra mitad para retroalimentación del fondo con metas bien estimadas más o menos de 8 millones de dólares...ya lo aprobó la Junta Directiva y estamos en proceso de aprobación del gobierno de EEUU porque son fondos residuales del canje es decir de los intereses generados de los intereses y que ya pueden ser sujetos de este manejo.

#### **8. ¿Cómo compatibilizan la sostenibilidad con el tema social y ambiental?**

El tema de sostenibilidad tiene que ver con alargar nuestra misión y visión con el futuro y realmente la estrategia que utilizamos es el trabajo con las familias rurales, con los productores, ganaderos en pequeños, Tortuguero, las mujeres que trabajan en la recolección de conchas, etc...entonces ese enfoque social es de trabajo con la gente...nuestra estrategia es de trabajo con la gente y definitivamente es para fortalecer el manejo racional de los recursos naturales, entonces es muy bonito porque desaparece el manglar pero viene una o varias familias empiezan a sembrar más mangles y se empieza a restaurar este mangle y claro por una investigación previa está asociado con un cangrejo que su población empieza a subir y la familia tiene derecho a vender este cangrejo cuando ya en forma racional pueden extraerlo sin dañar a la especie y está generando ingresos a la familia que se mete en la cosa de conservación entonces es un ganar ganar porque no solamente es miren no tenemos que cortar los arboles sino que hay una concientización y también hay una educación e ingresos para ellos.

#### **9. ¿Cuáles son los principales aliados que tiene FIAES?**

El MARN, USAID, G&Z, convenio Catholic Releve Service, programa USAID de mejor manejo de cuentas de zonas costeras, la REDLAC, Bandedal para temas de capacitación.

#### **10. ¿Cuáles son las principales estrategias implementadas por FIAES para lograr una ventaja competitiva y favorecer la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo?**

La principal estrategia es que somos un fondo que recibe recursos en base a resultados, es decir por cada dólar que nos da la cooperación o que gestionamos de los fideicomisos hay un retorno social y ambiental que está claramente dicho; El segundo tema es la gobernanza del fondo, de mayoría de sociedad civil donde hay dos gobiernos y que eso nos da continuidad; Un tercer tema nos vemos como un sistema que maneja el ciclo de proyectos es decir manejamos hasta 70 proyectos a nivel nacional, tenemos un banco de datos de ONG, Adescos e instituciones de investigaciones de más de 350 entidades con las que hemos firmado convenios y adicionalmente tenemos un sistema de monitoreo bastante certero sobre el avance de las metas, y somos un fondo que comunica, es decir que cualquier cooperante en el caso del Fomilenio II por ejemplo estamos informando lo que está haciendo FIAES allá en la zona en el tema de compensación, entonces creo que somos un fondo que maneja el ciclo de proyectos, transparencia en el tema de auditorías, monitoreamos, comunicamos, entonces es una garantía para el cooperante y en el caso del mismo MARN damos a conocer lo que estamos haciendo...

#### **11. ¿Qué beneficios considera usted que traerá para FIAES y sus aliados, el establecimiento de estrategias de sostenibilidad financiera?**

FIAES es el mecanismo financiera en tema ambiental que tiene el país en tema ambiental, Sin duda tenemos 26 años de venir trabajando y se han invertido más de 76 \$MM en proyectos, entonces lo que tenemos ahorita en el sistema de áreas nacionales protegidas por ejemplo el parque Montecristo, el Imposible, la laguna del JOCOTAL y lo mas de 160 complejos de áreas naturales que tiene el país es gracias mucho a los proyectos de FIAES que apoyaron guarda recursos, equipamientos, infraestructura básica, es decir el plan de manejo de estas áreas...también FIAES ha apoyado mucho la restauración a través de la Plantaton, en este caso se han restaurado más de 120 mil hectáreas desde el año 2015 a través de sistemas

agroforestales, sistemas agrosilvopastoriles, y una de las ventajas es que nosotros no sembramos por sembrar sino que cada productor, cada cooperativa que esta en este tema son árboles que a ellos les interesa que son maderables o frutales que son de interés para ellos, entonces hay un seguimiento de al menos 3 o 4 años para este temas y es una inversión mejor utilizada y sin duda hemos liberado más de 4 millones de neonatos de tortuga y en estos 10 años hemos sido el fondo más importante en este tema y esto nos ha llevado a que alguna de las especies de tortugas se nivele y reenfoquemos en 3 de las especies que están todavía en peligro crítico...entonces eso es muy importante porque HEMOS SIDO EL MUSCULO SOSTENIDO que ha hecho realidad las políticas nacionales que están escritas en documentos pero que necesitan aterrizarse...

Yo creo que sería bueno que en la parte de mecanismo financieros como hacer una recomendación como cuál es el camino que FIAES debe tomar en cuanto a la generación de ingresos y rentabilidad en forma tradicional...pero también otros ver otros temas innovadores como por ejemplo la inversión en Outset ambientales, el tema de creación de BONOS verdes y quizás otros mecanismos que otros fondos ambientales están utilizando en Latinoamérica y que se mire un poco su factibilidad para El Salvador...

A nivel internacional pueden hacer alianzas con otros fondos como por ejemplo en conjuntamente Costa Rica y El Salvador pudiesen un proyecto de protección de las Ballenas y cada uno lo desarrolla en su país,

Tomar en cuenta la RED LAC un documento sobre mecanismos financieros innovadores para plantearlo como parte de las alternativas y si es posible que la tesis se nos presente alguna proyección sobre eso...y que pueda ser discutidas en la Junta Directiva.

**!!!! Muchas gracias por su colaboración!!!!**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**ENTREVISTA DIRIGIDA:  
AL GERENTE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE FIAES**

- I. **OBJETIVO:** Recopilar información sobre la situación financiera actual de FIAES con el propósito de diseñar una propuesta de Estrategias de Sostenibilidad Financiera al mediano y largo plazo.
- II. **PRESENTACIÓN:** La información se utilizará para realizar un trabajo investigación sobre el diseño de Estrategias de Sostenibilidad Financiera de FIAES. Por lo que se solicita contestar de forma clara y objetiva. La información que proporcione según su experiencia en la institución será de carácter confidencial, y con fines académicos por lo que se agradece de antemano su valiosa cooperación.
- III. **PREGUNTAS GENERALES:**
- Cargo que desempeña: Gerente Administrativo Financiero
  - Área a la que pertenece: Gerencia Administrativa Financiera
- IV. **PREGUNTAS ESPECÍFICAS:**

a. **Objetivos estratégicos**

1) **¿Qué valor tiene la sostenibilidad financiera dentro de los objetivos estratégicos de FIAES?**

R/ En los objetivos no se visualiza de forma bien clara, no quedo ningún objetivo puntual, pero si quedo en el objetivo 1, con el tema del fortalecimiento y crear las condiciones y en el objetivo 6, buscar nuevas formas de financiamiento a tal grado de proponer una iniciativa de ley que llevara a generar un impuesto verde para que pudiera a la institución alimentarla y generarle más recursos, en el plan estratégico si se consideraron varias iniciativas de generación de fondos, dentro de esas estaban crear un fondo patrimonial, gestionar nuevos proyectos, buscar canjes de deuda, que son las formas en las que se pueden generar más ingresos a la institución y casualmente al momento que se generó el plan estratégico, iniciaba el tema de compensaciones que es una fuente de financiamiento adicional, tiene una importancia dentro de todo el plan, la cual no quedo definida específicamente.

b. **Cadena de valor**

2) **¿Nos puede mencionar cual es la cadena de valor de FIAES? ¿Considera usted que la cadena de valor definida por FIAES, está orientada a la sostenibilidad financiera?**

R/ Realmente no detalla lo de sostenibilidad, pero en el transcurso del plan operativo si se ha querido dar ese peso, por ejemplo, en la cadena de valor, existen procesos que son 3 roles, 1. Gestionar fondos, esto debería ser lo más importante o principal, 2. Administramos los fondos para generar mayor rentabilidad y luego como se 3. Traslada hacia las entidades en ejecución, este es como el resultado final y el propósito, porque gestionamos fondos para trasladarlo e impactar con proyectos ambientales,

de alguna forma lo que hemos ido viendo, en la forma de trabajar y en la formulación, que el plan estratégico se resume en 4 líneas, 1. La sostenibilidad, 2. La inversión territorial, 3. El tema comunicacional e incidencia y el tema de 4. Fortalecimiento, pero creo yo que en esta parte es donde tenemos que profundizar, ya que hay acciones aisladas, pero no tenemos algo bien concreto, te decía por ejemplo, que gestiones de proyectos hemos hecho directamente, es bien poco, necesitamos profundizar ese tema, hay muchas ideas pero no vamos avanzando, el problema de esto es que mucha de la cooperación, requiere de mucho cabildeo, y cabildeo de gente que tenga ciertos contactos, entonces FIAES no puede pagar a una persona de este nivel, sería carísimo, entonces, ese es un poco el problema, como encontrar a alguien que pueda ir y tener estas relaciones a nivel de cooperación, eso cuesta, la base todavía la estamos construyendo, no la tenemos, por decirte algo, algo clave es tener un portafolio de proyectos que ofrecer, el cual no lo tenemos, para ir hacer esas gestiones, estamos en el proceso, pero no hemos llegado a consolidarlo y quizá la relación en este tema de comunicación de incidencia, nos ha permitido relacionarnos con diferentes organismos que quieren apoyarnos, hay iniciativas por ejemplo, en el tema de un fondo de adaptación que se esperaría que FIAES logre ejecutar, de un fondo de 5 Millones, pero está en proceso, y no ha sido una gestión directa, es decir, nosotros vamos a tocar la puerta, sino fue a través de las relaciones que se dijo el PNUD de El Salvador, iba a gestionar el fondo y se buscó un aliado, quien es el aliado, FIAES, pero es como esos ejercicios aislados los que nos está permitiendo. Necesitamos reforzar esta parte, la gestión de fondos.

### c. Objetivos estratégicos

#### 3) ¿Cuenta FIAES con un marco normativo interno que le permita la búsqueda de la sostenibilidad financiera o existe alguna limitación en la misma?

R/El acuerdo de creación, si establece que nosotros podemos administrar otros fondos, y que el uso de esos fondos va a depender de lo que acordemos con el donante, lo que si nos manda el acuerdo, es que separemos, los fondos que son del canje y los nuevos fondos, nosotros hicimos una política, que le llamamos, política para gestión y administración de fondos, donde le damos la cabida al donante, para que forme parte del consejo de dirección, por ejemplo, si viene un donante y nos da un fondo, le decimos que él puede formar parte del consejo directivo con un representate para que este en la toma de decisiones, entonces creamos esa política que fue creada por el consejo, eso da la facultad, el problema que tenemos es que como fondos propios los del canje, el mismo acuerdo nos manda a que estos deben invertirse en fideicomisos, y la legislación salvadoreña el fideicomiso solo están facultados los bancos y el banco está limitado por la misma ley de bancos de que solo puede invertir en instrumentos de renta fija y que se coticen en bolsa, no podemos decir, miren vamos a constituir este fideicomiso, pero una parte de este fondo lo vamos a dedicar a un proyecto productivo, a una empresa, a una mini central por decir algo, eso no está ahorita, se tiene esa limitación del canje, y obviamente un fondo de cooperación que te venga difícilmente te va a permitir eso, a menos que sean remanentes de los fondos y que vos gestiones que te lo dejen para un patrimonio y que vos podas disponer, podría ser, pero en este momento no podemos hacer ese tipo de maniobra. Nosotros ahorita le estamos apostando a que de estos fondos que tenemos del canje de deuda, constituyamos un fondo patrimonial y ya enviamos la propuesta, la idea es que sea aprobado por el gobierno, en teoría es factible, esto conllevaría a modificar el acuerdo de creación y si estarían de acuerdo para nosotros sería mucho mejor porque, la idea es que nos den esa flexibilidad para usar los fondos de otra forma, ya que en inversiones, en títulos valores, andas por un rendimiento del 5%-6% y poniendo un nivel de riesgo alto un 7%, por que los títulos de renta fija por ahí andan, los mejores que son los titularizaciones, por ejemplo ANDA que esta por 7.5% en mercado secundario, eso es bruto, hay que quitarle la comisión del banco, los costos del mercado de valores y al final te queda un neto del 5.5%, así no vas a generar un rentabilidad alta, tienes que ver si te dedicas a un giro diferente, salvo que te metas con un corredor que te plantee opciones de mercado con alto riesgo puedes tener ganancias de capital que en un momento te generen un margen alto, pero eso no es tan fácil.

**d. Operaciones**

**4) ¿Podría describir cuáles son las principales operaciones que realiza FIAES a nivel nacional?**

R/A nivel internacional no se tienen operaciones, pero a nivel nacional lo principal es el tema de la administración de los fondos y de la inversión, y en la parte de la inversión de los fondos es lo más fuerte, y lo que más se ha desarrollado en FIAES, y tiene como una explicación y es porque antes recibíamos, estábamos acostumbrados a recibir y recibir, entonces la preocupación era de cómo lo íbamos a invertir, como y donde, ahora ha cambiado por que ahora necesitas preocuparte también por gestionarlos, en eso se resumen las operaciones: en dos áreas, en la administración y en la ejecución de los recursos.

**e. Aliados estratégicos**

**5) ¿Cuáles son los aliados estratégicos con los que cuenta actualmente FIAES, y cuál es la participación porcentual de cada uno de ellos en los ingresos anuales?**

R/Para este año, la fuente mayor de ingresos es compensaciones ambientales, desde ese punto de vista, es clave el aliado el ministerio del medio ambiente, ya que se suscribió un acuerdo para la captación de estos fondos, pero eso puede cambiar, hay que ver que trae el nuevo gobierno en función de estos, porque este fondo de compensación puede decir que él diga FIAES ya no, voy a enviar todos estos fondos a FONAES, puede ser, o se puede implementar otro mecanismo, desde este punto de vista nuestro aliado estratégico es el ministerio del medio ambiente, por el tema de compensaciones, el otro aliado es el gobierno de los EEUU, porque son los fondos que tenemos actualmente y los que nos dieron origen a la institución, pero adicionalmente, tenemos otros aliados, que en temas de ingresos no son tan representativos. Lo más fuerte son las compensaciones y los canjes, en porcentaje: 75% compensaciones y 25% en canjes, el uso que se le dan los fondos es bastante similar, se están priorizando más el tema de financiamiento de compensaciones, pero también obedece a una estrategia financiera en el sentido de que no queremos tocar los fondos PL y AID, porque son los que queremos gestionar como fondo patrimonial, por eso no los queremos tocar por el momento.

**f. Gestión de administración**

**6) ¿Podría describir cuáles son las principales acciones de administración de los recursos que realiza FIAES?**

R/Usualmente en una empresa común, el área financiera se encarga de ver todo el manejo de los fondos y obviamente fondear a la institución cuando es necesario, en el caso de FIAES, con este tema del plan estratégico, se pensó, el punto débil es gestionar recursos, los flujos de efectivo van hacia abajo y necesitamos levantarlos, entonces creamos una unidad de gestión de recursos y alianzas y se creó, está integrado por Diana y Denisse, a las cuales es importante que las entrevistes. El área financiera en estos momentos se ha quedado con la administración de los recursos actuales, pero en teoría aunque no existe un comité, de alguna forma yo estoy pendiente para que ellos hagan esa gestión, pero ahorita no está muy sólida esa condición, necesitamos desarrollarla, es a partir de aquí que esta unidad se vuelve clave, viendo desde el punto administrativo, nosotros nos encargamos por un lado de ver el ciclo de proyectos, así es el flujo de los fondos: los ingresos entran a la cuenta del fideicomiso bancario, el fideicomiso ve como invierte en el mercado de valores y los rendimientos vuelven nuevamente (ver láminas de flujos de fondos), esta plata nosotros la destinamos al presupuesto administrativo, que es la oficina central, que en el convenio se llama “funcionamiento”, a proyectos institucionales, donde ahí va el tema de comunicación, costos operativos de las unidades, la auditoría de los proyectos y también lo que va a inversión a territorios, esta que va a inversión a territorios, nosotros hacemos un proceso de selección de todas estas entidades, evaluación de la propuesta hasta llegar a firmar un convenio, entonces, una de las labores administrativa es, verificar cada unidad de enlace territorial y verificar que estas entidades han cumplido este convenio y sobre esa base se dan los flujos, hasta llegar a cerrar este tema, esta es una de las áreas de trabajo del área

administrativa, lo otro es administrar estos proyectos que acá los ejecutamos directamente, para lo cual tengo una persona que ve la contabilidad institucional, hay un presupuesto, hay un plan anual operativo para ver los avances de los diferentes procesos e iniciativas que elabora cada unidad, y también en los proyectos institucionales que tienen que ver con un fin específico, como por ejemplo el tema comunicacional ha tomado una importancia en el caso de FIAES, porque a través de eso lo que se quiere es que se conozca más a la institución, para garantizar y ver como se jalan aliados, por lo que se vuelve estratégico el tema comunicacional, de ahí hay otros proyectos, como el de fortalecimiento, el cual busca crear las condiciones para que podamos estar en un nivel de categoría apto para poder ser sujetos de financiación de organismos internacionales, esto nos manda por ejemplo, que nos piden a nosotros que tengamos una normativa de género, ahorita no la tenemos, la creamos, el tema de lavado de dinero, no somos sujetos no estamos en este marco pero voluntariamente se decidió adoptar, pero todo en el marco de cumplir las condiciones para ser sujetos de financiamientos, este proyecto lleva consigo, como fortalecemos a la institución internamente para que pueda cumplir ciertos estándares internacionales y el otro proyecto que es el de las unidades de enlace territorial, que esto es prácticamente el costo operativo de estas unidades, esto es lo que se ve a nivel institucional se ven esas dos áreas, por otro lado, de alguna forma nos toca que darle seguimiento (ver laminas relacionadas) también, le damos seguimiento al tema de fideicomisos, aunque no lo vemos directamente, porque no estoy yo en el día a día tomando decisiones, porque eso lo hace el administrador del fideicomiso, pero de alguna forma si toca que vincularse porque de repente hay muchas decisiones de inversión que hay que decir, sí que la tome el banco, por ejemplo tuvimos en algún momento un consultor que nos vino a revisar la política de inversiones, hay un instrumento , hay una política, más o menos te la resumo (ver lamina relacionada), la política en su estructura tiene la base legal, objetivos, políticas generales, específicas, operativas y disposiciones finales, pero en el fondo lo importante es que la política establece que títulos de inversión vas a utilizar para invertir, las calificaciones de riesgo, ahora se estableció que haya una tasa de seguimiento un benchmark que debe de cumplir en este caso el agente fiduciario, cuales son los cupos máximos que se debe tener, los porcentajes que se deben tener de acuerdo a emisión y por calificación, los plazos de la inversión, estrategias como arbitraje, la inversión de excedentes, de alguna forma si toca estar relacionado aunque no estamos en el día a día tomando las opciones de compra y de venta de un determinado instrumento, pero si toca que estarlas viendo. Por ejemplo, este consultor que nos hizo la política nos estuvo proponiendo algunos instrumentos, el problema acá es que el banco es bastante conservador, pero por la misma regulación y quizás ellos lo hacen bien conservadores y al menos la decisión del consejo y del director ejecutivo es ser un poco más agresivo para subir un poco la rentabilidad, para decirte que se bajó el nivel de riesgo en la calificación local a triple B y en el tema de la internacionales doble B negativo y antes estábamos en A localmente, se bajó el nivel de exigencia, eso en teoría nos va a permitir elevar la rentabilidad, pero no vamos a tener un gran salto en rentabilidad pero también toca ver parte de esto dentro de la parte administrativa y de seguimiento, también quiero comentar el ciclo de proyectos, esto es lo que financiamos las convocatorias de proyectos, lo que se va a campo, nosotros dentro del proceso le llamamos pre inversión a toda esta fase y ejecución y cierre, parte de una elaboración de bases, hay un documento público como se hacen las licitaciones, se publican hay una difusión para dar a conocer estas mismas bases en los territorios, en cada territorio se hacen estas difusiones, hay un proceso de inscripción de las entidades que están interesadas en participar, se hacen una precalificación de la entidad, después las que cumplen pasan a una fase de formulación de la propuesta, esto se lleva al consejo y ellos deciden si están de acuerdo de quienes pasan y quienes no, a pesar que hay una comisión que evalúa pero al final ellos solo recomiendan, el consejo decide de quienes pasan y quienes no, llega la parte de formulación, se hace una evaluación por esta comisión y pasa a aprobación del consejo ellos deciden qué proyecto aprueban, hay varios filtros en el proceso y luego llega la firma del convenio, se hace un convenio por cada entidad ejecutora, cada entidad es un proyecto, después, ya en la ejecución, hay un documento que le llamamos manual operativo del proyecto, en él se establecen las condiciones para los desembolsos, si ellos cumplen se realiza el primer desembolso, hay una revisión de parte nuestra trimestral por el momento, tanto técnica y financiera en esa revisión que se hace se determina el nivel de cumplimiento, si al menos financieramente se ha documentado, las diferentes erogaciones que se han realizado, en otras palabras si se está cumpliendo todo el tema de control interno que el manual

operativo establece y técnicamente van a campo a ver si las actividades tales se han hecho, si dijeron por ejemplo que iban hacer brechas corta fuego que se hicieran, lo metros por kilómetro que se hayan definido si se dijo que iba a ver siembre de árboles de tantas hectáreas se va a ver eso, todo ese tema la ve el área técnica, una vez se da esto, para los siguientes desembolsos, en el primero, las condiciones es la firma del convenio, crea su propia cuenta, lo obligamos a abrir una cuenta para poder desembolsarle a esa cuenta para que no lo vaya a mezclar y después se vaya a meter con el lavado de dinero, por eso es mejor tener separado el manejo de los fondos y existe más control sobre eso, y cuando el cumple las condiciones acá, se le exige por ejemplo que tenga un % de ejecución del 75% para poder darle el siguiente desembolso, esos son condiciones de los siguientes, los desembolsos son de forma trimestral, así que el cuándo formula, formula mensual y agrupamos por trimestre, depende en el mes que inicia el proyecto, ese es el flujo de desembolsos, esto es cíclico en la medida que cambia la cantidad de desembolsos que tenga, ya ahí hay un cierre del proyecto y también hay una auditoria del proyecto, se contrata una empresa externa que hace una auditoria para da una opinión independiente del proyecto, cada proyecto, no es una muestra en general, sino que va a todos los proyectos, se le exige hacer una visita en campo y también el control interno, ellos dan una opinión de control interno, una opinión sobre los informes financieros que presentan, hacen un informe de carta de gerencia de la visita de campo y carta de gerencia de control interno, pero también dan una opinión sobre el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, en el informe vienen 3 opiniones y también al final dan una calificación de la entidad, ellos dicen esta entidad es triple A, son tres criterios, el primero es el ejecución técnica, ejecución financiera, y el otro es lo administrativo, cada una de estas tres tiene una ponderación, depende como salga dan su evaluación, eso lo hace la firma de auditoría, en la estructura de financiamiento nosotros actualmente le decimos a la entidad, si es ONG, nosotros le vamos a dar \$1 usted ponga \$1 para que el proyecto sume \$2, a una ADESCO, le pedimos le pedimos \$0.5 por \$1 dólar que entrega FIAES para que el proyecto sume \$1.5, en la distribución de los fondos el 20% es personal, el 10% administrativo y el 70% se va a bienes y servicios que son los costos directos del proyecto, se les entregan las bases de la convocatoria, el manual de evaluación, donde hay una comisión evaluadora y el manual operativo, este es para la ejecución, y son los dos que se ocupan en la fase de preinversión.

**g. Gestión de monitoreo y evaluación**

**7) ¿Podría describir cómo realiza FIAES el monitoreo y la evaluación de sus metas para medir su gestión y desempeño? ¿Cómo realiza la divulgación de los resultados?**

R/Al inicio del año tomamos nuestra estructura de planificación el cual es parte del acuerdo bilateral y de los convenios que se tengan firmados, eso es lo principal y de ahí sigue el plan estratégico, en este caso tiene un horizonte de 2015-2020, otro elemento que utilizamos para la planificación son los planes de desarrollo local sostenibles, que son los planes estratégicos de los territorios que estamos interviniendo, porque aquí es donde se orienta en función de las prioridades así se orientan los fondos, luego hacemos el plan operativo el cual va por unidad organizativa y las 4 líneas de trabajo que te comentaba y cada uno define objetivos, actividad, resultado o meta esperada, entonces en cada unidad se hace este proceso, por ejemplo en el tema de sostenibilidad financiera se plantean como líneas de trabajo, 1. La gestión de nuevos fondos, 2. Procesos de acreditación, fondos verdes, fondos de adaptación, te decía que para acreditamos hay que cumplir ciertos estándares, 3. La gestión del fondo patrimonial, 4. La actualización de la política, son ideas de actividades, son ejemplos. En el tema de inversión territorial, igual se establecen algunos elementos, por ejemplo, la prioridad en este caso el consejo dice miren, le vamos a dar prioridad a los objetos de conservación que están vinculados con restauración, esto quiere decir, cuando se hizo el plan estratégico de territorio se dijo ahí, a nosotros nos interesa, turismo, pesca, el manglar, los sistemas agro forestales, el patrimonio cultural, entonces dijo el consejo, FIAES no tiene la capacidad de financiar todo, entonces démosle prioridad, concentrémonos en los objetos de conservación que tienen que ver con restauración, se establece esa prioridad y se definen techos para inversión por cada territorio, igual en el tema comunicacional se dan lineamientos para que cada área formule y lo que te comentaba de fortalecimiento también, como capacitas al personal, como creas e implementas normativas que fortalezcan y como equipas, hacemos un proceso donde se vienen los lineamientos de formulación que vienen del director, del consejo

administrativo de ahí la unidad de gestión de recursos hace la proyección de ingresos, después viene la definición de techos y eso lo hacemos en función de los ingresos y del fondo que tenemos definimos los techos por cada unidad organizativa y de igual forma los proyectos, el monto de lo que se va invertir en los territorios, después de eso vienen las unidades de enlace territorial y hacen su proyección de cada territorio, en que van a invertir y después viene la formulación de su plan operativo anual, el propio de cada unidad organizativa, lo consolidamos y lo presentamos a aprobación, basado en esto, después viene el proceso de seguimiento, eso lo hace la unidad de monitoreo y sistematización, ellos lo que hacen es, en base en este plan, verifican, están son las actividades y metas que usted dijo que iba a realizar y resultados que usted planifico, defíname que nivel de cumplimiento se tiene y ellos hacen su informe, puede ser trimestral, semestral; por otro lado, nosotros en la evaluación del desempeño, la evaluación esta por diferentes niveles, el director ejecutivo tiene un peso en actividades, digamos la evaluación comprende, evaluación de competencias y evaluación de cumplimiento de metas, ese peso varía dependiendo del nivel en el que estas, por ejemplo, es más importante el cumplimiento de metas en el nivel más alto y en los niveles más bajos lleva más peso las competencias, puede variar entre 50%-50% y 70%-30% en la relación, cada uno de nosotros también al principio del año, en enero se hizo la evaluación del año, vos estableces tus metas en función del plan, el consejo ha pedido que esta evaluación se haga semestralmente, hay un proceso donde llamas al equipo e inicias a evaluar en función de las metas que se establecieron de igual forma es en el plan ahí lo ves como unidad organizativa, se le da ese seguimiento de esa forma.

#### **h. Control de recursos financieros**

**8) ¿Cuáles son los instrumentos de control y seguimiento de los recursos financieros que utiliza FIAES? Estos están alineados a la sostenibilidad financiera?**

R/ En el tema del seguimiento, nosotros por lo parte de los presupuestos, hay contabilidad, lleva un control presupuestario de los fondos, primero se te aprueba, en el proceso de formulación, esto lleva consigo no solo el plan, sino lleva consigo hacer su presupuesto a ese le llamamos INR (Identificaciones de Necesidades de Recursos) y con base a esto se consolida el plan y presupuesto, el consejo aprueba los dos cosas, con base a esto, contabilidad lleva un control de los presupuestos de cada uno de estos niveles, administrativo, fortalecimiento, sobre cada uno de estos contabilidad lleva su control y mensualmente se ve el nivel de ejecución que llevamos y se va midiendo el nivel de cumplimiento que tiene presupuestariamente, eso es por el lado de los presupuestos, por el lado de las convocatorias, igualmente se hace una proyección de los proyectos que vamos a financiar y posteriormente una vez los proyectos son aprobados, en este proceso de evaluación ahí me toca en mi caso ir viendo que lo se planifico fuere lo que se va adjudicando y que queda pendiente de adjudicar, por ejemplo en las convocatoria de proyectos, te voy a dar un ejemplo, en Ahuachapán en el imposible, barra de Santiago quedo un componente que no clasifico ninguno, entonces se ve que ese componente hay que volver a licitarlo y eso es lo que se hace, el consejo dice ok, los que quedaron desiertos o que no se adjudicó, hay que volver hacer el proceso para poder completarlo, de esa forma se va controlando, porque igual cuando planificas defines las fuentes de financiamiento que van a financiar cada proyecto, a la hora de hacer estas evaluaciones se determina que es lo que realmente se está adjudicando y que no eso es por el lado del presupuesto global, pero ya en el tema de seguimiento se va viendo a nivel de cada convenio que tenía cada ejecutor elabora su presupuesto con base a un catálogo de cuentas que nosotros le damos y el presupuesto va con la misma lógica, ellos elaboran un cronograma de trabajo con productos y actividades que deben cumplir y en la ejecución se le da seguimiento de la misma forma, es decir, ellos dicen, el producto tal, me va a costar tanto y en el seguimiento se ve de esa forma y cuáles son los ahorros, hay mecanismos de modificar el presupuesto, por si quieren reasignar, todos esos mecanismos están por cada proyecto, se le da ese seguimiento individual por cada proyecto, de hecho es necesario porque si no el siguiente desembolsos no proceden, cada ejecutora debe demostrar que ya lleva el 75% de ejecución financiera, también debe cumplir tiempo de ejecución el cual lo ve el técnico y la ejecución financiera la fe el financiero que haya cumplido, a veces lo que sucede es que no necesariamente vaya a la par la ejecución técnica y financiera, porque a veces o compran todo de un solo y lo van ejecutando parcialmente, por ejemplo, para un vivero, la compra fuerte de los insumos lo hacen al principio y técnicamente no representa el

porcentaje que financieramente le corresponde, se toma en cuenta eso. En el tema de las auditorías, también es un mecanismo de control, la auditoría externa da su opinión e informes independientes sobre los fideicomisos, van a auditar el banco sobre como ha hecho el manejo de las inversiones y ven el cumplimiento de la política de inversión, opinan sobre los estados financieros y sobre el control interno, en el tema del presupuesto administrativo y de los proyectos, también se elabora un informe independientes para las cuentas de funcionamiento y hay opinión sobre estados financieros, control interno y el cumplimiento de leyes y convenios y en los proyectos como te decía también ellos elaboran una carta de gerencia e informe por cada proyecto, no es que agarran una muestra, van a cada proyecto y desde el punto de vista interno tenemos a la UET, es la que está verificando que se cumpla la meta, la supervisión en campo, verifican el uso de los fondos, como los liquidan trimestralmente, el cumplimiento de la contrapartida la cual va de 1 a 1, todo eso se ve como un mecanismo interno, esa contrapartida es en especies casi en el 100%, en mano de obra, jornales, en algunos casos lograr obtener apoyo de las alcaldías, a veces de plantas, transporte, maquinaria, a veces mueven bastante, no solo de mano de obra, hacen gestiones localmente y lo cuantifican y lo incluyen en la liquidación.

**i. Principales problemáticas**

**9) ¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrenta FIAES para obtener más recursos económicos y ser sostenibles en el mediano y largo plazo? ¿Podrían ser superables en el corto, mediano y largo plazo?**

R/Si lo vemos desde el punto de vista de la cadena de valor, hay una problemática acá, la cooperación no es tan fácil que llegue y aunque estamos haciendo esfuerzos, se requiere de alguna forma fortalecer este tema a un nivel mayor porque requiere de mucho cabildeo, entonces creo que hay una problemática a grave que es estructural en la operación de la institución, sobre todo si piensas que en función de esto vas a lograr el objetivo y si no hay inyección de fondos para la labor, de ahí creo que administrativamente un problema que tenemos la mayor parte del tiempo es que se siente una saturación de trabajo y yo creo que esto se debe a que hay muchas cosas a las que le queremos apostar de repente queremos generar, hay como muchas buenas ideas y creo que eso nos dispersa mucho del que hacer, por ejemplo, se dice mire y porque no le apostamos al voluntariado, a las compensaciones voluntarias, a crear un nuevo proyecto, porque no vendemos servicios, pero cuando analizas cual es realmente el resultado no es significativo, terminas concluyendo que al final hay que apostarle a proyectos grandes, pero mientras llegamos a eso ya te genero una serie de trabajo interno y eso desgasta lo otro creo yo que tenemos que mejorar es el proceso de flujo de trabajo, digamos que en el flujo de proyectos estamos siempre uno tras otro tras otro y no queda chance como de capitalizar el trabajo porque acabamos de terminar un proceso y hay que entrar en otro y quizás para explicártelo mejor, por ejemplo, estamos con proyectos en ejecución que vienen en el año cero, si este es un horizonte de un año y este es otro año, en el año 1 hay proyectos que venían del año anterior que tienen ejecución, inclusive hay proyectos que terminan a principios del año pero tiene una fase 2 que sigue, esos de los que vienen digamos, pero al principio del año o a finales del anterior, se lanza una nueva convocatoria para los nuevos proyectos y después viene y estos proyectos inician ejecución, pero en el año 2 lanzaron nuevamente otra convocatoria y después viene la ejecución y si vos vez esto nunca concluye, ya que tras una va otra ese es un problema de operación, adicionalmente ha salido esta nueva figura de proyectos especiales que son requerimientos de MARN, por ejemplo te dicen, necesitamos comprar equipo para la recolección del Jacinto de agua que esto es una planta que de alguna forma va secando lo humedales, cerrón grande tiene ese problema tiene mucho Jacinto y eso resta oxígeno y es invasiva y cubre todo el humedal para atender esa problemática en dos sitios, dos humedales nos dijo el ministerio que necesitaban que le financiáramos un proyecto, comprar una lancha, construir una rampa una banda que transporte el Jacinto y una lancha para que recolecte todo, ese es un proyecto específico, por otro lado, nos dice necesitamos equipar a los guarda recursos, hay que comprarles botas, mochilas, tienda de campaña, lámparas, ese es otro proyecto específico, estos proyectos no van en esas convocatorias, van aparte tienen un fin específico y también suman, que es lo que sucede en esta parte que es la pre inversión hay que elaborar bases, hay que elaborar manual de evaluación, manual operativo, hay que ir a difundirlo, hay que capacitar a las entidades hay que

evaluarlas, bueno, una serie de actividades y por la parte de ejecución igual hay que darle el seguimiento, hay que darle asistencia técnica a las ONGS, hay que liquidar los informes, hay que dar las no objeciones, porque nosotros en los procesos de compra si pasan de cierto monto, le decimos a la entidad que nos mande el proceso, necesitamos analizarlo para decirle si estamos o no de acuerdo, antes de que compre, es parte del proceso administrativo que se sigue, hay resignaciones, si hay modificaciones en el presupuesto, hay cierto nivel que lo puede hacer la entidad pero hay otro que viene a FIAES, está el cierre de los proyectos, atender a las auditorías, ya que los auditores llegan donde nosotros para que demos la información, las visitas que hay que hacer a las entidades, hay que elaborar al final el expediente del proyecto, todo esto, y obviamente hay procesos administrativos que el técnico financiero que está en el territorio también apoya, esta dinámica, en el que hacer se vuelve muy saturada, y siempre estamos como apagando fuego, estamos atendiendo lo urgente, eso sí nos complica, creemos que el sistema que se está desarrollando nos va a ayudar mucho, pero no va a ser la solución completa, sino que hay que planificar o pensar de una forma más estructural de como modificamos este proceso, y por ejemplo una idea puede ser, ya no hagamos convocatoria para un año, hagámoslo para dos o tres años, esto disminuiría este flujo, que se vuelve interminable, puede ser verdad, yo lo planteo en la planificación de este año, pero creo que ha sido más de apreciación de los técnicos que creen que si hacen una convocatoria grande el otro año le van a pedir otra y entonces se va a saturar más todavía, entonces eso todavía tenemos que trabajarlo, pero es una de las problemáticas que tenemos en la operación que no nos permite de alguna forma ver como del ciclo uno capitalizamos para mejorar en el ciclo dos, eso siempre está saturado igual en el caso de gestión que te decía creo que la dispersión de apostarle a muchas cosas se vuelve muy trabajoso sin muchos resultados. Esto nos lleva a algo que está de alguna forma en el plan estratégico, revisar tabla 9 donde se definieron 11 opciones de obtención de recursos, donde se puso ventajas y desventajas de cada uno, ahí va el tema de canje de deuda, pero lo que te quería comentar en relación a las actividades que quedaron en el plan, está el tema de transformación de la personería jurídica que más convenga a la institución, precisamente porque el acuerdo limita mucho, como nace de un canje, algunos abogados han discutido y dicen que hay que refundar a FIAES, de qué forma se puede refundar a tal grado que el año pasado cuando se discutió este tema de que el gobierno abrió relaciones con China, el gobierno de EEUU se distanció de alguna forma.

#### **j. Principales apuestas**

##### **10) ¿Cuáles son las principales apuestas de FIAES para obtener más recursos económicos y ser sostenibles en el mediano y largo plazo?**

R/Una de las apuestas es acreditarnos en estos organismos internacionales, como el fondo verde del clima, fondo de adaptación para poder ser nosotros las instancias que gestionemos estos fondos, esa es una importante, la otra es que nos aprueben el fondo patrimonial, eso daría como esa reserva de fondos por que también es importante, porque la cooperación no solo te dice aquí le va la plata si no que te dice y ustedes cuanto van a poner, entonces, siempre vas a necesitar un fondo que apalanque para poder ser contraparte de los fondos que percibas --- eso te iba a preguntar, ¿cuál es el objetivo del fondo patrimonial? Es ese, precisamente, que nos permita apalancar, un respaldo, porque la idea es muchas veces a los organismos les gusta financiarte acciones directas en la administración, y de dónde vas a sacar la administración, eso es por un lado y por otro lado te dicen, le vamos a dar una parte y que se genere una contrapartida, es lo que hacemos con las entidades --- ¿ese fondo patrimonial tiene que estar disponible siempre?, va estar disponible siempre, la idea es que se mantenga o que aumente, pero no se va a estar usando, es digamos fondo patrimonial porque solo vas a estar usando los rendimientos de ese fondo, no vas a estar usando el capital como lo haces ahorita, ---con los rendimientos que se obtengan se va a estar apoyando proyectos que requieran de una contrapartida, con los rendimientos, no con el fondo patrimonial creado, otra apuesta que se debería de hacer, digamos que la transición del gobierno afecta de alguna forma, es el tema de buscar nuevos canjes de deuda, nuevos canjes de deuda para, ya digamos no con el gobierno de EEUU sino con otros gobiernos, hemos visto por ejemplo, como el KfW, es un banco alemán ha dado canjes de deuda otras, a Banesal creo que le dio un canje de deuda, ha dado un par de canjes que ha salido público, entonces es factible con ellos de alguna forma tener esa figura, solo está de que identifiquemos los

créditos y que haya un cabildeo con las instancias que correspondan. Entonces esa es otra de las apuestas y obviamente que el fondo de compensaciones se siga fortaleciendo y se siga manteniendo. A mí me gustaría que con el fondo patrimonial se nos permitiría realmente sacarlo del esquema ese de inversiones y dedicarlo a constituir una empresa que nos permita tener una mayor rentabilidad, porque depende del negocio en el que entres puedes rendimientos del 20%, depende, quizás más, depende el giro al que querrás llegar, --una opción ahora con el cambio de la matriz energética son las energías renovables son una apuesta, de hecho hubo un proyecto de una persona que le presente un proyecto de 5 MW a la UCA, y la UCA decidió apoyar el financiamiento parcialmente, va ser un proyecto de energía solar aquí en Santa Ana, este el terreno tiene capacidad para 10 MW, pero va ser de 5 MW y nos invitó a participar, después de hacer todo el análisis, digamos que ahorita como que la energía solar no es todavía tan rentable, pero más que el problema ese fue que la figura de inversión no nos permite el acuerdo, no se puede, porque te manda a constituir un fideicomiso, el fideicomiso no puede invertir en ese tipo de instrumentos, entonces que tendrías que hacer, sacarlo del fideicomiso, entonces estas incumpliendo, entonces tienes que hacerlo con otros fondos y que tenga esa flexibilidad.

**k. Beneficios de la sostenibilidad financiera**

**11) ¿Qué beneficios considera usted que traerá para FIAES y sus aliados, el establecimiento de estrategias de sostenibilidad financiera?**

R/Bueno, yo creo que le da continuidad al trabajo, nos permitiría de alguna forma tener mayor impacto en el que hacer ambiental de cara a los proyectos, porque garantiza precisamente eso verdad, seguir en el proceso, sobre todo que si quieres ver impactos en el tema ambiental no pueden ser en un periodo de tres a cinco años, sino estamos hablando de muy largo plazo 15 años para que puedas ver cambios verdad, entonces son procesos de inversión largos, de largo plazo y de muy largo porque estás hablando de más de 5 años, este, creo que también te permite, a la institución le permite tener esa estabilidad, --continuidad-- esa continuidad en el proceso, ahorita de alguna forma si existe esa amenaza de que puede cortarse pues, --puede comenzar a disminuirse la participación en la inversión de los proyectos, entonces se vuelve un problema y también el tema de que si no tienes más fuentes de ingresos ya te va cortando intervención, entonces a nivel interno lo puedes ver en que el personal pues va a empezar a irse al ver que no hay esa estabilidad o continuidad de las operaciones, te genera un, es una cascada de problemas.

**;;; Muchas gracias por su colaboración!!!**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



---

**ENTREVISTA DIRIGIDA: AL GERENTE DE PROYECTOS DE FIAES**

- V. **OBJETIVO:** Recopilar información sobre la situación actual de los proyectos que ejecuta FIAES, con el propósito de que sirva de insumo para diseñar una propuesta de Estrategias de Sostenibilidad Financiera.
- VI. **PRESENTACIÓN:** La información se utilizará para realizar un trabajo investigación sobre el diseño de Estrategias de Sostenibilidad Financiera de FIAES. Por lo que se solicita contestar de forma clara y objetiva. La información que proporcione según su experiencia en la institución será de carácter confidencial, y con fines académicos por lo que se agradece de antemano su valiosa cooperación.
- VII. **PREGUNTAS GENERALES:**
- Cargo que desempeña: Gerente de Proyectos.
  - Área a la que pertenece: Gerencia de Proyectos
- VIII. **PREGUNTAS ESPECÍFICAS:**

**1) Podría describir el proceso de adjudicación de cada proyecto**

**Gerente de proyectos:** a raíz del plan estratégico 2015-2020 nuestro enfoque de trabajo se enmarca territorialmente, anteriormente FIAES hacia convocatoria pública y recibíamos proyectos de todo el país, y una recomendación que nos hizo el consultor del PEI después de haber hecho una evaluación de impacto, es que concentráramos los esfuerzos porque habíamos hecho cosas muy dispersas, entonces definimos inicialmente 7 territorios que era Apaneca, Imposible, Los Cobanos, Cerrón Grande, Jiquilisco, Nahuaterique y Golfo de Fonseca...esos eran los territorios unos de categorías de sitios Ramsar y otros en reserva de biosfera y otros de áreas de conservación que considera el estado que son 15 áreas en el país, entonces a raíz de eso también iniciamos la intervención haciendo un plan de desarrollo local que era un poco la situación actual de las prioridades de los objetos de conservación que hay que apuntar para apuntar y cada territorio tiene un plan de desarrollo local y ahí se define cual es la prioridad si hay que trabajar con restauración de manglares, si hay muchas áreas de cultivo de granos básicos como la diversificación de fincas con sistema agroforestal, si es zona ganadera mejorando los sistemas Sico pastoril, si hay café viendo y mejorando la zona de café, cada plan de desarrollo local tiene un horizonte de 15 años pero FIAES tiene una proyección de 5 años con cada plan, entonces se priorice los objetos que hay y que debemos apuntarle en nuestra inversión. Cuando hacemos las convocatorias revisamos los planes, se definen las bases y los términos de referencia para dar respuesta a esas prioridades que se han identificado, por ejemplo si el plan de desarrollo local de Apaneca tiene objetos de conservación muy distintas del que tiene Jiquilisco, si hay que trabajar con pesca sostenible, restauración de manglares, conservación de tortugas, sistemas agroforestales por una parte también, entonces de ahí se toman las prioridades para establecer las bases de la convocatoria; nosotros elaboramos cada año los concursos y los hacemos por territorio, y le asignamos un número de convocatoria, hoy tenemos de la 40 a la 47;

¿Y los hacen en los territorios o los realizan aquí en la oficina? Hoy se hacen territoriales, se definen, se dan a conocer las bases, se formulan proyectos y se da toda la información y asesoría en los territorios, todos los procesos de elaboración de los proyectos según las bases la y las discusiones de las bases se hace en el territorio, la evaluación y parte administrativa y legal se realiza en oficinas de FIAES, pero se toma en cuenta la participación mucho de los actores locales para definir también esos procesos.

## **2) Realice una breve descripción del proceso de ejecución de los proyectos de FIAES**

Podemos ampliar,, una vez se adjudica el proyecto a una entidad ya sea asociación de desarrollo comunal, cooperativa, ONG, o fundación el seguimiento se hace en el territorio, en el territorio tenemos las oficinas de enlace territorial (UET) en donde esta una persona coordinadora territorial y 1 financiero territorial en donde uno ve la parte técnica y otra la administrativa; ambos forman equipo para darle seguimiento técnico, hay muchas notas o resoluciones que hacen en los territorios por ejemplo reasignaciones de fondos para una actividad que sea menos de \$5000 dólares se hacen en territorios, ya cuando son más grande y hay que hacer agenda se vienen acá en oficinas centrales entonces aun el seguimiento de la base técnico, la supervisión técnica de los proyectos, las reuniones con las ejecutoras se hacen en territorio y aquí en oficinas cosas más grandes.

Usted tiene una coordinación con las UET. Dependen directamente del Gerente de Proyectos, nosotros nos reunimos, vemos cómo va la ejecución de los proyectos, si hay que resolver algún problema con algún proyecto y le damos tratamiento,

Digamos en tema de planificación comienza todo con la formulación, en ese sentido ¿usted realiza una etapa de planeación estratégica con cada una de las personas de la UET?

Nosotros revisamos la disponibilidad de fondos y los hacemos con la Gerencia de Finanzas y Administración para las proyecciones del próximo año, y entonces vemos las prioridades y las metas a las que vamos a someter a concurso ósea nuestro plan de trabajo ya lleva metas y presupuesto para ser ejecutado en el próximo año.

## **3) ¿Existe un seguimiento y evaluación posterior a la ejecución de cada proyecto? ¿Cómo lo hacen?**

El seguimiento que se le da es en la marcha, durante la ejecución, se hacen visitas, se hacen reuniones, revisión de informes técnicos y financieros, se dan resoluciones y eso se hace en la marcha del proyecto, una vez que finaliza quizás ahí ha sido la debilidad de un seguimiento posterior una vez finalizado el proyecto, excepto que estos proyectos tengan una segunda fase o que dentro del mismo escenarios o programa de intervención se le está dando continuidad a lo que se inició en el primer año, ampliando cobertura de sistemas agroforestales, de nuevos beneficiarios pero no es como la norma que tenemos,

En este caso cuando hacen las evaluaciones, hacen monitoreo de los resultados, gastos, costos, los impactos generados...

Se les da a los resultados que se están obteniendo con la intervención, además FIAES tiene la metodología de hacer evaluaciones de impactos de cada 5 años, pero también los mismos procesos de auditoria tanto la financiera como la parte técnica, para ver los impactos, la continuidad de esos proyectos.

## **¿Ustedes presentan informes trimestrales, semestrales o hasta que terminan los proyectos?**

Este las entidades que ejecutan proyectos presentan informes trimestrales de avance tanto financiero como técnico de las metas que se establecieron en el proyecto y de inversión y se le va dando seguimiento del cumplimiento de lo establecido en el convenio. Nosotros acá tenemos formas de entregar informe y se ha establecido un periodo semestral para dar a conocer los avances del proyecto al Consejo Administrativo de cómo está comportándose y cuales los avances de la cartera del proyecto como de las ejecutoras.

**4) Dado que los recursos con los que cuenta FIAES son limitados para operar, ¿existe una concordancia entre los fondos asignados y las necesidades de la ejecución de proyectos?**

De momento no sentimos como esa limitantes de la asignación de recursos porque estamos utilizando fondos que están ingresando a FIAES de las compensaciones ambientales más los canjes que tenemos y responden a una meta RAZONABLE de acuerdo al equipo técnico que tenemos, o sea que tampoco tener un equipo que maneja determinada inversión en territorio de aproximadamente \$500 000 más o menos de \$450 mil dólares cada uno; y como son proyectos que requieren de mucho esfuerzo para hacer visitas de supervisión por la cobertura que se tienen entonces tampoco se puede cargar de muchos proyectos.

En ese sentido el presupuesto ha sido manejable y razonable. Si estamos apoyando otros proyectos porque además de todas las convocatorias que hacemos así normal o planificada también recibimos otros requerimientos del MARN y que llamamos proyectos especiales y hay que dar respuesta a ese tipo de proyectos.

Existen otros o solo el MARN? Es que son aliados y forman parte del consejo administrativo.

**5) Como Gerencia de proyectos, ¿han considerado la ejecución de proyectos productivos, que le permita a FIAES ser sostenible al mediano y largo plazo? Profundizar acerca de los proyectos productivos que se pueden ejecutar.**

Nosotros hemos tenido la oportunidad pero se debe crear una unidad específica para actividades de inversión o producción y con la estructura actual difícilmente podríamos dedicarnos a actividades productivas, pero si hemos tenido algunas condiciones por ejemplo se nos han donado algunas bienes e inmuebles como la transferencia que hizo BANDESAL por FOMILENIO I, además nos han donado 40 manzanas de la Fundación Doménech, entonces tenemos algunos terrenos de bienes e inmuebles donde podríamos haber nuestros proyectos productivos, sin embargo la estructura que tenemos como FIAES actualmente se nos hace difícil atender esta parte de generación de ingresos; También se está queriendo incursionar en el mercado de BONOS de CARBONO de manera que sea una fuente adicional de ingreso y que son iniciativas que se han estado analizando como fuentes de oportunidades y que se han estado analizando en el tema de la restauración y poder llegar en un momento dado cuotas de capturas de carbono y poder venderlas...En esas propiedades adquiridas se podrían dedicar a sembrar o establecer centros de formación o algo que genere algún beneficio. ¿En el caso de las UET existirán algunas oportunidades locales que se puedan aprovechar? Se nos hace muy difícil porque normalmente esas unidades territoriales están alquilándose algún terreno y están orientadas al seguimiento de los proyectos.

**6) ¿Cuántas unidades territoriales posee actualmente FIAES? ¿Cuál es la estructura organizativa de cada unidad territorial? ¿Cuáles es la función principal que desempeñan?**

De planta hay dos personas es decir el administrativo financiero del proyecto y la otra que ve la parte del seguimiento técnico que es la que tiene la coordinación de la Unidad y por eso les decimos Coordinadoras territoriales, paralelamente tenemos el apoyo de pasantes en comunicaciones que apoyan las unidades para el tema de comunicación y también personal por ejemplo en Nahuaterique hay uno encargado de comunicaciones... Los pasantes son de Universidades, y se está tratando de fortalecer ese vínculo por el hecho de que hay muchos jóvenes que pueden aportar mucho en la parte comunicacional. Hemos tenido pasantes de la Universidad de El Salvador, en el tema de contabilidad y administración; de la Universidad Matías Delgado; de la UCA en comunicaciones; Pasantes en temas ambientales han sido muy poco en tema ambiental, Los técnicos territoriales tenemos biólogos, agrónomos. Adicionalmente tenemos un programa de formación de técnicos de las entidades ejecutoras a través de la Alianza con BANDESAL. Anualmente hemos tenido 4 cursos bastantes completos y para este año tenemos proyectado un DIPLOMADO con el apoyo de BANDESAL.

**7) Podría mencionar ¿Cuáles son los principales aliados estratégicos de FIAES en los territorios?**

A nivel de territorio tenemos bastantes acercamientos con las Unidades ambientales, con las estructuras organizativas locales como los comités Ramsar, comité de reservas de biosferas, los enlaces del MARN, y en menor cantidad con los técnicos del CENTA y eso a nivel territorial, A nivel de oficinas centrales tenemos alianza con el G&Z, BANDESAL, MARN, ministerio de Agricultura y Ganadería, y que somos en ganadería somos miembros de la comisión forestal, la FAO, y otros proyectos. Desde los territorios habrá algún posible aliado a nivel territorial se han buscado algunas sinergias, pero con cooperantes que están en la zona entonces ahí se están vinculando por ejemplo proyectos que actualmente está financiando la fundación interamericana G&Z y entonces articulan con los trabajos que tiene FIAES en el territorio y como a nivel territorial ya va más la ejecución y la cooperación viene de aquí de la parte centro.

**8) ¿Cuáles son los instrumentos de control y seguimiento de los recursos financieros que utiliza FIAES?**

Los únicos fondos que manejan las Unidades territoriales son los fondos que se reasignan para operativizar la unidad de enlace que es un fondo de caja chica un poco grande pero ya la asignación de los recursos va amparado a los convenios y el plan de desembolso que se establecen en los proyectos. Las funciones de las unidades de enlace territorial son revisar los avances de los proyectos, ir validando los avances de las ejecutoras y también las solicitudes de desembolsos de los fondos por parte de las ejecutoras. Aquí tanto la Gerencia Financiera y Administrativa y la Gerencia de Proyectos vemos que se vayan cumpliendo las metas y el plan de desembolso definido para la ejecución del proyecto. Ustedes llevan algún tablero de indicadores financieros para controlar las UET. Como cada proyecto tiene su propia cuenta, digamos si una ONG se le adjudica algún proyecto él tiene su propia cuenta y el presupuesto que tiene un proyecto tiene programado desembolsos, y aquí tenemos una norma de que en la medida de que se va cumpliendo el 85% tanto de la meta programada y de la inversión de los gastos de los fondos en esa medida se van haciendo los nuevos desembolsos y esa información tienen que dar fe la UET.

**9) ¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrenta como Gerencia de Proyectos de FIAES para obtener más recursos económicos y ser sostenibles en el mediano y largo plazo?**

Como los fondos que se tienen fueron creados con el fin de que fueran extinguidos, hoy FIAES está buscando nuevas oportunidades de gestión de fondos por ejemplo los fondos a través de FOMILENIO y sirvieron para financiar y descansar un poco la disponibilidad que tenemos, los fondos de compensación ambiental que están alimentando también la cuenta y aunque están en cuentas separadas y que están cubriendo todo los procesos de ejecución y funcionamiento de FIAES y de los territorios, pero estamos también con otra iniciativa como la Acreditación de los Fondos Verdes del Clima.

FONAES será competencia de FIAES? No es competencia porque FONAES se dedica más a programas de techo de agua y de Guardianes ambientales con niños de las escuelas y FIAES más a programas de restauración.

**10. ¿Cuáles son las principales apuestas de FIAES para obtener más recursos económicos y ser sostenibles en el mediano y largo plazo?**

Las apuestas es ir cada vez siendo más eficiente y generando más impacto en todo lo que hace FIAES, documentar todos los procesos por el hecho de que si estamos restaurando como por ejemplo la posibilidad de bonos de carbono; y también entrar en la dinámica de nuevas fuentes de financiamiento.

**11. ¿Qué beneficios considera usted que traerá para FIAES y sus aliados, el establecimiento de estrategias de sostenibilidad financiera?**

Bueno sería como una información que nos ayudara para ver las distintas opciones o la posibilidad de ir avanzando para esa sostenibilidad financiera institucional. Algunos Mecanismos que se están creando como el fondo patrimonial de los \$7 millones para tener fondos que los intereses se puedan utilizar y del capital. Y buscar aliados que sumen al trabajo y que complementemos o que también podamos tener algún beneficio como FIAES ya sea capitalizándonos más o haciendo más impacto en lo que hacemos, pero aquí hay tipos de aliados que hay que saberlos escoger unos para más aprovechar la oportunidad y otros para complementar los esfuerzos. Estamos es el proceso actual de aliamos más al gobierno actual, también a la comisión de Medio Ambiente de la Asamblea Legislativa dado que FIAES es considerado como un referente en el tema ambiental, y que trabaja apoyando la normativa y la legislación del país en el tema ambiental.

¿Qué importancia tiene la normativa en los territorios?

Es que la legislación ambiental Por ejemplo si apoyamos áreas naturales esta digamos el MARN seguimos la normativa y si aún un rotulo tiene que tener ciertas condiciones o normativa, y en el caso de una infraestructura debe llevar los avales del MARN y para el caso de la restauración nosotros tomamos el Plan de Restauración del MARN que lanzo y es como nuestra guía para la intervención de los territorios.

¿Ustedes están alineados a los ODS?

Si, todas las acciones que hacemos apuntan a varios de los ODS. Si hizo un esfuerzo de identificar algunos objetivos por ejemplo el cero hambre que tiene que ver por los temas ambientales, pero si estamos apoyando las actividades de emprendimientos que hacemos con las familias que son beneficiarias, por ejemplo, con emprendimientos en temas de restauración tenemos desde los mismos planes locales de aprovechamiento sostenible para el manejo del cangrejo azul que la gente cuida y también puede utilizar parte de los recursos, la pesca sostenible.

El turismo es una de las áreas estratégicas de acción nuestra y se apoya, pero no tan fuerte, pero si creamos condiciones en las zonas costeras principalmente para que las familias puedan tener alguna infraestructura donde atender visitantes, se capacita para preparar alimentos, se les equipa y se les da algunas condiciones y en la zona costera hasta se ha formado a jóvenes para que puedan atender a turistas como guías y también para que puedan reparar motores fuera de bordas,

Esta línea pudiera ser una estrategia que podría ser, pero como el principal beneficiario es la comunidad, no somos FIAES los que llevamos ese enfoque turístico, por ejemplo, en la Costa del Sol tenemos una alianza con la Fundación Doménech se ha apoyado mucho fortalecer la capacidad de la familia en la parte de las artesanías y no nosotros como tener un paquete turístico...

**;;; Muchas gracias por su colaboración!!!!**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ENTREVISTA DIRIGIDA:** A las persona Coordinadora de la Unidad de Comunicaciones de FIAES.

- IX. **OBJETIVO:** Recopilar información sobre la situación financiera actual de FIAES con el propósito de diseñar una propuesta de Estrategias de Sostenibilidad Financiera al mediano y largo plazo.
- X. **PRESENTACIÓN:** La información se utilizará para realizar un trabajo investigación sobre el diseño de Estrategias de Sostenibilidad Financiera de FIAES. Por lo que se solicita contestar de forma clara y objetiva. La información que proporcione según su experiencia en la institución será de carácter confidencial, y con fines académicos por lo que se agradece de antemano su valiosa cooperación.
- XI. **PREGUNTAS GENERALES:**
- Cargo que desempeña: Coordinadora de la Unidad de Comunicaciones.
  - Área a la que pertenece: Unidad de Comunicaciones.

XII. **PREGUNTAS ESPECÍFICAS:**

1. **¿Cuál es el cargo que usted está desempeñando?**

Estoy desempeñando el puesto de Coordinación de Comunicaciones y Relaciones Publicas es como el puesto oficial que aparece en las tarjetitas de presentación. Sin embargo es un puesto que si coordina pero que incluye mucho más que relaciones publicas...no sé si aquí es donde me empiezo a extender. Desde el 11 de febrero del 2019. Ok. Este puesto coordina a otros 3, una técnica en comunicaciones, 1 técnico en multimedia y 1 técnico en periodismo y esos son los 3 puestos que colaboras a la Unidad de Comunicaciones. Cuando empezamos a andar el Plan de Comunicaciones comencé a identificar unas fortalezas muy fuertes, muy evidentes, habilidades y experiencias en los tres colaboradores que no iban acorde al puesto; por ejemplo nuestra técnica en comunicaciones tiene muchísimos años de trabajar en FIAES es una mujer inmensamente hábil para las cuestiones administrativas en el quehacer interno de los permisos de FIAES porque por tener esta figura híbrida, digámosle así como que fuera un cooperante pero nacional, parece ONG porque es sin fines de lucro pero realmente es una institución que le van a caer muy bien cualquier recomendación de Fondo por ejemplo...

Tiene muchas necesidades de transparencia, de publicación de políticas, de publicación de documentos que son internos pero que los hace públicos por transparencia, de auditorías casi un día sí y un día en todas las áreas tanto de la parte de finanzas como de compras, como de administración, recursos humanos es una auditoria tras otra por estas cantidad infinitas de convocatorias, de adjudicaciones, de proyectos en marcha, se acaba de lanzar la convocatoria de la 40 a la 40 y no sé cuánto...todas esas deben publicarse, nuestro sitio web se ha remodelado también en función de la cantidad de documentación que se debe publicar por cuestiones de auditoria, transparencia y rendición de cuentas, y es fantástica en todo ese quehacer...entonces es técnica de comunicaciones pero evidentemente va más allá. Aquí al solicitar un vehículo porque vamos a un canal o entrevista de radio es un proceso para adjudicarte la compra de un lapicero y se hacen hasta términos de referencia para adjudicártelo.

el otro puesto, Técnico multimedia realmente no es así, su experiencia es Diseñador Multimedia y Producción Audiovisual, y nuestro periodista que vive y trabaja desde y hacia Morazán y cubre por lo general todos los eventos en la zona Oriental, técnico en periodismo creo que se le queda muy corto porque por ejemplo ahorita él me está apoyando en muchos diseños de nuestros boletines para mercadeo de contenido y para nuestro NOTIFIAES que nos inventamos es decir un noticiero interno con el quehacer de FIAES, y entonces realmente me gusta aclarar esto porque hay algunos puestos y ciertos nombres o funciones pero lo estamos reorientándolos...

## **2. La estructura que usted ha encontrado se puede adaptar a la estrategia que requiere FIAES?**

No somos rompecabezas rígidos, yo le estoy dando una orientación a FIAES muy multimedia porque genera tanta bastedad de contenido desde sus oficinas ventrales como en sus ocho zonas en el interior del país, que ya te digo con un diseñador que también produce, con la otra que ve cuestiones internas y con el otro que es periodista desde MORAZAN, yo me pude haber vuelto loca, lo que hemos hecho es reorientarnos y repartimos según la carga semanal de trabajo y cualquier persona te lo va a decir siempre se necesita más ayuda, nunca tenemos suficiente personal ni presupuestos, pero nos estamos apoyando con un programa de pasantías que ya al menos podemos pagar viáticos con universidades del interior, tenemos un pasante en la zona de reserva biosfera Apaneca – Lamatepec, tenemos un pasante en la unidad territorial de Jiquilisco, a una pasante en el área de San Miguel Morazan, y tenemos al otro pasante en el área natural protegida de los Cobanos que abarca también el Imposible y la zona del volcán Chingo y toda esa zona del occidente..

## **3. Desde este año has retomado la administración de la Unidad, cual ha sido tu visión para implementar tu estrategia?**

Si, me encontré con un buen equipo técnico, hay varias fotografías de gama media y alta, cuando entre justo esa semana me dieron la bienvenida con la compra de una Camcorde con una cámara de video que inmediatamente la comenzamos a utilizar para grabar nuestro noticiero interno, uno o dos semanales y para empezar hacer nuestros propios documentales, y que vamos a trabajar también con programas de otras universidades enfocados a la cultura y educación ambiental que es una de nuestros ejes de trabajo desde el área de Comunicaciones.

Antes, costeaban, alquilaban todo el tema de producciones de audiovisuales? Si sé que se han hecho ambas cosas, es un gran fotógrafo y productor audiovisual, yo solo le estoy ayudando en el histórico para ordenar contenido pero él está haciendo todas las producciones o postproducciones en audiovisual, pero también se ha subcontratado y aquí va por términos de referencia, va por adjudicaciones públicas, etc... ciertas boutiques digitales que se invitan a concursar según términos de referencia porque FIAES no solamente es FIAES, es cinco zonas del interior del país y cada una de estas oficinas trabajan al menos con 10 ejecutoras que son ONG, fundaciones, Instituciones, subdelegaciones de ministerios, del Minec, del Minsal, ONG internacionales, con CRS que es Catholic Revuew Sevice.. Trabajamos con iglesias y con todos los sectores de los países habidos y por haber.

## **4. ¿Cómo es la comunicación entre ustedes y ellos y las unidades de enlace territorial?**

Las UET lo coordinan todo y mi visión desde que entre en el 11 de febrero de 2019, es que la oficina de San Salvador funcione como una gran sala de redacción como que si fuéramos un periódico, entonces nosotros recibimos en esta gran sala de redacción que somos tres, todo absolutamente lo que ocurra en el interior del país, y entonces vamos decidiendo esto da para una foto galería, esto da video galería, esto para una nota, esto mira escribe un artículo de opinión uno de los territoriales entonces eso va para el blog, nos escribe un vecino que con 3 arbolitos de FIAES reforesto la esquina de su casa allá en San Jacinto y nos manda su historia y un par de fotos el vecino y quien este vecino a saber pero lo retomamos en Facebook y en twitter y así en como generamos contenido para la web y estamos moviendo las redes sociales para mercadear el contenido de la web.

## 5. ¿Qué resultados están obteniendo?

Justo la semana que viene me toca empezar a sacar métricas google análisis de la web, y el analista de Facebook, twitter, istagram, linkedlin que son las redes que estamos funcionando,... a finales de febrero ya estábamos con esto... Me hace falta un comiuniti manager...son funciones entre Nelson desde Morazan y yo estamos repartiéndonos por lo general me toca a mí porque a él le toca mucho campo...casi nunca está sentado frente a una computadora...pero en lo que encuentro una pasantía porque es un puesto muy clave y de mucha confianza porque es el filtro ultimo y primero desde y hasta el público para faies...entonces al no tener el Comiuniti Manager siento que me puedo atrasar un poco pero tengo que hacerlo.

## 6. ¿Cuál es su público meta?

Mira, hay varios que tengo muy bien identificados, uno es el público interno principio y fin del mundo FIAES, verdad, el público interno y para ello estamos desarrollando y tenemos un grupo de chat de grupo donde estamos los treinta y pico que somos donde está absolutamente todo y ahí nos mandamos desde el derrumbe de los chorros, si se sintió el sismo o no en San Miguel hasta toda la información que ellos mismos se generan cuando nosotros ya la sistematizamos hacia la web y redes sociales...

Hay un boletín interno también que estamos compartiendo y que lo hemos hecho público y depende del personal interno, todo nuestros contenidos viene desde los territorios bueno aquí en San Salvador obviamente trabajamos con muchos aliados y entonces Publico 1 es FIAES; el publico 2 son los aliados FIAES, este es cooperación nacional e internacional, sector gobierno porque mucha gente nos confunde que somos parte de MARN y no, que somos parte de FONAES y no, somos como este cooperante nacional sin fines de lucro sin llegar a ser ONG. Hay público medios de comunicación y evidentemente tu mejor que nadie sabrá lo que cuesta poner en agenda de medios de comunicación temas ambientales y hasta que no le metemos el enfoque político económico no nos hacen caso, y esta va ser una lucha hasta el fin del mundo, pero es público porque dependemos mucho...y por eso me invente yo el NOTIFIAES, entonces para que estaresperando que nos hagan y nos den espacio en los medios de comunicación y nos hagan caso si nosotros ya tenemos nosotros nuestro contenido que necesitamos un Noticiero, hagámoslo y que sea el presentador el jefe.

El público Medio de Comunicación, eh la cooperación internacional es un público bien definido bien único por el tipo de convenios nada menos ayer 13 de junio vinieron de FAO CHILE y FAO El Salvador aquí de visitas para hacer un intercambio de experiencias porque esperamos hacer experiencias sobre todo económicas, y de intercambio de experiencias y conocimientos para el tema del agua y seguridad alimentaria.

## 7. Cuáles son Los objetivos que se han planteado como Unidad de Comunicaciones? Conoces el plan estratégico de FIAES?

Lo estamos afinando todavía. Lo tenemos hecho y de hecho hace como un mes se lo presente al Consejo Directivo; Justamente mis objetivos, mis estrategias para cada uno de estos público. De hecho de lo que presente en power point fue lo aprobado, lo que pasa de que en el documento en Word tiene una serie de recomendaciones que son internas y no me gustaría hacerlas públicas. Hay un plan de comunicación 2019 ya aprobado por Consejo Administrativo y Dirección Ejecutivo eso sí.

## 8. Los ODS forman parte de esta estrategia?

Si, casi todo basado en Objetivos de Desarrollo Sostenible porque nuestros convenios internacionales como REDLAC por ejemplo, el convenio de Bono, como los sitios Ramsar que se definieron en esta convención de Rio de Janeiro hace como una década más o menos, todos están basados en ODS, inclusive nuestro trabajo con PNUD, FAO, naciones Unidas en general, pues están adscritos en esto, y con ellos nuestro trabajo, nuestras alianzas con ellos también esta.

**9. En estos momentos tú crees que ya pudieses tener medición o resultados?**

Claro que si, por ejemplo nos hemos dado cuenta que por más que nos esforcemos en comenzar a publicar en redes sociales 6 o 7 de la mañana nuestra gente no comienza a interactuar hasta las 9 y media a 10 am. Eso es una idea. Comenzar a bajar nuestro rango de edades de Facebook, cuando yo entre no bajaba de 50 a 55 años, ahorita ya llegamos a 30 o 35 años, quiere decir que otros 4 meses más de aquí a fin de año ya podremos llegar adolescentes veinteañeros.

**10. La estrategia de comunicación con Proveedores de Fondos está orientada la recaudación de Fondos para atraer nuevos fondos?**

A Recaudación de Fondos, Si hay estrategias en este plan de comunicaciones de aquí a un año ya aprobadas para la recaudación de fondos y esto va también alineado a nuestro programa de cultura y educación ambiental con nuestros aliados y con público en general. Hay un montón de público que no ha sido target nunca de FIAES y tiene mucha lógica pero a mi si me interesa a públicos nuevos; por qué deberíamos de ver de menos a una red social como Snapchat donde solo están adolescentes de la edad de mi sobrino pero ellos no nos van a dar dinero pero si puedo evangelizarlos sobre medio ambiente y cultura ambiental, estilos de vida sostenibles y responsables para que dentro de 5, 7 o 10 años hagamos otros recaudación de Fondo y no nos toque estar explicando porque se necesitan fondos.

**11. Cuáles serán las principales estrategias que se pueden implementar para FIAES?**

Creo que la mayor virtud de casi 26 años de tener FIAES es que casi la misma gente tiene el mismo tiempo de trabajar en FIAES y los que no tienen y viene de lugares muy similares, su orientación es muy local, muy específica, muy detallada y a veces pudiese verse quizás como algo negativo pero yo creo que es una gran ventaja sobre cualquier otro; mañana pudieren crearse 5 FIAES más de otros lados y no podrán alcanzar tener la visión local y nacional y regional que tiene FIAES, por eso es que tenemos oficinas en territorios que no las tiene nadie más.. Hay que gente que tiene que apoyarse con MINEC, Minsal, oficinas de Anda, Con iglesias, es decir ya las tenemos, la gente se apoya de nosotros y con nosotros, aunque nosotros también promovemos nuestras alianzas, pero es decir los Cobanos, la oficina, la UET de los Cobanos, del Imposible los dos ven el volcán Chingo que ya está en frontera con Guatemala y no solamente es un tema porque a veces no hemos quedado corto.

Esta es otra estrategia en tema de comunicaciones en que la gente conozca la bastedad de temas en la que incide positivamente FIAES. Incluso nos dicen ustedes dan charlas sobre recolección de basura y plásticos y realmente no porque nosotros somos lo macro nosotros tenemos un programa de pesca responsable, de ganadería sostenible, de cuidado de suelos amarrado a cafcultura, un tema de suelos volcánicos, otro temas de manglares con agua dulce y salada, de educación medioambiental, turismo responsable y sostenibles,

Que tiene que ver FIAES con los pueblos originarios... la vez pasada se realizó un evento en la Reserva Biosfera de Apaneca y Lamatepec donde antes de una clausura de una etapa de un proyecto salen los tatas y las nanitas para agradecerle a la madre tierra por cosecha y así comenzó la conferencia de prensa, y entonces el rescate de nuestras raíces ese era un evento de cuidado, recolección y como resguardo y promoción de semillas autóctonas, desde el maíz y mucha flora, entonces esto termino estando amarrado con una ceremonia y con la entrega de refajos pipiles y caites tradicionales a las mujeres de una asociación que nos ayudaron a cerrar esa etapa del evento. Y la líder una abuelita encantadora termino dando su discurso en náhuatl. Entonces el rescate identitario pasa por FIAES.

## **12. Cuáles podrían ser las principales líneas comunicaciones o de promoción, divulgación de FIAES?**

Seguimos pidiendo espacios por ejemplo todo junio en los medios de comunicación que es el mes del medio ambiente. Además, viene con la firma de cuarenta y pico de proyectos nuevos que van a durar entre 2, 3, 5, 7 próximos años nos solo en San Salvador sino sobre todo en el interior, entonces queremos hablar de esto porque también FIAES tiene un montón de temas económicos y temas de decisiones políticas que necesitamos incidir, pero no quería quedarme esperando espacios en los medios entonces aprovechando que cuando yo entre estaban entregando y relanzando el sitio web, yo le acabo de dar vuelta para hacer nuestro propio mercadeo de contenido digital, entonces parte de los nuevos productos es lo que ya te comentaban un NOTICIERO, por ejemplo me puedo asegurar que ese noticiero pueda llegar a más de 10000 personas en Facebook, a otras 3000 en twiter y a 1500 en Istgram TV, entonces la gente ya lo vio y con una segmentación sobretodo en Facebook y twiter de si acá van un par de noticias de oriente, y pagarle más impulso para la zona oriental, entonces además que obviamente tenemos nuestro **Canal de Youtube** y tenemos nuestros correos electrónicos podemos mandarlos por correo electrónico o el enlace por watsApp, si la UET de San Miguel, Morazán, La Unión, ellos tienen una base de datos de las ejecutoras y sus alianzas con quienes han estado trabajando toda la vida y se los mandan a ellos y si ellos lo quieren poner en sus Facebook me explico, entonces comenzamos a tejer esta red digital con nuestro propio contenido.

## **13. Como considera la asignación presupuestaria de la Unidad de Comunicaciones?**

Yo lo consideraría suficiente, mira uno nunca considera suficiente ni en personal ni en presupuesto, pero lo que está asignado si, lo que he hecho es reorientar unos gastos o unas inversiones para otros rubros, por ejemplo hay una vallas publicitarias entrando a METAPAN este Territorio FIAES. Pues yo soy muchísimo más de digital porque en digital todos tenemos la misma democracia. Este y puedo tener una data ¿Cuántas personas ven una valla? Entrando a un municipio...me puedes dar un aproximado ¿Cuánta gente lee un periódico impreso? Me puedes dar un tiraje y un promedio de lectura aproximado, Pero la analítica eso no te lo da nadie y te ayuda a tomar mejores decisiones.

## **14. ¿Cómo engloban la estrategia de Comunicaciones?**

Te repito, yo sigo contando y seguimos en alianza con medios de comunicaciones tradicionales, mientras le echamos más leña a nuestra comunicación digital, hay una cooperación internacional con la que nos gusta sentarnos más uno a uno, y comenzar a detallar como funcionamos incluso nuestros mecanismos financieros y de rendición de Cuentas que es por donde llegamos a la cooperación internacional. Hay publico meta por ejemplo nuestro colectivo de fotógrafos profesionales que donan su tiempo, su equipo, su talento a través de la foto que han formado el colectivo Foto biosfera y hacemos exposiciones en museos de hecho hay una ahorita en el MUNA, y de repente nos hablan y nos dicen podemos hacer una película de WALLY o del LORAX que son para toda la familia con contenido educacional y ambiental para los niños (Chiquitos) entonces de repente en el MUNA son las 7 de la noche de un sábado y ahí estamos con toda la familia y con el montón de sobrinos adoptivos de FIAES; de repente el Centro Cultural de España hay para octubre queremos una semana para un ciclo de cine ambiental y nos metemos...ahorita estamos comenzando con la Cooperación española a trabajar un bosque una instalación de bosques sonoros que lo queremos hacer itinerante en museos...eh, para inventar en este tema hay muchísimo pero no descartamos los medios tradicionales...

## **15. ¿Cuáles son las apuestas que tiene FIAES en temas comunicacionales?**

Mira, hay mucho público el menor de 35 años al que me interesa comenzar a llegarles...porque muchos dicen los niños son el futuro del país...pues yo creo que todos somos presente y los que estamos contaminando el planeta...y si creo que hay una educación ambiental que debe comenzar desde muchísimos más pequeños edad de críos, de kínder...pequeños en edad pero es una gran apuesta...en el sentido de comenzar a educación ambiental desde muy pequeños. Las charlas no siempre vamos nosotros, casi siempre las delegamos a nuestros técnicos territoriales, coordinadores territoriales del interior porque son los del día

a día en el campo y son los que mejor saben explicar esto pero de repente de nos llama el museo de historia natural que están creando el primer Simposio de científicos aquí en el Muna y nos invitan darles una charla sobre mecanismos de financiamiento medioambiental y vamos hablarle a la comunidad científica. Creo que es bastante ambiciosa mi visión pero no decir complicada pero es que el medioambiente es el único tema que es TRANSVERSAL a cualquier otro tema. Tú puedes separar deporte de religión, separar política de lo que querrás pero es que el medioambiente nos compete a todos, seas economista, política, sea animal, planta, pescador o millonario, me explico.

#### **16. ¿en temas comunicacional quien será el principal aliado estratégico?**

Cada línea tiene sus enfoques y sus aliados. Por ejemplo para la parte cultural todas las escuelas del MINED y museos así sea el museo regional de allá del último pueblito. Los bancos son aliados. ¿En el caso de las redes regionales de Fondos Ambientales? En temas comunicacionales. Por ejemplo con la RED DEL FONDO VERDE PARA EL CLIMA y con el FAO, MAG, MARN y FIAES se firmó el convenio llamado "Red clima que incluye la restauración de 117 mil hectáreas de tierras degradadas con una inversión de \$127.7 millones que incluyen fondos del estado pero que también FIAES aportará una contrapartida...se llama Fondo Verde para el Clima...Entonces, la verdad que estas firmas como todo se comienzan a ejecutar después de firmadas y la comunicación se va enfocando en resultados hacia medios de comunicación y todos los públicos posibles nacionales y luego los resultados con memoria de labores y un informe de resultados por escrito con quien se firmó.

La memoria de labores es publica? Si es publica, se está trabajando de hecho te invitaría a meterte a la página web de FIAES [www.fiaes.org](http://www.fiaes.org); Si la estamos dando vuelta un día esta con una portada y al otro día le damos vuelta porque no me satisface según mis necesidades de comunicación...Hay un botón que quise crear una casilla específica que se llame documentos...ahí están desde las políticas de transparencias, las políticas de género, de salvaguarda y todos esos documentos de auditoría...

La estrategia global de comunicaciones se podría ver en algún lugar? Todavía no está pública porque es el documento de Word que necesito diagramar y subir en pdf. Necesitamos que las leyes y que se cumplan, Castigos ejemplares, Trabajar con FONAES, con el MARN, No importa la persona que esté en el Gobierno Y el cambio climático es para todas.

**;;; Muchas gracias por su colaboración!!!!**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ENTREVISTA DIRIGIDA:**  
**A LAS COORDINADORAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS**

- I. **OBJETIVO:** Recopilar información sobre la situación financiera actual de FIAES con el propósito de diseñar una propuesta de Estrategias de Sostenibilidad Financiera al mediano y largo plazo.
- II. **PRESENTACIÓN:** La información se utilizará para realizar un trabajo investigación sobre el diseño de Estrategias de Sostenibilidad Financiera de FIAES. Por lo que se solicita contestar de forma clara y objetiva. La información que proporcione según su experiencia en la institución será de carácter confidencial, y con fines académicos por lo que se agradece de antemano su valiosa cooperación.
- III. **PREGUNTAS GENERALES:**
- Cargo que desempeña:
    - Dennise Zelaya / Coordinadora de la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas.
    - Diana Valencia / Técnica de Proyectos.
  - Área a la que pertenece: Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas.
- XIII. **PREGUNTAS ESPECÍFICAS:**
- 1) **¿Cuál es la finalidad principal de la Unidad de Gestión de Fondos?**

Soy Denisse Zelaya, estoy a cargo de Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas. Estoy viendo áreas como coordinación de Aliados internacionales y nacionales para algún tipo de gestión y con el MARN directamente para el tema de compensaciones ambientales que es una de las principales fuentes de financiamiento que tenemos como FIAES. Inicie desde abril de 2017, prácticamente antes de que yo entrara no existía esta área y fue a partir del PEI 2015 -2020 que se crearon varias áreas entre la cual estaba la mía...vine a abrir mucha información, caminos, y a reestructurar porque al principio se pensaba la sostenibilidad financiera nos la iban a dar las empresas con Responsabilidad Social... y en realidad nos dimos cuenta y les vine a explicar cómo es imposible conseguir 1 millón de dólares a través de una empresa y es mucho más fácil hacerlo a través de un fondo internacional o fuentes como el MARN que nos permite gestionar compensaciones.

Diana Valencia, soy Técnica de proyecto. Entre las funciones que desempeño es que estoy llevando Certificación de FIAES con varios de fondos internacionales como FONDO VERDE del CLIMA. Y también otros proyectos como entidades del Fondo de Adaptación, PNUD, G&Z; en general gestionando la implementación de políticas para el fortalecimiento de FIAES ya sea de estas entidades o de otras entidades. No comencé como Técnica en Proyectos, sino que entre en 2017 a través de una pasantía, luego por servicios profesionales y mi cargo era Apoyo administrativa de la Dirección Ejecutiva y a partir del 2019 cambie a Técnica de Proyectos, y también apoyar como parte de la Unidad de Gestión de Recursos en diversos proyectos o diversas funciones.

La finalidad sería construir las alianzas necesarias para que FIAES cumpla el doble o triple de años de lo que actualmente tiene en tema de sostenibilidad financiera.

Por qué se le denominó Unidad de Gestión? Ninguna de las dos estábamos en el año 2015, así que por lo que entiendo anteriormente habíamos vivido de los canjes de deuda únicamente y se vio el declive de la sostenibilidad de FIAES; a partir del estudio que se hizo en el año 2014 donde se veía cuáles eran los resultados y los impactos, y cuáles eran las recomendaciones para FIAES y fue entonces que se necesitó que se revisara la estructura con el fin de tener sostenibilidad, esto incluía áreas de monitoreo, de comunicación más fuerte y el área de gestión de recursos que iba a estar muy aliada con la parte de finanzas y Proyectos, ahora hasta donde he podido ver con el Plan Estratégico era de que incluso se le hablaba que se le llamaría Área de Responsabilidad Social, Área de Gestión Territorial pero al final entre los técnicos que estaban llevando este documento y la Dirección Ejecutiva se le puso el nombre de “Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas”.

El nombre será el adecuado? Yo creo que podríamos estar bajo una sombrilla más de Sostenibilidad Financiera y ser parte de la Gerencia Financiera o ser una mezcla o algo más cercano, en mi caso yo gestiono los fondos y que pasa después de eso, es un proceso que estamos alejadas...es decir que otra persona se encarga de la implementación, seguimiento y evaluación...incluso las cuentas bancarias, rendimientos, nombre de las cuentas, todo lo que se hace que se recibe en FIAES ya no es parte de nosotras.

**2) ¿Considera usted que la misión y visión, está enfocada con la sostenibilidad financiera de FIAES? ¿Por qué?**

Yo creo que tiene el objetivo final de ser sostenible en el tiempo, sin embargo así como está el Plan Estratégico plasmado, todavía esta carente como le dije, yo vine y me dijeron de responsabilidad social y nos dimos cuenta que la meta era de 2 o 3 millones de dólares y no se iba a realizar de la forma que estaba escrita en el plan, entonces mi área tomo la voluntad de cambiarla con la aprobación del Director Ejecutivo pero no ha quedado reflejado en una adenda o modificación del Plan Estratégico.

**3) ¿Cuáles son los principales objetivos de la Unidad de Gestión de Fondos? ¿Están alineados al Plan Estratégico de FIAES?**

Definidamente el Plan Estratégico se basa en la gestión de recursos porque se dan cuenta que llegamos hasta tal año, y que sino gestionamos entre 2 o 3 millones de dólares anuales no vamos a poder sobrevivir para lo que viene adelante; entonces definitivamente si está basado en el Plan Estratégico, pero en mi caso he sentido que es un poco variable porque anualmente se ponen nuevas metas y se modifican, etc...

Los principales lineamientos son recibidos de la Dirección Ejecutiva. Tienen un perfil del puesto de cada una. Si contamos con un Manual de Puestos; En el caso de Gestión de Recursos si existe dentro del Plan. En el caso de la certificación en un principio no estaba en el plan pero si se tiene.

En el tema de las principales acciones compensaciones, mensualmente podemos recibir 20 o 30 titulares de proyectos que van a pagar compensación y esa es una de las actividades más fuertes de la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas porque también involucra a otras áreas como la Gerencia Financiera y la Gerencia Legal como por ejemplo con compensaciones de medio o de un o más millones de dólares pero la institución pide que sea una cuenta aparte por ejemplo, o vienen tres millones y quieren hacerlo en tal territorio y debemos modificar nuestro plan para que una inversión vaya a tal territorio o con la Gerencia Legal porque si veinte o treinta titulares vienen se tiene que elaborar todos esos convenios y eso se puede tardar unos cinco días a dos semanas

Las compensaciones son las mayores entradas y son seguras. Tenemos alianzas como BANDESAL y son ingresos que dispone FIAES. Además, los intereses de las cuentas que lo maneja la Gerencia Financiera. Tenemos otras alianzas con empresas en tema de Responsabilidad como para ser imagen.

**4) ¿Podría describir cuáles son las principales acciones que realiza la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas?**

Somos áreas similares para asegurar la gestión de recursos a través de las certificaciones necesarias porque eso es más de políticas, de cambiar la estructura de FIAES que sea necesaria, en cambio mi área sería a ir directamente donde algún embajador, organización internacional, o ir al Ministerio del Medio Ambiente y solicitarles algún proyecto.

Del 1 al 10 que nivel se están realizando esas acciones y que tanto impacto están generando esos acercamientos? - Denisse - Yo diría que un 6.5 porque ya al 2018 se veía venir un cambio de gobierno y entonces se dejó por lo menos un año y todavía se seguía en la incertidumbre del apoyo hasta este momento, y también que a partir del gobierno de EEUU (con el Presidente Trump) uno de nuestros aliados naturales se ha cerrado bastante a la ayuda económica en temas de medio ambientales, entonces estamos abriendo nuevas puertas que por ejemplo el Plan Estratégico decía buscar a EEUU pero estamos viendo que no es para allá el camino, no es para donde tenemos que empujar, entonces yo diría que un 6.5 porque si se están haciendo varias actividades todo el equipo de FIAES pero no la suficiente como para asegurar la sostenibilidad.

Diana - por ejemplo a la otra línea de gestión de recursos lo hemos visto como generar ciertas alianzas con cooperantes y uno de nuestros cooperantes más importantes de G&Z en el término de apoyo técnico verdad, necesitamos consultoría para el fortalecimiento institucional y esta G&Z, en este momento estamos llevando otro proyecto de un desarrollo de un sistema informático que le de respaldo a las operaciones administrativas y contables de FIAES, todos los procesos de apoyo y vamos a contar con el apoyo financiero por parte de G&Z.

También estamos gestionando el proyecto IQUI que es con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) es el portavoz del medio ambiente dentro del sistema de las Naciones Unidas. Ellos van a apoyar un piloto que son realizar manuales de buenas prácticas; también con el Fondo de Adaptación estamos gestionando otro proyecto. Ese si va más relacionado con las técnicas de restauración y con el Fondo Verde para El Clima que es un proceso más largo y que estamos todavía en la fase de aplicar a la acreditación con ellos;

En resumen hay muchos cooperantes que ahorita están con FIAES, pero más que todo en el aspecto técnico y son proyectos bien específicos, no es que ellos vayan a aportar tantos millones de dólares para que nosotros gestionemos un proyecto ambiental y nosotros invirtamos directamente, sino que son más que todo al fortalecimiento de FIAES y otros proyectos pequeños y medianos para proyectos ambientales, pero se espera que los proyectos más grandes como el Fondo Verde sean más al mediano y largo plazo.

En la certificación, ¿Qué ha significado FVC? Con el Fondo Verde iniciamos en el 2017, y se están haciendo algunas acciones, por ejemplo hicimos consultoría para formular las políticas que iban a regular cinco áreas que estaban descuidadas como: Género, salvaguardas ambientales y sociales, ética y transparencia, conflicto de intereses, y cero tolerancias al fraude. Entonces luego de la consultoría para elaborar las políticas la estamos implementando.

Cómo es el tema de coordinación entre la Unidad de Comunicaciones y la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas? Esa es una de las críticas que se ha hecho, sin embargo ha sido fuerte y obvio que hemos sentido que se ha desligado de la gestión de fondos más para posicionarse en el área metropolitana sobre la comunicación de temas y proyectos ambientales sin embargo no hay un apoyo directo para

embajadas, gobiernos, aliados que necesitamos incluso con los hermanos lejanos. Posicionarnos a donde haya dinero, es cierto que es importante pero más para el conocimiento del capitalino promedio que quiere saber de FIAES.

**5) ¿Responde la estructura organizativa actual al establecimiento de estrategias de sostenibilidad financiera? ¿Qué acciones se han implementado?**

Las áreas que dependen de la Dirección Ejecutiva son el Área de Monitoreo, la Unidad de Comunicaciones, Asistencia de la Dirección Ejecutiva, la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas y la Unidad Legal.

Podrían reforzar la Unidad de Gestión de Recursos y Alianzas más que la de Comunicaciones. Además de eso, deberían hacerla más robusta porque se ha solicitado que sea como a nivel a nivel hormiguita por persona o que sea a nivel personal e internacional o empresarial que se pueda especializar. También si hablamos de la estructura en general si hubiese alguien como de cumplimiento como de todas las políticas que por ejemplo Diana está haciendo, si se está dando seguimiento, se están cumpliendo, también sería importante para reforzar la gestión de recursos cuando venga algún proveedor de fondos internacionales y vea lo que se está haciendo.

Hemos identificado que en la actual estructura organizativa hay un área de Monitoreo y de seguimiento? No, esa área está enfocada para los proyectos es decir cuantas acciones han realizado de los diferentes proyectos, es decir cuántos árboles se han sembrado, parcelas, cuánto dinero ha ingresado pero en ningún momento sobre las políticas.

En general, nuestra propuesta es que exista un área nueva dentro de FIAES que fuera un Área de Cumplimiento en general, por ejemplo estamos poniendo las políticas de género que son obligatorias para ser parte del Fondo Verde del Clima; es cierto que los proyectos que se le está dando a las ejecutoras están ingresando esas políticas de cuántas mujeres y hombres, sin embargo se visualiza un conflicto de intereses.

Y existe un área que se encargue del área de Género? Hablando a nivel macro de FIAES y con una visión de sostenibilidad financiera se ha identificado que no se puede hablar por separado de tener alianzas fuertes con fondos de cooperación internacional o de otra clase de acuerdo con el gobierno, pero con la mirada en los fondos internacionales si tenemos que reestructurar la organización, porque hay unidades que son imprescindibles como decía Denisse, por ejemplo la Unidad de Género, es decir una persona que este permanentemente viendo la transversalización de género en todo el quehacer de FIAES, verdad, no solo en proyectos sino también a nivel institucional y en el tema de Salvaguardas Ambientales y Sociales que es parte importante de un Fondo Ambiental, y actualmente no tenemos ninguna instancia que vaya a ver de manera permanente ese tema. En el tema de procesos no se tiene a nadie. Actualmente lo ve el Área Administrativa y cada quien es juez y parte.

**6) ¿Cuáles son las expectativas de FIAES en términos de oportunidades y amenazas acerca de la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo?**

En cuanto a las Amenazas: actualmente vemos al gobierno porque a pesar de que no dependemos de ellos si tenemos alianzas con ellos y si por nuevas lineamientos del Gobierno se fortaleciera al FONAES que si es del gobierno habría una desventaja fuerte para FIAES por no ser parte del círculo y nos deja en desventaja con los viceministerios de cooperación, el Ministerio de Hacienda por el canje de deuda, Medio Ambiente para los proyectos, el Ministerio de agricultura, entre otros.

FONAES ya está haciendo las primaras reuniones con los ministros del Gobierno. Podría ser una oportunidad es que si USAID se pusiera con alguna fortaleza para apoyarnos y eso nos podría ayudar. Al fortalecerse FONAES si podrían verse como una amenaza porque serian respaldado por el MARN

Una amenaza son las posibles disminuciones de las compensaciones. Actualmente también se apoya ciertas iniciativas como la Ley Forestal donde se desplaza a FIAES podría ser que el Ministerio de Agricultura dejara de lado la implementación que FIAES podría tener dentro de este tipo de leyes y anteriormente éramos los ejecutores financieros del MARN, entonces si venían fondos internacionales siempre consideraban FIAES como el referente.

En general para los fondos internacionales siempre es el MARN, anteriormente con dos fondos grandes internacionales habíamos tenido el impase de que si el MARN no quería ir por esa línea en ese momento no nos permitía avanzar porque el punto focal eran ellos.

Tuvimos la oportunidad de ir a un evento centroamericano especialmente de EEUU y nadie quiere apostar por el medio ambiente sino que están viendo temas sociales, migratorios, seguridad, violencia porque estuvimos reunidos con muchas fundaciones norteamericanas pero que nadie tenía interés de hablar sobre medioambiente.

En cuanto a las oportunidades las siguientes:

- Haber iniciado el proceso con el Fondo Verde del Clima.
- Otros acercamientos con otros fondos que fueron aprobados y que están por aprobarse
- Reorientar el tipo de proyectos a gestionar, o se alinea con el Gobierno o que empiece a incursionar en otros proyectos.
- Unimos como con EEUU, Guatemala y hacer alianzas en temas de migración y medio ambiente.
- Nos estamos certificando actualmente para ser la única institución certificada en este tema en El Salvador.

**7) ¿Cuáles son las principales apuestas de la Unidad de Gestión de Fondos de FIAES para obtener más recursos económicos y ser sostenibles en el mediano y largo plazo?**

- La apuesta principal son los fondos grandes que nos permitan alimentarnos de más de diez o quince millones de dólares.
- Mucho dependemos del sector construcción por el tema de las compensaciones ambientales.

**8) ¿Cuáles son los principales aliados estratégicos con los que cuenta actualmente FIAES? ¿Tienen identificado posibles nuevos aliados? ¿Están preparados en aspectos técnicos, operativos, legales para realizar nuevas alianzas?**

- G&Z, BANDESAL, USAID, MARN,
- Empresas grandes en el tema de compensaciones ambientales voluntarias y que están midiendo sus huellas de carbono y huella hídrica y que quieren compensarlos para hacer carbono neutral.
- Estamos generando manuales para medir internacionalmente o con alguna ISO como compensar lo que las empresas están haciendo en el medio ambiente.
- Este movimiento está comenzando porque también estamos dirigiéndonos al tema de construcción sostenible que lleva compensación voluntaria y nos estamos certificando actualmente para ser la única institución certificada en este tema en El Salvador. No sé qué tanto miles o millones tengamos

Nos falta mejorar algunos temas como este tema de certificación.

- Contrapartida para el proyecto del Red Clima con la FAO.
- Fondo Verde del Clima.
- Fondo de adaptación.
- Unión Europea..
- Nuestra política de finanzas nos permite que nuestros nuevos fondos tengan sus propias juntas.
- China no sé qué tanto, pero por ejemplo Japón quería un proyecto muy específico en la zona de impacto y FIAES por sus PDLS solo puede estar únicamente en 8 territorios actualmente y entonces si nos dicen vayan hacer uno a San Miguel allá por el Rio Grande le decimos que no, entonces esa fue una limitante. Al final medio millón no era factible.
- Alemania a través del G&Z.
- Aliados que nos son financieros pero que si son importantes son los otros fondos ambientales que estamos teniendo intercambios de experiencia para ver como ellos están alimentando y generando nuevas ideas como por ejemplo de crear préstamos sostenibles a los productores.

**9) ¿Podría describir cuáles son las principales acciones de gestión de activos que realiza FIAES?**

- Vender el know how de FIAES.

**10) ¿Podría describir cómo realiza el monitoreo y la evaluación de sus metas para medir su gestión y desempeño? ¿Como realiza la divulgación de los resultados?**

- Lo hacemos a través del POA cada trimestre.
- Según cronograma se va revisar con el Director Ejecutivo y el otro mes se hace la evaluación de medio año es decir del semestre.
- Las evaluaciones solo se hacen con el jefe inmediato.
- Creemos que se hace uno con el Consejo de Administración.
- La rendición de cuentas es con el Director Ejecutivo y la Gerencia de Finanzas.
- Lo que si se hace es una evaluación de desempeño cada semestre.

**11) ¿Cuáles son los instrumentos de control y seguimiento de los recursos financieros que utiliza FIAES?**

- Damos reportes o informes semestrales a los titulares de cada convenio al MARN, Fomilenio, Bandedal, en fin a todos.

**12) ¿Cuenta FIAES con una estrategia de movilización de recursos al corto, mediano y largo plazo?**

- Tortuga marina. Manglares,
- Por convocatorias.
- Tendría que haber una coordinación con la Unidad de Comunicaciones en el que se incluyan todos nuestros productos.
- Con los ingresos tenemos muchas dificultades y tiene que haber mucho apoyo de la Junta Directiva pero a veces decide otra cosa.
- Al corto plazo si pero al mediano y largo plazo muy poco.

**13) ¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrenta FIAES para obtener más recursos económicos y ser sostenibles en el mediano y largo plazo? ¿Podrían ser superables en el corto, mediano y largo plazo?**

- Falta un poco de estrategia de la Dirección Ejecutiva para no desviar fondos actuales y disminuir el problema de los recursos; lo digo porque muchas veces salen muchos proyectos que se aceptan y no estaba dentro del plan, y entonces hay que gestionar nuevos recursos, disponer del personal y es una problemática que tiene o de lo que la estrategia dice...por ejemplo gestionar fondos para hacer voluntariado y entonces eso distrae para gestionar fondos grandes como de cinco millones de dólares.
- Tener claro la visión de que lo FIAES es y no desviarse con fondos pequeños y mas en los fondos grandes.

**14) ¿Cuáles son las principales apuestas de FIAES para obtener más recursos económicos y ser sostenibles en el mediano y largo plazo?**

- Un canje de deudas sería algo ideal para tener recursos inmediatos con países como Suiza y Alemania, que pudieran estar apoyando a Centroamérica en temas ambientales.
- La acreditación con Fondo Verdes y con otras entidades que ya estén acreditadas para gestionar un proyecto no solamente de país sino a nivel regional.
- Proyectos productivos.
- Mercado de bonos de carbono.
- Se cambió la imagen comercial de FIAES. Ya no tenemos la imagen o la bandera de EEUU ya no se limita con el fin de obtener. Nosotros nacimos con el nombre de Fondo de Iniciativa para Las Américas porque así se llamaba el canje de la deuda y no explicaba nada ambiental de lo que hacíamos, y entonces el Fondo de Inversión Ambiental le da un tema casi como una ONG de Segundo Piso que podemos conseguir fondos y darlos a terceros.

**15) ¿Qué beneficios considera usted que traerá para FIAES y sus aliados, el establecimiento de estrategias de sostenibilidad financiera?**

- Primero la continuidad de los proyectos ambientales porque FIAES a nivel técnico tiene bien establecido sus objetos de conservación, sus territorios de intervención y si tiene metas a mediano y largo plazo en tema de incidencia ambiental y la sostenibilidad financiera permitirá o garantizaría que esas metas se puedan cumplir y no quedarse cortos.
- El fondeo puede robustecer la imagen de FIAES. Actualmente estamos llegando limitadamente a ciertos territorios, esperamos que el MARN haga más PDLs y por ende podamos gestionar en más territorios y no vemos como parchecitos que estamos trabajando en ciertos territorios sino hacer una estrategia.
- El presidente del Consejo Administrativo es nombrado por parte del MARN.
- Lo negativo, es que a través del MARN ellos pueden decidir que fondos de FIAES se destinen para proyectos y ya vienen con la carta para que se destinen a un proyecto específico que no tiene decisión FIAES, por ejemplo darle el equipamiento como una donación generados como salidas de ingresos productos de las compensaciones. Entonces así como generan salidas que busquen ingresos y que a la fecha están recibiendo ingresos del MARN por las compensaciones ambientales como por ejemplo el Plantaton.
- Que la Junta Directiva sea la líder de la gestión de recursos.

**;;; Muchas gracias por su colaboración!!!**