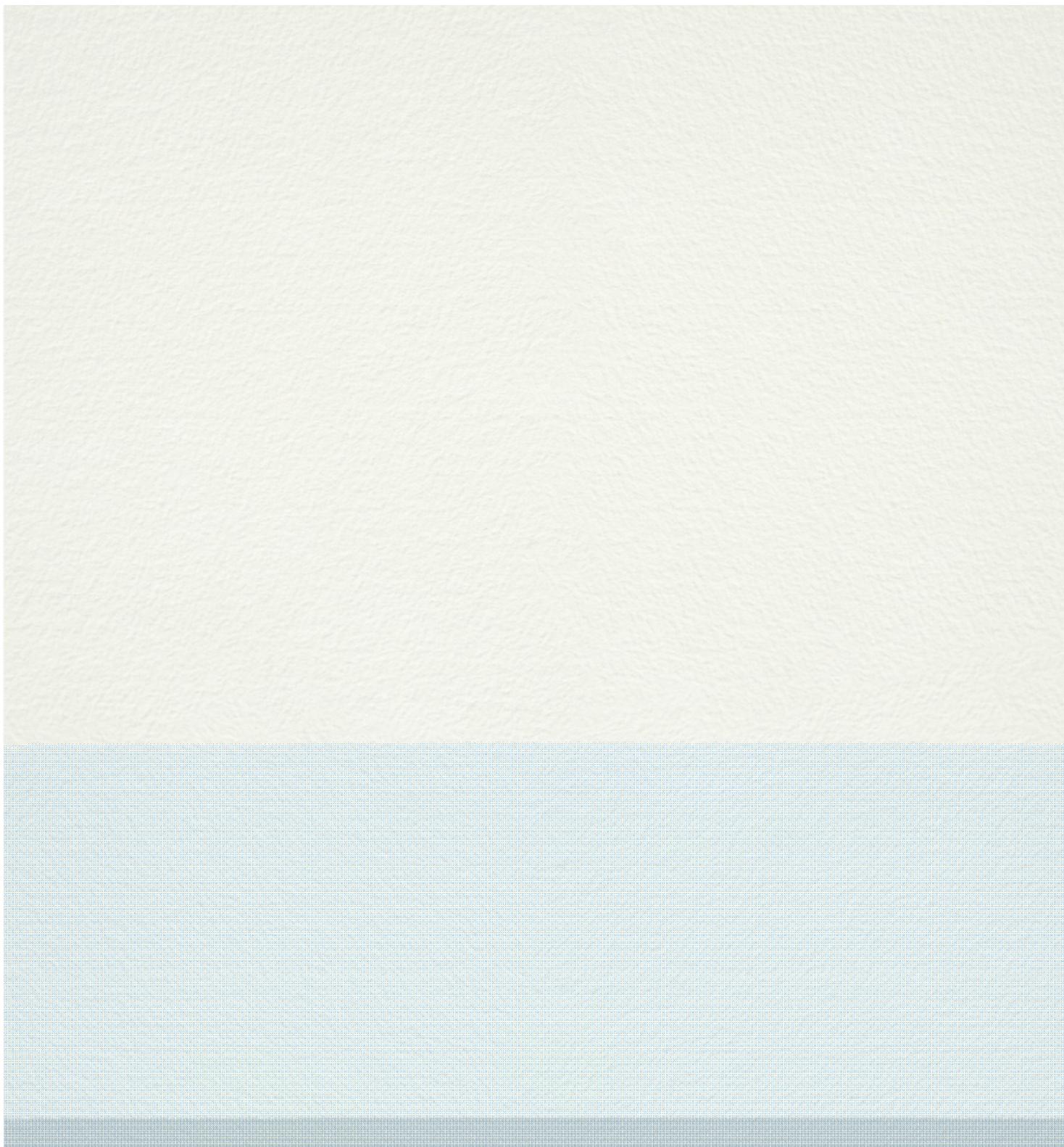


Identificación y Formulación de una Estrategia de Capitalización e Inversión del Fondo Patrimonial de Áreas Protegidas como Cuenta Operativa del Fondo MARENA

**Fondo Nacional para el Medio Ambiente y Recursos Naturales (Fondo MARENA)
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**

Lic. Karen Pannocchia, Msc



INDICE

INTRODUCCIÓN	3
I. El Fideicomiso: Mecanismo Hacia la Sostenibilidad de las Áreas Protegidas.....	6
II. Identificación de los Mecanismos de Financiamiento Internacionales.	8
III. Identificación de los Mecanismos Actuales de Financiamiento Nacionales.	10
IV. Proyección Financiera del Portafolio de Inversiones Requeridas por el Sistema Nacional de Áreas Protegidas.....	13
V. Relación de Socios y Aliados Estratégicos:	18
VI. Elaboración de Propuestas y Políticas para la Gestión de Recursos.	19
VII. Procedimientos Operativos.....	22
VIII. Sistema de Monitoreo	24
Conclusiones	27
ANEXOS	29
BIBLIOGRAFÍA.....	30

INTRODUCCIÓN

Como producto del Proyecto de Reingeniería del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (UNDP/GEF PIMS 3424), implementado por el gobierno de la República Dominicana, a través del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales se dan pasos para concretizar el Fondo Patrimonial para Áreas Protegidas. Este Fondo es una respuesta a la necesidad de sostenibilidad financiera para el buen mantenimiento de las áreas protegidas y es el resultado de la organización de esfuerzo para la reingeniería de dichas áreas.

Mediante la ley No. 64-00 de Áreas Protegidas se creó el Fondo Nacional para el Medio Ambiente y Recursos Naturales (Fondo MARENA), investido de personería jurídica, patrimonio independiente y administración propia y con jurisdicción en todo el territorio nacional, lo cual dentro de sus funciones tiene la administración del Fondo Patrimonial para Áreas Protegidas.

El 8 de mayo del 2008, se firmó un Memorando de Entendimiento entre la entonces Secretaría de Estado (hoy Ministerio) de Medio Ambiente y Recursos Naturales, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- y The Nature Conservancy -TNC-, mediante el cual acordaron unificar esfuerzos para la creación de un Fondo Patrimonial para el financiamiento a perpetuidad del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) de la República Dominicana.

Mediante dicho Memorando de entendimiento, las partes acordaron establecer el Fondo para la Biodiversidad Caribeña (FBC). El Fondo de Biodiversidad para el Caribe (FBC) está integrado por donantes internacionales, como el GEF¹, el TNC² y el KfW³, los cuales, en conjunto, contribuyen un total de cuarenta millones de dólares⁴ (US\$40,000,000.00) para el mencionado fondo, con la finalidad de obtener una estructura regional que permita economías de escala en el manejo del capital, auxiliando costos a largo plazo de la gestión de áreas protegidas en ocho países del Caribe.

Los países que forman parte del CBF son:

1. Antigua & Barbuda
2. Bahamas
3. República Dominicana
4. Granada
5. Jamaica

¹ GEF: Siglas en inglés de "Global Environment Facility" (Fondo Mundial para el Medioambiente).

² TNC: Siglas en inglés de "The Nature Conservancy" (Conservación de la Naturaleza).

³ KfW: Siglas del Banco alemán gubernamental de desarrollo, con fondos para gestionar las áreas protegidas en países en desarrollo.

⁴ La tasa de cambio relacionada a la fecha de elaboración de este informe variaba entre RD\$38.24-RD\$38.28 la compra y 37.95-37.28 la venta.

6. San Cristóbal y Nevis
7. Santa Lucía
8. San Vicente y Las Granadinas

Cabe Destacar que, por tener una mayor biodiversidad, las Bahamas y la República Dominicana han sido identificadas como beneficiarias mayoritarias del FBC. La dotación prevista para el país es de diez millones de dólares (US\$10,000,000.00).⁵

Dentro de dos años, se pretende que cada país cree nuevos mecanismos de financiamiento para la conservación, tales como pagos por turismo, pagos por tasas ambientales y/o pagos por servicios ambientales. Cabe destacar que la necesidad de dicho financiamiento puede retrasarse durante un máximo de dos años en casos de fuerza mayor (desastres naturales, crisis financiera global, etc.)

En el artículo 71, de la Ley No. 64-00, ya mencionada en su párrafo único; señala que: "Al Fondo Nacional para el Medio Ambiente y Recursos Naturales le corresponderá no menos del 33% de los recursos captados que no correspondan a la asignación presupuestaria de la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales". Estas atribuciones fueron ratificadas por el Reglamento del Fondo mediante el Decreto 783-09 del Poder Ejecutivo del 21 de octubre del 2009. Cabe señalar que el 40%⁶ de los ingresos señalados son transferidas a la cuenta del Fondo Patrimonial de Áreas Protegidas.

En el marco del plan estratégico 2010-2012 del Fondo MARENA dentro de la línea estratégica No 2 "Estructurar la capacidad de gestión del Fondo MARENA" se vio la necesidad de identificar y desarrollar mecanismos de captación de recursos que sean compatibles con el marco legal vigente y que garanticen el mantenimiento y crecimiento institucional.

Este informe evalúa los mecanismos financieros ideales para maximizar el rendimiento del capital del fondo patrimonial y los intereses generados por el mismo serán destinados al financiamiento de actividades y proyectos relacionados con áreas protegidas y biodiversidad. El fondo patrimonial fue establecido para garantizar la dotación de recursos financieros necesarios para el desarrollo de la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) a mediano y largo plazo. La falta de información y comunicación entre Ministerios involucrados con el fondo patrimonial representa una limitante en la proyecciones de los intereses que potencialmente el fondo patrimonial pueda generar. Por lo cual, las mencionadas proyecciones solo se construyeron con valores que actualmente se recibe en el fondo MARENA y no con los montos reales que por ley esta organización debe estar

⁵ En Este informe cuando se habla del FBC se habla de dólares US\$ y cuando se habla del Fondo Patrimonial se habla en RD\$

⁶ Este por ciento fue establecido por el Consejo Directivo del Fondo MARENA

recibiendo.

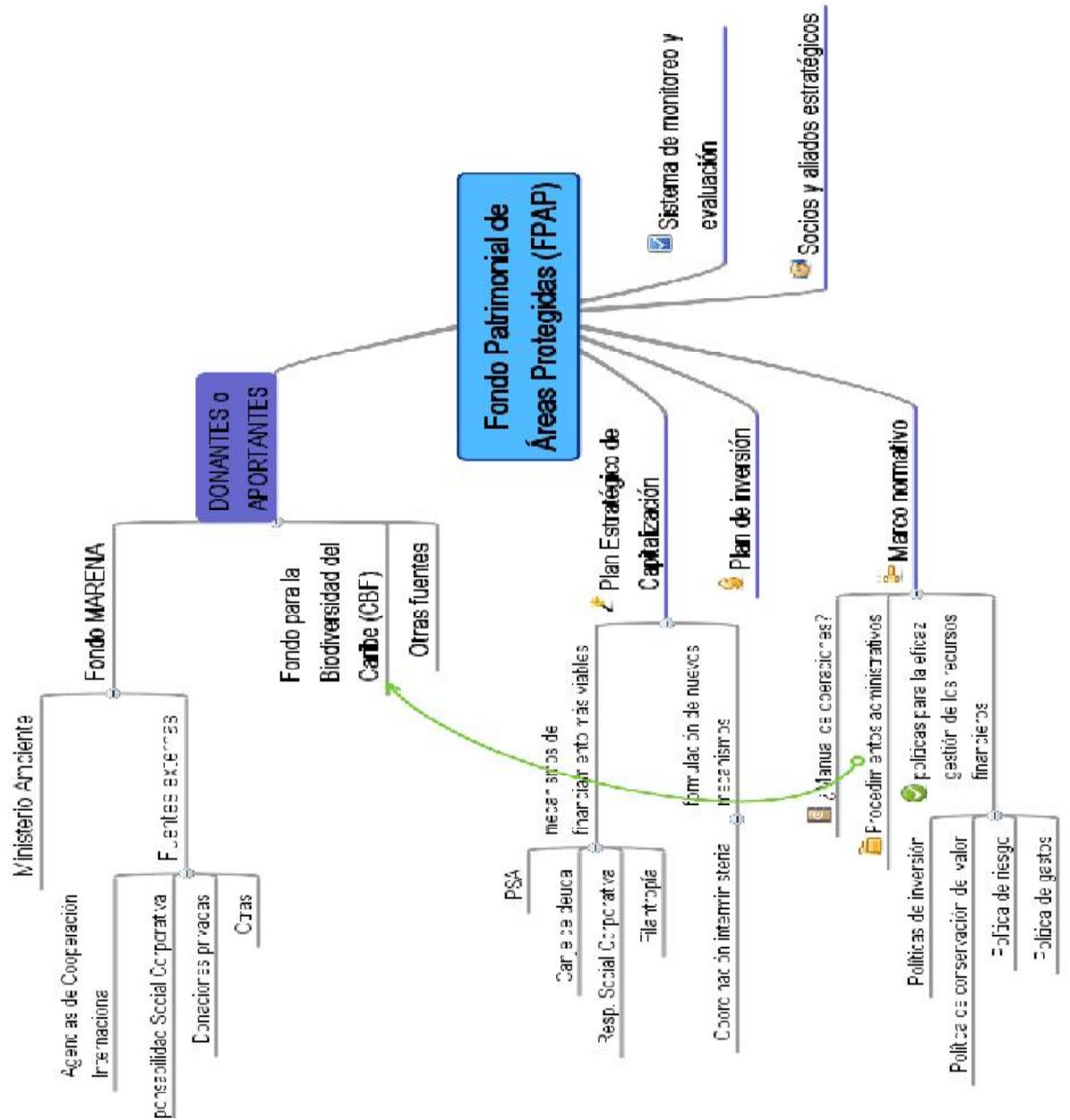


Figura 1: Estructura del Fondo Patrimonial de Áreas Protegidas (FPAP).

I. El Fideicomiso: Mecanismo Hacia la Sostenibilidad de las Áreas Protegidas.

El fondo Patrimonial para las Áreas Protegidas en República Dominicana es un ejemplo de un tipo de fondo fiduciario. Los fondos fiduciarios promueven la colaboración con programas gubernamentales (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales), organizaciones de la sociedad civil y grupos comunitarios, para crear nuevas oportunidades de desarrollo sostenible y conservación.⁷ Por ende, un fideicomiso es un mecanismo para la inversión de fondos con propósitos de conservación, que puede proveer los medios para lograr la sostenibilidad financiera a largo plazo, para el financiamiento de proyectos sostenibles en el país a través del Fondo Patrimonial.

Por lo general, los fondos fiduciarios han probado ser exitosos para financiar la conservación de la biodiversidad a largo plazo, así como para proporcionar financiamiento estable en las áreas naturales protegidas y los lugares críticos ambientales que deben ser conservados, y para llevar a cabo actividades de desarrollo de capacidades y contribuir con la continuidad de estrategias de protección al medio ambiente y de desarrollo sostenible, fomentando a su vez el apoyo de políticas ambientales.

El fondo fiduciario mencionado es denominado patrimonial, lo que significa que utilizará sus intereses para financiar proyectos de conservación a largo plazo, como es el buen manejo de áreas naturales protegidas.

En la República Dominicana, el Fondo Patrimonial debe trabajar con los donantes y con los instrumentos financieros, para co-financiar proyectos de conservación, aplicando sus experiencias administrativas. Adicionalmente, se debe buscar apoyo de los gobiernos locales y/o de ONGs que ayuden a impulsar los proyectos insitu que tocan intereses comunitarios⁸. La finalidad de estos proyectos será beneficiar únicamente las áreas protegidas del país.⁹

La Dirección de Áreas Protegidas del Viceministerio de Áreas Protegidas y Biodiversidad es la instancia específica dentro del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales encargada de administrar el SINAP y, en consecuencia, establecer las áreas y prioridades de inversión. Por consiguiente, debe ser la instancia que programe el fondo patrimonial para asegurar que dichos fondos beneficien las áreas protegidas identificadas y no a proyectos divorciados del tema.

⁷ Fondos Fiduciarios para la conservación (para el Ejercicio Fiscal 2009)

⁸ (Peña, 2011)

⁹ (Mateo, 2011)

Una vez el Ministerio Ambiente elabore su plan de trabajo anual, corresponderá al Fondo MARENA gestionar los recursos e identificar las organizaciones a través de las cuales se canalizará la inversión para realizar las inversiones programadas. El Viceministerio de Áreas Protegidas inspecciona la ejecución de las actividades y aprueba las mismas, dando así descargo a la entidad que realizó la actividad.

El Fondo patrimonial se creó en el año 2010, con el primer desembolso recibido del Ministerio Ambiente. Dado el bajo monto recibido, los intereses generados no son significativos para plantearse la ejecución de proyectos, pero los mismos están disponibles siempre que se presente un plan de trabajo para su utilización.

Los Fondos Fiduciarios exploran mecanismos financieros innovadores para la conservación de la biodiversidad, especialmente los programas de pago por servicios ambientales, los cual son considerados como la herramienta mas popular entre los países estudiados. Los fondos también desarrollan programas con el objetivo de incidir en el cambio climático, incluyendo la administración de recursos provenientes de la venta de bonos de carbono, reforestación y agro-forestales. Estos Fondos lideran programas que promueven la reducción de emisiones para el mejoramiento de la eficiencia energética y la inversión en energía renovable.

El Fondo Patrimonial de Áreas Protegidas se abastecerá en un 50% del FBC, mediante los aportes internacionales del KfW, TNC y el GEF. Dicho Fondo se iniciará con cuarenta millones de dólares (US\$40,000,000.00), de los cuales veinte millones (US\$20,000,000.00) irán destinados a la República Dominicana y a las Bahamas (La dotación prevista para el país es de diez millones de dólares (US\$10,000,000.00) siendo los de mayores avances en términos de políticas y programas ambientales entre los países involucrados.

El fondo patrimonial debe generar una contrapartida de 1:1 como establecido en el acuerdo vertical para poder hacer uso de los intereses pagados por el CBF. Es decir, para poder hacer uso de este recurso, el fondo patrimonial de la República Dominicana deberá proveer como contrapartida la misma cantidad que los intereses generados por el FBC. El Fondo MARENA será responsable de reconocer la contrapartida del fondo patrimonial ya que es el ente que ejecuta los fondos de lugar.

Lo que significa, que los intereses proveniente del fondo patrimonial deben ser invertidos en varios tipos de instrumentos financieros (típicamente considerados como inversiones conservadoras, las cuales garantizan un retorno estable que pueden ser reinvertidos en el fondo de capital del fideicomiso, o utilizados para cubrir los gastos operativos del programa de conservación.

II. Identificación de los Mecanismos de Financiamiento Internacionales.¹⁰

Tarifas para la conservación:

- a. La Experiencia del Fondo para las Áreas Protegidas de Belice (PACT): Mediante la implantación de encuestas de “voluntad para pagar” con resultados positivos.
- b. La Experiencia de Colombia, quien adoptó esta metodología en el año 2010, estableciendo compensaciones por pérdida de biodiversidad (80% de las captaciones de recursos provienen de pasajeros y 20% de cruceros.)

Tarifas Para El Turismo:

- a. En la isla de Bonaire (Antillas Holandesas), todos los usuarios del Parque Nacional de Washington Slagbaai pagan una cuota, así como los que físicamente lo utilizan para una actividad, o para fines comerciales, los cuales tienen una estructura dentro del parque.
- b. En República Dominicana, se hicieron estudios de valoración económica del turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (4 áreas). Esta valoración proporciona información útil para la toma de decisiones de financiamiento y administración de zonas protegidas.

Canje de Deuda por Naturaleza

- a. Un canje de deuda por naturaleza es un acuerdo entre un país en vías de desarrollo con deuda y uno o más de sus acreedores. En el canje, los acreedores acuerdan condonar deudas bajo un acuerdo específico, a cambio de la promesa de protección ambiental.¹¹ Gracias al intercambio formalizado por Jamaica en el año 2004, de conformidad con la Ley de Conservación de Bosques Tropicales, ésta tuvo a su disposición cerca de dieciséis millones de dólares (US\$16,000,000.00), para la financiamiento de proyectos locales que guardan alguna relación con los bosques tropicales y las iniciativas de conservación.

¹⁰ Taller Sobre Mecanismos Económicos para el Financiamiento Sostenible de las Áreas Protegidas del Caribe.

¹¹ Definición obtenida de “Hacia la Sostenibilidad Financiera.”

Fondos de Agua:

- a.** El Programa de Pagos por Servicios Ambientales de la Empresa de Servicios de Heredia, Costa Rica. Se orientan esfuerzos hacia un ajuste ambiental de las tarifas de agua, incorporando el costo ambiental asociado con los ecosistemas boscosos.

- b.** La Protección de Agua en Quito, Ecuador. Son Mecanismos de financiamiento a largo plazo. En enero del año 2000, se decidió que las donaciones voluntarias de grupos de interés se colocarían en un fondo, el cual constituirá la base financiera para los incentivos de los fondos de agua y los de la participación en el fondo.

III. Identificación de los Mecanismos Actuales de Financiamiento Nacionales.

1. **Transferencia Presupuestaria:** En el caso de la República Dominicana, el Ministerio de Medio Ambiente transfiere al Fondo MARENA el 33% de los recursos captados que no correspondan a la asignación presupuestaria, sino de recaudaciones propias, según señalamos anteriormente.
2. **Concesiones Comerciales:** En la actualidad, los tour operadores entran a las áreas protegidas con sus clientes extranjeros y sólo pagan un derecho de entrada de RD\$100 por persona. Es importante notar que no todas las áreas protegidas actualmente tienen un programa de concesiones comerciales.
3. **Tarifa de Entrada:** En la actualidad, por lo general la tarifa de entrada a las áreas protegidas es de RD\$100 por persona. A la vez, hay algunas áreas protegidas donde las entradas están diferenciadas atendiendo a la edad (niños o adultos) y nacionalidad (nacionales o extranjeros) (International Resources Group).
4. **Transferencia Presupuestaria Extraordinaria:** Si es necesario, el Gobierno Central efectúa un aporte extraordinario de fondos para los fines pertinentes (International Resources Group).
5. **Fideicomiso:** Las fuentes potenciales para establecer un fideicomiso podrían incluir las siguientes:
 - Donantes especiales y/o donaciones
 - Ingresos de licencias ambientales
 - Apoyo de proyectos de donaciones internacionales bilaterales o multilaterales
 - Beneficios de los programas de secuestro de carbono a través de la reforestación
 - Pagos por servicios ambientales
 - Acuerdos de canje de deuda por naturaleza

Identificación de las Fuentes Más Viables de Financiamiento.

Las fuentes de financiamiento más viables para el Fondo MARENA son las que establece la ley. Se debe gestionar la aplicación de dichas leyes, ya que existe un monto captado por otras instituciones públicas establecido legalmente para la finalidad del Fondo MARENA.

El citado Artículo del Reglamento de Aplicación del Fondo MARENA es específico al referirse a la correcta recaudación y asignación de los recursos del Fondo, contemplados en el Art. 13 de dicho Reglamento, que establece que los recursos de dicho Fondo provienen, por una parte, del Presupuesto General de la Nación a través del Ministerio Ambiente y por otra parte, no menos del 33% indicado en el Art. 72 de la Ley No. 64-00 (Hernandez, 2011). Cabe mencionar, que en la actualidad el porcentaje acordado de transferencia de fondos hacia el Fondo MARENA no se aplica como establecido por ley, no obstante se estableció un escalonamiento hasta llegar al monto legal explicado en el siguiente capítulo.

La Ley No. 64-00, en su artículo 72, a su vez indica que los recursos operativos del Fondo MARENA se nutrirán de fondos provenientes del 25% de las regalías por concesiones o contratos de exploración y explotación de recursos naturales. Actualmente, los recursos generados por este concepto, no ingresan al Fondo MARENA. Según expertos consultados en el tema, el Ministerio de Hacienda y los representantes del Fondo MARENA deben hacer las gestiones de lugar para lograr que lo dispuesto en el referido artículo se lleve a la práctica.

De cada transferencia recibida, también por decisión ratificada por el Consejo Directivo del Fondo MARENA, se destinara el 40% al Fondo Patrimonial de Áreas Protegidas y el resto se dedica al financiamiento de proyectos.

El artículo 17 del Decreto No. 783-09 ordena que "los funcionarios responsables de los organismos oficiales, centralizados o descentralizados, receptores de los valores previstos para cada partida, deberán depositar mes por mes, sin ninguna reserva y sin descuentos, los recursos correspondientes en las cuentas especiales que el Fondo MARENA abrirá y les notificará a esos fines."

Según las experiencias internacionales revisadas, las fuentes potenciales para incrementar el capital del Fondo Patrimonial y a su vez poder generar una contrapartida por orden de mejor resultados, son los siguientes: ¹²

Donantes Especiales y/o Donaciones: La identificación de donantes especiales y de donaciones de organizaciones privadas representa un costo de inversión mínimo. Por tanto, la mayoría de los países estudiados para elaborar el presente Informe utilizan este método de recaudar fondos en sus inicios.

¹² Fondos Fiduciarios para la Conservación

Apoyo de Proyectos de Donaciones Internacionales Bilaterales o Multilaterales: Existen múltiples proyectos de donaciones internacionales bilaterales y multilaterales, a través de los diferentes estamentos del Gobierno. Debido a que el Fondo MARENA fue creado por la misma Ley que creó al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, no será muy complejo que el Gobierno apoye el destino de recursos provenientes de las mencionadas donaciones para dicha finalidad. Por ejemplo: Mediante esta consultoría, se conoció el proyecto aprobado por la Comisión Interina de la Reconstrucción de Haití (CIRH), que pretende formar un Corredor de Biodiversidad Caribeña, cuya finalidad es rehabilitar parques nacionales en Cuba, Haití y la República Dominicana.

Ingresos de Concesiones Ambientales y Pago por Servicios Ambientales: Este es un aspecto que merece ser reforzado en el país de inmediato. Existen reglamentos para ambos, pero aún no se les ha dado la importancia que merecen¹³. Esta forma de recaudar fondos es utilizada por la mayoría de los países con fondos patrimoniales, ya que es una estrategia para que los usuarios del ambiente sean los que paguen por su uso y a su vez se reconozca el valor del mismo. A largo plazo, esta estrategia pretende reducir el impacto ambiental de los individuos y, al mismo tiempo, generar ingresos.

Acuerdos de Canje de Deuda por Naturaleza: El concepto de canje de deuda es un esfuerzo que genera una interacción entre los gobiernos, para poder enfrentar la deuda y aliviar los problemas ambientales. Con esta estrategia, se pueden lograr montos notables para financiar las áreas protegidas del país.

Beneficios de los Programas de Secuestro de Carbono a Través de la Reforestación: El establecimiento de un intercambio de carbono es complejo, costoso y relativamente nuevo en el mercado. Por tanto, aunque el concepto es ya aceptado a nivel global, todavía no se han logrado casos completamente exitosos. Esta fuente potencial puede ser funcional a largo plazo, y puede ser implementada con fondos provenientes del mismo fondo patrimonial cuando el mismo esté funcionando.

¹³ (Mateo, 2011)(Peña, 2011)

IV. Proyección Financiera del Portafolio de Inversiones Requeridas por el Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

Actualmente, el fondo patrimonial cuenta con RD\$6.1 millones de pesos. De esta cantidad, se han colocado RD\$2,800,000 en certificados del Banco de Reservas de la República Dominicana, a una tasa de retorno de 4.75% y RD\$3,359,434 a una tasa de retorno de 8.25% (según se indica en la tabla 1). Asumiendo que estos certificados tengan una vigencia de un año, tendríamos un retorno total de RD\$410,153. Este monto representa una entrada de RD\$34,179.42 mensuales.

Tabla 1

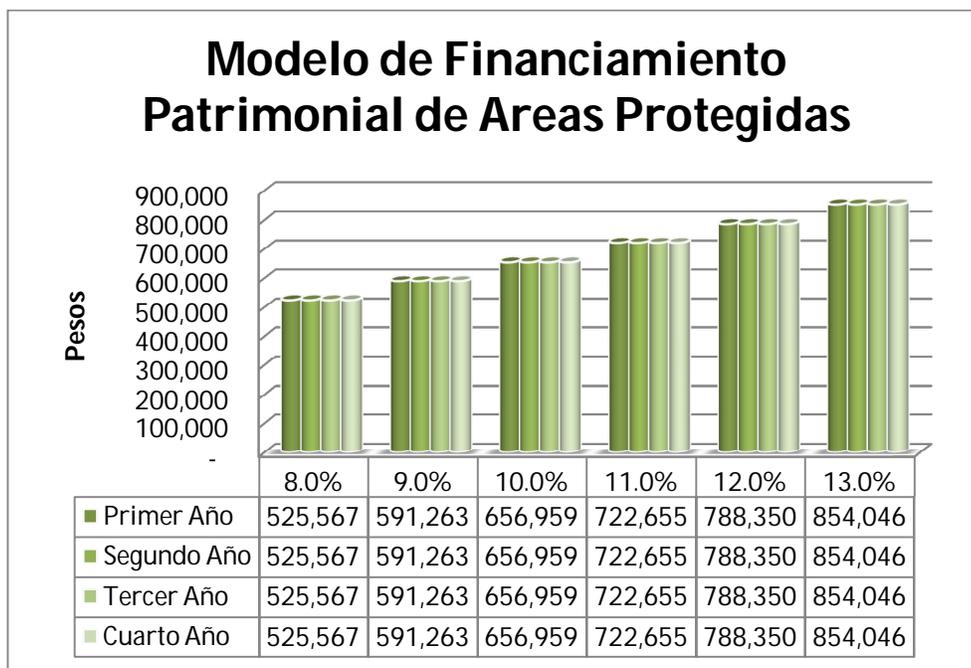
Inversiones		
Certificados en el BC @4.75%	RD\$2,800,000	RD\$2,933,000
Certificados en el BC @8.25%	3,359,434	3,636,587
Balance al final del período	RD\$ 6,159,434	RD6,569,587

Examinando las emisiones vigentes en el Mercado de Valores de Renta Fija (Ver Anexo 1), nos damos cuenta que las tasas invertidas actuales son muy bajas. Suponiendo que estos certificados tengan vigencia de un solo año, proyectamos la inversión en otros certificados y bonos existentes para los próximos años. Estos escenarios, reflejados en la gráfica 1 de esta sección, parten del supuesto de que el balance es la suma actual, más el retorno de este año.

En la Tabla de Mercados de Valores de Renta Fija, observamos un bono corporativo de la empresa Cervecería Nacional en el Banco León, con una inversión mínima de RD\$100,000 y una tasa de retorno de un 12% (esta tasa no es coyuntural y tiene pagos devengados trimestralmente, lo cual le permite un lapso para que el Consejo Directivo se reúna y tome decisiones). Utilizando el mencionado bono al final del año, el Fondo Patrimonial tendría una ganancia de RD\$788,350.00. La Cervecería Nacional tiene una Calificación Fitch de AA+ ¹⁴(ver Anexo 2, pagina 3) que asegura una calidad crediticia muy elevada y un mínimo de riesgo a invertir. De igual modo, existe otro bono de la misma empresa con el mismo banco, en donde la tasa de retorno es de un 13%, con un desembolso trimestral. Con una tasa de retorno del 13% como se detalla en la Gráfica 1 de esta sección, las tasas nos dejarían

¹⁴ Las calificaciones de empresas son públicas y por lo general aparecen al momento de publicar un bono o certificación. Las empresas cambian de calificación periódicamente.

RD\$854,046.00 cada año. En estos casos, si la empresa tiene una calificación alta, el riesgo es mínimo. Un mayor riesgo significa que la empresa tiene baja calificación y alto interés. No recomendamos invertir en una empresa de baja calificación para estos fines.



Grafica 1

Existen Bonos Ordinarios¹⁵ y Bonos Subordinados¹⁶ que devengan una tasa de retorno de un 8 % y (como los del Banco de La Vivienda y la Empresa INCA (Industrias Nacionales, C. por. A),¹⁷ los cuales desembolsarían intereses mensuales, lo que aseguraría al Fondo Patrimonial la obtención de una entrada fija mensual. Con estas tasas, el retorno total sería como mínimo de RD\$525,567.00, lo que representa RD\$43,797.25 mensuales.

¹⁵ **Bonos Ordinarios:** Son aquellos que confieren a sus tenedores los mismos derechos, de acuerdo con el contrato de emisión, y están garantizados con todos los bienes de la entidad emisora, sean presentes o futuros

¹⁶ **Bonos Subordinados:** Son obligaciones emitidas por empresas bancarias y financieras que pueden ser incorporadas para el cómputo de su patrimonio efectivo (50%).

¹⁷ INCA es una empresa orientada a productos de acero y plástico de la República Dominicana

Es necesario tener en cuenta el ya mencionado Párrafo único del Art. 72 de la Ley General de Medio Ambiente y Recursos Naturales No. 64-00, el cual establece que "Al Fondo MARENA le corresponderá no menos del 33% de los recursos captados que no correspondan a la asignación presupuestaria del Ministerio Ambiente" (El Congreso Nacional, 2000). Esta regulación se cumple, conforme al proceso gradual acordado entre el Fondo MARENA y el Ministerio Ambiente y Recursos Naturales, ratificado por el Consejo Directivo del Fondo MARENA, lo que se resume en el siguiente esquema:

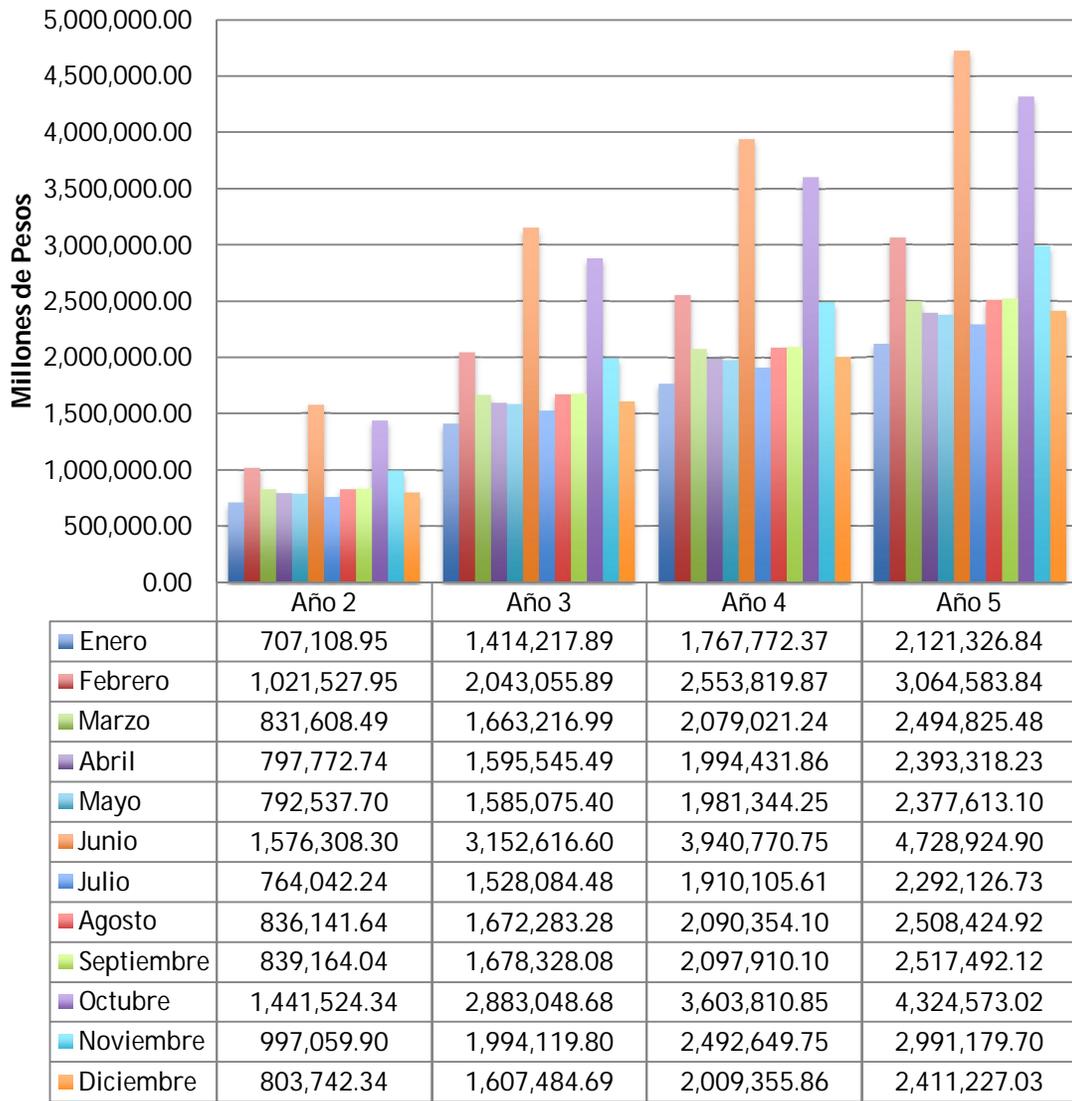
Año 1	2010	5%
Año 2	2011	10%
Año 3	2012	20%
Año 4	2013	25%
Año 5	2014	30%
Año 6	2015	33%

Cabe mencionar que los porcentajes se muestran sobre la base de los ingresos del año anterior y no del año en curso. Es decir, en el año 2011 se deberá recibir el 10% de lo captado por el Ministerio Ambiente durante el año 2010.

Se ha acordado entre ambas partes que de este monto recibido del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales por parte del Fondo MARENA, el 40% irá destinado al Fondo Patrimonial, con lo que se incrementa significativamente el capital del Fondo Patrimonial.

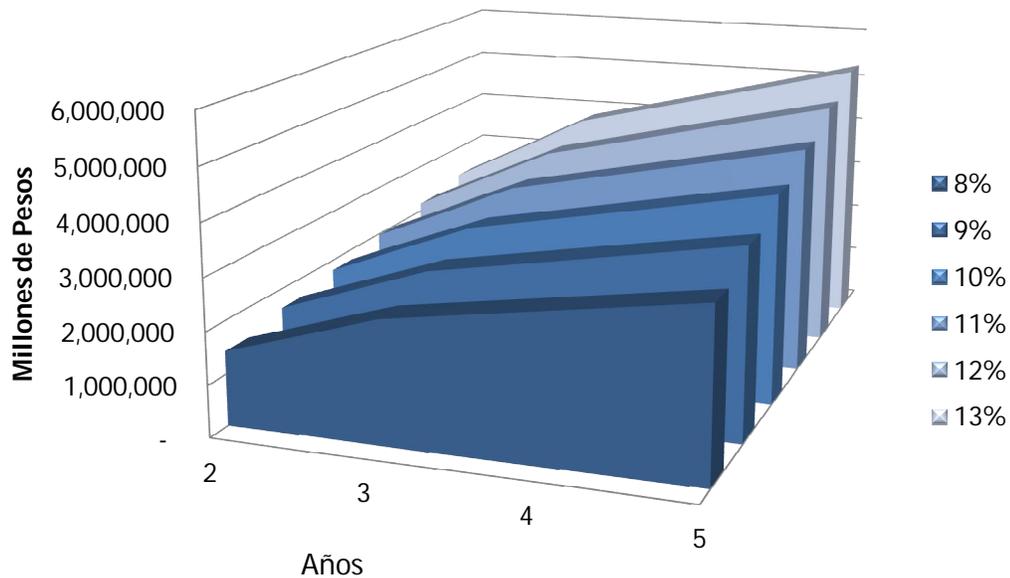
La Grafica 2 nos muestra detalladamente los montos provenientes del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, utilizando los porcentajes establecidos según indicamos. Esta proyecciones fueron realizadas tomando el año 2 como base y los ingresos generados durante el transcurso del mismo. Es importante destacar que estos montos pueden variar de acuerdo con los ingresos a ser obtenidos en los años siguientes.

Montos provenientes del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales para el Fondo Patrimonial



Grafica 2

Modelo de Financiamiento Patrimonial Incluyendo los aportes del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales



Gráfica 3

La siguiente gráfica contempla el aumento del patrimonio debido a la continuación de las transferencias del Ministerio Ambiente durante el año 2011, estimando el incremento del porcentaje a ser transferido en los años posteriores, utilizando el año 2010 como año base. En esta gráfica, indicamos cuatro escenarios con distintas tasas de inversiones. Notamos que, aún invirtiendo a una tasa mínima, los ingresos realizados por dicha inversión serán mas significativos y podrá lograrse un flujo fijo de capital a corto plazo.¹⁸

¹⁸ En una final reunión en el Viceministerio de Áreas Protegidas del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales el Miércoles 21 de Septiembre del 2011 luego de la entrega de este trabajo, se aclaró que el Fondo Caribeño para la Biodiversidad (FBC) asignará US\$10,000,000.00 a un 5% para la República Dominicana. De este 5% terminaríamos recibiendo aproximadamente un 3% debido a los pagos de administración del FBC. Por lo cual significa que se recibirá aproximadamente US\$300,000.00 producto de los intereses devengados del FBC. Siendo así el fondo Patrimonial tendrá que producir 11,472.00 en intereses para poder cumplir con la contrapartida establecida. Cabe Mencionar que este monto puede ser auxiliado mediante contrapartida en especie (tierra, mano de obra, etc. etc.).

V. Relación de Socios y Aliados Estratégicos:

Aliados Actuales	Potenciales Aliados
Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés).	<u>Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)</u>
The Nature Conservancy (TNC)	<u>Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)</u>
KfW (Banco de la Reconstrucción de Alemania)	<u>Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)</u>
Fondo de Biodiversidad para el Caribe (FBC)	<u>Delegación de la Comisión Europea en la República Dominicana</u>
Ministerio de Hacienda	<u>Oficina del Ordenador para los Fondos Europeo de Desarrollo (ONFED)</u>
Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales	<u>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)</u>
Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD)	<u>Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)</u>
Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo	<u>Programa de Recursos Naturales de la GIZ</u>
	<u>Agencia de Cooperación Internacional de Korea (KOICA)</u>
	<u>Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)</u>
	<u>Banco Mundial</u>
	<u>Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID)</u>
	<u>Universidad para la Cooperación Internacional (UCI)</u>
	<u>Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)</u>
	<u>Universidades (Nacionales e Internacionales)</u>
	<u>Fundación Futuro Latino Americano</u>
	<u>Banco Interamericano de Desarrollo, BID</u>
	<u>Cámara Americana de Comercio AMCHAM</u>
	<u>ONG locales</u>
	<u>Municipios</u>

VI. Elaboración de Propuestas y Políticas para la Gestión de Recursos.

Mediante esta consultoría se propone políticas para la gestión eficaz de los recursos financieros captados y del fondo patrimonial.

A. *Política de conservación del valor para cubrir la inflación y seguir capitalizando los Recursos:*

La integración del concepto "patrimonial" al fondo en cuestión implica que los recursos que serán aportados conformarán el capital restringido para uso, con el fin de invertirlo para generar suficientes rendimientos que le permitan cumplir con su misión y objetivos a largo plazo. Los aportes de aplicación directa son aquellas que conforman el capital no restringido para uso (como son las dotaciones y concesiones), por lo que son obtenidos con mayor facilidad y utilizados en su totalidad para el cumplimiento de la misión y objetivos del fondo en cuestión, en un plazo de tiempo corto. La mayoría de los fondos estudiados para la finalidad de este trabajo combina ambos tipos de aportaciones, lo que asegura la vigencia de los esfuerzos de conservación.

Es importante que la estrategia de capitalización cuente con los siguientes elementos:

1. Compromiso de apoyo de todos los grupos clave involucrados en el proceso de recaudación (consejos directivos, gobiernos y comunidades beneficiadas).
2. Misión y visión claras.
3. Plan Estratégico que prevea el crecimiento del flujo operacional.
4. Objetivos basados en prioridades, planes, presupuestos y necesidades puntuales.
5. Estudio de mercado de donadores potenciales (nacionales e internacionales) interesados en el perfil del FAP.

B. **Política de riesgo para establecer el nivel de riesgo y rendimiento de la inversión**

La moneda actual en la que el Fondo MARENA basa sus inversiones es en pesos dominicanos (RD\$). Para minimizar el riesgo y maximizar el rendimiento, debemos considerar el uso del dólar como moneda principal del Fondo Patrimonial. Debido a su uso internacional en las transacciones comerciales y flujos de capital, el dólar es la moneda de preferencia de los administradores de inversiones globales.

Se debe minimizar el riesgo invirtiendo solo en aquellos instrumentos que involucran empresas con una calificación alta de AAA o de doble AA y solo se debe

invertir en aquellas instituciones financieras de mayor solidez. El análisis de datos históricos puede aportar una referencia del comportamiento de una estructura de portafolio en particular, mediante la contestación a tres preguntas básicas (Broadie, 2001) (Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, 2007):

1. ¿Cuánto dinero generará la inversión?
2. ¿Cuánto dinero se puede perder?
3. ¿Puede cuantificarse el riesgo/rendimiento de una inversión?

EL Fondo MARENA, que será el ente "directivo" del fondo patrimonial en este caso, debe ponderar los riesgos que está dispuesto a tomar al definir su estructura de portafolio. Para esto, se debe elaborar un análisis minucioso de los siguientes elementos ((Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, 2007):

1. Intereses (ganancias derivadas de la estructura de un portafolio)
2. Riesgo (cada instrumento financiero tiene diferentes componentes y dependiendo de la probabilidad de ocurrencia de cada uno, se puede definir el riesgo total del instrumento)
3. Generación de flujo e incremento del valor del portafolio (la generación de flujo operacional en conjunto con la recuperación del valor real del patrimonio, será el resultado de la definición de la PI de acuerdo al riesgo aceptable por el FAP)
4. Diversificación (la forma en que se distribuyen los recursos entre diversos instrumentos dependerá de los rendimientos esperados y el riesgo aceptable por el inversionista)

C. Política de gastos para asegurar que los rendimientos de las inversiones se apliquen a los propósitos del Fondo Patrimonial de Áreas Protegidas.

Se deben considerar cinco conceptos claves para la determinación del Plan de Inversión.

- 1) El tiempo de vida del fondo es permanente y se debe tomar en consideración valor real de los aportes.
- 2) Requerimiento operacional anual y crecimiento proyectado.
- 3) Riesgo aceptable.
- 4) Estrategia de capitalización, como mecanismo de mantenimiento o incremento operacional anual y conservación o incremento del valor patrimonial.
- 5) Moneda de referencia.

Estos conceptos pueden ser priorizados de distinta manera por cada fondo patrimonial, de acuerdo con su misión y objetivos. La importancia de cada concepto puede variar periódicamente, debido al replanteamiento de los objetivos del Fondo Patrimonial por cambios derivados de la dinámica de los mercados financieros.

VII. Procedimientos Operativos

El Viceministerio de Áreas Protegidas y Biodiversidad es la unidad formal que maneja la mayoría de los aspectos relativos a áreas protegidas y biodiversidad en el país. Se propone que esta entidad sea el ente regulador de la elaboración de un plan de trabajo de acuerdo con las necesidades y proyectos ya existentes, como criterio para definir donde colocar los fondos provenientes del acuerdo del FBC y, por consiguiente, del Fondo Patrimonial. De esta manera, se podrán asignar los fondos de forma más eficiente en las áreas ya identificadas como prioridades para el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de la República Dominicana.

El Vice Ministerio de Áreas Protegidas y Biodiversidad debe proporcionar todos los insumos requeridos para la implementación puntual y efectiva de un plan de trabajo a ser presentado a la sociedad civil, por ejemplo, a las ONGs, para que éstas puedan llevar a cabo la ejecución de dicho plan. De esta manera, las organizaciones de la sociedad civil participarán en un concurso de propuestas, en las que los criterios y prioridades serán regulados por el Viceministerio de Áreas Protegidas y Biodiversidad. Por su parte, el Viceministerio tendrá la potestad de selección y podrá establecer un acuerdo tripartita en el cual la sociedad civil, el Viceministerio de Áreas Protegidas y Biodiversidad y el Fondo MARENA trabajaran para que los fondos provenientes del Fondo Patrimonial y el FBC sean asignados de la forma mas eficiente. Es importante hacer la observación de que el Viceministro de Áreas Protegidas y Biodiversidad debe tener la facultad de firmar convenios, ya que la necesidad de un poder ,o la firma por parte del Ministro, podría retrasar el inicio de los trabajos hasta obtener las firmas correspondientes.

Por consiguiente, debido a que el Fondo MARENA es una entidad con personería jurídica, patrimonio independiente y administración propia, con jurisdicción en todo el territorio nacional y a la vez será la identidad que figura como firma representante del acuerdo vertical con el FBC, tendrá el rol de emitir cualquier documentación y gestionar los recursos para su ejecución, según el presupuesto disponible para ello.

El Viceministerio de Áreas Protegidas mediante el se encargará de entregar anualmente el mencionado plan de trabajo al FBC, dentro de los primeros noventa días de cada año fiscal correspondiente, conforme a lo establecido en el acuerdo vertical. El plan de trabajo propuesto será elaborado por el Viceministerio de Áreas Protegidas y Biodiversidad y será aprobado y entregado por el Fondo MARENA, con sesenta días de notificación escrita por parte del FBC. El Fondo MARENA facilitará, sea mediante tele conferencia, reunión en el país, o de otro modo, no más de dos reuniones de supervisión de pagos en cualquier año fiscal, con los miembros de la Directiva del FBC, para discutir los informes presentados por el Fondo MARENA, según los términos del Acuerdo Vertical.

Se propone que el Fondo MARENA, en su calidad de entidad firmante del acuerdo vertical con el FBC, será la entidad que regulará y monitoreará los fondos establecidos y a su vez, será responsable de garantizar la contrapartida. Subsiguientemente, el Fondo MARENA deberá establecer un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados, para el control efectivo de los proyectos y actividades apoyados por el Fondo Patrimonial de Áreas Protegidas.

En el acuerdo vertical entre el FBC y el Fondo MARENA, se acordó que el FBC pondrá a disposición, mediante pagos periódicos sobre una base anual y sujeto a las condiciones establecidas en este Acuerdo Vertical, una cantidad estimada a partir del primer día de cada año fiscal y, en el caso del primer ejercicio fiscal, a partir del primer día laborable inmediato a la primera fecha de contribución. El objeto de realizar los pagos descritos en este documento es el de ayudar al Fondo MARENA a lograr sus objetivos generales conforme a lo establecido por la Ley. Esta contribución no podrá exceder el cinco por ciento del promedio de la ganancia neta de la Cuenta de Capital del Fondo MARENA según lo calculado a partir del último día laborable de cada año fiscal o el último año fiscal concluido.

El Fondo MARENA no tendrá derecho de propiedad sobre la Cuenta de Capital o los activos del FBC, y el Acuerdo Vertical, ni el ejercicio de las disposiciones de este Acuerdo Vertical, confieren ni pudieran ser interpretados como que confieren derechos de propiedad sobre la Cuenta de Capital del Fondo MARENA, o sobre los activos del FBC.

El Fondo MARENA deberá utilizar la contribución de contrapartida para llevar a cabo las actividades descritas en el plan de trabajo aprobado, incluyendo la autorización a los sub-concesionarios para que lleven a cabo dichas actividades. Cualquier modificación deberá ser planteada formalmente por la organización ejecutora y deberá contar con el visto bueno del Fondo MARENA y la aprobación por escrito de la El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Conforme a lo establecido en el acuerdo vertical, el FBC podrá suspender los pagos al Fondo MARENA, total o parcialmente, si las circunstancias que dieron lugar a dicha suspensión ya no existen, o hasta que dicho derecho del Fondo MARENA a recibir pagos sea restablecido, lo que ocurra primero. En el caso de notificación de restablecimiento de pago, el derecho a recibir pagos será restablecido hasta el grado y conforme a las condiciones especificadas en dicha notificación. Ninguna notificación afectará o menoscabará el derecho, poder o recurso del FBC en lo referente a cualquier otro acontecimiento.

VIII. Sistema de Monitoreo

El sistema de Monitoreo de los proyectos que serán financiado por el Fondo Patrimonial deberá ser manejado con los mismos lineamientos de los demás proyectos que maneja el Fondo MARENA, ya que estas tendrán la misma visión y misión (Ver anexo de procedimientos). A su vez, facilitara el esquema de esfuerzo de monitoreo dentro del Fondo MARENA.

Las organizaciones financiados bajo el Fondo Patrimonial deberán presentar al Fondo MARENA y al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales informes periódicos trimestrales de avance de los proyectos. La información a presentar debe incluir informes de contenido técnico, como también de contenido administrativo y financiero (Garcia, 2010). Adicionalmente, se deben realizar visitas, encuestas y/o entrevistas, con el objetivo de mejorar la visión que tiene el Fondo MARENA sobre la ejecución de los proyectos en su totalidad.

Las organizaciones cuyos proyectos serán seleccionados son los responsables de la ejecución de la actividad en cuestión. El seguimiento por parte de Fondo MARENA incluirá analizar la información suministrada y analizar los informes de avance que se presenten, lo cual deben incluir información técnica y financiera de los proyectos. También el Fondo MARENA conjunto con el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales deberán Realizar visitas de seguimiento al proyecto para discutir y analizar aspectos críticos del estado de avance del mismo (Garcia, 2010).

Mediante esta consultoría se propone un taller participativo donde se pueda establecer un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados para el control efectivo de los proyectos y actividades apoyadas por el Fondo Patrimonial de Áreas Protegidas, una vez los proyectos a ejecutar sean seleccionados. Este esquema elaborado debe contar con la participación del personal a cargo del manejo de las Áreas Protegidas y demás involucrados para poder considerar todos los puntos de vistas. Este taller participativo que se propone realizar para el plan de monitoreo ha sido utilizado para el sistema de evaluación de muchos de los proyectos aprobados por otros Fondos Patrimoniales Internaciones de Áreas Protegidas. Durante estos casos estudiados se establecieron cuatro indicadores de impacto para todos los proyectos (Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. Institución Privada, 2011):

- 1. tasa de transformación del hábitat natural;**
- 2. frecuencia de observación de especies indicadoras;**
- 3. número de personas involucradas en proyectos de uso sustentable;**
- 4. y número de hectáreas bajo esquemas de uso sustentable.**

Adicionalmente, se propone que los proyectos específicos cuenten con su propio sistema de monitoreo y evaluación, que a su vez sirviera de apoyo al esquema general como lo han hecho en otros sistemas de monitoreo y evaluación. De esta manera siendo la conexión entre el esquema general y el específico los cuatro indicadores de impacto en cada Área Protegida, a partir de los cuales se ha diseñado su esquema de monitoreo y evaluación particular (Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. Institución Privada, 2011).

La planificación del sistema de monitoreo y evaluación se recomienda instituir mediante la elaboración de un marco lógico, lo cual es una manera de presentar los objetivos, resultados y actividades de un proyecto de forma sistematizada. Asimismo como parte del esquema de planificación se deben establecer los indicadores establecido (mediante el taller participativo propuesto o la junta de directores de Fondo MARENA entre otras posibilidades) que se utilizan para medir los avances.

Los indicadores son medidas sencillas para identificar el nivel de éxito a través del tiempo y señalan qué tan lejos se encuentra el estado actual del ideal, incluyendo información de calidad, cantidad y tiempo (Brazilian Biodiversity Fund, 2009). Regularmente, la **línea base** y **los objetivos a alcanzar** deben estar incluidas en el indicador. Es importante identificar supuestos¹⁹, a fin de reconocer en forma previa las condiciones adversas en las que se encuentran enmarcados los objetivos, los resultados y las actividades. Estos supuestos deben ser condiciones tales, que en caso de no darse ponen en riesgo el éxito del proyecto. Los supuestos deben ser identificados al nivel de²⁰:

- Actividades;
- resultados;
- y objetivo principal.

¹⁹ condiciones fuera del control de los responsables del proyecto

²⁰ (Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. Institución Privada, 2011)

Marco lógico propuesto para proyectos bajo el financiamiento del fondo patrimonial:

<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación</i>	<i>Supuestos</i>	<i>Resultados</i>
<i>Fin (definición de solución de problema)</i>	Tasa de transformación del hábitat natural;	Reporte de monitoreo técnicos (agua, suelo, etc)	Se mantiene la prioridad de los actores respecto al proyecto seleccionado.	Debidamente cuales son resultados esperados de los objetivos
<i>Propósito de Impacto Directo</i>	Frecuencia de observación de especies indicadoras	Reportes Financieros Testimonios variados (de guarda parques, directores de proyectos, visitantes, etc)	Las entidades que ejecuto mantiene respeto al marco legal, políticas y regulaciones existentes en debido Áreas Protegidas	
<i>Componentes (Obras/ Servicios/ Capacitaciones)</i>	Número de personas involucradas en proyectos de uso sustentable	Reporte de Indicadores	Se cumple con el plan de trabajo entregado por el Ministerio de Medio Ambiente y recursos Naturales	sucesivamente los resultados que se van cumpliendo con cada componente y actividad.
<i>Actividades (Tareas a completar para cada componente)</i>	Número de hectáreas bajo esquemas de uso sustentable.	Fotografías del avance del proyecto y estadísticas oficiales Estadísticas socioeconómicas	El co-financiamiento se entrega en forma oportuna	

Conclusiones

El Fondo para la Biodiversidad Caribeña (FBC), cuya cuenta para República Dominicana alcanzaría los US\$10,000,000.00, el cual compromete un aporte de US\$5.0 millones de dólares por parte de TNC y el KfW (Banco de la Reconstrucción de Alemania), aportará un 50% del financiamiento necesario para el mantenimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

El Fondo Patrimonial, mediante el Fondo MARENA, deberá identificar y desarrollar mecanismos de captación de recursos que sean compatibles con el marco legal vigente y que garanticen el mantenimiento y crecimiento institucional para lograr el otro 50% destinado a apoyar las áreas protegidas.

Con acción inmediata, el Fondo MARENA deberá gestionar los ingresos potenciales generados por distintas instancias, que por ley corresponden al Fondo MARENA y, por ende, un porcentaje de los mismos estará destinado al Fondo Patrimonial. Con estos fondos fijos de otras entidades, el Fondo MARENA tendrá un flujo constante de montos significativos, los que podrá invertir en distintos bonos y certificados de bajo riesgo, asegurándose de la calificación de las empresas y de los bancos seleccionados.

Actualmente, para poder cambiar un bono se necesita la aprobación de la Junta de Directores del Fondo MARENA cuyo se reúne una vez al mes. Se propone mediante esta consultoría designar un comité aun mas pequeño (3 o 4 personas) que puedan hacer decisiones mas rápidas con el fin de maximizar los esfuerzos del Fondo Patrimonial.

Es importante detectar donaciones de los acuerdos bilaterales y multilaterales, ya que esto representaría un aporte importante, aunque no representen un flujo constante, servirán para incrementar el patrimonio de manera significativa.

En cuanto a los fondos potenciales y existentes del Fondo Patrimonial, deben utilizarse bonos y certificados de bajo riesgo, pero con alta tasas de interés, para poder mantener los intereses generados del patrimonio en constante aumento. Esto se puede lograr invirtiendo en compañías con altas calificaciones y desembolsos constantes, para poder tener un balance del flujo de dinero constante. Se propone mediante de esta consultoría convertir un monto significativo del patrimonio en US\$ dólares como política de riesgo debido a la situación incierta política y social del país.

A fin de determinar los avances hacia el objetivo del proyecto es esencial contar con un sistema de monitoreo y evaluación que permita evaluar el progreso, obtener retroalimentación y adaptar el manejo con base en la experiencia que se va adquiriendo. Mediante esta consultoría se propone un taller participativo donde se pueda constituir un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados para el control efectivo de los proyectos y actividades apoyadas por el Fondo Patrimonial de Áreas Protegidas.

El acuerdo vertical del Fondo Caribeño para la Biodiversidad aún no se ha firmado, pero se pretende firmar antes de fines del presente año. Tanto el Ministerio de Ambiente y recursos Naturales como el Fondo MARENA expresaron la necesidad de capitalización para el mantenimiento de las áreas protegidas y la biodiversidad del país.

ANEXOS

1. Emisiones Vigentes en el Mercado de Valores de Renta Fija
2. Definiciones de las Calificaciones FITCH
3. Sistema de Gestión de Proyectos del Fondo MARENA

BIBLIOGRAFÍA

- International Resources Group. (2001). *Perfil Ambiental de la Republica Dominicana*. Santo Domingo, Republica Dominicana: IRG/USAID.
- Brazilian Biodiversity Fund. (2009). *Brazilian Biodiversity Fund*. Brazil.
- Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. Institución Privada. (2011). *Fondo para Areas naturales Protegidas Manual de Operaciones*. Ciudad Mexico.
- Garcia, C. M. (2010). *Fondo Nacional para el Medio Ambiente y Recursos Naturales*. Santo Domingo: Fondo MARENA.
- Hernandez, N. M. (20 de Agosto de 2011). Subdirectora Legal, Encargada de la Division de Asistencia Legal y Administrativa. *Direccion Legal del Ministerio de Medio Ambiente*. (K. Pannocchia, Interviewer)
- International Resources Group. *Hacia la Sostenibilidad Financiera del sistema nacional de areas protegidas de la República Dominicana*. Improving Policies For Environmental Protection (IPEP). Santo Domingo, Republica Dominicana: IRG/ USAID.
- International Resources Group. (2006). *Comanejo: Participacion pública en las areas protegidas de Republica Dominicana*. Improving Policies for Environmental Protection (IPEP). Santo Domingo, Republica Dominicana: IRG/USAID.
- International Resources Group. (2006). *Marco Institucional del sistema nacional de areas protegidas en la República Dominicana*. Improving Policies for Environmental Protection. Santo Domingo, Republica Dominicana: IRG/ USAID.
- International Resources Group. (2006). *Marco Legal del sistema nacional de areas protegidas de la Republica Dominicana*. Improving Policies for Environmental Protection (IPEP). Santo Domingo, Republica Dominicana: IRG/USAID.
- Ley General de Medio Ambiente y Recursos Naturales, No. 64-00 (G.O. #10056 Julio-Agosto de 2000).
- Mateo, M. (29 de Junio de 2011). Viceministro de Areas Protegidas y Biodiversidad. (K. Pannocchia, Interviewer)
- Peña, P. (15 de Junio de 2011). Direccion de Areas Protegidas. (K. Pannocchia, Interviewer)
- Preston, M. J., & Victurine, R. (2010). *Fondos Fiduciarios para la Conservacion (FFC); Estudio sobre su Manejo Financiero*. Alianza Financiera para la Conservacion y la Red de Fondos Ambientales de Lationaamerica y el Caribe. Mexico: Wildlife Conservation Society.
- Sanchez, R. A., & Arias Rodriguez, D. E. (2010). *Plan Maestro del Sistema Nacional de Areas Protegidas de la Republica Dominicana, 2010-2030*. Santo Domingo: USAID, TNC, MARENA.
- USAID; TNC; MARENA; Macarther Foundation. (2010). Taller Sobre Mecanismos Economicos Para el Financiamiento Sostenible de Las Areas Protegidas. *Presentación de Casos*. Punta Cana.