



ORIGINAL: INGLÉS

25 de abril de 2018

**CONFERENCIA DE LAS PARTES DEL  
INSTITUTO INTERAMERICANO PARA LA  
INVESTIGACIÓN DEL CAMBIO GLOBAL**  
Vigésima sexta reunión  
Antigua, Guatemala, 20-21 de junio de 2018  
Tema de agenda: 19a

### Informe de la Dirección Ejecutiva

#### Decisión XXV/24: Estrategia de financiamiento de largo plazo

1. El presente documento ha sido redactado por la Dirección Ejecutiva del IAI.

#### Antecedentes

2. El *Acuerdo para la Creación del Instituto Interamericano para la Investigación del Cambio Global*, en su Artículo XIII, *Disposiciones Financieras*, párrafo 3 establece:

*El Consejo Ejecutivo, con la cooperación del Director Ejecutivo, propondrá a la Conferencia de las Partes, para su aprobación, la creación de un Fondo de Reserva de Capital que genere ingresos por concepto de intereses, así como opciones para obtener recursos por otros medios.*

3. La Conferencia de las Partes, en su 25a reunión (Bogotá, 2017), adoptó la Decisión XXV/24 que establece:

*La CoP dispuso que la Dirección Ejecutiva preparase una estrategia de financiamiento de largo plazo para el IAI. El documento será presentado en la próxima CoP.*

4. La necesidad de una estrategia de financiamiento de largo plazo para el IAI fue también motivo de una recomendación del Consejo Ejecutivo, el Comité Asesor Científico y el

Comité Asesor en Ciencia y Políticas en su reunión conjunta del 12 de junio de 2017, que se celebró inmediatamente antes de la CoP-25. Dicha recomendación establece que:

*La Dirección Ejecutiva redactará una estrategia de financiamiento de largo plazo para el IAI.*

5. Asimismo, la Conferencia de las Partes (CoP), en su 25a reunión (Bogotá, 2017) adoptó la Decisión XXV/23 referida a una *Estrategia y plan de comunicación de largo plazo*<sup>1</sup>, que establece:

*La CoP dispuso que la Dirección Ejecutiva definiera una estrategia y un plan de comunicación de largo plazo. La estrategia será presentada en la próxima CoP.*

6. La anterior Decisión complementa la Decisión XXV/28 sobre el *Fortalecimiento de la capacidad de comunicación de la ciencia en los proyectos científicos del IAI*:

*La CoP dispuso que la Dirección Ejecutiva buscase vías para incrementar la capacidad de los proyectos de investigación para comunicar sus resultados a diferentes actores sociales y grupos de interés.*

7. Las estrategias de financiamiento y comunicación de largo plazo están interconectadas, dado que la comunicación es transversal a todas las actividades operativas del IAI. El fortalecimiento de la comunicación y *marketing* del conjunto de actividades del IAI incrementará la visibilidad y el interés en el trabajo de la organización y maximizará el potencial de atraer a nuevos donantes y recursos.

#### Estrategia de financiamiento de largo plazo del IAI

8. En virtud de lo expuesto, la Dirección Ejecutiva ha consultado a expertos experimentados en la obtención de recursos filantrópicos acerca de los elementos que debe contener una política de financiamiento centrada en el IAI.
9. En conformidad, se incluye un borrador de la estrategia de financiamiento de largo plazo para el IAI en el Anexo 1 al presente documento.

#### Recomendación

10. Se invita a la Conferencia de las Partes a considerar la adopción de la decisión provisional incluida en el Anexo 2 al presente documento.

---

<sup>1</sup> Véase el documento: *Decisión XXV/23: Estrategia y plan de comunicación de largo plazo*

## Anexo 1

### Estrategia de financiamiento de largo plazo del IAI

#### Introducción

El propósito de la estrategia de financiamiento de largo plazo del Instituto Interamericano para la Investigación del Cambio Global (IAI) es proveer a la organización de recursos económicos sostenibles en apoyo de su agenda científica, el programa de desarrollo de capacidades, la información a los encargados de políticas y otras actividades.

Existen tres flujos de ingresos a ser contemplados: a) las contribuciones de las Partes al presupuesto operativo del IAI para el funcionamiento y gestión de la Dirección Ejecutiva; b) el presupuesto de programas, que financia los programas científicos y de desarrollo de capacidades del Instituto, entre otros; c) y el presupuesto para actividades específicas, que busca financiación en agencias donantes, Partes objetivo, bancos internacionales de desarrollo y otras fuentes de recursos.

La estrategia de financiamiento de largo plazo busca, asimismo, brindar orientación en cuanto a la creación de un fondo de reserva de capital, según consta en el *Acuerdo para la Creación del Instituto Interamericano para la Investigación del Cambio Global*, en su Artículo XIII, *Disposiciones Financieras*, párrafo 3:

*El Consejo Ejecutivo, con la cooperación del Director Ejecutivo, propondrá a la Conferencia de las Partes, para su aprobación, la creación de un Fondo de Reserva de Capital que genere ingresos por concepto de intereses, así como opciones para obtener recursos por otros medios.*

Un fondo de reserva de capital puede describirse como un fondo que mantiene su capital a perpetuidad y solo devenga un pequeño interés, alrededor del 4 al 5 por ciento por año, que puede ser aplicado al funcionamiento general y a programas. Las inversiones de estos fondos tienen un doble objetivo: aumentar el capital y generar ingresos.

Posiblemente, la creación de un fondo de reserva para el IAI, por pequeño que sea, puede constituir la diferencia entre la sostenibilidad económica a largo plazo del Instituto y su eventual cierre. Los fondos de reserva son particularmente importantes durante períodos de dificultades económicas, ya que proporcionan una fuente de recursos de base que podría permitir al IAI continuar con su trabajo, aun cuando no se contara con el financiamiento previsto por varios años.

Al conformar un fondo de reserva, es importante entender qué motivaciones tiene un donante promedio para hacer un donativo. En términos generales, los donantes están motivados a contribuir porque les importa el IAI y/o su misión y/o desean asegurarse que el IAI o alguno de sus programas sea sostenible. Los donantes tienen la capacidad de hacer contribuciones lo suficientemente grandes como para tener un impacto significativo sobre un fondo de reserva existente.

En vista de lo expuesto, se propone a continuación una campaña de cuatro etapas para la creación de un fondo de reserva que permita asegurar el capital fiscal, intelectual y social para que el IAI funcione con fondos externos cuando sea necesario. Esta Campaña será también la estrategia de financiamiento de largo plazo del IAI, ya que el éxito en la creación de un fondo de reserva con recursos suficientes proporcionará al IAI la sostenibilidad buscada.

Debe observarse que la presente estrategia no anula la necesidad de que el IAI establezca contactos con las Partes, con mecanismos y bancos de desarrollo internacionales y regionales y con otras fuentes oficiales de financiamiento internacionales y nacionales.

Además, la comunicación con las Partes debe sostenerse. El éxito en el establecimiento de contactos con donantes no tradicionales puede estar supeditado al apoyo y contribuciones de las Partes. Los potenciales donantes tendrán un mejor concepto sobre el IAI si el Instituto cuenta con un fuerte apoyo de sus Partes y si su Dirección Ejecutiva está en condiciones de desarrollar cabalmente sus actividades administrativas y operativas.

El sector privado, las fundaciones y los donantes individuales requieren diferentes formas de aproximación y podría ser necesario contar con asesoramiento externo. Además, los contactos con el sector privado conllevarán esfuerzos por contribuir a la creación de un fondo de reserva de capital, así como esfuerzos por obtener otros recursos para realizar proyectos y actividades específicos. Por ejemplo, podrían utilizarse recursos económicos externos para crear un proyecto de patrocinio de delegados dirigido a mejorar la capacidad del IAI para apoyar la participación de delegados de las Partes a las reuniones de la Conferencia de las Partes (CoP) y otras reuniones y actividades relevantes. Esto fortalecería, además, la gobernanza del Instituto con una CoP revitalizada como resultado de una mayor participación e intervención de las Partes en la implementación de proyectos y actividades.

Finalmente, la comunicación con bancos y mecanismos de desarrollo y la invitación a desarrollar actividades conjuntas con ellos proporcionarán mejores oportunidades para el cofinanciamiento de los proyectos del IAI. Deben dedicarse esfuerzos especiales al trabajo con las Partes para generar proyectos que faciliten el cofinanciamiento de bancos y mecanismos de desarrollo. Además, estos pueden constituir una fuente para la implementación de proyectos multinacionales de gran escala en torno de temas y actividades específicos patrocinados por el IAI. Se observa que este enfoque podría conducir a fortalecer las actividades del IAI en los marcos ambientales multilaterales que suelen estar financiados por bancos y mecanismos de desarrollo.

## **Fase uno: Etapa de planeamiento y preparación (junio 2018 – marzo 2019)**

### **Precampaña e identificación de donantes potenciales**

En esta fase, el foco se concentrará en: (a) la definición de buenas prácticas para grandes contribuciones, (b) la identificación de candidatos, (c) el establecimiento de objetivos viables, (d) el establecimiento de plazos y (e) la decisión sobre cuándo y cómo lanzar la campaña.

Durante esta etapa deberán alcanzarse tres objetivos:

1. Realizar un estudio de factibilidad u otra evaluación para determinar el monto que es necesario obtener y la factibilidad de obtenerlo dentro del plazo especificado de duración de la campaña;
2. Redactar un documento de trabajo que describa el “caso institucional” donde se comunique y articulen entre otros elementos, cómo se espera que la campaña fortalezca y transforme el trabajo del IAI en la región y su importancia para las diversas Partes;
3. Definir la estructura de la campaña y contratar un/a procurador/a de fondos profesional, con sujeción a la disponibilidad de recursos económicos externos.

Otra tarea igualmente importante a realizarse durante la etapa de planeamiento y preparación es la constitución de una Lista de Grandes Contribuciones. El/la procurador/a de fondos podrá usar esta lista como herramienta para visualizar la cantidad de donantes necesarios, sus categorías (donantes individuales, fundaciones, sector privado, bancos de desarrollo, etc.) y la cantidad de “solicitudes” que es necesario realizar para alcanzar el objetivo.

Un listado de niveles de contribución se apoya en la observación de que el análisis de cualquier campaña de captación de fondos indicará que generalmente, aunque no siempre, es un grupo pequeño de donantes el que resulta clave para el éxito de la campaña. O, más sucintamente, es un grupo pequeño el que aporta las contribuciones más significativas.

Las contribuciones intermedias serán hechas por una mayor cantidad de gente, y muchas personas harán donativos pequeños (que no se muestran en la siguiente lista). De hecho, la mayoría de las contribuciones verdaderamente significativas provendrán de un puñado de donantes. A continuación se presenta un modelo de listado de niveles de contribución, que puede modificarse para satisfacer las necesidades del IAI una vez que la campaña se haya puesto en marcha.

Ejemplo de un Listado de Niveles de Contribución al IAI para obtener USD \$78.000.000

| <b>Nivel de donación</b> | <b># de donaciones</b> | <b># de candidatos</b> | <b>Monto</b> |
|--------------------------|------------------------|------------------------|--------------|
| \$10.000.000             | 4                      | 10                     | \$40.000.000 |
| \$5.000.000              | 2                      | 10                     | \$10.000.000 |
| \$1.000.000              | 10                     | 25                     | \$10.000.000 |
| \$500.000                | 10                     | 24                     | \$5.000.000  |

|                   |     |     |              |
|-------------------|-----|-----|--------------|
| \$250.000         | 16  | 48  | \$4.000.000  |
| \$100.000         | 32  | 96  | \$3.200.000  |
| \$50.000          | 64  | 192 | \$3.200.000  |
| \$25.000          | 110 | 480 | \$2.750.000  |
| Total<br>obtenido |     |     | \$78,100,000 |

Durante el proceso de armado de la lista, pueden comenzar a identificarse los candidatos. La tarea más importante del/la procurador/a de fondos durante la etapa de planeamiento y preparación es trabajar con la Dirección Ejecutiva del IAI para elaborar una lista de los candidatos a contribuir sumas importantes (una contribución grande es una donación de \$25.000 USD o más).

Esta tarea puede definirse como : (A) capacidad, (B) confianza, (C) identificador de contactos:

- A. Capacidad: ¿tienen los candidatos identificados la capacidad económica para hacer una donación transformadora?
- B. Confianza: ¿los candidatos identificados creen en la misión y visión del IAI? y
- C. Contacto: es quien (Directora: Política, Alianzas y Comunicación) tiene la relación con los potenciales grandes donantes, y quien se siente en condiciones de hacer las presentaciones entre el candidato y el/la procurador/a de fondos principal del IAI?

Si bien lo que antecede está dirigido principalmente a donantes privados, el sector privado y fundaciones, durante esta etapa deben también establecerse contactos especiales con las Partes. Los esfuerzos dirigidos a la comunicación con las Partes, a discutir las contribuciones y la necesidad de lograr una mayor participación es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva del IAI y debe abordarse con la debida premura.

Esta etapa también incluye la instauración de actividades a cargo de la Dirección Ejecutiva del IAI tendientes a formalizar la realización de acciones conjuntas con bancos y mecanismos internacionales de desarrollo, particularmente en apoyo de proyectos presentados por las Partes. El patrocinio de dichos bancos y mecanismos puede darse de dos formas: el cofinanciamiento de un proyecto dirigido por una Parte o el financiamiento de proyectos específicos diseñados por la Dirección Ejecutiva del IAI en cooperación con las Partes.

### ***Prospección de donantes***

Como parte integral de las averiguaciones sobre los donantes potenciales, es absolutamente necesario recabar tanta información pertinente a la campaña acerca de ellos como sea posible.

Algunas formas de identificar a donantes de alta capacidad contributiva cuyo interés y pasión filantrópicos pueden coincidir con la misión y la visión del IAI son:

- Boletines informativos o informes anuales de organizaciones intergubernamentales similares que nombren al candidato como donante; y,
- Artículos de periódicos y/o fuentes de noticias que mencionen un gran donativo hecho por el candidato a una organización intergubernamental similar.

Además de la información precedente, también deberá investigarse lo siguiente:

- Si el candidato ha hecho alguna donación grande de capital con anterioridad;
- De ser así, a qué tipo de campaña y qué suma aportó;
- Si cuenta el candidato con activos de los que pueda disponer para esta campaña;
- Si se vería atraído por la posibilidad de poner su nombre a alguna iniciativa, si hay alguien a quien desee honrar o conmemorar.

### **Fase dos: Etapa silenciosa (marzo 2019 – abril 2020)**

Es en esta fase que comienza la campaña propiamente dicha. Aquí, se encaminarán los esfuerzos para formar comisiones formales para la campaña del IAI, que estarán compuestas por los donantes más grandes. Se inicia el cultivo y solicitud a los 8 a 10 candidatos con la mayor capacidad de contribución, y se hacen los ajustes finales al “caso institucional”, o, alternativamente, “por qué debería donar”.

El objetivo primario de esta etapa es obtener el 50-60% del monto objetivo antes de anunciar la campaña públicamente. Una vez que la campaña es anunciada en línea y a través de otras redes sociales, se habrá creado el impulso necesario y habrá una cierta certeza de éxito. En muchos aspectos, la etapa silenciosa es la parte más decisiva de la campaña.

### **Fase tres: Lanzamiento y etapa pública (mayo 2020 – junio 2022 o 2023)**

Una vez que la campaña ha sido lanzada públicamente, comienza su etapa intermedia. Es el inicio del período de solicitud intensiva. Corresponde al Director Ejecutivo del IAI y a la Directora: Política, Alianzas y Comunicación, junto con el procurador de fondos, planificar eventos tendientes a desplegar la fase pública de la campaña. Esto permitirá al IAI presentar su caso al público en general. Esta fase puede durar hasta dos o tres años.

La etapa intermedia es posiblemente la parte más ardua de la campaña. La dificultad surge del hecho de que en la mayoría de las campañas, los donantes más importantes prefieren no realizar donaciones durante esta etapa.

Éstos prefieren ser los primeros en realizar un donativo, o aportar los fondos necesarios para llegar al final de la campaña. El secreto del éxito durante esta etapa intermedia de “trabajo

duro” es solicitar donaciones a una cantidad significativa de personas para generar entusiasmo e impulso en la campaña.

El/la procurador/a de fondos del IAI tiene que dar el ejemplo. Deberá conocer a una gran cantidad de candidatos y entender la misión del IAI en profundidad. Cada día, procurador/a de fondos principal se comunicará con un determinado número de personas para concertar reuniones.

El/la procurador/a de fondos principal deberá hacer todo lo posible por crear y sostener un sentido de avance, entusiasmo y éxito. Esta es la razón por la que algunas campañas utilizan termómetros para medir el nivel de apoyo recibido y cuánto falta para alcanzar el objetivo.

#### **Fase cuatro: Etapa de conclusión (julio 2023 –)**

Durante esta fase es necesario verificar que todos los sistemas estén dispuestos para recaudar las donaciones comprometidas, asegurar que los informes requeridos sean redactados y que la campaña continúe funcionando en un esfuerzo por obtener recursos adicionales una vez que se haya alcanzado el objetivo del fondo de reserva de capital.



## **Anexo 2**

### **Decisiones provisionales de la Conferencia de las Partes**

#### **Estrategia de financiamiento de largo plazo del IAI**

##### ***Dirigida a la Dirección Ejecutiva***

XXVI/xx. Se dispone que la Dirección Ejecutiva adopte la *estrategia de financiamiento de largo plazo del IAI* para guiar los esfuerzos dirigidos a obtener fondos de fuentes alternativas, en especial, para la creación de un fondo de reserva de capital para el IAI, en apoyo de la agenda científica del Instituto, su programa de desarrollo de capacidades, la provisión de información a los encargados de formular políticas y a grupos de interés y de otras actividades.