



Fondo 
Acción

La lógica del largo plazo

La estrategia de operación
y financiación del programa
Tropical Forest Conservation
Agreement – TFCA Colombia

David Celis
Coordinador Administrativo y Financiero

Octubre 2021

Ficha

Nombre del proyecto o programa	Tropical Forest Conservation Agreement
Entidad líder	Fondo Acción
Punto de contacto	elfondo@fondoaccion.org
Autor (es)	David Celis, Coordinador Administrativo y Financiero
Duración de la experiencia	2004 - presente
Fecha de esta versión	Octubre de 2021
Citación sugerida	Celis, D. (Octubre de 2021). Fondo Acción. Obtenido de Aprender en Acción: https://fondoaccion.org/2021/10/27/la-logica-del-largo-plazo/

Mensajes clave

En este documento se reseñan algunos de los factores que han sido claves en la efectividad del esquema de financiación del TFCA. Gracias a este mecanismo se ha logrado la implementación de importantes proyectos para la conservación de ecosistemas estratégicos del país ubicados en regiones como la Orinoquía, Boyacá, Santander y que, con la sostenibilidad financiera alcanzada, podrá seguir operando en el largo plazo tal como se proyectó en la formulación del programa. Este mecanismo y su operación es un ejemplo de práctico de cómo los instrumentos financieros sostenibles son esenciales para catalizar transformaciones y resultados en el largo plazo.

Ha sido clave contar con una política de inversiones activa y ajustada a las condiciones cambiantes del mercado financiero y de capitales, pero subrogada a la misión ambiental y social que tiene el TFCA desde su concepción, junto con la claridad y transparencia con la que se deben manejar e invertir sus recursos.

► Presentación

En marzo de 2004 los gobiernos de Colombia y Estados Unidos, con la participación de las organizaciones ambientales no gubernamentales más grandes del mundo y con amplia experiencia en temas de conservación, World Wildlife Fund - WWF, Conservation International - CI y The Nature Conservancy - TNC, acordaron comprometerse en un canje subsidiado de deuda por naturaleza bajo el Acuerdo de Conservación de Bosques Tropicales - (TFCA por sus siglas en inglés). El canje se estructuró con un esquema de financiación que se había planteado para África, Asia y Latinoamérica, y que incluía no sólo recursos para la inversión inmediata en proyectos ambientales, sino también la conformación de un fondo patrimonial que le diera sostenibilidad a largo plazo.

El programa tiene dos grandes objetivos: el primero, la conservación, protección, restauración y uso sostenible de los bosques tropicales de Colombia y segundo, el incremento de la conectividad, sostenibilidad e integridad ecológica, en áreas forestales priorizadas. Su máximo órgano de gobierno es el Comité de Supervisión, que está conformado por representantes de ambos gobiernos y de las tres ONG. Este comité toma las decisiones sobre la gestión de los recursos, la selección de las áreas de intervención y la cofinanciación de los proyectos. Desde octubre de 2004, el Fondo Acción ejerce la Secretaría Ejecutiva con la responsabilidad de administrar y operar el TFCA.



En Colombia, el TFCA tuvo dos particularidades especiales: la primera fue la vinculación del sector privado al programa, y, la segunda, el ingreso gradual de los recursos del canje, el cual pagó el Gobierno de Colombia en un plazo de doce años. De los US\$ 10 millones previstos en el canje, US\$ 5 millones se destinaron a financiar proyectos y pagar los gastos de administración por los primeros años, en cuentas destinadas a agotarse (recursos extinguidos). Con el 50% restante se conformó la cuenta patrimonial la cual, a partir del año 2010, entregaría los rendimientos producidos para seguir operando, una vez consumidos los recursos extinguidos.

Para agosto de 2021, diecisiete años después de la entrada en operación del TFCA Colombia, la estrategia de financiación había recibido la totalidad de los recursos del canje de deuda, con los cuales ha financiado 40 proyectos por US\$ 8 millones, logrando el apalancamiento de US\$ 4.2 millones, provenientes de contrapartidas de las organizaciones ejecutoras, las comunidades participantes y algunas instituciones regionales y locales, con presencia en las zonas de intervención. Por una gestión financiera activa, pero a la vez prudente, a esa misma fecha, a pesar de las inversiones realizadas el saldo en la cuenta patrimonial era superior a los US\$ 9.3 millones, cifra muy cercana al valor original de todo el canje.

El proceso de implementación

Inicialmente el programa previó la intervención en las zonas de influencia de cinco áreas protegidas del país, zonas con función amortiguadora, a saber: Ciénaga Grande de Santa Marta, Serranía de Los Yariguíes, Corredor Andino de Bosques de Roble entre los santuarios de Iguaque y Cachalú, Reserva de Biósfera El Tuparro y Corredor Tinigua - Sumapaz. Posteriormente, buscando un mayor impacto de las inversiones y por restricciones de seguridad en el momento, las zonas de intervención se redujeron a tres: la Serranía de Los Yariguíes, el Corredor Andino de Bosques de Roble y la Reserva de Biosfera El Tuparro; esta última se amplió en 2017 a toda la Orinoquía colombiana.

En su primera convocatoria de proyectos, el TFCA entregó en el 2005 US\$300.000 provenientes de la cuenta de extinguido. Los montos de recursos entregados en las convocatorias se determinaban considerando el flujo de caja de los siguientes tres años, de manera que el programa se desarrolló de

acuerdo con la disponibilidad de dinero. El modelo financiero previó que, para cuando se agotaran los recursos extinguidos, se debía haber alcanzado la consolidación del patrimonial y, por lo tanto, la cuenta de donaciones (extinguido) se alimentaría con los rendimientos de este patrimonial.

Es pertinente mencionar que a los proyectos desarrollados entre el 2005 y el 2009, se hicieron aportes significativos por parte del TFCA que oscilaron entre US\$ 550.000 y US\$ 750.000; estos fueron otorgados a organizaciones ejecutoras consolidadas y maduras que contaban con la estructura técnica, administrativa y operativa necesarias para desarrollar proyectos de gran envergadura, y estaban en capacidad de aportar contrapartidas equivalentes a las donaciones. Estas primeras convocatorias apoyaron los procesos socioambientales locales, fortaleciendo la capacidad de varias organizaciones de base comunitaria que participaron en estos proyectos.

La estrategia de exigir contrapartidas por parte de las organizaciones ejecutoras, ha contribuido a asegurar el compromiso para la ejecución de los proyectos, y reducir la dependencia de los recursos de donación. Las organizaciones aportan no sólo recursos en efectivo, sino también en especie, representados en su capacidad logística de operación, su conocimiento de las comunidades y del territorio, con lo que se logra sacar adelante los proyectos de una manera más eficiente.

Durante la ejecución de los proyectos, el Fondo Acción brinda un acompañamiento integral a las organizaciones en la implementación de las iniciativas, buscando mayor eficiencia y efectividad para alcanzar los objetivos planteados. Esta tarea ha consistido principalmente en asegurar la mayor inversión en terreno, impactando positivamente las condiciones de vida de las comunidades, apoyando actividades productivas y ambientales sostenibles; el propósito final es reducir los efectos negativos de las acciones humanas sobre las áreas protegidas. Hoy podemos afirmar que esta estrategia en la cual se incluyen los actores sociales locales ha sido uno de los factores clave de éxito del TFCA Colombia.

Gracias al acompañamiento del Fondo Acción, entre los años 2010 y el 2017, la participación de organizaciones locales pequeñas y jóvenes y de base comunitaria en las convocatorias aumentó significativamente y varias fueron seleccionadas como ejecutoras de proyectos en la región Andina. Las organizaciones

postulantes demostraron haberse fortalecido en sus capacidades para la gerencia de proyectos. Así el TFCA movilizó más recursos hacia ellas, consolidando procesos en marcha, profundizando el involucramiento de las familias campesinas y mejorando las condiciones de sostenibilidad de los procesos de conservación, restauración y uso sostenible de los bosques.

En esta aproximación del TFCA por llegar a organizaciones locales y de base comunitaria han sido los líderes comunitarios quienes se encargan de diseñar y ejecutar los proyectos cofinanciados y han logrado además que las ONG grandes y medianas sean sus aliadas.

Una estrategia de largo alcance

El Fondo Acción es el responsable del manejo de los recursos del TFCA Colombia. La cuenta extingible, destinada a la cofinanciación de proyectos y al pago de los gastos de operación, se maneja el mercado financiero nacional, en pesos colombianos, mediante mandatos con entidades fiduciarias de primer orden, por ser esta la moneda de ejecución y por la liquidez requerida. Por su parte, la cuenta patrimonial se maneja en dólares en el exterior a través de especialista financieros con experiencia en el manejo de portafolios de entidades filantrópicas. Desde el 2017 la administración de la cuenta patrimonial está encargada a JP Morgan. El manejo integrado del portafolio del TFCA con otras cuentas patrimoniales que administra el Fondo Acción, ha logrado menores costos en la comisión de administración y ha abierto el acceso a mejores posibilidades de inversión en portafolios sostenibles que responden a parámetros ambientales, sociales y de gobernanza - ESG (por su sigla en inglés).

Es clave señalar que en el acuerdo del TFCA Colombia, quedó establecido explícitamente que sería posible hacer uso de los rendimientos del patrimonial, sólo cuando se hubiera completado el total de los US\$ 5 millones previstos y, que además, que en cualquier momento del tiempo de ejecución del programa, el saldo mínimo debía ser superior al capital aportado; así, en el caso de que su valor llegare a ser inferior al capital original, esta fuente de recursos volvería a estar disponible sólo cuando el saldo superara los US\$ 10 millones.

Esta severa condición, exigió el diseño de una política de inversiones que asegurara la preservación del capital y buscara el crecimiento del portafolio. La

estrategia de manejo de recursos del TFCA permitió el logro de rendimientos financieros sobresalientes, tanto que el primer retiro de recursos de la cuenta patrimonial previsto para el 2010, se aplazó hasta el 2017, tiempo durante el cual se utilizaron solamente los recursos extinguidos por US\$ 5 millones (COP\$ 11.618 millones), más los rendimientos obtenidos en el manejo de esa cuenta por casi US\$ 1 millón (COP\$ 2.094 millones).

Para cuando el monto del patrimonial se consolidó, la estrategia de inversión aprobada por el Comité había demostrado su efectividad: el saldo superó los US\$ 7.7 millones para finales de 2016 y así, con más de US\$ 2.7 millones de rendimientos acumulados, se podía contar con los recursos suficientes para alimentar la cuenta de donaciones, para la financiación de nuevas convocatorias. En el 2017 se giraron los primeros recursos hacia la cuenta de donaciones, ciñéndose a la estrategia de inversiones establecida desde el inicio del programa. A partir de este modelo, el Fondo Acción como administrador del TFCA, logró mantener el capital aportado en el canje, consolidar el patrimonial y constituirse en la fuente de financiación a largo plazo.

Actualmente, los recursos para la operación del TFCA provienen de los rendimientos generados en la cuenta patrimonial. Al 31 de agosto de 2021, el portafolio de la cuenta sumaba US\$ 9.4 millones, invertidos en distintos vehículos financieros, dentro de los rangos permitidos por la Política de Inversiones aprobada por el Comité de Supervisión, así:

Portafolio cuenta patrimonial TFCA	Valor de mercado (USD)	Participación en el portafolio	Rango táctico política inversiones
Efectivo y equivalentes	\$ 36,887	0.4%	16% - 46%
Renta fija	\$ 2,633,286	28.0%	
Acciones mercado Estados Unidos	\$ 3,143,308	33.5%	40% - 70%
Acciones mercados globales	\$ 2,484,903	26.5%	
Inversiones alternativas	\$ 2,361	0.0%	0% - 29%
Otras inversiones	\$ 1,089,773	11.6%	
Total portafolio	\$ 9,390,518	100%	100%

Fuente: Cálculos Fondo Acción, con base en los reportes de JP Morgan



Foto: © David Rugeles - Fondo Acción

►► La política de inversiones del portafolio patrimonial

Las políticas de inversiones son una guía, tanto para la selección del administrador financiero como para el manejo de los recursos del portafolio por parte de éste. Los principios fundamentales que se tienen en cuenta en la política son:

- Transparencia
- Profesionalismo
- Seguridad
- Liquidez
- Rentabilidad
- Sostenibilidad financiera, ambiental y social
- Inclusión
- Efectividad
- Abstención total a los conflictos de interés y al uso de información privilegiada

Para asegurar un portafolio 100% alineado con la misión de la organización en las inversiones administradas por el Fondo Acción, las mismas deben eliminar todos los tipos de inversiones para los que se tiene cero-tolerancia e incluir inversiones en instrumentos de empresas que se caractericen por buenas prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (Arango, 2020) (Mayor información: [Portafolio de inversión 100% sostenibles](#)). En consecuencia, la política incluye también criterios de exclusión o cero-tolerancia, para evitar inversiones en sectores que vayan en contravía del espíritu y la misión del programa y del Fondo Acción, como son los siguientes sectores:

- Industrias de combustibles fósiles
- Industrias que empleen trabajo infantil
- Industrias de armas, convencionales y no convencionales
- Tabaco
- Alcohol
- Juegos de azar
- Pornografía o entretenimiento para adultos
- Industrias altamente contaminantes

Durante los años que lleva la operación de la cuenta patrimonial, la política de inversiones se ha ajustado en tres ocasiones: una vez para incluir rangos tácticos de inversión, en una segunda oportunidad para admitir inversiones alternativas dentro del portafolio y recientemente para migrar el portafolio hacia activos cuyos originadores inviertan siguiendo los criterios de medición de desempeño ambiental, social y de gobernanza – ESG (para mayor detalle consulte el estudio de caso “Portafolios de inversión 100% sostenibles”) ¹. La actual política de inversiones del patrimonial se puede consultar en la página web del Fondo Acción².

Como conclusión, la política de inversiones es la hoja de ruta que conduce tanto al TFCA así como al administrador del portafolio, por el camino de los mercados financieros y de capitales, con una visión de largo plazo que permita su consolidación, pero que a su vez provea la liquidez necesaria para asegurar la operación e inversión en los proyectos misionales. Esta política debe ser

1 <https://fondoaccion.org/2021/08/12/portafolios-de-inversion-100-sostenible-2/>

2 <https://fondoaccion.org/wp-content/uploads/2020/10/DA-MA-02-Politica-de-Inversiones-cuenta-de-las-inciativa-de-las-americas.pdf>

suficientemente flexible para permitirle al administrador financiero hacer los ajustes tácticos necesarios, pero totalmente clara en cuanto al tipo de activos en los que está permitido invertir y con el perfil de riesgo que el TFCA está dispuesto a tolerar.

► Los números de la cuenta patrimonial y los indicadores del programa

Desde su creación en 2004, el TFCA había previsto un esquema de financiación a través de un fondo patrimonial. A esta cuenta ingresaron pagos del canje por US\$ 4.9 millones. Al 31 de agosto 31 de 2021, se habían logrado rendimientos por US\$ 6.3 millones, con rentabilidad promedio anual del 7.58% y se han trasladado US\$ 2.0 millones a la cuenta de donaciones, con lo cual el saldo cerró en US\$ 9.4 millones, como se muestra en el siguiente cuadro:

Movimientos cuenta patrimonial TFCA (USD)	2004 - 2016	2017	2018	2019	2020	2021 31 AGO 2021	TOTAL 2004 - 2021
Saldo inicial	\$ 0	\$ 7,720,494	\$ 8,468,560	\$ 7,390,175	\$ 8,121,646	\$ 8,893,195	\$ 0
(+) Aportes de capital	\$ 4,995,110	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4,995,110
(-) Retiros	\$ 0	\$ 309,000	\$ 550,000	\$ 440,000	\$ 140,000	\$ 600,000	\$ 2,039,000
(+) Cambio neto en valor	\$ 2,725,384	\$ 1,057,066	-\$ 528,384	\$ 1,171,470	\$ 911,549	\$ 1,097,323	\$ 6,434,408
Saldo al corte	\$ 7,720,494	\$ 8,468,560	\$ 7,390,175	\$ 8,121,646	\$ 8,893,195	\$ 9,390,518	\$ 9,390,518
Rendimiento del periodo	4.20%	14.82%	-7.73%	16.30%	10.75%	12.76%	7.58%

Fuente: Cálculos Fondo Acción, con base en los reportes de GNB Sudameris y JP Morgan

Es importante hacer anotar que, aunque en algunos años los cierres del portafolio muestren desvalorizaciones, la estrategia de manejar un flujo de caja de cuatro años, ha permitido honrar los compromisos adquiridos y con ello la ejecución del programa en el largo plazo. Así, entre 2004 y 2021 el programa recibió un total de 189 propuestas, de las cuales se financiaron 40 (21%).

Las inversiones totales suman US\$ 12.2 millones, de los cuales el TFCA aportó US\$ 8.0 millones (66%) y se apalancaron contrapartidas de las organizaciones ejecutoras y de sus aliados locales por valor de US\$ 4.2 millones (34%). En el siguiente cuadro, el periodo de 2004 a 2016 corresponde a la fase financiación con recursos extinguidos exclusivamente (Fase I) y de 2017 en adelante, a la fase de inversión con los rendimientos de la cuenta patrimonial (Fase II).

Indicadores del TFCA (cifras en US\$ 000)	Fase I 2004 - 2016	Fase II 2017 - 2021	TOTAL
Nº de propuestas y perfiles recibidos	125	64	189
Nº de proyectos aprobados	18	22	40
Recursos comprometidos por el TFCA	\$ 5,424	\$ 2,598	\$ 8,022
Recursos de contrapartida	\$ 2,520	\$ 1,656	\$ 4,176
Total valor de los proyectos aprobados	\$ 7,944	\$ 4,254	\$ 12,198
% aportes del TFCA	68%	61%	66%
Aportes promedio del TFCA x proyecto	\$ 301	\$ 118	\$ 201
Aportes promedio del TFCA x año	\$ 452	\$ 520	\$ 472

Los indicadores muestran que la estrategia de financiación del TFCA, que en los primeros años contó con importantes recursos extinguidos para financiar la ejecución de los proyectos; actualmente con los rendimientos del patrimonial, se han provisto los flujos de caja necesarios para mantener un ritmo anual de inversiones del programa y además garantizar la operación del mismo. En ese sentido, por la disponibilidad suficiente y oportuna de recursos, se puede afirmar que la estrategia funcionó y ha sido sostenible a largo plazo.

Conclusiones y recomendaciones

La experiencia en la ejecución del TFCA Colombia ha mostrado que lo que hace especial al programa en Colombia es su estructura de financiación y su

política de inversión: una porción extingible destinada a la inversión inmediata en proyectos, y aunada a un capital patrimonial que renta para seguir haciendo inversiones misionales y operando la iniciativa a largo plazo. En este camino ha sido clave contar con una política de inversiones activa y ajustada a las condiciones cambiantes del mercado financiero y de capitales, pero subrogada a la misión ambiental y social que tiene el TFCA desde su concepción, junto con la claridad y transparencia con la que se deben manejar e invertir sus recursos. De esta manera la política ha buscado no sólo la rentabilidad financiera de sus inversiones, sino la gestión del riesgo inherente y la preferencia de gestores responsables con los principios de ESG.

Para alcanzar estos objetivos, la selección de una entidad de primera línea, con trayectoria y liderazgo en la gestión de portafolios patrimoniales, y como el del TFCA ha sido un acierto. Los resultados financieros son en un alto grado producto de la gestión profesional de los administradores financieros que el Fondo Acción ha escogido.

Para el TFCA Colombia ha sido exitoso el esquema de comprometer los recursos de donación mediante convocatorias de mediano plazo (3 a 5 años). De



esta manera, fue posible ejecutar el programa, a pesar de que este recibiría la totalidad de los recursos en cuotas durante un periodo de doce años. La prudencia en los compromisos, con base en la proyección de un flujo de caja, funcionó y logró además buscar aliados idóneos con la experticia técnica requerida, la capacidad de operación necesaria, el conocimiento del territorio y de las comunidades, además de su compromiso para aportar recursos de contrapartida que apalancaron los proyectos y lograron que estos fueran más grandes, de mayor cobertura y buscaran impactos más amplios.

Además, ha sido evidente y reconocido que el enfoque de acompañamiento integral brindado por el Fondo Acción a las organizaciones ejecutoras durante la implementación de los proyectos, ha logrado un mejor y más transparente aprovechamiento de los recursos, el alcance de los objetivos planteados y un impacto positivo sobre las comunidades participantes y así como en el fortalecimiento de las organizaciones. Igualmente, la construcción de una relación basada en el respeto y la confianza, ganada a lo largo del tiempo, entre el Fondo Acción y las demás partes interesadas que ejecutan el programa, ha contribuido a su éxito.

El fortalecimiento del liderazgo y de las capacidades productivas de las organizaciones campesinas, al igual que la consolidación de un fondo patrimonial, responden a la misma estrategia a largo plazo: el ahorro constante para la sostenibilidad financiera y la permanencia de las comunidades en los territorios para mantener los impactos positivos de sus acciones responsables con el entorno natural y el bienestar humano.

A pesar de los logros alcanzados y las evidentes bondades de un esquema de financiación que mezcla recursos de corto plazo (extinguibles) con dineros de largo aliento (patrimoniales), hasta el momento han sido infructuosas las múltiples gestiones que se han adelantado para incrementar el capital del portafolio patrimonial, buscando que las convocatorias periódicas sean más grandes y tengan mayor cobertura y frecuencia. Es posible que no se hayan tocado las puertas adecuadas, aquellas que tengan en su visión el largo plazo como estrategia.

Finalmente, debemos reconocer que para que todos estos logros hayan sido posibles, ha sido clave la comunicación permanente entre el Fondo Acción y el Comité de Supervisión. La visión estratégica de los miembros del órgano

supremo de gobierno, ha permitido llevar el programa por el mejor de los senderos, a pesar de los altos y bajos que el día a día trae para su ejecución.

Por eso hoy, 17 años después de la firma del Acuerdo, los logros son evidentes y los recursos financieros se mantienen para continuar invirtiendo en ecosistemas estratégicos de los bosques tropicales de Colombia.

Referencias

- Arango, N. (Julio de 2020). PORTAFOLIOS DE INVERSIÓN 100% SOSTENIBLE: Un Imperativo ético. Recuperado el 09 de 24 de 2021, de Fondo Acción: <https://fondoaccion.org/2021/08/12/portafolios-de-inversion-100-sostenible-2/>



Somos un fondo privado colombiano con 20 años de experiencia en inversiones sostenibles en ambiente y niñez. Detonamos oportunidades y generamos conexiones que faciliten el aprendizaje y trabajo colectivo dentro de la organización y con otras instituciones tanto públicas como privadas. [Conoce todas nuestras publicaciones aquí.](#)

(+57) 1 285 3862 ext 101 • Cra 7 N° 32 - 33 piso 27 • Bogotá - Colombia

     @FondoAcción • www.fondoaccion.org