



Fondo de Innovación con el sector privado Estudio de Caso:

Sistema de incentivos para la gestión eficaz de áreas protegidas en Bolivia: aprovechamiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector privado.

Private Sector Innovation Fund Case Study:

Incentive System for Effective Management of Protected Areas in Bolivia- Leveraging Corporate Social Responsibility (CSR) in the Private Sector

Facilité d'innovation avec le secteur privé Étude de cas :

Système d'incitation pour une gestion efficace des zones protégées en Bolivie - Tirer parti de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le secteur privé

Español

English

Français



Fondo de Innovación con el sector privado Estudio de Caso

Fondo Ambiental: FUNDESNAF

Proyecto: Sistema de incentivos para la gestión eficaz de áreas protegidas en Bolivia: aprovechamiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector privado.

Coordinador del Proyecto: Sergio Martin Eguino Bustillos



Resumen

01

El caso de estudio propone una recalibración: dejar atrás la conservación financiada por filantropía —bien intencionada, sí; suficiente, casi nunca— y pasar a un modelo en el que el sector privado participa porque entiende algo esencial: la naturaleza no es un paisaje de fondo, es infraestructura económica. El piloto SIS Inversión–RSE muestra cómo FUNDESNA y sus socios diseñaron y pusieron a prueba un mecanismo que evoluciona la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)/Criterios ASG (Ambiental, Social y Gobernanza; ESG por sus siglas en inglés) hacia un sistema ordenado de inversiones, más que contribuciones aisladas, articulado mediante alianzas, con reglas claras, trazabilidad, rendición de cuentas y resultados verificables; todo ello orientado a cerrar brechas reales de financiamiento para la gestión efectiva de áreas protegidas.

La “zanahoria” aquí es la sostenibilidad del negocio y su dependencia de los servicios ecosistémicos: agua segura, regulación climática, reducción de riesgos (incendios, erosión), estabilidad del territorio, biodiversidad que sostiene la productividad, reputación y licencia social. Dicho sin rodeos: cuando un área protegida funciona, la operación privada también funciona. SIS Inversión–RSE toma esa verdad —a menudo conocida, raramente monetizada— y la convierte en una propuesta concreta: invertir en conservación no como caridad, sino como gestión de riesgos y continuidad operativa.

El modelo se organiza en ventanas complementarias —aportes directos, esquemas orientados a resultados y articulación con iniciativas vinculadas a servicios ecosistémicos— y se prueba donde importa: en el territorio. El piloto se implementó en dos realidades deliberadamente distintas —la Reserva Biológica Cordillera de Sama y la Unidad de Conservación del Patrimonio Natural Tucabaca— para demostrar adaptabilidad y evitar la trampa clásica del “funciona solo en el lugar donde nació”. El resultado es un mecanismo que no necesita condiciones perfectas: puede operar incluso con restricciones de liquidez, siempre que se construya confianza con transparencia, evidencia y reglas del juego consistentes.

Los desafíos fueron previsibles y, precisamente por eso, instructivos: coyuntura macroeconómica adversa, una cultura de RSE a veces más reputacional que estratégica, y desconfianzas históricas que no se resuelven con discursos, sino con trazabilidad. La lección para otros Fondos Ambientales (FA) es clara y replicable: (1) el sector privado se compromete cuando entiende el vínculo entre los servicios ecosistémicos y la sostenibilidad del giro del negocio; (2) la infraestructura de confianza —reglas, roles, seguimiento y rendición de cuentas— no es un accesorio: es la propuesta de valor y el producto más valioso del mecanismo; y (3) un diseño modular permite escalar de pilotos a portafolios por paisaje. En síntesis: SIS Inversión-RSE ofrece una ruta práctica para que otros FA conviertan alianzas dispersas en financiamiento estructurado, y hagan que la conservación deje de depender de la buena voluntad... y empiece a depender de un sistema que funciona.



Contexto 02

El piloto SIS Inversión–RSE nace en un escenario familiar para cualquier país de renta media: la conservación compite en desventaja. Los presupuestos públicos son insuficientes y volátiles; la cooperación internacional es clave, pero no ilimitada; y la brecha financiera termina convirtiéndose en una brecha de efectividad de manejo. En Bolivia, además, el contexto regulatorio del momento imponía una restricción decisiva: varios mecanismos basados en carbono — incluyendo enfoques tipo REDD+ — estaban vedados o severamente limitados, obligando a innovar fuera del “menú tradicional” de instrumentos y a construir soluciones viables dentro del marco permitido.

En ese contexto, la oportunidad era evidente: el sector privado no está “afuera” de la conservación; está dentro, porque depende de la naturaleza para operar. Agua, regulación climática, reducción de riesgos (incendios, erosión), estabilidad territorial, calidad ambiental, paisaje (turismo), biodiversidad que sostiene la productividad, reputación y licencia social. El piloto planteó una pregunta de negocios: ¿qué pasaría si, en lugar de hablar de “apoyo”, se tradujera esa dependencia en inversión estructurada? Es decir, que el relacionamiento con empresas deje de ser caridad y se convierta en gestión de riesgos, continuidad operativa y resiliencia de las cadenas de valor. Cuando un área protegida funciona, reduce riesgos y sostiene condiciones para producir, transportar, atraer visitantes, asegurar el agua y mantener la legitimidad social.

La respuesta fue diseñar un mecanismo que “ordena la cancha”. SIS Inversión–RSE canaliza recursos privados hacia (i) gestión efectiva de áreas protegidas, (ii) esquemas orientados a resultados con indicadores verificables y (iii) la articulación con iniciativas productivas y servicios ecosistémicos que generen valor compartido. La apuesta no era solo movilizar recursos, sino también confianza: reglas claras, trazabilidad financiera, rendición de cuentas y evidencia, en un formato compatible con las exigencias de RSE/ESG y con el lenguaje que entiende cualquier directorio: riesgos, retornos, continuidad y reputación.

El piloto se implementó deliberadamente en dos contextos distintos para probar la adaptabilidad: la Reserva Biológica Cordillera de Sama (RBCS), en Tarija, y la Unidad de Conservación del Patrimonio Natural Tucabaca (UCPN Tucabaca), en Santa Cruz. Se buscó validar el modelo en realidades económicas e institucionales diferentes, vinculando oportunidades empresariales con prioridades de manejo—prevención y control de incendios, restauración, monitoreo, educación ambiental y fortalecimiento de la gobernanza—, así como con agendas asociadas a la seguridad hídrica, el turismo y la sostenibilidad territorial.

Los actores y roles reflejan esta lógica de alianza. FUNDESNA, actuó como articulador nacional del mecanismo, liderando el diseño conceptual, la alineación con el sistema de áreas protegidas y la coordinación interinstitucional. PROMETA, una ONG boliviana con experiencia territorial, aportó implementación directa y gestión transparente en la RBCS mediante el Programa Apoya Sama, junto con una estrategia de comunicación (“Sama nos une”) para posicionar la seguridad hídrica y la conservación como competitividad territorial. En Santa Cruz, la Fundación para la Conservación del Bosque Chiquitano (FCBC) contribuyó como socio estratégico para fortalecer la articulación y el cofinanciamiento en la UCPN Tucabaca. La coordinación público-territorial se sostuvo con la Dirección de Conservación del Patrimonio Natural (DICOPAN) del Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz y el Gobierno Autónomo Municipal de Roboré, claves para aterrizar acciones y la gobernanza local. Del lado empresarial, CAINCO (Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz) funcionó como plataforma para convocar empresas y ordenar la conversación hacia un marco de inversión con trazabilidad.

La motivación para innovar fue tan técnica como estratégica: no existía un instrumento suficientemente claro, confiable y atractivo para canalizar inversión privada hacia la gestión efectiva de áreas protegidas, especialmente cuando los mecanismos “clásicos” estaban limitados por la normativa. Además, se confirmó un punto crítico: el interés empresarial crece cuando la propuesta se formula como negocio y resiliencia, no como caridad.

En resumen, el piloto se desplegó en el cruce de tres fuerzas—brecha financiera, mayor exposición empresarial a riesgos y un marco regulatorio que exigía creatividad—y posicionó a SIS Inversión–RSE como un puente replicable: un sistema para que la conservación deje de depender de impulsos esporádicos y empiece a sostenerse sobre una inversión territorial estructurada.

Objetivos del Proyecto

El piloto SIS Inversión-RSE (2023-2025) se planteó un objetivo ambicioso pero concreto: convertir la RSE/ESG en inversión territorial verificable para la gestión efectiva de áreas protegidas. El mecanismo se diseñó con una lógica empresarial (riesgo-sostenibilidad-reputación) y una arquitectura operativa con reglas de gobernanza, trazabilidad y rendición de cuentas, capaz de canalizar aportes bajo distintas modalidades (incluidos los aportes directos y los esquemas orientados a resultados).

El resultado primario esperado fue demostrar que el modelo sí moviliza recursos reales cuando se aterriza en territorio con una propuesta clara. Y lo hizo: en la RBCS se movilaron USD 165.403,85, superando la meta bianual de USD 140.000 (118%), cubriendo el 14,75% y el 13,48% del presupuesto anual del Plan Estratégico Financiero del área protegida (primer y segundo año de implementación, respectivamente); además, el piloto catalizó un resultado estructural: la aprobación de un Fondo Municipal del Agua que asegura Bs. 500.000 anuales para la sostenibilidad financiera a largo plazo.

El segundo resultado fue probar que, incluso en contextos adversos, el mecanismo puede entrar por la vía pragmática: aportes en especie más apalancamiento estratégico, sin perder la alineación con las prioridades del área. En la UCPN Tucabaca se reportaron aportes empresariales (principalmente en especie) por USD 44.000 y un apalancamiento de USD 101.000 por parte de FCBC, alcanzando un total aproximado de USD 145.000 para acciones de gestión, prevención de incendios, restauración, educación ambiental y fortalecimiento de la gobernanza. En términos de contribución al Plan Estratégico Financiero del área, el avance del indicador llegó a 26,88% en el Año 2, mostrando que la valorización y orientación de recursos (aunque no siempre monetarios) también cierran brecha cuando están bien gobernadas.



Finalmente, el piloto buscó dejar “instalada” la plataforma de escalamiento: alianzas formalizadas y adhesión empresarial. El reporte confirma 11 convenios suscritos (5 en Santa Cruz y 6 en Tarija), superando la meta mínima prevista, como señal de que el mecanismo no se quedó en discurso, sino que consolidó compromisos bajo reglas claras



Lanzamiento del mecanismo SIS Inversión -CAINCO – Santa Cruz de la Sierra

Proceso y Abordaje

04

El piloto SIS Inversión–RSE se diseñó casi como en un laboratorio: por fases, con método y objetivos claros. La apuesta era demostrar que la conservación puede financiarse con una lógica de inversión y no de caridad.

Primero, se diseñó un mecanismo financiero capaz de canalizar recursos del sector privado hacia la gestión efectiva de áreas protegidas, pagos por resultados e inversiones de impacto. El SIS fue plenamente diseñado y documentado, incorporando reglas de gobernanza, esquemas de incentivos, ventanas de participación diferenciadas y un sistema de monitoreo y evaluación que asegura lo que más cuesta construir en este campo: la trazabilidad, la rendición de cuentas y los resultados verificables.

En los pasos segundo y tercero, el piloto aplicó una lógica de estudio de mercado —tan pragmática como necesaria— para conectar oferta y demanda y comprender con precisión las dinámicas del sector privado y de las áreas protegidas.

El segundo paso consistió en identificar oportunidades de inversión y desarrollar portafolios en las áreas protegidas de estudio. El proyecto realizó análisis específicos para transformar “necesidades” en oportunidades invertibles, estructurando portafolios vinculados a la seguridad hídrica, al turismo sostenible, a la restauración de ecosistemas y a cadenas de valor compatibles con los planes de manejo. En términos simples: se construyó una oferta clara para que el sector privado sepa por qué invertir, en qué invertir y cómo medirlo.

El tercer paso se centró en estudiar al sector privado que opera bajo marcos de RSE: comprender sus incentivos, criterios de decisión y lógicas de interés. El proyecto involucró empresas, gremios empresariales y plataformas sectoriales, confirmando una alta alineación entre la sostenibilidad empresarial y la conservación. Además, dejó una conclusión práctica: la participación empresarial



Representantes de bodegas vitivinícolas que participan del mecanismo financiero en Tarija

se activa con tres condiciones claras—transparencia, trazabilidad financiera e incentivos reputacionales—porque el riesgo más caro para una empresa no siempre es financiero: es reputacional.

Cuarto, con la oferta estructurada y la demanda comprendida, vinieron el testeo y la validación mediante el desarrollo e implementación de estrategias de promoción, adhesión y movilización financiera, respaldadas por instrumentos de comunicación y visibilidad. En Tarija, esto se materializó en la consolidación del *Programa Apoya Sama* y de la estrategia comunicacional “Sama nos une”, posicionando la conservación y la seguridad hídrica como una responsabilidad compartida entre los sectores público y privado—y, en términos más simples, como una apuesta por la competitividad y la resiliencia del territorio.

Y finalmente, el quinto paso fue la implementación operativa: el mecanismo se probó en la práctica, con resultados que cierran la discusión.

Resultados

05

Si las primeras fases construyeron el mecanismo, el quinto paso lo puso frente a su único juez real: la realidad. La implementación operativa del SIS Inversión-RSE fue el momento en que el modelo dejó de ser diseño y se convirtió en ejecución: acuerdos activados, recursos movilizados y acciones financiadas en territorio, bajo reglas de trazabilidad y rendición de cuentas.

En la RBCS, el mecanismo mostró su capacidad de tracción financiera con cifras contundentes: se movilizaron USD 165.403,85, superando la meta bianual de USD 140.000 (un 118% de cumplimiento). No fue un número aislado: esos recursos contribuyeron a cubrir 14,75% y 13,48% del presupuesto anual del Plan Estratégico Financiero de los años 1 y 2, respectivamente, reduciendo de forma tangible la brecha que suele paralizar la efectiva de manejo.

Pero el piloto no se limitó a movilizar recursos privados. En su mejor versión, el SIS actuó como catalizador institucional: facilitó la articulación que derivó en la aprobación de un Fondo Municipal del Agua en Tarija, asegurando un aporte público anual de Bs. 500.000 (aproximadamente USD 71.428,57). Ese resultado no es accesorio; es estructural. En un entorno donde el financiamiento suele ser episódico, asegurar un flujo recurrente significa pasar de la anécdota a la sostenibilidad.

En síntesis, el quinto paso confirmó lo que el piloto quería probar desde el inicio: cuando el mecanismo está bien diseñado, tiene un portafolio claro y opera con confianza y evidencia, la conservación deja de depender de impulsos. Empieza a depender de un sistema que funciona.

Beneficios observados

El beneficio más visible —y el menos discutible— es que el SIS Inversión–RSE convirtió la conservación en algo que puede financiarse por el sector privado. En la RBCS, la movilización de los fondos permitió reducir la brecha y habilitar acciones que suelen quedarse en “prioridades” sin respaldo financiero. Ese porcentaje, en términos de manejo efectivo, significa capacidad real para sostener tareas críticas: control, prevención, restauración, monitoreo y fortalecimiento de la gobernanza— acciones que, sin recursos, terminan siendo intermitentes o reactivas.

En la UCPN Tucabaca, el piloto mostró un aprendizaje igual de útil para la biodiversidad: cuando la liquidez se contrae, la conservación no tiene por qué detenerse si existe un mecanismo que ordene y valore los aportes en especie y un apalancamiento institucional orientado a las acciones del Plan de Manejo. La lección es concreta: la biodiversidad gana cuando el financiamiento deja de ser “solo efectivo” y se convierte en una combinación inteligente de recursos, servicios y cofinanciamiento—siempre que haya trazabilidad y priorización técnica.

Finalmente, hay un beneficio de fondo que suele ser invisible hasta que falta: el SIS contribuyó a fortalecer la prevención y la gestión de riesgos (particularmente incendios y degradación), clave en un contexto de mayor presión climática. Este tipo de inversión no solo mantiene la biodiversidad, sino que también reduce pérdidas, protege medios de vida y evita costos futuros mucho mayores.

Para los FA, el SIS Inversión–RSE ofrece un beneficio estratégico: incorpora un nuevo actor en el ecosistema de financiamiento, crea una nueva clase de ingreso y, más importante, una nueva manera de relacionarse con el mercado. No se trata solo de captar recursos; se trata de instalar una infraestructura de confianza: reglas, ventanas de participación, incentivos, trazabilidad financiera, monitoreo y reportabilidad. Ese “sistema nervioso” es un activo institucional que queda, contrariamente a lo que sucede cuando los proyectos filantrópicos terminan, y reduce la fricción para escalar a nuevos paisajes y nuevas empresas.



Andrea Benavente, Gerente de Comunicación Corporativa y Sostenibilidad de CBN

Además, el piloto generó evidencia aplicable a otros territorios: qué incentivos funcionan, qué sectores empresariales responden, cómo diseñar portafolios invertibles y cómo sostener la reputación y la confianza en la ejecución. En términos de gestión del FA, esto acorta la curva de aprendizaje y convierte un experimento en un modelo replicable.

Y hay un beneficio adicional que vale oro: el SIS mostró capacidad para apalancar financiamiento público recurrente. La articulación que derivó en el Fondo Municipal del Agua (Bs. 500.000 anuales, aproximadamente USD 71.428,57) no es solo un resultado “bonito”; es una señal de sostenibilidad. En conservación, los flujos recurrentes cambian las reglas del juego: permiten pasar de la urgencia a la planificación sostenible.

Para las organizaciones implementadoras (por ejemplo, una ONG territorial como PROMETA), el beneficio fue doble: (1) mejorar su capacidad de articulación público-privada bajo un marco común y (2) contar con una narrativa de valor que conecta la conservación con la seguridad hídrica, la resiliencia y la competitividad territorial. En términos operativos, esto facilita la adhesión, la comunicación y la sostenibilidad de las acciones.



Para el sector privado, el SIS resolvió el principal obstáculo: cómo invertir sin exponerse a la incertidumbre reputacional. El mecanismo entrega un paquete claro: trazabilidad, resultados verificables e instrumentos de visibilidad. Y, sobre todo, pone la inversión en un marco que el directorio entiende: la reducción de riesgos y la continuidad operativa vinculada a servicios ecosistémicos (agua, incendios, clima, paisaje/turismo, reputación). Esto transforma la relación: de aportes esporádicos a una lógica de corresponsabilidad territorial con retorno reputacional y reducción de riesgos.

Otros resultados positivos con contribución a metas más amplias. El SIS Inversión-RSE deja beneficios que trascienden el perímetro del piloto. Primero, contribuye a una agenda moderna de financiamiento para la conservación: movilización de capital privado con trazabilidad, alineada con enfoques RSE/ ESG y con la necesidad global de cerrar brechas de biodiversidad. Segundo, fortalece la resiliencia climática al priorizar la prevención, la restauración y la gestión de riesgos que reducen pérdidas futuras. Tercero, crea condiciones para el empleo local y cadenas de valor sostenibles (turismo, restauración, producción compatible), reforzando el desarrollo territorial.

En síntesis: el beneficio más importante del piloto no es solo lo que financió, sino lo que instaló. Un mecanismo que ordena la participación privada, crea confianza, moviliza recursos y puede escalar por paisajes. Para la biodiversidad, eso significa una cosa: menos dependencia de impulsos y más capacidad de sostener resultados.



Retos

El piloto SIS Inversión-RSE se implementó en un contexto exigente, lo que obligó a ajustar la estrategia sin perder el norte. El primer desafío fue macroeconómico: restricciones de liquidez y mayor cautela empresarial redujeron la disposición a asumir compromisos en efectivo. La respuesta fue pragmática: combinar movilización monetaria donde existían condiciones y, en escenarios más restrictivos, habilitar aportes en especie y apalancamiento institucional, manteniendo la trazabilidad y la vinculación a acciones priorizadas.

El segundo desafío fue la confianza. Para muchas empresas, el principal costo potencial no es financiero, sino reputacional: aportar sin garantías de transparencia y resultados es un riesgo. El piloto lo abordó construyendo una infraestructura de confianza—gobernanza, reglas claras, ventanas de participación, seguimiento y reportabilidad—para asegurar la trazabilidad, la rendición de cuentas y la evidencia verificable.

El tercer desafío fue cultural y de lenguaje. En varios casos, la RSE todavía se entiende como caridad, mientras que la conservación se comunica como “causa”. El piloto tuvo que traducir la propuesta: presentar la naturaleza como infraestructura económica y la inversión en áreas protegidas como gestión de riesgos y de continuidad operativa basada en servicios ecosistémicos (agua, reducción de riesgos, estabilidad territorial).

Finalmente, surgieron desafíos institucionales y regulatorios: el marco vigente limitaba los mecanismos basados en carbono (incluidos enfoques tipo REDD+), reduciendo el espacio para instrumentos “clásicos”. Esto demandó creatividad para anclar el mecanismo a servicios ecosistémicos, pagos por resultados e inversiones de impacto, asegurando su viabilidad dentro del marco permitido.

Lecciones Aprendidas

Cambio de paradigma.

De caridad a gestión de riesgos del negocio. El piloto confirma que el sector privado se compromete con mayor consistencia cuando entiende que la naturaleza es infraestructura económica. El “gancho” no es donar: es proteger los servicios ecosistémicos que sostienen las operaciones (agua, regulación climática, reducción de riesgos, estabilidad territorial, reputación y licencia social). Si el caso de inversión se formula así, la conversación sube de nivel: de aportes puntuales a corresponsabilidad territorial.

La transparencia no es un valor; es una condición de entrada.

Para replicar, un FA debe construir desde el inicio una infraestructura de confianza: reglas claras, roles definidos, criterios de priorización, trazabilidad financiera, monitoreo y reportabilidad. Esto reduce el riesgo reputacional empresarial (a menudo el más caro) y acelera la toma de decisiones. En el piloto, la gobernanza y el M&E no fueron anexos: fueron el principal activo institucional del mecanismo.

No “pidan apoyo”; construyan una oferta invertible.

La conservación escala cuando deja de presentarse como una lista de necesidades y se convierte en un portafolio: qué se financia, cuánto cuesta, qué resultados se esperan, cómo se verifican y quién rinde cuentas. Este paso (portafolios por área/paisaje) es clave para que una empresa pueda decidir y para que el FA pueda gestionar de forma ordenada y comparable.

Antes de salir a vender, hagan un estudio de mercado.

Replicar exige entender con rigor dos cosas: la oferta (oportunidades invertibles y prioridades del Plan Estratégico Financiero del área) y la demanda (motivaciones, barreras, criterios ESG, riesgos reputacionales, preferencias por incentivos). El piloto mostró que validar incentivos con plataformas empresariales y empresas reales evita suposiciones y mejora drásticamente la tasa de adhesión.

Diseñen un menú flexible: el efectivo no es el único camino.

En contextos de liquidez restringida, los aportes en especie y el apalancamiento institucional pueden sostener acciones críticas si se valorizan correctamente y se orientan a las prioridades del plan de manejo. La lección es simple: lo importante no es el formato del aporte, sino que sea trazable, priorizado y verificable. Un mecanismo que solo acepta "cash" se vuelve frágil.

Apuesten por catalizar flujos recurrentes, no solo campañas.

El piloto evidenció que el mecanismo puede funcionar como catalizador para articular financiamiento público recurrente (por ejemplo, fondos municipales vinculados a la seguridad hídrica). Para un FA, esto es estratégico: convierte un piloto en sostenibilidad y reduce la dependencia de aportes episódicos.

Respeten la secuencia de implementación (y escalen por paisajes).

Para otros FA, la ruta replicable es clara: (1) diseño del mecanismo + reglas/M&E; (2) portafolio de oportunidades; (3) análisis del sector privado y validación de incentivos; (4) estrategia de adhesión y visibilidad; (5) testeo y ajuste en territorio; (6) escalamiento por paisaje. Saltarse pasos suele salir caro.

Hallazgo central: cuando un FA ofrece una propuesta de valor basada en servicios ecosistémicos, respaldada por la gobernanza y la trazabilidad, el financiamiento privado deja de depender de impulsos y comienza a comportarse como lo que es: una inversión territorial estructurada.



Gabby Pozzi, Jefa de Comunicación y RSE de Nexocorp



Evento de cierre del programa mecanismo SIS Inversión- Centro empresarial Man



Fortalecimiento interinstitucional con el Municipio de Roboré, Dr. Roberto Vides Director de FCBC e Ing. Luis Fernando Mendoza Kubber, Director de Desarrollo Productivo y Medio Ambiente



Alcalde de Tarija y Director del SERNAP suscriben Fondo del Agua para la Reserva Biológica Cordillera de Sama

 Menú







Fondo del Agua realizó el primer aporte para la Reserva de Sama

El Municipio, SERNAP y PROMETA, con el apoyo del Fondo Mundial de la Naturaleza y en alianza con FUNDESNAP, ponen en marcha un mecanismo financiero pionero para la seguridad hídrica de la ciudad

ECOS DE TARIJA

Redacción Central / El País | 25/11/2025 00:29 | 









elpais.bo

EL DEBER

Arranca el Fondo Municipal para preservar fuentes de agua en Tarija

Lunes, 24 de noviembre de 2025 a las 17:42



Acto de entrega del cheque de la Alcaldía de la ciudad de Tarija

Notas en periódicos locales sobre el lanzamiento de los mecanismos financieros



BRIDGE



Proyecto ejecutado por:



COSTA RICA
POR SIEMPRE





Private Sector Innovation Fund Case Study

Conservation Trust Fund: FUNDESNAF

Project: Incentive System for Effective Management of Protected Areas in Bolivia- Leveraging Corporate Social Responsibility (CSR) in the Private Sector

Project Coordinator: Sergio Martin Eguino Bustillos



Executive Summary

The case study proposes a recalibration: moving beyond philanthropy-funded conservation—well-intentioned, yes; sufficient, almost never—toward a model in which the private sector participates because it recognizes a fundamental reality: nature is not a backdrop; it is economic infrastructure. The SIS Inversión-RSE pilot illustrates how FUNDESNAP and its partners designed and tested a mechanism that advances Corporate Social Responsibility (CSR) and ESG (Environmental, Social and Governance) criteria toward a structured system of investments, rather than isolated contributions. This system is articulated through partnerships, with clear rules, traceability, accountability, and verifiable results, all aimed at closing real financing gaps for the effective management of protected areas.

The “carrot” in this case is business sustainability and its dependence on ecosystem services: secure water supplies, climate regulation, risk reduction (fires, erosion), territorial stability, biodiversity that underpins productivity, as well as reputation and social license to operate. Put plainly: when a protected area functions well, private operations function well too. SIS Inversión-RSE (SIS Invest-CSR) takes this reality—often acknowledged but rarely monetized—and translates it into a concrete proposition: investing in conservation not as charity, but as risk management and operational continuity.

The model is structured around complementary windows—direct contributions, results-oriented schemes, and alignment with initiatives linked to ecosystem services—and it is tested where it matters most: in the field. The pilot was implemented in two deliberately distinct contexts—the Reserva Biológica Cordillera de Sama and the Unidad de Conservación del Patrimonio Natural Tucabaca—to demonstrate adaptability and avoid the classic trap of mechanisms that “only work where they were born.” The result is a mechanism that does not depend on perfect conditions: it can operate even under liquidity constraints, provided that trust is built through transparency, evidence, and consistent rules of engagement.

The challenges encountered were predictable and, for that very reason, instructive: an adverse macroeconomic context, a CSR culture that can at times be more reputational than strategic, and longstanding distrust that cannot be resolved through rhetoric but through traceability. The lesson for other Conservation Trust Funds is both clear and replicable: (1) the private sector engages when it understands the link between ecosystem services and the sustainability of its core business; (2) trust infrastructure—rules, roles, monitoring, and accountability—is not an accessory but the core value proposition and the most valuable product of the mechanism; and (3) a modular design allows initiatives to scale from pilots to landscape-level portfolios. In short, SIS Invest-CSR offers a practical pathway for other Conservation Trust Funds to transform dispersed partnerships into structured financing—and to move conservation beyond reliance on goodwill toward a system that works.



Background-2

Context

The SIS Inversión–RSE pilot emerged in a context familiar to many middle-income countries: conservation operates at a structural disadvantage. Public budgets are insufficient and volatile; international cooperation remains essential, but not unlimited; and the resulting financing gap ultimately becomes a management effectiveness gap. In Bolivia, the regulatory context at the time imposed an additional constraint: several carbon-based mechanisms—including REDD+-type approaches—were prohibited or severely limited. This restriction required innovation beyond the “traditional menu” of instruments and the development of viable solutions within the permitted framework.

In this context, the opportunity was clear: the private sector is not “outside” conservation; it is inherently part of it, because its operations depend on nature. Water availability, climate regulation, risk reduction (fires, erosion), territorial stability, environmental quality, landscape value (tourism), biodiversity that sustains productivity, reputation, and social license to operate all directly influence business continuity. The pilot therefore posed a business-oriented question: what if, instead of speaking of “support,” this dependence were translated into structured investment? In other words, corporate engagement with conservation would move beyond charity and toward risk management, operational continuity, and value-chain resilience. When a protected area functions effectively, it reduces risks and sustains the conditions necessary to produce, transport goods, attract visitors, secure water resources, and maintain social legitimacy.

The response was to design a mechanism that effectively “levels the playing field.” SIS Inversión–RSE channels private resources toward (i) the effective management of protected areas, (ii) results-oriented schemes with verifiable indicators, and (iii) alignment with productive initiatives and ecosystem services that generate shared value. The objective was not only to mobilize financial resources, but also to build trust: clear rules, financial traceability, accountability, and evidence-based results, all structured in a format compatible with CSR/ESG standards and framed in the language understood by corporate decision-makers—risk, returns, continuity, and reputation.

The pilot was deliberately implemented in two distinct contexts to test its adaptability: the Cordillera de Sama Biological Reserve (RBCS) in Tarija and the Tucabaca Natural Heritage Conservation Unit (UCPN Tucabaca) in Santa Cruz. The aim was to validate the model across different economic and institutional realities by linking business opportunities with management priorities—fire prevention and control, restoration, monitoring, environmental education, and governance strengthening—as well as with agendas related to water security, tourism, and territorial sustainability.

The actors and roles reflected this partnership logic. FUNDESNAIP served as the national coordinator of the mechanism, leading the conceptual design, alignment with the protected areas system, and inter-institutional coordination. PROMETA, a Bolivian NGO with strong territorial experience, contributed direct implementation and transparent management in the RBCS through the Apoya Sama Programme, alongside a communications strategy (“Sama nos une”) aimed at positioning water security and conservation as drivers of territorial competitiveness. In Santa Cruz, the Chiquitano Forest Conservation Foundation (FCBC) acted as a strategic partner to strengthen coordination and co-financing in the UCPN Tucabaca. Public-territorial coordination was supported by the Directorate for Natural Heritage Conservation (DICOPAN) of the Autonomous Departmental Government of Santa Cruz and the Autonomous Municipal Government of Roboré, both of which were key to operationalizing actions and reinforcing local governance. On the private sector side, CAINCO (the Santa Cruz Chamber of Industry, Commerce, Services and Tourism) served as a platform to convene companies and structure discussions around an investment framework with clear traceability.

The motivation to innovate was both technical and strategic: no sufficiently clear, credible, or attractive instrument existed to channel private investment toward the effective management of protected areas, particularly when “classic” mechanisms were constrained by regulatory limitations. At the same time, a critical insight emerged: corporate interest increases when conservation is framed in terms of business resilience and risk management, rather than philanthropy.

In summary, the pilot unfolded at the intersection of three forces—a persistent financing gap, increasing corporate exposure to environmental risks, and a regulatory framework that required creativity. Within this context, SIS Inversión-RSE positioned itself as a replicable bridge: a system designed to move conservation beyond reliance on sporadic goodwill and toward sustained, structured territorial investment.

Project Objectives

The SIS Inversión–RSE pilot (2023–2025) set out an ambitious yet concrete objective: to transform CSR/ESG commitments into verifiable territorial investment for the effective management of protected areas. The mechanism was designed with a business-oriented logic—risk, sustainability, and reputation—supported by an operational architecture with governance rules, financial traceability, and accountability capable of channeling contributions through different modalities, including direct contributions and results-based schemes.

The primary expected outcome was to demonstrate that the model can mobilize real resources when implemented in the field through a clear and credible value proposition. This proved to be the case. In the Cordillera de Sama Biological Reserve (RBCS), the mechanism mobilized USD 165,403.85, surpassing the two-year target of USD 140,000 (118%). These resources covered 14.75% and 13.48% of the annual budget of the Protected Area's Financial Strategic Plan in the first and second years of implementation, respectively. In addition, the pilot catalyzed a structural outcome: the approval of a Municipal Water Fund that secures Bs. 500,000 annually for the area's long-term financial sustainability.

A second result was to demonstrate that, even under adverse conditions, the mechanism can advance through pragmatic pathways—combining in-kind contributions with strategic leveraging—without losing alignment with the protected area's management priorities. In the Tucabaca Natural Heritage Conservation Unit (UCPN Tucabaca), private-sector contributions—primarily in-kind—amounted to USD 44,000, complemented by USD 101,000 leveraged by FCBC, reaching a total of approximately USD 145,000 for management actions, including fire prevention, restoration, environmental education, and governance strengthening. In terms of contribution to the protected area's Financial Strategic Plan, progress on the corresponding indicator reached 26.88% in Year 2, demonstrating that the valuation and strategic direction of resources—even when not strictly monetary—can also help close financing gaps when governed effectively.



Finally, the pilot sought to establish the foundations for scaling the mechanism through formalized partnerships and corporate engagement. The report confirms the signing of 11 agreements (five in Santa Cruz and six in Tarija), exceeding the minimum target initially set. This outcome signals that the mechanism moved beyond conceptual discussion to consolidate concrete commitments under clear and transparent rules.



Launch of the SIS Inversión Mechanism – CAINCO – Santa Cruz de la Sierra

Process and Approach

04

The SIS Inversión–RSE pilot was designed almost as if in a laboratory: structured in phases, guided by a clear methodology, and anchored in defined objectives. The central premise was to demonstrate that conservation can be financed through an investment logic rather than through charity.

The first phase focused on designing a financial mechanism capable of channeling private-sector resources toward the effective management of protected areas, results-based payments, and impact-oriented investments. The SIS mechanism was fully developed and documented, incorporating governance rules, incentive structures, differentiated participation windows, and a monitoring and evaluation system designed to ensure what is often most difficult to establish in this field: financial traceability, accountability, and verifiable results.

The second and third phases applied a market-study logic—both pragmatic and necessary—to connect supply and demand while gaining a precise understanding of the dynamics between the private sector and protected areas.

The second phase involved identifying investment opportunities and developing portfolios within the protected areas selected for the pilot. The project carried out targeted analyses to transform “needs” into investable opportunities, structuring portfolios linked to water security, sustainable tourism, ecosystem restoration, and value chains compatible with protected area management plans. In practical terms, this meant building a clear investment proposition so that the private sector could understand why to invest, where to invest, and how results would be measured.

The third phase focused on analyzing the private sector operating within CSR frameworks in order to understand its incentives, decision-making criteria, and drivers of engagement. The project engaged companies, business associations, and sectoral platforms, confirming a high degree of alignment between corporate sustainability objectives and conservation goals. It also yielded a practical



Representatives of wine wineries participating in the financial mechanism in Tarija

conclusion: corporate participation tends to activate under three key conditions—transparency, financial traceability, and reputational incentives—because the most costly risk for companies is not always financial; it is reputational.

Fourth, once the investment offer had been structured and demand better understood, the pilot moved to testing and validation through the development and implementation of promotion, engagement, and financial mobilization strategies, supported by communication and visibility instruments. In Tarija, this took shape through the consolidation of the *Apoya Sama* (*Support Sama*) Programme and the communication strategy “Sama nos une,” (Sama Unites Us) positioning conservation and water security as a shared responsibility between the public and private sectors—and, more broadly, as an investment in territorial competitiveness and resilience.

Finally, the fifth phase involved operational implementation: the mechanism was tested in practice, producing results that effectively settled the question of its viability.

Results05

If the earlier phases built the mechanism, the fifth step placed it before its only real judge: reality. The operational implementation of SIS Inversión–RSE marked the moment when the model moved beyond design and into execution—agreements activated, resources mobilized, and actions financed on the ground, all under clear rules of traceability and accountability.

In the Cordillera de Sama Biological Reserve (RBCS), the mechanism demonstrated its capacity to generate financial traction with compelling figures: USD 165,403.85 was mobilized, surpassing the two-year target of USD 140,000 (118% achievement). This was not an isolated figure. These resources contributed to covering 14.75% and 13.48% of the annual budget of the Financial Strategic Plan in Years 1 and 2, respectively, tangibly reducing the financing gap that often constrains effective management.

However, the pilot did more than mobilize private resources. At its most effective, the SIS mechanism also acted as an institutional catalyst: it facilitated coordination that ultimately led to the approval of a Municipal Water Fund in Tarija, securing an annual public contribution of Bs. 500,000 (approximately USD 71,428.57). This outcome is not incidental; it is structural. In a context where conservation financing is often episodic, establishing a recurring funding stream represents a shift from isolated achievements to long-term sustainability.

In sum, the fifth step confirmed what the pilot set out to demonstrate from the outset: when a mechanism is well designed, supported by a clear investment portfolio, and operated with transparency and evidence, conservation no longer depends on sporadic impulses. It begins to rely on a system that works.

Benefits Observed

The most visible—and least debatable—benefit of the SIS Inversión–RSE mechanism is that it demonstrated that conservation can, in fact, be financed by the private sector. In the Cordillera de Sama Biological Reserve (RBCS), the mobilization of funds helped reduce the financing gap and enabled actions that often remain on lists of “priorities” without financial backing. In terms of effective management, this contribution translates into a real capacity to sustain critical tasks: control, prevention, restoration, monitoring, and governance strengthening—activities that, in the absence of resources, tend to become intermittent or purely reactive.

In the Tucabaca Natural Heritage Conservation Unit (UCPN Tucabaca), the pilot produced an equally valuable lesson for biodiversity: when liquidity contracts, conservation does not have to come to a halt if there is a mechanism capable of structuring and valuing in-kind contributions alongside institutional leveraging aligned with the actions outlined in the Management Plan. The lesson is straightforward: biodiversity benefits when financing is no longer understood as “cash only,” but rather as an intelligent combination of financial resources, services, and co-financing—provided that traceability and technical prioritization are maintained.

Finally, there is a foundational benefit that often remains invisible until it is absent: SIS contributed to strengthening prevention and risk management (particularly in relation to fires and ecosystem degradation), which is critical in a context of increasing climate pressure. This type of investment not only helps maintain biodiversity; it also reduces losses, protects livelihoods, and avoids far greater costs in the future.

For Conservation Trust Funds, SIS Inversión–RSE offers a strategic benefit: it incorporates a new actor into the conservation finance ecosystem, creates a new class of revenue, and—perhaps more importantly—introduces a new way of engaging with the market. The mechanism is not simply about attracting



Andrea Benavente, Corporate Communications and Sustainability Manager at CBN

resources; it is about establishing a trust infrastructure: governance rules, participation windows, incentive structures, financial traceability, monitoring, and reporting. This institutional “nervous system” remains in place beyond the lifespan of individual philanthropic projects and reduces friction when scaling the model to new landscapes and new corporate partners.

In addition, the pilot generated evidence that is directly applicable to other territories: which incentives are most effective, which business sectors are most responsive, how to design investable portfolios, and how to maintain reputation and trust during implementation. From a Conservation Trust Fund management perspective, this significantly shortens the learning curve and transforms what began as an experiment into a replicable model.

Another benefit—one of particular strategic value—is the mechanism’s ability to leverage recurring public financing. The institutional coordination that led to the establishment of the Municipal Water Fund (Bs. 500,000 annually, approximately USD 71,428.57) is not merely a positive outcome; it signals long-term sustainability. In conservation finance, recurring flows fundamentally change the rules of the game by enabling a shift from short-term responses to sustained planning. For implementing organizations—such as a territorial NGO like PROMETA—the benefits were twofold: (1) strengthened capacity to facilitate public–private collaboration under a shared framework, and (2) the ability to articulate a



compelling value narrative linking conservation with water security, resilience, and territorial competitiveness. Operationally, this makes it easier to secure participation, communicate impact, and sustain interventions over time.

For the private sector, SIS addressed the principal barrier to engagement: how to invest without exposing the company to reputational uncertainty. The mechanism offers a clear package—financial traceability, verifiable results, and visibility instruments—while framing investments in terms that corporate boards understand: risk reduction and operational continuity linked to ecosystem services such as water availability, fire prevention, climate regulation, landscape value (including tourism), and corporate reputation. In doing so, it shifts the relationship from sporadic contributions to a model of territorial co-responsibility that delivers reputational returns and reduces operational risk.

Beyond the immediate outcomes of the pilot, SIS Inversión–RSE also contributes to broader strategic goals. First, it supports a modern conservation finance agenda by mobilizing private capital with clear traceability, aligned with CSR/ESG approaches and with global efforts to close biodiversity financing gaps. Second, it strengthens climate resilience by prioritizing prevention, restoration, and risk management measures that reduce future losses. Third, it creates enabling conditions for local employment and sustainable value chains—such as tourism, ecosystem restoration, and compatible productive activities—thereby reinforcing territorial development.

In summary, the most important benefit of the pilot lies not only in what it financed, but in what it established: a mechanism that organizes private-sector participation, builds trust, mobilizes resources, and can scale across landscapes. For biodiversity, this means one thing above all: less dependence on sporadic goodwill, and greater capacity to sustain long-term results.



Challenges

The SIS Inversión–RSE pilot was implemented in a demanding context, requiring strategic adjustments without losing sight of its core objectives. The first challenge was macroeconomic: liquidity constraints and heightened corporate caution reduced companies' willingness to commit cash contributions. The response was pragmatic—mobilizing monetary resources where conditions allowed and, in more restrictive environments, enabling in-kind contributions and institutional leveraging while maintaining financial traceability and alignment with prioritized management actions.

The second challenge concerned trust. For many companies, the greatest potential cost is not financial but reputational: contributing resources without clear guarantees of transparency and results represents a significant risk. The pilot addressed this by building a trust infrastructure—governance arrangements, clear rules, differentiated participation windows, monitoring mechanisms, and reporting systems—to ensure traceability, accountability, and verifiable evidence of impact.

The third challenge was cultural and related to language. In several cases, Corporate Social Responsibility is still understood primarily as philanthropy, while conservation is often communicated as a “cause.” The pilot therefore had to translate the proposition: presenting nature as economic infrastructure and investment in protected areas as a form of risk management and operational continuity grounded in ecosystem services—such as water security, risk reduction, and territorial stability.

Finally, institutional and regulatory challenges also emerged. The existing regulatory framework limited the use of carbon-based mechanisms, including REDD+-type approaches, thereby reducing the space for more “traditional” conservation finance instruments. This required a degree of creativity to anchor the mechanism in ecosystem services, results-based payments, and impact-oriented investments, ensuring its viability within the permitted regulatory framework.



Lessons Learned

Paradigm shift: from charity to business risk management.

The pilot confirms that the private sector engages more consistently when it recognizes that nature functions as economic infrastructure. The real incentive is not charitable giving, but the protection of ecosystem services that sustain operations—water availability, climate regulation, risk reduction, territorial stability, corporate reputation, and social license to operate. When the investment case is framed in these terms, the conversation evolves: from sporadic contributions to a model of territorial co-responsibility.

Transparency is not a value; it is a prerequisite.

For replication, a Conservation Trust Fund must build a trust infrastructure from the outset: clear rules, defined roles, prioritization criteria, financial traceability, monitoring, and reporting mechanisms. These elements reduce corporate reputational risk—often the most significant concern—and accelerate decision-making. In the pilot, governance arrangements and the monitoring and evaluation framework were not ancillary components; they were the mechanism's principal institutional asset.

Do not “ask for support”; build an investable proposition.

Conservation begins to scale when it is no longer presented as a list of needs but as a structured portfolio: what will be financed, how much it costs, what results are expected, how those results will be verified, and who is accountable. Developing portfolios by protected area or landscape is essential both for companies evaluating investment decisions and for Conservation Trust Funds seeking to manage resources in a structured and comparable manner.

Conduct a market study before approaching investors.

Replication requires a rigorous understanding of two elements: supply (investable opportunities aligned with the protected area's Financial Strategic Plan) and demand (corporate motivations, barriers to engagement, ESG criteria, reputational considerations, and preferred incentives). The pilot demonstrated that validating incentives with business platforms and real companies avoids assumptions and significantly improves participation rates.

Design a flexible menu: cash is not the only pathway.

In contexts of limited liquidity, in-kind contributions and institutional leveraging can sustain critical conservation actions if they are properly valued and aligned with management priorities. The key lesson is straightforward: the format of the contribution is less important than its traceability, prioritization, and verifiability. A mechanism that accepts only cash contributions becomes inherently fragile.

Focus on catalyzing recurring flows, not one-off campaigns.

The pilot demonstrated that the mechanism can serve as a catalyst for mobilizing recurring public financing—for example, municipal funds linked to water security. For Conservation Trust Funds, this is strategically significant: it transforms a pilot initiative into a pathway for long-term sustainability and reduces dependence on episodic contributions.

Respect the implementation sequence—and scale by landscape.

For other Conservation Trust Funds, the replicable pathway is clear:

1. Mechanism design, including governance rules and monitoring and evaluation systems.
2. Development of investment opportunity portfolios.
3. Analysis of the private sector and validation of incentives.
4. Design of engagement, visibility, and partnership strategies.
5. Field testing and iterative adjustments.
6. Scaling at the landscape level.

Skipping steps in this sequence often proves costly.

Main finding.

When a Conservation Trust Fund offers a value proposition grounded in ecosystem services—supported by strong governance and financial traceability—private-sector financing no longer depends on sporadic impulses. Instead, it begins to function as what it truly is: structured territorial investment.



Gabby Pozzi, Head of Communications and CSR at Nexocorp



Closing event of the SIS Inversión Mechanism program – Man Business Center



Inter-institutional strengthening with the Municipality of Roboré, Dr. Roberto Vides, Director of FCBC, and Eng. Luis Fernando Mendoza Kubber, Director of Productive Development and Environment



Signing of the Water Fund for the Cordillera de Sama Biological Reserve by the Mayor of Tarija and the Director of SERNAP

Menú **El País** Iniciar sesión 

Suscríbete

Fondo del Agua realizó el primer aporte para la Reserva de Sama

El Municipio, SERNAP y PROMETA, con el apoyo del Fondo Mundial de la Naturaleza y en alianza con FUNDESNAP, ponen en marcha un mecanismo financiero pionero para la seguridad hídrica de la ciudad

ECOS DE TARIJA

Redacción Central / El País | 25/11/2025 00:29 | 

    



elpais.bo

EL DEBER

Arranca el Fondo Municipal para preservar fuentes de agua en Tarija

Lunes, 24 de noviembre de 2025 a las 17:42



Acto de entrega del cheque de la Alcaldía de la ciudad de Tarija

Coverage in local newspapers of the launch of the financial mechanisms



BRIDGE



Project implemented by:



FOREVER
COSTA RICA





Facilité d'innovation avec le secteur privé Étude de cas

Fonds fiduciaire pour la conservation : FUNDESNAF

Projet : Système d'incitation pour une gestion efficace des zones protégées en Bolivie - Tirer parti de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le secteur privé

Coordinateur du projet : Sergio Martin Eguino Bustillos



Résumé 01

L'étude de cas propose un rééquilibrage : abandonner la conservation financée par la philanthropie — bien intentionnée, certes, mais rarement suffisante — et passer à un modèle où le secteur privé participe parce qu'il comprend quelque chose d'essentiel : la nature n'est pas un simple décor, c'est une infrastructure économique. Le projet pilote SIS Inversión-RSE montre comment FUNDESNAPE et ses partenaires ont conçu et testé un mécanisme qui fait évoluer la responsabilité sociale des entreprises (RSE)/les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance ; ESG) vers un système d'investissements ordonné, plutôt que vers des contributions isolées, articulé autour d'alliances, avec des règles claires, une traçabilité, une reddition de comptes et des résultats vérifiables ; le tout visant à combler les lacunes réelles en matière de financement pour une gestion efficace des zones protégées.

La « carotte » ici est la durabilité de l'entreprise et sa dépendance aux services écosystémiques : eau potable, régulation climatique, réduction des risques (incendies, érosion), stabilité du territoire, biodiversité qui soutient la productivité, la réputation et la licence sociale. En clair: lorsqu'une aire protégée fonctionne, l'exploitation privée fonctionne également. SIS Inversión-RSE prend cette vérité — souvent connue, rarement monétisée — et la transforme en une proposition concrète: investir dans la conservation non pas comme une œuvre de charité, mais comme une gestion des risques et une continuité opérationnelle.

Le modèle s'organise en volets complémentaires (contributions directes, programmes axés sur les résultats et articulation avec des initiatives liées aux services écosystémiques) et est testé là où cela compte: sur le terrain. Le projet pilote a été mis en œuvre dans deux réalités délibérément différentes — la réserve biologique Cordillera de Sama et l'unité de conservation du patrimoine naturel Tucabaca — afin de démontrer son adaptabilité et d'éviter le piège classique du «cela ne fonctionne que là où cela a été créé». Le résultat est un mécanisme qui ne nécessite pas de conditions parfaites: il peut fonctionner même avec des restrictions de liquidité, à condition de construire la confiance grâce à la transparence, des preuves et des règles du jeu cohérentes.

Les défis étaient prévisibles et, précisément pour cette raison, instructifs: conjoncture macroéconomique défavorable, culture de la RSE parfois plus axée sur la réputation que sur la stratégie, et méfiance historique qui ne se résout pas par des discours, mais par la traçabilité. La leçon à tirer pour d'autres fonds fiduciaires pour la conservation (FFC) est claire et reproductible: (1) le secteur privé s'engage lorsqu'il comprend le lien entre les services écosystémiques et la durabilité de son activité ; (2) l'infrastructure de confiance (règles, rôles, suivi et responsabilité) n'est pas accessoire : c'est la proposition de valeur et le produit le plus précieux du mécanisme ; et (3) une conception modulaire permet de passer de projets pilotes à des portefeuilles par paysage. En résumé: SIS Inversión-RSE offre une voie pratique pour que d'autres FFC transforment des alliances dispersées en financements structurés, et fassent en sorte que la conservation ne dépende plus de la bonne volonté... mais d'un système qui fonctionne.



Contexte

02

Le projet pilote SIS Inversión–RSE est né dans un contexte familial à tout pays à revenu intermédiaire : la conservation est désavantagée. Les budgets publics sont insuffisants et volatiles; la coopération internationale est essentielle, mais pas illimitée ; et le déficit financier finit par se traduire par un déficit d'efficacité de la gestion. En Bolivie, en outre, le contexte réglementaire de l'époque imposait une restriction décisive : plusieurs mécanismes basés sur le carbone, y compris les approches de type REDD+, étaient interdits ou sévèrement limités, ce qui obligeait à innover en dehors du « menu traditionnel » des instruments et à construire des solutions viables dans le cadre autorisé.

Dans ce contexte, l'opportunité était évidente : le secteur privé n'est pas « en dehors » de la conservation ; il en fait partie, car il dépend de la nature pour fonctionner. Eau, régulation climatique, réduction des risques (incendies, érosion), stabilité territoriale, qualité environnementale, paysage (tourisme), biodiversité qui soutient la productivité, la réputation et la licence sociale. Le projet pilote a soulevé une question commerciale : que se passerait-il si, au lieu de parler de « soutien », cette dépendance se traduisait par un investissement structuré ? En d'autres termes, que la relation avec les entreprises cesse d'être une œuvre de charité et devienne une gestion des risques, une continuité opérationnelle et une résilience des chaînes de valeur. Lorsqu'une zone protégée fonctionne, elle réduit les risques et maintient les conditions nécessaires à la production, au transport, à l'attraction de visiteurs, à la sécurité de l'approvisionnement en eau et au maintien de la légitimité sociale.

La réponse a été de concevoir un mécanisme qui « mette de l'ordre dans le jeu ». SIS Inversión–RSE canalise les ressources privées vers (i) la gestion efficace des zones protégées, (ii) des programmes axés sur les résultats, dotés d'indicateurs vérifiables, et (iii) la coordination avec des initiatives productives et des services écosystémiques qui génèrent une valeur partagée. L'enjeu n'était pas seulement de mobiliser des ressources, mais aussi de susciter la confiance : règles claires, traçabilité financière, responsabilité et preuves, dans un format compatible avec les exigences RSE/ESG et avec le langage que comprend tout conseil d'administration : risques, rendements, continuité et réputation.



Le projet pilote a été délibérément mis en œuvre dans deux contextes différents afin de tester son adaptabilité : la réserve biologique Cordillera de Sama (RBCS), à Tarija, et l'unité de conservation du patrimoine naturel Tucabaca (UCPN Tucabaca), à Santa Cruz. L'objectif était de valider le modèle dans des réalités économiques et institutionnelles variées, en reliant les opportunités commerciales aux priorités de gestion (prévention et contrôle des incendies, restauration, surveillance, éducation environnementale et renforcement de la gouvernance), ainsi qu'aux programmes liés à la sécurité hydrique, au tourisme et à la durabilité territoriale.

Les acteurs et les rôles reflètent cette logique d'alliance. FUNDESAP a joué le rôle de coordinateur national du mécanisme, en dirigeant la conception conceptuelle, l'alignement avec le système des zones protégées et la coordination interinstitutionnelle. PROMETA, une ONG bolivienne forte d'une expérience territoriale, a apporté une mise en œuvre directe et une gestion transparente au sein du RBCS par le biais du programme Apoya Sama, ainsi qu'une stratégie de communication (« Sama nous unit ») visant à positionner la sécurité hydrique et la conservation comme des atouts pour la compétitivité territoriale. À Santa Cruz, la Fondation pour la conservation de la forêt Chiquitano (FCBC) a contribué, en tant que partenaire stratégique, au renforcement de la coordination et du cofinancement au sein de l'UCPN Tucabaca. La coordination publique-territoriale a été assurée par la Direction de la conservation du patrimoine naturel (DICOPAN) du gouvernement autonome départemental de Santa Cruz et par le gouvernement autonome municipal de Roboré, essentiels pour mettre en œuvre les actions et la gouvernance locales. Du côté des entreprises, la CAINCO (Chambre de l'industrie, du commerce, des services et du tourisme de Santa Cruz) a servi de plateforme pour rassembler les entreprises et orienter la conversation vers un cadre d'investissement traçable.

La motivation à innover était aussi technique que stratégique : il n'existait pas d'instrument suffisamment clair, fiable et attractif pour canaliser les investissements privés vers la gestion efficace des zones protégées, d'autant plus que les mécanismes « classiques » étaient limités par la réglementation. De plus, un point critique a été confirmé : l'intérêt des entreprises augmente lorsque la proposition est formulée en termes d'affaires et de résilience plutôt que de charité.

En résumé, le projet pilote a été déployé à la croisée de trois forces — le déficit financier, une plus grande exposition des entreprises aux risques et un cadre réglementaire exigeant de la créativité — et a positionné SIS Inversión-RSE comme un pont reproductible : un système permettant à la conservation de ne plus dépendre d'impulsions sporadiques et de commencer à s'appuyer sur un investissement territorial structuré.

Objectifs du projet

Le projet pilote SIS Inversión-RSE (2023-2025) s'est fixé un objectif ambitieux mais concret : convertir la RSE/ESG en investissement territorial vérifiable pour la gestion efficace des zones protégées. Le mécanisme a été conçu selon une logique entrepreneuriale (risque-durabilité-réputation) et une architecture opérationnelle avec des règles de gouvernance, de traçabilité et de responsabilité, capable de canaliser les contributions sous différentes formes (y compris les contributions directes et les programmes axés sur les résultats).

Le résultat principal attendu était de démontrer que le modèle mobilise effectivement des ressources réelles lorsqu'il est mis en œuvre sur le terrain avec une proposition claire. Et c'est ce qui s'est produit : 165 403,85 dollars américains ont été mobilisés dans la RBCS, dépassant l'objectif semestriel de 140 000 dollars américains (118 %), couvrant 14,75 % et 13,48 % du budget annuel du plan stratégique financier de la zone protégée (première et deuxième année de mise en œuvre, respectivement) ; en outre, le projet pilote a catalysé un résultat structurel : l'approbation d'un Fonds municipal de l'eau qui garantit 500 000 boliviens par an pour la viabilité financière à long terme.

Le deuxième résultat a été de prouver que, même dans des contextes défavorables, le mécanisme peut être mis en œuvre de manière pragmatique : contributions en nature et effet de levier stratégique, sans perdre de vue les priorités de la zone. Au sein de l'UCPN Tucabaca, des contributions des entreprises (principalement en nature) d'un montant de 44 000 dollars ont été déclarées, ainsi qu'un effet de levier de 101 000 dollars de la part de la FCBC, soit un total d'environ 145 000 dollars pour des actions de gestion, de prévention des incendies, de restauration, d'éducation environnementale et de renforcement de la gouvernance. En termes de contribution au plan stratégique financier de la région, l'indicateur a atteint 26,88 % au cours de la deuxième année, ce qui



montre que la valorisation et l'orientation des ressources (même si elles ne sont pas toujours monétaires) comblent également le fossé lorsqu'elles sont bien gérées.

Enfin, le projet pilote visait à « mettre en place » la plateforme de mise à l'échelle : alliances formalisées et adhésion des entreprises. Le rapport confirme la signature de 11 accords (5 à Santa Cruz et 6 à Tarija), dépassant l'objectif minimum prévu, ce qui montre que le mécanisme n'est pas resté au stade du discours, mais a consolidé des engagements conformément à des règles claires.



Lancement du mécanisme SIS Inversión - CAINCO – Santa Cruz de la Sierra

Processus et approche

04

Le projet pilote SIS Inversión-RSE a été conçu presque comme dans un laboratoire : par phases, avec une méthode et des objectifs clairs. L'objectif était de démontrer que la conservation peut être financée par une logique d'investissement plutôt que par la charité.

Tout d'abord, un mécanisme financier, capable de canaliser les ressources du secteur privé vers la gestion efficace des zones protégées, les paiements basés sur les résultats et les investissements à impact, a été conçu. Le SIS a été entièrement conçu et documenté, intégrant des règles de gouvernance, des systèmes d'incitation, des fenêtres de participation différenciées et un système de suivi et d'évaluation qui garantit ce qui est le plus difficile à construire dans ce domaine : la traçabilité, la responsabilité et des résultats vérifiables.

Au cours des deuxième et troisième étapes, le pilote a appliqué une logique d'étude de marché, aussi pragmatique que nécessaire, afin de mettre en relation l'offre et la demande et de comprendre avec précision les dynamiques du secteur privé et des zones protégées.

La deuxième étape a consisté à identifier les opportunités d'investissement et à développer des portefeuilles dans les zones protégées étudiées. Le projet a réalisé des analyses spécifiques pour transformer les « besoins » en opportunités d'investissement, en structurant des portefeuilles liés à la sécurité hydrique, au tourisme durable, à la restauration des écosystèmes et aux chaînes de valeur compatibles avec les plans de gestion. En termes simples : une offre claire a été élaborée afin que le secteur privé sache pourquoi investir, dans quoi investir et comment mesurer le retour sur investissement.

La troisième étape a consisté à étudier le secteur privé qui opère dans le cadre de la RSE : comprendre ses incitations, ses critères de décision et ses logiques d'intérêt. Le projet a impliqué des entreprises, des associations professionnelles et des plateformes sectorielles, confirmant une forte convergence entre la durabilité



Représentants des caves viticoles participant au mécanisme financier à Tarija

des entreprises et la conservation. Il a également abouti à une conclusion pratique: la participation des entreprises est activée par trois conditions claires — transparence, traçabilité financière et incitations en matière de réputation — car le risque le plus coûteux pour une entreprise n'est pas toujours financier : il est lié à sa réputation.

Quatrièmement, une fois l'offre structurée et la demande comprise, sont venus les tests et la validation grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies de promotion, d'adhésion et de mobilisation financière, soutenues par des instruments de communication et de visibilité. À Tarija, cela s'est concrétisé par la consolidation du *programme Apoya Sama* et de la stratégie de communication «Sama nos une», positionnant la conservation et la sécurité hydrique comme une responsabilité partagée entre les secteurs public et privé — et, en termes plus simples, comme un pari sur la compétitivité et la résilience du territoire.

Enfin, la cinquième étape a été la mise en œuvre opérationnelle : le mécanisme a été testé en pratique, avec des résultats qui ont clos le débat.

Résultats 05

Si les premières phases ont permis de construire le mécanisme, la cinquième étape l'a confronté à son seul véritable juge : la réalité. La mise en œuvre opérationnelle du SIS Inversión-RSE a marqué le moment où le modèle a cessé d'être un projet pour devenir une réalité : des accords ont été conclus, des ressources mobilisées et des actions financées sur le territoire, dans le respect des règles de traçabilité et de responsabilité.

Au sein de la RBCS, le mécanisme a démontré sa capacité de traction financière avec des chiffres convaincants : 165 403,85 dollars américains ont été mobilisés, dépassant l'objectif semestriel de 140 000 dollars américains (118 % de réalisation). Ce n'était pas un chiffre isolé : ces ressources ont contribué à couvrir 14,75 % et 13,48 % du budget annuel du Plan stratégique et financier des années 1 et 2, respectivement, réduisant de manière tangible le déficit qui paralyse souvent la gestion efficace.

Mais le projet pilote ne s'est pas limité à mobiliser des ressources privées. Dans sa meilleure version, le SIS a agi comme un catalyseur institutionnel : il a facilité la coordination qui a abouti à l'approbation d'un Fonds municipal de l'eau à Tarija, garantissant une contribution publique annuelle de 500 000 bolivianos (environ 71 428,57 dollars américains). Ce résultat n'est pas accessoire ; il est structurel. Dans un environnement où le financement est souvent ponctuel, garantir un flux récurrent revient à passer de l'anecdote à la durabilité.

En résumé, la cinquième étape a confirmé ce que le projet pilote voulait prouver dès le début : lorsque le mécanisme est bien conçu, qu'il dispose d'un portefeuille clair et qu'il fonctionne avec confiance et des preuves à l'appui, la conservation ne dépend plus d'impulsions. Elle commence à dépendre d'un système qui fonctionne.



Avantages observés

06

L'avantage le plus visible — et le moins discutable — est que le SIS Inversión-RSE a fait de la conservation un domaine financable par le secteur privé. Au sein de la RBCS, la mobilisation de fonds a permis de réduire l'écart et de mener des actions qui demeurent souvent au stade de « priorités » sans soutien financier. Ce pourcentage, en termes de gestion effective, signifie une capacité réelle à assurer des tâches critiques : contrôle, prévention, restauration, surveillance et renforcement de la gouvernance — des actions qui, sans ressources, finissent par être intermittentes ou réactives.

À l'UCPN Tucabaca, le projet pilote a montré un enseignement tout aussi utile pour la biodiversité : lorsque les liquidités se contractent, la conservation ne doit pas nécessairement s'arrêter s'il existe un mécanisme qui ordonne et valorise les contributions en nature, ainsi qu'un effet de levier institutionnel orienté vers les actions du plan de gestion. La leçon est concrète : la biodiversité y gagne lorsque le financement cesse d'être « uniquement en espèces » et devient une combinaison intelligente de ressources, de services et de cofinancement, à condition qu'il y ait une traçabilité et une priorisation technique.

Enfin, il existe un avantage fondamental qui est souvent invisible jusqu'à ce qu'il vienne à manquer : le SIS a contribué à renforcer la prévention et la gestion des risques (en particulier les incendies et la dégradation), ce qui est essentiel dans un contexte de pression climatique accrue. Ce type d'investissement permet non seulement de préserver la biodiversité, mais aussi de réduire les pertes, de protéger les moyens de subsistance et d'éviter des coûts futurs bien plus importants.

Pour les FFC, le SIS Inversión-RSE offre un avantage stratégique : il intègre un nouvel acteur dans l'écosystème financier, crée une nouvelle catégorie de revenus et, surtout, une nouvelle façon d'interagir avec le marché. Il ne s'agit pas seulement de collecter des fonds, mais aussi de mettre en place une infrastructure de confiance : règles, fenêtres de participation, incitations, traçabilité financière, suivi et reporting. Ce « système nerveux » est un actif institutionnel qui, contrairement à ce qui se passe lorsque les projets philanthropiques prennent fin, reste en place et réduit les frictions, pour ensuite s'ouvrir à de nouveaux horizons et à de nouvelles entreprises.



Andrea Benavente, responsable de la communication d'entreprise et du développement durable chez CBN

En outre, le projet pilote a généré des données applicables à d'autres territoires : quelles incitations fonctionnent, quels secteurs d'activité répondent, comment concevoir des portefeuilles investissables et comment maintenir la réputation et la confiance dans l'exécution. En termes de gestion du FFC, cela raccourcit la courbe d'apprentissage et transforme une expérience en un modèle reproductible.

Et il y a un avantage supplémentaire qui vaut de l'or : le SIS a démontré sa capacité à mobiliser des financements publics récurrents. La coordination qui a abouti à la création du Fonds municipal de l'eau (500 000 bolivars par an, soit environ 71 428,57 dollars américains) n'est pas seulement un résultat « sympathique » ; c'est un signe de durabilité. En matière de conservation, les flux récurrents changent la donne : ils permettent de passer de l'urgence à une planification durable.

Pour les organisations chargées de la mise en œuvre (par exemple, une ONG territoriale comme PROMETA), l'avantage était double : (1) améliorer leur capacité d'articulation entre le public et le privé dans un cadre commun et (2) disposer d'un discours de valeur qui relie la conservation à la sécurité hydrique, à la résilience et à la compétitivité territoriale. En termes opérationnels, cela facilite l'adhésion, la communication et la durabilité des actions.



Pour le secteur privé, le SIS a résolu le principal obstacle : comment investir sans s'exposer à l'incertitude liée à la réputation. Le mécanisme offre un ensemble clair : traçabilité, résultats vérifiables et instruments de visibilité. Et surtout, il place l'investissement dans un cadre que le conseil d'administration comprend : la réduction des risques et la continuité opérationnelle liée aux services écosystémiques (eau, incendies, climat, paysage/tourisme, réputation). Cela transforme la relation : on passe de contributions sporadiques à une logique de coresponsabilité territoriale avec un retour en termes de réputation et de réduction des risques.

D'autres résultats positifs contribuant à des objectifs plus larges. Le SIS Investissement-RSE apporte des avantages qui dépassent le périmètre du projet pilote. Premièrement, il contribue à un programme moderne de financement de la conservation : la mobilisation de capitaux privés, traçables et alignés sur les approches RSE/ESG, ainsi que sur la nécessité mondiale de combler les lacunes en matière de biodiversité. Deuxièmement, il renforce la résilience climatique en accordant la priorité à la prévention, à la restauration et à la gestion des risques afin de réduire les pertes futures. Troisièmement, il crée les conditions propices à l'emploi local et à des chaînes de valeur durables (tourisme, restauration, production compatible), renforçant ainsi le développement territorial.

En résumé : le principal avantage du projet pilote n'est pas seulement ce qu'il a financé, mais aussi ce qu'il a mis en place. Un mécanisme qui organise la participation privée, instaure la confiance, mobilise des ressources et peut être étendu à d'autres régions. Pour la biodiversité, cela signifie une chose : moins de dépendance aux impulsions et plus de capacité à maintenir les résultats.



Défis

Le projet pilote SIS Inversión-RSE a été mis en œuvre dans un contexte difficile, ce qui a obligé à ajuster la stratégie sans perdre de vue l'objectif. Le premier défi était d'ordre macroéconomique : les restrictions de liquidités et la plus grande prudence des entreprises ont réduit leur disposition à prendre des engagements financiers. La réponse a été pragmatique : combiner la mobilisation monétaire lorsque les conditions le permettaient et, dans des scénarios plus restrictifs, autoriser les contributions en nature et le recours au levier institutionnel, tout en maintenant la traçabilité et le lien avec les actions prioritaires.

Le deuxième défi concernait la confiance. Pour de nombreuses entreprises, le principal coût potentiel n'est pas financier, mais réputationnel : contribuer sans garantie de transparence et de résultats comporte un risque. Le pilote l'a abordé en mettant en place une infrastructure de confiance (gouvernance, règles claires, fenêtres de participation, suivi et reporting) afin de garantir la traçabilité, la responsabilité et la vérifiabilité des preuves.

Le troisième défi était d'ordre culturel et linguistique. Dans plusieurs cas, la RSE est encore considérée comme une forme de charité, tandis que la conservation est présentée comme une « cause ». Le projet pilote a dû traduire la proposition : présenter la nature comme une infrastructure économique et l'investissement dans les zones protégées comme une gestion des risques et de la continuité opérationnelle basée sur les services écosystémiques (eau, réduction des risques, stabilité territoriale).

Enfin, des défis institutionnels et réglementaires sont apparus : le cadre en vigueur limitait les mécanismes basés sur le carbone (y compris les approches de type REDD+), réduisant ainsi la place des instruments « classiques ». Il a fallu faire preuve de créativité pour ancrer le mécanisme dans les services écosystémiques, les paiements basés sur les résultats et les investissements à impact, tout en garantissant sa viabilité dans le cadre autorisé.

Leçons appries

08

Changement de paradigme.

De la charité à la gestion des risques commerciaux. Le projet pilote confirme que le secteur privé s'engage de manière plus cohérente lorsqu'il comprend que la nature est une infrastructure économique. L'« accroche » n'est pas le don : c'est la protection des services écosystémiques qui soutiennent les opérations (eau, régulation climatique, réduction des risques, stabilité territoriale, réputation et licence sociale). Si le cas d'investissement est formulé ainsi, la conversation passe à un niveau supérieur : des contributions ponctuelles à la coresponsabilité territoriale.

La transparence n'est pas une valeur, c'est une condition préalable.

Pour être reproduit, un FFC doit dès le départ mettre en place une infrastructure de confiance : des règles claires, des rôles définis, des critères de priorisation, une traçabilité financière, un suivi et du reporting. Cela réduit le risque de perte de réputation de l'entreprise (souvent le plus coûteux) et accélère la prise de décision. Dans le projet pilote, la gouvernance et le suivi-évaluation n'étaient pas des annexes : ils constituaient le principal atout institutionnel du mécanisme.

Ne « demandez pas de soutien » ; construisez une offre investissable.

La conservation prend de l'ampleur lorsqu'elle cesse d'être présentée comme une liste de besoins et devient un catalogue : ce qui est financé, combien cela coûte, quels résultats sont attendus, comment ils sont vérifiés et qui rend des comptes. Cette étape (portefeuilles par zone/paysage) est essentielle pour qu'une entreprise puisse prendre des décisions et que le FFC puisse gérer de manière ordonnée et comparable.



Avant de vous lancer dans la vente, réalisez une étude de marché.

La reproduction exige de bien comprendre deux choses : l'offre (les opportunités d'investissement et les priorités du plan stratégique financier de la zone) et la demande (les motivations, les obstacles, les critères ESG, les risques réputationnels, les préférences en matière d'incitations). Le projet pilote a montré que la validation des incitations auprès de plateformes d'entreprises et d'entreprises réelles évite les suppositions et améliore considérablement le taux d'adhésion.

Concevez un menu flexible : l'argent liquide n'est pas la seule solution.

Dans des contextes de liquidité restreinte, les contributions en nature et l'effet de levier institutionnel peuvent soutenir des actions critiques s'ils sont correctement évalués et orientés vers les priorités du plan de gestion. La leçon est simple : l'important n'est pas le format de la contribution, mais qu'elle soit traçable, priorisée et vérifiable. Un mécanisme qui n'accepte que les « espèces » devient fragile.

Misez sur la catalyse de flux récurrents, pas seulement sur les campagnes.

Le projet pilote a montré que le mécanisme peut servir de catalyseur pour articuler un financement public récurrent (par exemple, des fonds municipaux liés à la sécurité hydrique). Pour un FFC, c'est stratégique : cela transforme un projet pilote en une démarche de durabilité et réduit la dépendance aux contributions ponctuelles.

Respectez la séquence de mise en œuvre (et adaptez-la aux différents contextes).

Pour d'autres FFC, la voie à suivre est claire : (1) conception du mécanisme + des règles/M&E ; (2) portefeuille d'opportunités ; (3) analyse du secteur privé et validation des incitations ; (4) stratégie d'adhésion et de visibilité ; (5) test et ajustement sur le terrain ; (6) extension à l'échelle du paysage. Sauter des étapes coûte souvent cher.

Conclusion principale : lorsqu'un FFC propose une offre de valeur fondée sur les services écosystémiques, soutenue par la gouvernance et la traçabilité, le financement privé cesse de dépendre des impulsions et commence à se comporter comme ce qu'il est : un investissement territorial structuré.



Gabby Pozzi, responsable de la communication et de la RSE chez Nexocorp



Événement de clôture du programme mécanisme SIS Inversión - Centre d'affaires Man



Renforcement interinstitutionnel avec la municipalité de Roboré, Dr Roberto Vides, directeur de la FCBC, et Luis Fernando Mendoza Kubber, ingénieur, directeur du développement productif et de l'environnement



Le maire de Tarija et le directeur du SERNAP signent le Fonds pour l'eau de la réserve biologique de la Cordillera de Sama

Fondo del Agua realizó el primer aporte para la Reserva de Sama

El Municipio, SERNAP y PROMETA, con el apoyo del Fondo Mundial de la Naturaleza y en alianza con FUNDESNAP, ponen en marcha un mecanismo financiero pionero para la seguridad hídrica de la ciudad

ECOS DE TARIJA

Redacción Central / El País | 25/11/2025 00:29 | 



elpais.bo



EL DEBER

Arranca el Fondo Municipal para preservar fuentes de agua en Tarija

Lunes, 24 de noviembre de 2025 a las 17:42



Acto de entrega del cheque de la Alcaldía de la ciudad de Tarija

Articles dans les journaux locaux sur le lancement des mécanismes financiers





BRIDGE



Projet mis en œuvre par :



FOREVER
COSTA RICA

