



ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA DE ENERGÍA | LATIN AMERICAN ENERGY ORGANIZATION | ORGANIZAÇÃO LATINO-AMERICANA DE ENERGIA | ORGANISATION LATINO-AMERICAINE D'ENERGIE



Affaires mondiales
Canada

Global Affairs
Canada



DISEÑO DEL FONDO REGIONAL DE EFICIENCIA ENERGÉTICA (FOREECA) PARA PAÍSES MIEMBROS DEL SICA





Diseño del Fondo Regional de Eficiencia Energética (FOREECA)

para Países Miembros del Sistema de Integración
Centroamericana (SICA)

Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica (FIDE)



Alfonso Blanco Bonilla
Secretario Ejecutivo

Andrés Schuschny
Director de Estudios, Proyectos e Información

Medardo Cadena
Director de Integración, Acceso y Seguridad Energética

Byron Chiliquina
Gerente del Proyecto OLADE - Canadá

Luis Guerra
Asistente técnico del Proyecto OLADE – Canadá

Alejandro Espin
Consultor

El presente documento fue realizado por el Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica (FIDE) y finalizado en junio del 2017. La coordinación y revisión técnica del documento estuvo a cargo del Ing. Alejandro Espin y la edición del Ing. Luis Esteban Guerra de la OLADE. Las actividades vinculadas a este estudio contaron con el financiamiento de la Cooperación Canadiense en el marco del Proyecto de Cooperación: *Acceso a la Energía, Sub-proyecto: Fortalecimiento de la integración energética Subregional.*

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de las organizaciones participantes. Se autoriza la utilización de la información contenida en este documento con la condición de que se cite la fuente.

Las imágenes de la portada fueron tomadas de Pixabay.com y son gratuitas para uso comercial, de dominio público y no requieren atribución.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	5
Capítulo 1: Introducción	7
Capítulo 2: Fundamentos, marco legal aplicable y descripción de la integración del diseño FOREECA.....	13
Capítulo 3: Modelo de negocios y proceso general de negocio del FOREECA.....	19
Capítulo 4: Marco de operaciones y proceso general de operación del FOREECA.....	21
Capítulo 5: Modelos de gobernanza, procesos y negocios integrado del FOREECA.....	25
Capítulo 6: Reglas de operación e ingeniería financiera	31
Capítulo 7: Presupuesto operativo y proyección financiera de operaciones.....	33
Referencias.....	36

Resumen ejecutivo

El diseño del Fondo Regional de Eficiencia Energética (FOREECA), para Países Miembros del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), tiene el propósito de constituir un organismo regional de apoyo técnico y financiero, para impulsar y consolidar los proyectos y programas en materia de eficiencia energética de los países miembros del SICA.

Este diseño, contiene los elementos necesarios para atender las necesidades en materia de financiamiento para la eficiencia energética, el diseño incorpora los comentarios y aportaciones de los representantes nacionales que intervinieron en ocho talleres regionales.

El modelo advierte y detalla elementos concretos, para diseñar, crear y organizar un fondo de naturaleza única. Este diseño se elabora con base en la investigación documental, en el análisis de las mejores prácticas internacionales, en materia de fondos de eficiencia energética regional, como de fondos nacionales de eficiencia energética. Así mismo de las mejores prácticas para el diseño de modelos de negocio, contiene características que le permitirán al FOREECA actuar regionalmente, nacionalmente o como intermediario u operador directo de proyectos.



Capítulo 1

Introducción

Para realizar el diseño de este fondo regional, se analizaron las mejores prácticas internacionales, en materia de: fondos de eficiencia energética regional; fondos nacionales de eficiencia energética y las mejores prácticas para el diseño de modelos de negocio.

Figura 1. Análisis de las mejores prácticas en Fondos de Eficiencia Energética



Fuente: FIDE, Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México

El modelo que se presenta, contiene características que hacen al FOREECA, único en su tipo, y le permitirán actuar regionalmente; nacionalmente o como intermediario u operador directo de programas y proyectos. Estas características, se pueden expresar, en distintos niveles, del siguiente modo:

Primer nivel, actuando como Fondo Regional. El diseño del Fondo integra características para poder ejecutar funciones de un Fondo Regional, en virtud de la necesidad de consensar, integrar y consolidar políticas y estrategias regionales para la eficiencia energética, con criterios técnicos y componente social y ante la necesidad de establecer y ejecutar estrategias para la captación y colocación de recursos financieros. Es decir, el Fondo podrá constituirse en un canal de gestión de recursos, ante organismos internacionales, en favor de la Eficiencia Energética en Centroamérica.

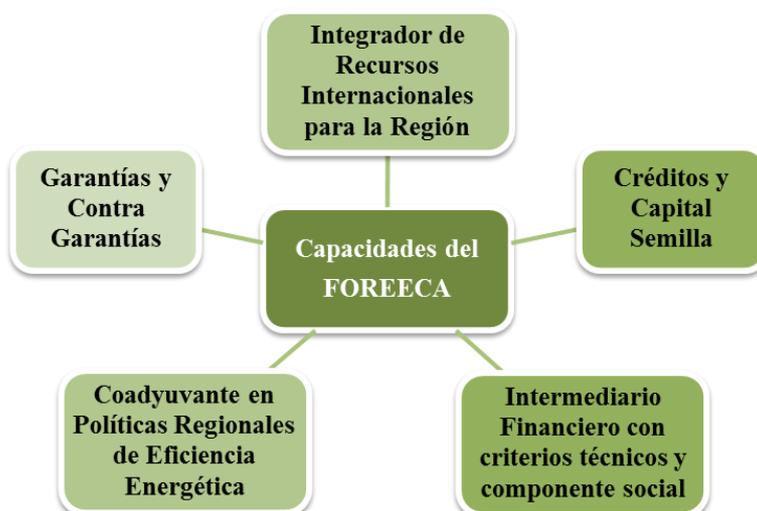
Para este nivel, fueron tomadas en cuenta las siguientes referencias:

- Fondo Europeo de Eficiencia Energética (ENACE);
- Western Balkans Investment Framework Financing Energy Efficiency (WBIF) (Bosnia Herzegovina, Serbia; Albania; Croacia; Kosovo y Montenegro);
- League of Arab States, and Regional Centre for Renewable Energy and Energy Efficiency, RCREEE, (Egipto, Iraq, Jordania, Kuwait, Líbano, Marruecos, Autoridad Palestina, Sudan y Tunes); y
- Southeast Asia Regional Energy Efficiency Policy Recommendations (Malasia, Camboya, Brunei Darussalam, Republica Popular Democrática de Laos, Myanmar, Filipinas, Tailandia, Singapur y Vietnam).

Desde la óptica de ser un Fondo Regional, el FOREECA podrá coadyuvar al fortalecimiento y ejecución de las políticas de eficiencia energética en Centroamérica, identificar, gestionar e integrar recursos de financiamiento ante organismos internacionales y colocarlos, bajo la óptica de la viabilidad técnica, en Programas o Proyectos en la región. La colocación podría realizarse a través de entidades ejecutoras nacionales, que pudieran ser coordinadas a través de diversas instancias nacionales junto con el FOREECA, para la implementación de dichos programas regionales o nacionales, y que además de componente técnico, contengan un componente social colateral a la solución de eficiencia energética.

Una de las ventajas de actuar como Fondo Regional es que será posible fungir como entidad integradora de los proyectos de eficiencia energética en la Región, lo cual incrementa el poder de negociación de Centroamérica ante organismos como GIZ, USAID y diversos fondos internacionales, facilitando a su vez, que dichos organismos identifiquen mejor las características y necesidades de la Región, al verlas de manera integrada y de esta manera decidan con mejor información, sus apoyos.

Figura 2. Capacidades identificadas del FOREECA



Fuente: FIDE, Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México

En este sentido, el FOREECA contiene una base para ser un Banco Verde en la región.

Esto significa integrar en una sola organización las capacidades financieras y técnicas para poder obtener recursos de terceros, cuyo destino es coadyuvar al cumplimiento de los compromisos asumidos por los países miembros del SICA, ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), mediante las Contribuciones Nacionalmente Determinadas, o NDCs por sus siglas en inglés cuyos proyectos tendrán además, un componente ambiental, así como social. Esta idea también es compatible con el financiamiento de acciones para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, SDGs por sus siglas en inglés, comprometidos por los países ante el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Cabe mencionar que los Bancos Verdes deben realizar una auditoría anual de Tercera Parte, con el fin de certificar que los recursos recibidos para financiar acciones que coadyuven al cumplimiento de las NDCs o SDGs, son aplicados a dicho fin. Del mismo modo se menciona que Nicaragua no tiene un NDC comprometido ante las Naciones Unidas.

Segundo nivel, el FOREECA como Fondo Nacional. En este sentido, podrá apoyar proyectos y programas concretos de un país, en sintonía con las metas e ideales de la Región. El Fondo podrá operar financiamientos para la implementación de iniciativas concretas, y apoyarlas a través de una o varias entidades ejecutoras y/o implementadoras. Como referencias de fondos nacionales se consideraron:

- Energy Efficiency Fund. Irish Government.
- Fondo de Eficiencia Energética de Moldavia.
- Fondo Nacional de Eficiencia Energética, España.

En este segundo nivel y en beneficio de un país en particular, el diseño de FOREECA contempla, contar con un esquema de implementación de programas nacionales con componente social o bien, financiar proyectos sectoriales o empresariales, cuyo impacto sea de importancia nacional y su efecto sea demostrativo, adicional a la contribución de eficiencia energética. Dichos programas o proyectos podrían ejecutarse a través de entidades implementadoras nacionales. Así el Fondo, no solo es un organismo financiero, sino que contiene en sus decisiones un componente técnico que no poseen los organismos financieros y además en algunos casos agregará un componente social.

Tercer nivel, el FOREECA como ejecutor directo de programas. Como parte de la solución a las necesidades identificadas, el diseño del Fondo también considera la posibilidad de ejecutar directamente programas a solicitud de un país. Esta ejecución podrá ser de Programas o Proyectos, a través de entidades implementadoras, o asociado con Empresas de Servicios Energéticos o Energy Service Companies (ESCOs), que son empresas que se caracterizan por integrar: capacidades técnicas de una empresa consultora; capital para realizar las inversiones y el apoyo legal especializado.

Cuarto nivel, el diseño de negocio del FOREECA. Dadas las características antes descritas, el equipo consultor buscó incluir en el modelo, capacidades de gestión y de negocios suficientes para que el Fondo pueda funcionar adecuadamente en cada nivel. Para lograr este concepto, se tomó en cuenta, un estándar para el diseño de negocios, que es considerado una de las mejores prácticas a nivel mundial, se trata del modelo “e-TOM”, Enhanced Telecom Operations Map.

“e-TOM”, es un estándar de modelado de negocios, basado en procesos, que ha ido extendiendo sus aplicaciones y adaptaciones en varias industrias, como gobierno, comercio al menudeo, energía y automotriz, entre otros. “e-TOM”, se basa en las mejores prácticas desarrolladas, en la industria de las telecomunicaciones, una de las industrias pioneras en la estandarización de operaciones. El Marco General del “e-TOM” lo componen tres conceptos: Estrategia, Operaciones y Gestión de Empresa, a partir de lo cual es posible detallar más fácilmente, la organización, los procesos de gestión de servicios y las cadenas de valor de casi cualquier empresa.

Con estos elementos y basados en los más de 25 años de experiencia del FIDE en el campo de la Eficiencia Energética, el equipo consultor integró el diseño del FOREECA, ensamblando conocimientos, análisis y práctica, para lograr una solución a la medida, para Centroamérica. El FOREECA de esta manera, busca enfatizar su papel dinámico e integrador mediante la recomendación de ser instituido como un organismo internacional cuya figura jurídica, se sugiere sea la de, Fideicomiso sin fines de lucro, debido a la flexibilidad que esta figura ofrece para encauzar propósitos y ejecutar operaciones de diversa naturaleza con un fin determinado. Para poder concretar esta visión se requerirá de inicio un trabajo focalizado en: obtener recursos financieros que lo habiliten para iniciar sus operaciones; así como también obtener recursos y/o préstamos concesionales de Fondos Internacionales, para ampliar sus capacidades de ejecución en el corto, mediano y largo plazo.

Figura 3. Capacidades identificadas del FOREECA



Fuente: FIDE, Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México

El Fondo basará sus decisiones de apoyo y financiamiento en primer lugar, en los criterios técnicos y luego en criterios financieros. Esta característica del Fondo, lo hace trascender las funciones de una institución financiera, ya que promoverá recursos para financiamiento con base en criterios integrales (técnicos, energéticos, financieros, sociales y ambientales).

En esta línea de diseño, resulta pertinente enfatizar aquello que el Fondo definirá como Programa: Será toda iniciativa ejecutada en favor de la Eficiencia Energética y que además contenga un componente social que incremente las capacidades sociales de los sectores menos favorecidos de la región y que esté alineado a las metas y políticas de eficiencia energética, de desarrollo económico y que además tengan impacto ambiental.

Por otro lado, definiremos como Proyectos: a las iniciativas que contengan soluciones en favor de la Eficiencia Energética y que tengan como lugar de ejecución, una empresa, una industria o un sector, en un país en particular. Los Proyectos además deberán contribuir al logro de las metas nacionales en la materia.

Es importante señalar que en un principio, los resultados de Programas y Proyectos, cumplirán un propósito demostrativo para promover, la adopción de la cultura y prácticas de Eficiencia Energética.

Para el Fondo, la importancia de los criterios técnicos reside en que, permiten evaluar objetivamente el alcance y la factibilidad del programa o proyecto. La ausencia de criterios técnicos para evaluar las iniciativas que se presenten al FOREECA, pondría en riesgo al Fondo, al no asegurar resultados que permitan, una sana recuperación y revolencia de recursos, lo cual es necesario para fortalecer el patrimonio regional en favor de la Eficiencia Energética y asegurar la continuidad de las operaciones.

Por todo lo anterior, este modelo del Fondo tiene características que proponen un organismo único en su tipo, y que le permiten ejecutar funciones como:

- Fondo Regional.
- Fondo Nacional.
- Organismo tipo FIDE.
- Banca de Segundo Piso, incorporando un componente Técnico y Social.
- Empresa de Servicios Energéticos (ESCO)
- Consejero de los Países y de la Región en materia de diseño, ejecución, control y evaluación de Programas y Proyectos de Eficiencia Energética.
- Coadyuvante en el impulso y consolidación de Políticas y Estrategias.

El documento de diseño del Fondo, incluye cuatro componentes que se presentan como modelos y que servirán para diseñar el Fondo, sus funciones y operaciones: Modelo de Negocios; Modelo de Gobernanza; Modelo de Procesos y Reglas de Operación e Ingeniería Financiera, mismos que se explican más adelante.

En virtud de que el FOREECA será un organismo al servicio de los países de la región se requieren consensos regionales, lo cual fue un tema sensible y discutido en los Talleres. En este sentido, para cristalizar esos consensos, se requerirá en el Fondo, un gobierno transparente, colaborativo y coordinado. Por ello, se propone la creación de una Junta de Gobierno, integrada por representantes de los propios países, pudiendo ser, los Directores de Energía.

La Junta de Gobierno, tendrá la responsabilidad de lograr una visión integral de la problemática y de las soluciones en materia de financiamiento para la eficiencia energética, de acuerdo con el diseño del Fondo. De tal modo que, el Fondo pueda impulsar estrategias de apoyo a los países, pero bajo un principio de visión integral y regional. La Junta de Gobierno será el órgano máximo de dirección y control del Fondo.

El FOREECA, deberá contar con una estrategia de identificación de recursos financieros, y gestionarlos en favor de la Región, mediante propuestas sólidamente estructuradas, cuya elaboración se detalla en el Capítulo de Reglas de Operación e Ingeniería Financiera. Estos recursos podrán financiar programas y proyectos.

Esta lógica fortalece la economía de escala de Centroamérica y los puntos de negociación ante diversos organismos internacionales que apoyan financieramente y con asistencia técnica la Eficiencia Energética. Esto pone en la mesa la posibilidad de que el Fondo se instituya como un interlocutor principal, en materia de eficiencia energética para la región, ante los Fondos Internacionales y Agencias Nacionales e Internacionales para el Desarrollo.

CAPÍTULO 2

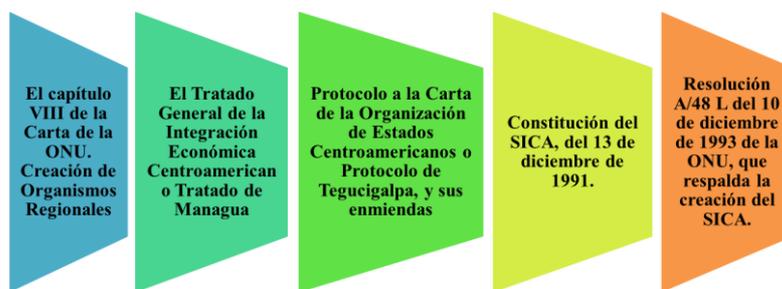
Fundamentos, marco legal aplicable y descripción de la integración del diseño FOREECA

Fundamentos y marco legal aplicable

El FOREECA nace del ordenamiento y acuerdo de los países Centroamericanos para constituir un Fondo de apoyo para la eficiencia energética. El Fondo, en este sentido, responde a una necesidad regional urgente y busca ser considerado como un elemento más, para el desarrollo de las naciones centroamericanas.

Los preceptos jurídicos y acuerdos internacionales, que se refieren a continuación, permiten primero, la creación de un organismo regional, y después, la figura jurídica y modo de operación, será decidida por los países de la Región, pudiendo adaptar dicha figura a las necesidades, posibilidades y visiones de la Región. Punto que también fue discutido a través de Talleres que plasman este documento.

Figura 4. Marco Legal FOREECA



Fuente: FIDE, Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México

1. El capítulo VIII de la Carta de la ONU que regula los Acuerdos Regionales en sus artículos 52, 53 y 54, del 26 de junio de 1945.
2. El Tratado General de la Integración Económica Centroamericano, firmado el 13 de diciembre de 1960 (Tratado de Managua), que dio origen al Mercado Común Centroamericano (MCCA).
3. Protocolo al Tratado General de Integración Económica Centroamericana (Protocolo de Guatemala), suscrito el 29 de octubre de 1993, en el que las partes se comprometieron a alcanzar, de manera voluntaria, gradual, complementaria y progresiva, la Unión Económica Centroamericana.
4. Protocolo a la Carta de la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA) o Protocolo de Tegucigalpa y a la Enmienda al Protocolo de Tegucigalpa, suscrito el 12 de diciembre de 1962 y el 12 de marzo de 2002, respectivamente.
5. Convenio de Lima y constitución de OLADE del 2 de noviembre de 1973.
6. Constitución del SICA, del 13 de diciembre de 1991.
7. La creación del SICA fue respaldada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en su Resolución A/48 L del 10 de diciembre de 1993, quedando el Protocolo de Tegucigalpa debidamente inscrito ante la misma. Esto permite que sea invocado internacionalmente y, además, le permite a los órganos e instituciones regionales del SICA relacionarse con el Sistema de las Naciones Unidas.
8. Estrategia Energética Sustentable de América Central 2020, del 30 de noviembre de 2007.
9. Acuerdos de la Reunión de Ministros de Energía de Centroamérica, instituido el 5 de diciembre de 2012.

10. Reunión de Directores de Energía y de Hidrocarburos del SICA, del 4 y 5 de agosto de 2014. En el acuerdo 6, se instruye a la Secretaría General del SICA a buscar apoyo ante la cooperación internacional para elaborar el perfil de propuesta para el Fondo Regional de Eficiencia Energética.
11. Alianza para el desarrollo sostenible ALIDES, constituida el 12 de octubre de 1994.
12. La Cumbre Extraordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de países del SICA, celebrada en San Salvador, El Salvador, el 20 de julio de 2010, en la cual acordaron el impulso de cinco grandes pilares, a saber: Seguridad democrática; prevención y mitigación de los desastres naturales y de los efectos del cambio climático; integración social; integración económica y fortalecimiento de la institucionalidad regional.

El marco legal que se menciona líneas arriba, permite a los países, constituir organismos regionales reconocidos internacionalmente, con el fin de lograr un fin común. En este caso, la Eficiencia Energética y la Sustentabilidad de la Región, se constituyen en un propósito y en un beneficio común para los países de la región. Con base en lo anterior, se sugiere que el FOREECA sea constituido como un Fideicomiso regional.

En este orden de ideas, la figura de fideicomiso sin fines de lucro, es la figura jurídica que le ofrece al Fondo capacidad de adaptación, en un entorno diverso como lo es Centroamérica. Esta personalidad jurídica del Fondo, se obtiene por medio del Contrato de Constitución y su registro legal.

La figura de Fideicomiso en general, ofrece entre otras ventajas las siguientes:

- Permite a los países miembros del SICA, los fideicomitentes del FOREECA, designar un patrimonio para formar el fideicomiso, el cual queda a salvo de la afectación de un tercero, lo que constituye en una protección a los países. Los recursos que aporten para el Fondo constituyen, en conjunto, el patrimonio del Fideicomiso. Esta aportación inicial dará una mejor posición de negociación para la identificación y solicitud de recursos financieros ante los muy diversos organismos internacionales.
- Brinda seguridad jurídica debido a que interviene una Institución Financiera autorizada y supervisada por la autoridad Hacendaria y Fiscal.
- Reduce costos financieros por el manejo de los activos y debido a que es posible, el otorgamiento de garantías adicionales.
- Reduce el riesgo crediticio, lo que permite conseguir recursos a una mejor tasa de financiamiento.
- Puede aumentar la capacidad crediticia, si se requiere, para un proyecto determinado.
- Brinda transparencia a través del control fiduciario.
- Mejora el costo del endeudamiento en la medida que tiende a minimizar el riesgo.
- Brinda certeza y seguridad en el cumplimiento de los fines para los cuales fue creado.
- Permite establecer criterios de administración e inversión explícitos.
- Puede acceder a beneficios fiscales previstos en las leyes para fomentar la inversión, sobre todo si es un fideicomiso sin fines de lucro.
- Es una figura flexible que responde a las necesidades de cada cliente en particular; permite la intervención bajo reglas y ordenamientos claramente establecidos por los Fideicomitentes de un tercero especializado, llamado fiduciario, que administra los bienes y es un medio ágil y eficiente para ejecutar una garantía en caso de incumplimiento.

Por lo anterior, la figura de fideicomiso permite seguridad y control en la operación y la posibilidad de ampliar las modalidades de actuación del Fondo, de acuerdo a las circunstancias, lo que se formaliza a través del contrato de Fideicomiso, bajo el cual se pactan los ordenamientos de los Fideicomitentes al Fiduciario.

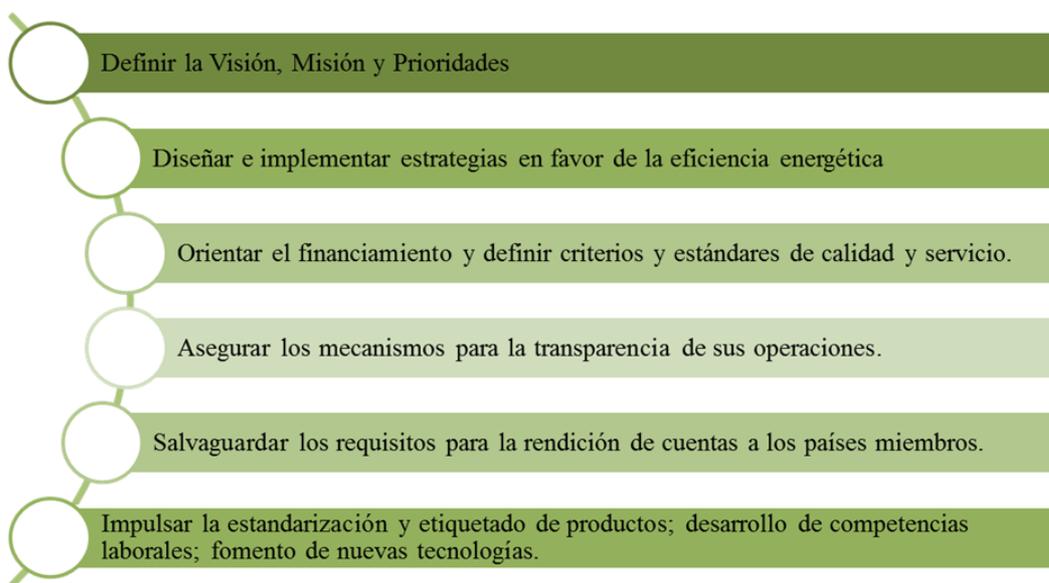
Es pertinente enfatizar que, los contratos del fideicomiso pueden fácil y ágilmente acotarse en el marco del respeto fundamental a los diversos ordenamientos legales, financieros, administrativos y fiscales que definen las operaciones y la integración económica Centroamericana en lo financiero, en lo comercial y en lo tecnológico.

Descripción de la integración del diseño FOREECA

Si el Fondo se constituyese como fideicomiso, actuará, en función de su contrato constitutivo, que integrará las intenciones, objetivos, ventajas y capacidades expresadas por los países miembros. Una parte fundamental del diseño del Fondo es el órgano de gobierno denominado Junta de Gobierno. Esta Junta estará conformada por representantes de cada uno de los países y será la que defina la visión del Fondo, con base en la participación de todos los países, dentro del marco de las estrategias convenidas entre las partes y dentro del marco de los acuerdos regionales de integración económica y de desarrollo de Centroamérica.

La Junta de Gobierno, supervisará que el Fondo y sus operaciones se apeguen a la ética y la legalidad que norma e inspira el desarrollo de los países de la región. La Junta de Gobierno, también vigilará que el Fondo se apegue a los preceptos y al espíritu de cooperación internacional. Por lo anterior, ejecutará, entre otras responsabilidades, las siguientes:

Figura 5. Responsabilidades para la implementación FOREECA



Fuente: FIDE, Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México

De acuerdo con lo anterior, la creación del FOREECA, responde a la necesidad Centroamericana de que los países cuenten con una instancia técnica y financiera que impulse las iniciativas, programas y proyectos de eficiencia energética, en el marco de la Estrategia Centroamericana 2020, y sus actualizaciones.

El modelo del Fondo, está diseñado para procurar de una manera razonable y eficiente la promoción y ejecución de los ordenamientos de su Junta de Gobierno, que, a su vez, responderá a las necesidades nacionales y regionales de eficiencia energética. A diferencia de las instancias financieras, para la eficiencia energética, el Fondo utilizará para decidir sus apoyos de financiamiento, criterios técnicos, promoviendo la adopción de las políticas regionales y nacionales, generando así, acciones que contribuyan a lograr una cultura y mecanismos de impulso para la eficiencia energética.

CAPÍTULO 3

Modelo de negocios y proceso general de negocio del FOREECA

Modelo de negocios

El Modelo de Negocios es necesario utilizarlo como auxiliar en el Diseño del Fondo, dado que se trata de un instrumento estándar, conceptual, que facilita la comprensión del funcionamiento del Fondo y sirve para introducir al lector en la lógica del diseño y modelado del organismo.

Mostraremos en primer lugar el Proceso General del Negocio, con el cual enfatizamos el flujo de la gestión del Fondo. Luego, presentaremos el Marco General de Actuación o de Operaciones del FOREECA, que define sus orígenes y sus referencias legales y orientación operativa básicas. En tercer lugar, presentaremos el Proceso General de Operaciones del FOREECA, que muestra la secuencia de financiamiento y recuperación. Finalmente, se integran todos estos elementos, de modo esquemático, en el Mapa Conceptual del Modelo de Negocios.

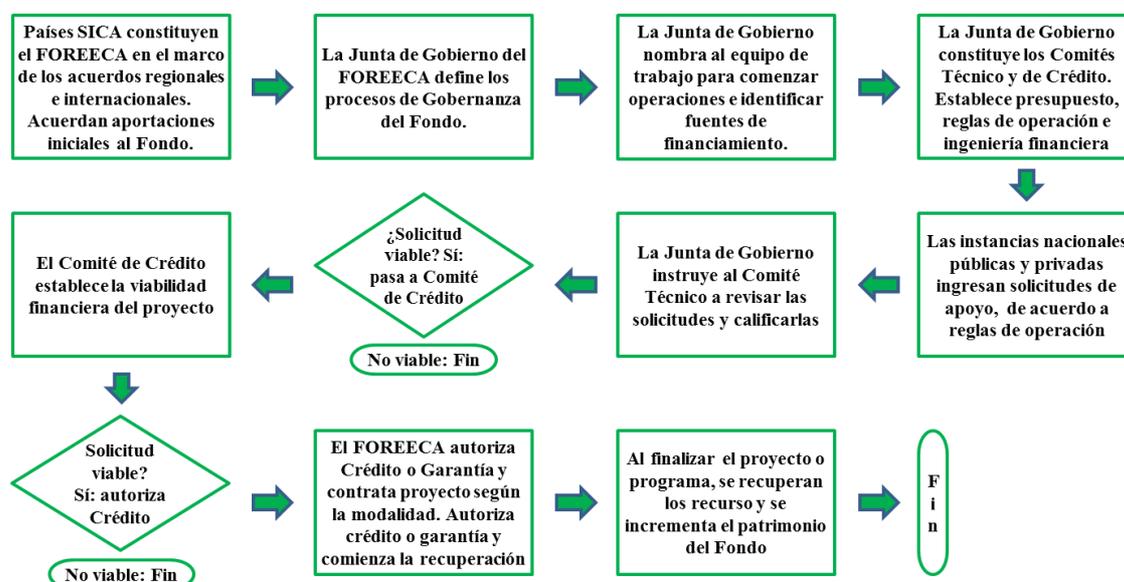
Para comenzar este primer bloque nos auxiliaremos de gráficos que apoyaran la explicación y más adelante presentaremos los demás componentes del Modelo.

Proceso general de negocio del FOREECA

Este proceso general, que se muestra en la Figura 1, explica cómo nace el Fondo y cómo cobra personalidad jurídica para que ejecutarse el flujo básico que requiere su Modelo de Negocios.

El Proceso General de Negocios, describe en lo general sus operaciones, desde su constitución, hasta la recuperación de los financiamientos, haciendo énfasis en que fondo no es solamente una instancia financiera, sino que incorpora criterios técnicos como parte central de su operación, de los que carecen los bancos y los intermediarios financieros.

Figura 6. Proceso General de Negocio del FOREECA



Fuente: FIDE, Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México

CAPÍTULO 4

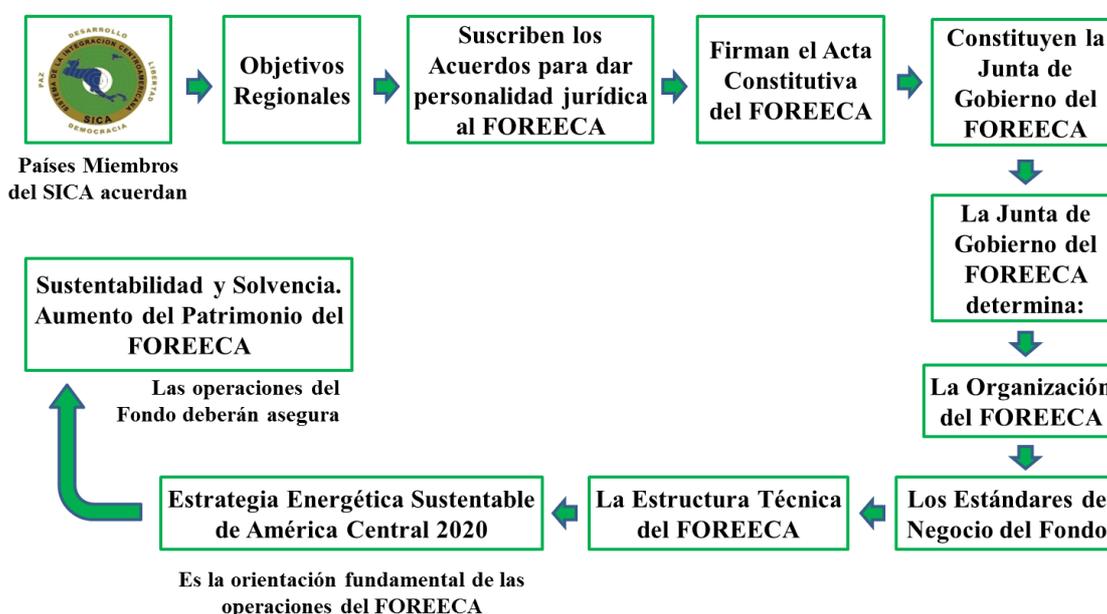
Marco de operaciones y proceso general de operación del FOREECA

Marco de operaciones del FOREECA

El Marco de Operaciones del Fondo, que se muestra en la Figura 2, también se presenta como un proceso, para ilustrar las distintas etapas que deben realizarse para darle vida y orientación al Fondo.

Los Países Miembros del SICA, en conjunto, definen de manera consensada: Objetivos Regionales, en materia de Integración y Desarrollo Económico; Acuerdos Jurídicos que definirán la personalidad jurídica del Fondo, y que se traducirán en el Acta Constitutiva del FOREECA. De lo anterior nace el órgano máximo de dirección del Fondo, que es la Junta de Gobierno del FOREECA.

Figura 7. Proceso General de Negocio del FOREECA



Fuente: FIDE, Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México

La Junta de Gobierno, será la responsable de definir: la base de las operaciones del Fondo, que se constituye por una Organización por el FOREECA; los Estándares de Negocio y la Estructura Técnica del Fondo. Las Operaciones del Fondo, completan su marco, orientando sus operaciones a la Estrategia Energética Sustentable de América Central 2020 y tendrán como propósito, y completando el marco de operaciones, la Sustentabilidad y Solvencia del Fondo con el fin de incrementar su Patrimonio.

Proceso general de operación del FOREECA

El Proceso General de Operación del FOREECA, que se muestra en la Figura 3, inicia con la integración del Patrimonio Inicial, conformado por la aportación de Países Miembros del SICA, y por la gestión de recursos financieros ante los diversos organismos internacionales.

La Aportación de Recursos de los Miembros del SICA, servirá como base para asegurar el inicio de las operaciones del Fondo y como elemento de negociación para la solicitud, y obtención de la Aportación de Recursos de Terceros.

Para estos propósitos la Junta de Gobierno, deberá prever la integración de un equipo de identificación y gestión de recursos que pueden ser los funcionarios nombrados para ocupar cargos en el Fondo o una representación consensada de los países para: integrar un portafolio inicial de proyectos que diga, qué es el FOREECA y cuales los proyectos de arranque para poder gestionar los recursos necesarios para ello ente los diversos organismos internacionales.

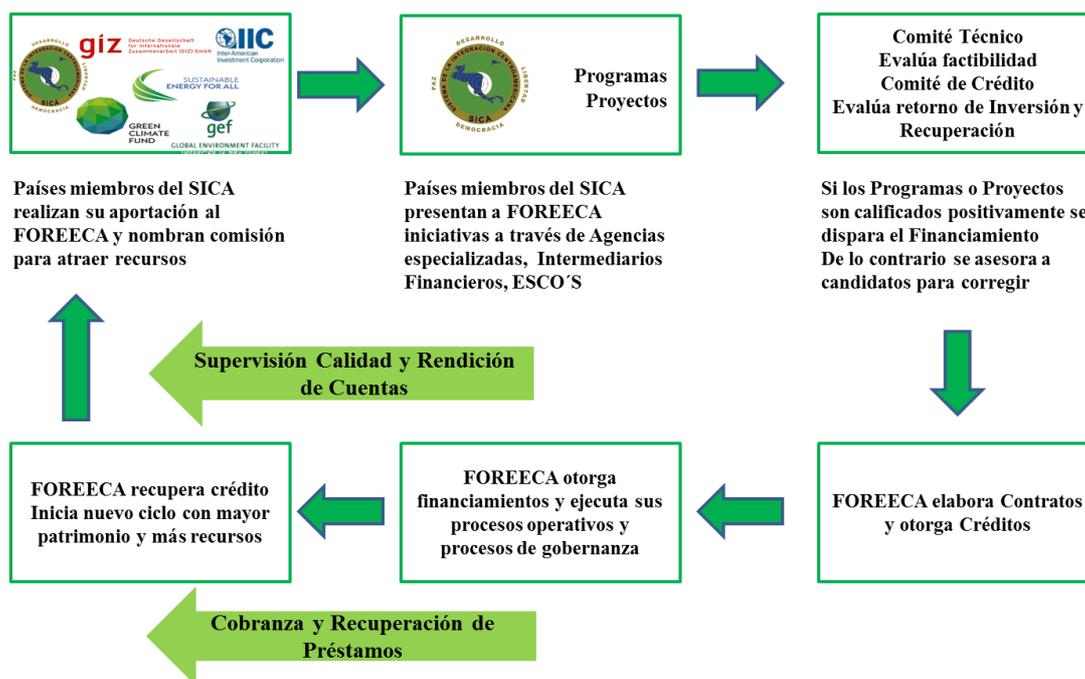
El FOREECA, a través de su Junta de Gobierno, condensa y gestiona las necesidades y visión de los países, lo cual tendrá un impacto en la integración de las iniciativas que reciba, mismas que deberán cumplir con las reglas de operación del Fondo, determinadas por su Junta de Gobierno.

Las iniciativas para la Eficiencia Energética que reciba el Fondo, deberán transformarse en Programas o Proyectos, que se propongan al Fondo para obtener financiamientos o apoyos de garantía. Los apoyos financieros serán autorizados, para su análisis en el Comité de Crédito, si las iniciativas cumplen con los requisitos establecidos por su Comité Técnico, que será el encargado de asegurar la calidad del componente energético, económico, social y ambiental.

Una vez asegurada la factibilidad Técnica de las Iniciativas presentadas al Fondo, el Comité de Crédito analizará la capacidad de recuperación, índices financieros y riesgos crediticios, con base en lo cual evaluará las iniciativas para proponer, a la Junta de Gobierno, la autorización de los apoyos financieros.

Las instancias a través de las que sería posible colocar los recursos son: instancias ejecutoras, instancias implementadoras, bancos regionales, intermediarios financieros calificados y a través de mecanismos o instancias financieras autorizadas en los países miembros. Sin cancelar la posibilidad de apoyar programas o proyectos de manera directa desde FOREECA. Por lo pronto no habrá programas ni proyectos a fondo perdido. El Fondo procurará que las iniciativas estén alineadas a las metas y compromisos, tanto nacionales como regionales.

Figura 8. Proceso General de Operación del FOREECA



Fuente: FIDE, Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México

Así mismo para cada caso, el esquema de ingeniería financiera que se explica en el Documento Final de Consultoría, proveerá un esquema de garantía y gestión, que podrá adecuarse a lo permitido financiera y fiscalmente en cada país.

De modo transversal al proceso de operación, se ejecutarán los procesos de Gobernanza, que aseguran la Calidad y la Supervisión, en todo el proceso operativo, así como y la Transparencia y la Rendición de Cuentas.

El proceso General de Operaciones, culmina con la cobranza y recuperación de préstamos, de los Programas y Proyectos a los que el Fondo otorgó créditos o garantías, con lo que, el Fondo podrá generar y proyectar la sustentabilidad, la solvencia y el incremento del patrimonio. Estos resultados, se lograrán como producto de la intermediación financiera que genere el fondo como parte fundamental de sus servicios.

El FOREECA, utilizará para la administración de los recursos y colocación de los mismos, a la Institución que obre como Fiduciaria del Fondo y que será la que decidan los países miembros del SICA.

CAPÍTULO 5

Modelos de gobernanza, procesos y negocios integrado del FOREECA

Modelo de Gobernanza

El modelo de gobernanza, es el que define el gobierno del Fondo. El Gobierno del Fondo, define la visión y la dirección del FOREECA, en todos sus aspectos.

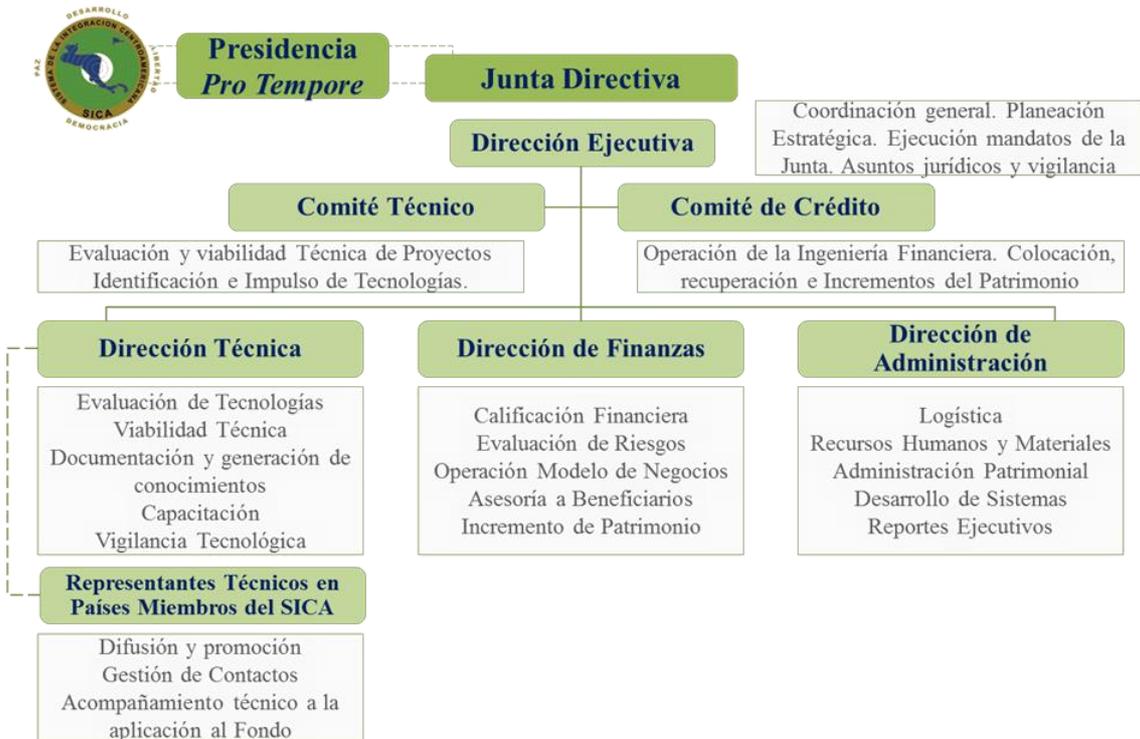
El objetivo del modelo de gobernanza es definir la visión, dirección y control de las operaciones del Fondo, para asegurar que éste, cumpla con los ordenamientos expresados a través de la Junta de Gobierno.

El modelo de gobernanza, además, establece una propuesta de mecanismos de control para que la operación del Fondo respete y cumpla con las regulaciones financieras internacionales para el manejo de este tipo de organizaciones cuyos procesos se explican en el modelo de procesos.

La Junta Gobierno, condensa la participación de todos los países, tiene por objeto salvaguardar los intereses de cada nación, la participación equitativa de los países, a través de la voz y el voto que les corresponde a cada uno. Entre sus tareas está la de identificar la posibilidad de coordinación entre países para lograr economías a escala en programas, cuando aplique.

De acuerdo con este planteamiento, una parte integrante del Modelo de Gobernanza es la organización o estructura organizacional del Fondo. Esta organización muestra las funciones y las áreas que las ejecutarán.

Figura 9. Estructura organizacional del FOREECA



Fuente: FIDE, Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México

Modelo de procesos

Una vez determinado el concepto del negocio y la forma de gobernarlo, se muestra un modelo de procesos, que define las principales funcionalidades del fondo, este modelo de procesos, incluye los procesos de gobernanza o cadenas de valor.

Figura 10. Modelos de Procesos FOREECA



Fuente: FIDE, Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México

Los procesos principales, aparecen dibujados en la parte superior del esquema o mapa, tienen que ver, con las principales funciones que ejecutará el fondo, que son:

- Planeación y dirección de operaciones,
- Evaluación técnica de proyectos;
- Calificación financiera y colocación de recursos y
- Recuperación y reconstitución del patrimonio.

En el mismo modelo, en la base del diagrama de procesos, aparecen los procesos básicos de apoyo para las operaciones del fondo, que son los procesos de apoyo administrativo.

Debajo de estos macro procesos existen procesos específicos que deben diseñarse y operarse al inicio de la actividad del Fondo.

Todos los procesos tienen relación entre sí y ello requiere definir un modo y el nivel de control, este control lo ejecuta el Fondo a través de sus procesos de gobernanza que atraviesan todos los procesos que conforman el mapa de procesos.

En particular hacemos referencia, como se había mencionado, a los procesos de gobernanza que se muestran en la figura 6, que muestra en especial los Procesos de Gobernanza.

Figura 11. Proceso de Gobernanza



Fuente: FIDE, Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México

La Junta de Gobierno es la instancia que actúa entre la operación del Fondo y los países miembros del FOREECA. Las directrices que emita la Junta de Gobierno, deberán asegurarse a lo largo y ancho de la estructura del Fondo y acompañar y orientar las decisiones de cada instancia actuante, buscando minimizar de esta forma, los riesgos y los problemas derivados de la gestión de los proyectos.

Los mecanismos de Gobierno del FOREECA son: Los Comités Técnico y de Crédito; su organización y dos procesos transversales a las operaciones del Fondo, que son, un proceso de Supervisión y Calidad y otro de Transparencia y Rendición de Cuentas.

Los comités como se ha dicho, proveerán al gobierno de los criterios de aceptación o rechazo para los programas y proyectos.

Los procesos de gobernanza son los mecanismos de control de las operaciones del Fondo, por lo que, dicho control, debe ser transversal y se sugiere, por ello, la implementación de dos procesos:

- Supervisión y calidad, que busca asegurar el cumplimiento normativo en cada paso de sus procesos para el otorgamiento de créditos, financiamientos, garantías o capital.
- Transparencia y rendición de cuentas. Que tiene el objetivo de cumplir con los informes y razones financieras que salvaguarden las buenas prácticas contables, financieras y de administración.

La función de estos procesos, es ejecutar servicios, con un mínimo de errores y riesgos. Se trata de procesos que están presentes no solo en los fondos e instituciones de carácter financiero, sino en toda organización que busca estándares de operación.

La supervisión y calidad, atraviesa toda la gestión del Fondo, desde la integración de los recursos, pasando por la gestión de solicitudes, por la integración de expedientes, la firma de contratos, por la entrega de recursos y en la cobranza. La Supervisión y Calidad busca asegurar que en cada paso del proceso, sea integrado correctamente para evitar incidentes en la operación.

La transparencia y rendición de cuentas, atiende la necesidad de lograr operaciones correctamente documentadas, contabilizadas, evaluadas y cuyos resultados puedan ser consultados por aquellos interesados y autorizados para hacerlo.

Muchas de las organizaciones, que operan bajo las mejores prácticas, tienen este tipo de procesos transversales. Estos procesos transversales se denominan Cadenas de Valor.

Este modelo de gobernanza alimentará sus procesos mediante cuatro fuentes básicas de criterios:

- Los ordenamientos de la Junta de Gobierno;
- Los criterios técnicos, en materia de eficiencia energética;
- Los criterios financieros, nacionales e internacionales.
- Los criterios de transparencia y rendición de cuentas ordenados por la Junta de Gobierno y que atienden a la reglamentación internacional en la materia, en donde se destacan, a modo de ejemplo, los Acuerdos de Basilea I, II Y III, así como también los Convenios Regionales que sean de aplicación financiera. Diversas regiones del mundo, de donde provienen recursos o donde se asientan los donantes, así como los países de destino de los recursos, suelen tener acuerdos contra: lavado de dinero, administración fraudulenta, evasión fiscal, y manejo de información; mismos que deben ser atendidos.

Modelo de negocios integrado

De acuerdo con los estándares internacionales referidos líneas arriba, el Modelo de Negocios Integrado.

Figura 12. Modelo de Negocios Integrado



Fuente: FIDE, Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México

CAPÍTULO 6

Reglas de operación e ingeniería financiera

Las Reglas de Operación expresan el marco básico para diseñar y presentar programas y proyectos ante el Fondo y la Ingeniería Financiera contiene las modalidades fundamentales para el proceso otorgar financiamientos, o garantías.

La Reglas de Operación y la Ingeniería Financiera, en conjunto, tratan de asegurar un estándar básico en las operaciones del Fondo y su objetivo es, coadyuvar a contar con la viabilidad técnica y financiera del fondo y de cada una de sus operaciones. Esto ayudará a los países a integrar proyectos sobre una base común, pero efectiva, atendiendo a los requisitos mínimos de control para su implementación.

El objetivo primordial será permitir que el fondo contribuya a:

- Facilitar la identificación y el acceso a recursos financieros, en favor de los países Miembros del SICA, en las mejores condiciones posibles.
- Gestionar financiamientos y garantías, sobre una base técnica y financiera, clara, transparente y controlada y que, salvaguardando sus componentes sociales, le permita al Fondo incrementar su patrimonio, para destinarlo al incremento de las capacidades sociales de la región, para asimilar nuevas tecnologías, mejores niveles de vida, dentro de una cultura de Eficiencia Energética.
- Generar operaciones del Fondo ordenadas y exitosas, que generen, con sus resultados, mejor cultura de la eficiencia energética.
- Actuar bajo un principio sólido de control y de evaluación de resultados.
- Impulsar la estandarización de soluciones y programas, así como la documentación formal de las experiencias cuya aplicación sea útil para cada uno de los países.
- Impulsar las energías sustentables y el cuidado del medio ambiente bajo criterios técnicos de viabilidad.
- Contar con mecanismos financieros y operativos claros y vigilados.
- Fomentar el desarrollo económico a partir de la eficiencia energética en el más amplio sentido.

CAPÍTULO 7

Presupuesto operativo y proyección financiera de operaciones

Se propone un ejercicio indicativo de presupuesto inicial y de proyección financiera de operaciones del Fondo. La proyección financiera indicativa que se propone, considera una estructura mínima y burocráticamente esbelta, que le permita iniciar las operaciones del FOREECA.

En este ejercicio se considera que el Patrimonio Inicial del Fondo solo servirá para iniciar sus operaciones y cubrir, parcialmente, los gastos operativos del Fondo. Durante este periodo inicial de las operaciones, se deberá formar el equipo profesional del FOREECA, quienes tendrán la responsabilidad de identificar y allegar recursos concesionales al Fondo.

Es pertinente señalar que en estas proyecciones solo se consideran las operaciones de otorgamiento crédito y no se incluyen operaciones de garantía, con el fin de simplificar el ejercicio. A continuación, se describen los principales supuestos tomados en cuenta para su elaboración:

- Patrimonio Inicial del Fondo: 12,000,000 USD.
- Presupuesto operativo: 497,000 USD el primer año y de 439,000 USD los subsiguientes
- Del Patrimonio se utiliza el 70% (8,400,000 USD), para destinarlo a proveer financiamientos. El 30% del Patrimonio (3,600,000 USD), se reserva para cubrir operaciones de gasto corriente. Esto con la meta de salvaguardar el Patrimonio, evitando sea invertido en el 100%.
- Los recursos del Fondo, mientras no sean utilizados, serán invertidos a una tasa del 2% anual en USD. Estas inversiones serán de bajo riesgo y fácil liquidación, lo que permitirá que en tanto no sea requerido para afrontar gastos, puedan generar un pequeño rendimiento.
- Para el Patrimonio colocado mediante préstamos a Proyectos y Programas, se prevé tenga un rendimiento del 5% anual en USD.
- Los recursos provenientes de líneas de crédito concesionales otorgadas al Fondo, que sean colocados para financiamientos de programas o proyectos, se prevé un margen de intermediación del 3% anual en USD.
- El nivel de colocación de recursos, ya sea patrimoniales o provenientes de líneas de crédito concesional, es creciente y bajo la siguiente premisa: El 10% se colocará durante el primer año, el 20% el segundo, el 30% en el tercero y el 40% durante el cuarto año. De este modo al cabo de cuatro años se invierte el 100% de los recursos destinados a tal fin.
- Las líneas de crédito concesionales contempladas de obtener y colocar, conforme a lo referido en el punto anterior, serán de 80 MUSD al cabo de los primeros diez años, y se desagregan del siguiente modo:

Tabla 1. Créditos Concesionales destinados para Financiar Proyectos y Programas (USD)

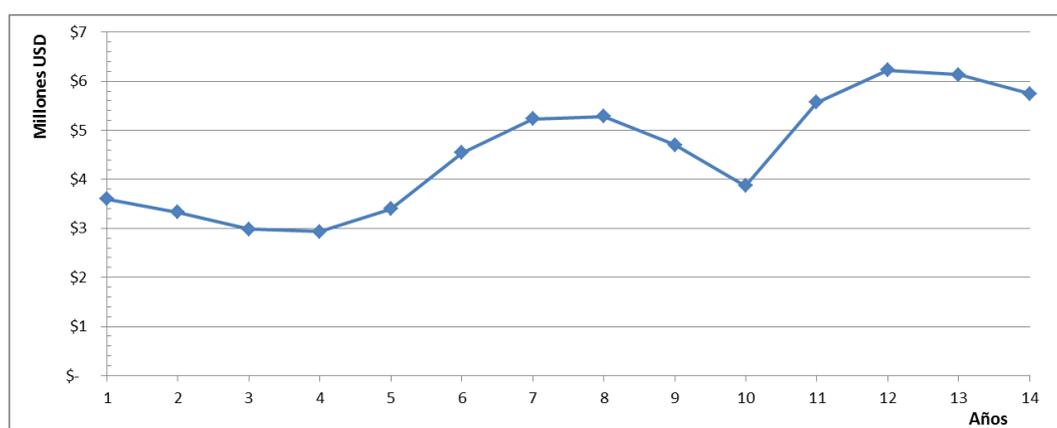
Créditos Concesionales destinados para Financiar Proyectos y Programas (USD)	2020	2022	2024	2026	2028	Total
	12,000,000	14,000,000	16,000,000	18,000,000	20,000,000	80,000,000

Nota: Como fuera mencionado líneas arriba, esta proyección es indicativa. Debe notarse que 80 MUSD, durante 10 años de operación, no serán recursos sustanciales para la región.

Los recursos obtenidos por la intermediación financiera del Fondo, serán reinvertidos para el financiamiento con recursos patrimoniales, ya que esto permite obtener un mayor margen de intermediación. A estos efectos, se contempla en el presente ejercicio, que en el año 2022 se dispongan 10 MUSD, para dicho fin, así como también, la misma cantidad en el año 2026.

El comportamiento financiero proyectado bajo los supuestos del presente ejercicio indicativo, se muestra en la figura 8, no omitiendo mencionar, que en la realidad dependiendo de las variables en juego, y de las decisiones propias de los países miembros del SICA, el comportamiento financiero del Fondo podrá variar

Figura 13. Proyección Financiera de las Operaciones



Fuente: FIDE, Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México

Mejores prácticas internacionales para Fondos de Eficiencia Energética

El diseño del Fondo que se propone, incluye y describe también, algunas de las mejores prácticas internacionales en materia de creación y operación de Fondos de Eficiencia Energética, que van, desde los más completos y avanzados, como el Fondo Europeo y particularmente, el Fondo Irlandés, hasta fondos básicos y totalmente controlados como el Fondo de Moldavia.

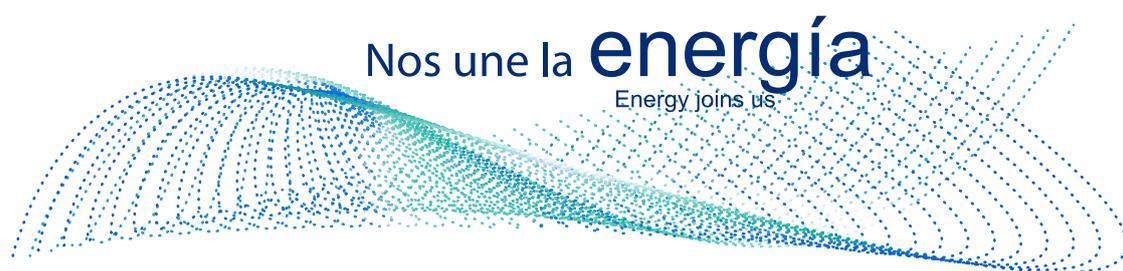
La naturaleza de estos fondos depende de una serie de variables nacionales como tamaño de país, potencia de la economía, desarrollo tecnológico, recursos naturales y nivel educativo. Lo que podemos resumir en cuatro aspectos:

- Tamaño de la economía del país o de la región.
- Nivel de desarrollo tecnológico y de la tecnología elegida para un problema determinado.
- Del nivel de conocimiento y cultura en materia de eficiencia energética.
- Madurez de las políticas en materia de eficiencia energética.

Con este recuento de las características de algunos de los fondos más importantes para la eficiencia energética en el mundo, proponemos, comparar, analizar y visualizar las posibilidades de Centroamérica, con referencia a estas prácticas destacadas.

REFERENCIAS

El diseño del Modelo del Fondo Regional de Eficiencia Energética para los Países Miembros del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) – FOREECA, se realizó gracias a la cooperación Canadiense, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), y del Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica de México (FIDE).



 @OLADEORG

 /OLADE

 Organización Latinoamericana de Energía OLADE

 OLADE Organización Latinoamericana de Energía

Av. Mariscal Antonio José de Sucre N58-63 y Fernández Sálvador
Edificio Olade, Sector San Carlos

Casilla 17-11-6413
Quito - Ecuador

Telf: (593 2) 2598 122 / 2598 280

Fax: (593 2) 2531 691

olade@olade.org
www.olade.org