



Asociaciones de Gestión Colaborativa (CMP)

Impulsar la eficacia de la gestión de las AP y el desarrollo rural integrado

Kathleen H. Fitzgerald | 9 de febrero de 2022



A resource guide to support partnerships that conserve **protected areas** and promote sustainable and inclusive development

Collaborative Management Partnership

Toolkit

SUPPORTED BY



LED BY



WORLD BANK GROUP



Section 1

The Value of
Collaborative
Management
Partnerships

Section 2

How to Establish
Collaborative
Management
Partnerships

Section 3

Strengthening
and Managing
Collaborative
Management
Partnerships



Sección 1

The

Value of Collaborative Management Partnerships



El déficit de financiación mundial provoca la pérdida de biodiversidad



El 96% de los países de la zona de distribución presentaban déficits de financiación en al menos una AP, y entre el 88 y el 94% de las AP estaban insuficientemente financiadas. La financiación disponible sólo satisfacía entre el 10 y el 20% de las necesidades de las AP.

More than \$1 billion needed annually to secure Africa's protected areas with lions

Peter A. Lindsey^{a,b,c,1,2}, Jennifer R. B. Miller^{a,d,1}, Lisanne S. Petracca^{a,e,1}, Lauren Coad^f, Amy J. Dickman^g, Kathleen H. Fitzgerald^h, Michael V. Flymanⁱ, Paul J. Funston^a, Philipp Henschel^a, Samuel Kasiki^j, Kathryn Knights^k, Andrew J. Loveridge^g, David W. Macdonald^g, Roseline L. Mandisodza-Chikerema^l, Sean Nazerali^m, Andrew J. Plumptre^{n,o}, Riko Stevens^a, Hugo W. Van Zyl^p, and Luke T. B. Hunter^{q,4}

^aPanthera, New York, NY 10018; ^bMammal Research Institute, Department of Zoology and Entomology, University of Pretoria, Pretoria 0002, South Africa; ^cEnvironmental Futures Research Institute, Griffith University, Nathan, QLD 4222, Australia; ^dDepartment of Environmental Science, Policy, and Management, University of California, Berkeley, CA 94720; ^eDepartment of Environmental and Forest Biology, State University of New York College of Environmental Science and Forestry, Syracuse, NY 13210; ^fCentre for International Forestry Research, Bogor 16115, Indonesia; ^gWildlife Conservation Research Unit, Department of Zoology, University of Oxford, The Recanati-Kaplan Centre, Tubney QX13 5QL, United Kingdom; ^hAfrican Wildlife Foundation, Nairobi 00502, Kenya; ⁱDepartment of Wildlife and National Parks, Gaborone, Botswana; ^jKenya Wildlife Service, Nairobi 00100, Kenya; ^kSchool of BioSciences, University of Melbourne, Melbourne, VIC 3052, Australia; ^lZimbabwe Parks and Wildlife Management Authority, Harare, Zimbabwe; ^mIndependent analyst/researcher, Maputo 1100, Mozambique; ⁿWildlife Conservation Society, Bronx, NY 10460; ^oConservation Science Group, Zoology Department, Cambridge University, Cambridge CB2 3EJ, United Kingdom; ^pIndependent Economic Researchers, Cape Town 8001, South Africa; and ^qSchool of Life Sciences, University of KwaZulu-Natal, Durban 4000, South Africa

Edited by James A. Estes, University of California, Santa Cruz, CA, and approved September 11, 2018 (received for review March 22, 2018)

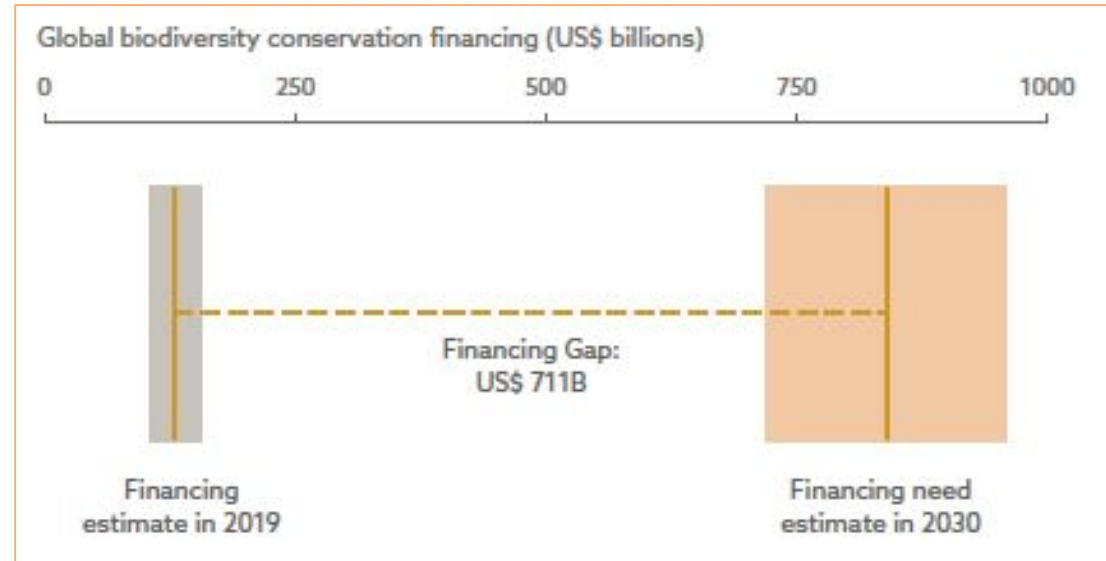
Protected areas (PAs) play an important role in conserving biodiversity and providing ecosystem services, yet their effectiveness is undermined by funding shortfalls. Using lions (*Panthera leo*) as a proxy for PA health, we assessed available funding relative to budget requirements for PAs in Africa's savannahs. We compiled a dataset of 2015 funding for 282 state-owned PAs with lions. We applied three methods to estimate the minimum funding required for effective conservation of lions, and calculated deficits. We estimated minimum required funding as \$978/km² per year based on the cost of effectively managing lions in nine reserves by the African Parks Network; \$1,271/km² based on modeled costs of managing lions at ≥50% carrying capacity across diverse conditions in 115 PAs; and \$2,030/km² based on Packer et al.'s [Packer et al. (2013) *Ecol Lett* 16:635–641] cost of managing lions in 22 unfenced PAs. PAs with lions require a total of \$1.2 to \$2.4 billion annually, or ~\$1,000 to 2,000/km², yet received only \$381 million annually, or a median of \$200/km². Ninety-six percent of range countries had funding deficits in at least one PA, with 88 to 94% of PAs with lions funded insufficiently. In funding-deficit PAs, available funding satisfied just 10 to 20% of PA requirements on average, and deficits total \$0.9 to \$2.1 billion. African governments and the international community need to increase the funding available for management by three to six times if PAs are to effectively conserve lions and other species and provide vital ecological and economic benefits to neighboring communities.

Investing more financial resources into Africa's PAs would not only strengthen the conservation of lions and their ecosystems, but also generate social and economic benefits for Africa and the world at large. Africa's PAs encompass species and areas of natural heritage that are of great symbolic and cultural significance both within Africa and elsewhere, perhaps most notably in the West (4, 11, 12). PAs also support and supply vital ecosystem services to African countries (13–15) and bolster and diversify rural and national economies via nature-based tourism (9, 16–18). Visitation to parks and reserves has been increasing in Africa to the extent that, in Southern Africa, for instance, ecotourism generates as much revenue as farming, forestry, and fishing combined (19, 20).

However, Africa's PAs are often underfunded and receive less international support than their global value merits or than is

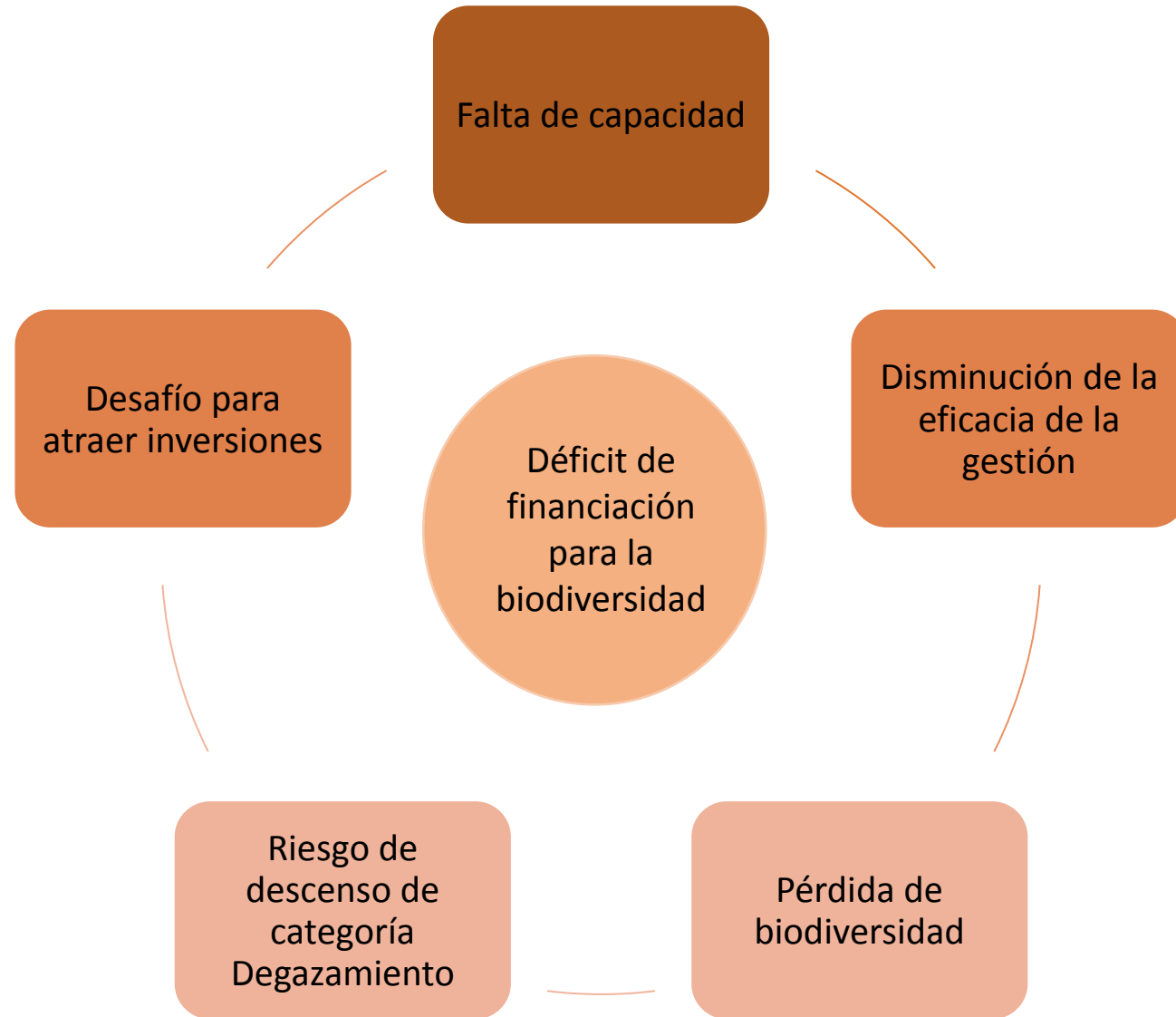
Significance

Protected areas (PAs) are the cornerstone of conservation yet face funding inadequacies that undermine their effectiveness. Using the conservation needs of lions as a proxy for those of wildlife more generally, we compiled a dataset of funding in Africa's PAs with lions and estimated a minimum target for conserving the species and managing PAs effectively. PAs with lions require \$1.2 to \$2.4 billion or \$1,000 to \$2,000/km² annually, yet receive just \$381 million or \$200/km² (median) an-



Fuente: Instituto Paulson, TNC y el Centro Atkinson para la Sostenibilidad de Cornell

El desafío



Asociación para la Gestión Colaborativa



Asociaciones de gestión colaborativa, cuando una autoridad de un AP (gubernamental, privada, comunitaria) llega a un acuerdo contractual con un socio (privado u ONG) para la gestión de un AP. A través de una CMP, la autoridad del AP delega ciertas obligaciones de gestión al socio.

| Modelos de asociación para la gestión colaborativa | | |
|--|-----------|---|
| Apoyo financiero y técnico | | El Estado conserva la autoridad de gobierno y el socio proporciona apoyo técnico y financiero (normalmente no hay acuerdo de gestión). |
| Cogestión | | |
| | Bilateral | El Estado y el socio colaboran en la gestión de las AP en el marco de un acuerdo de gestión, y las dos entidades y sus estructuras trabajan en paralelo. |
| | Integrado | El Estado y el socio acuerdan colaborar en la gestión del AP mediante un acuerdo de gestión y crean una SPV para llevar a cabo la gestión, con una representación equitativa de las partes en el consejo de administración de la SPV. |
| Delegado | | Similar a la integrada, pero el socio privado nombra a la mayoría del consejo de administración de la SPV y se delegan más derechos de gestión. |

Cubierto en el kit de herramientas

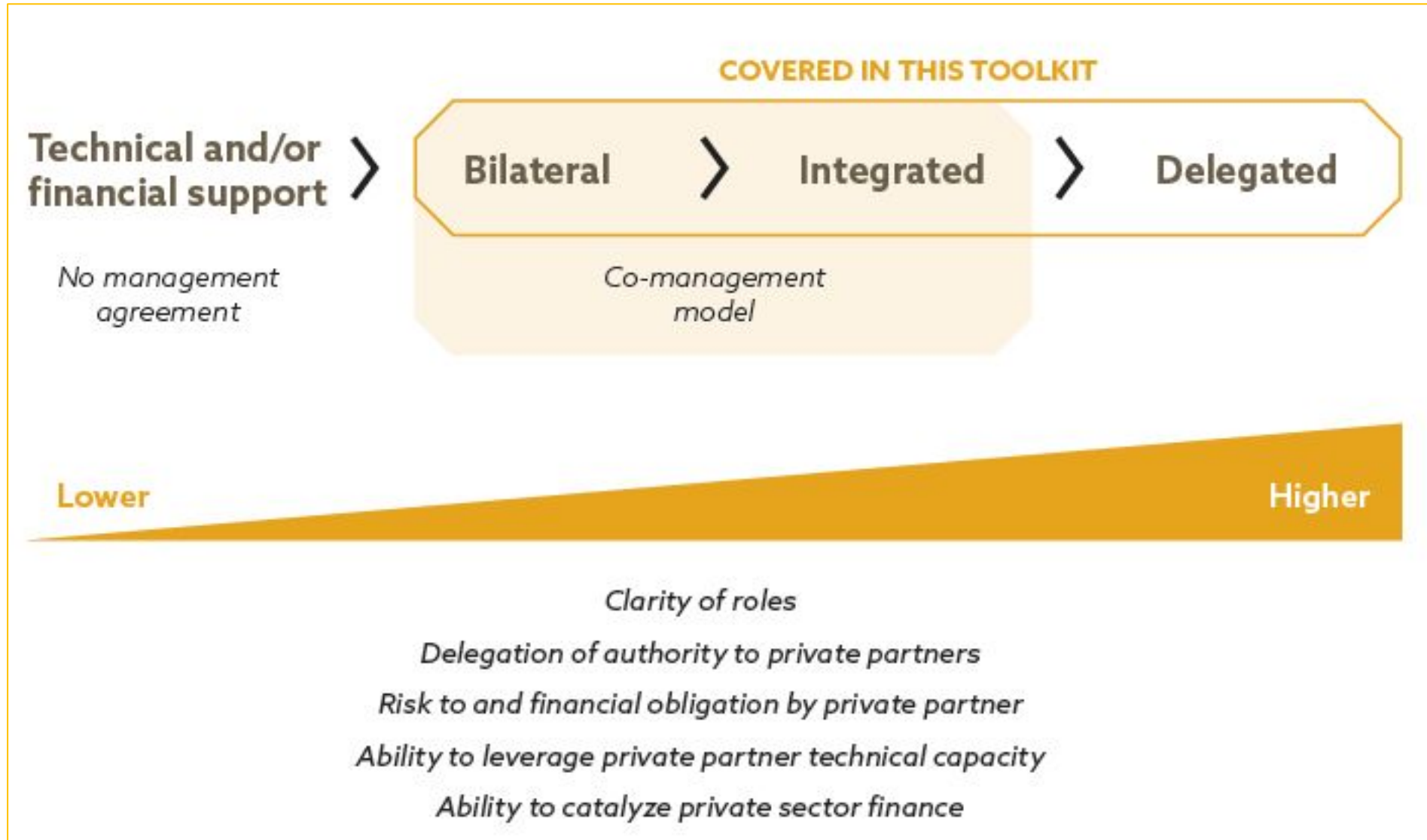
Impacto de la CMP



| Management | Governance |
|---|---|
| ...is about... | ...is about... |
| <ul style="list-style-type: none"> • what is done in pursuit of given objectives • the means and actions to achieve such objectives | <ul style="list-style-type: none"> • who decides what the objectives are, what to do to pursue them, and with what means • how those decisions are taken • who holds power, authority and responsibility • who is (or should be) held accountable |

| | |
|-------------|--|
| SOVEREIGNTY | The state remains the sole ultimate custodian of national PAs; there is no loss of sovereignty |
| OWNERSHIP | The state remains the sole owner of national PAs; there is no loss of ownership |
| GOVERNANCE | Enhanced by CMP the separation of governance from management can create more accountability, clear management responsibility, and transparency |
| MANAGEMENT | Directly affected by CMP |

Riesgos y obligaciones asociados a los modelos CMP



Puntos fuertes y débiles de la CMP

| Modelo CMP | Puntos fuertes | Puntos débiles |
|------------------|---|---|
| Bilateral | Legitimidad de la participación del PAA en la gestión; mantenimiento de la responsabilidad gubernamental | Las estructuras, políticas y procedimientos paralelos pueden crear frustración, división, ineficacia financiera y tensión |
| | Aprovechar los puntos fuertes de cada socio | Potencial de conflicto, especialmente con dos líderes, si su relación se rompe |
| | | Falta de responsabilidad y de funciones y responsabilidades claras, lo que da lugar a conflictos |
| | | La responsabilidad difusa puede llevar a una falta de responsabilidad |
| | | Potencial de interferencia política |
| | | Posibilidad de desconfianza si no hay suficiente transparencia y estructura |
| Integrado | Todo el personal contratado por el SPV, sujeto a las mismas condiciones de empleo, a los mismos reglamentos, con líneas jerárquicas claras | Riesgo político/desconfianza pública por el alto nivel de independencia del socio privado |
| | La innovación, la flexibilidad y la cultura de toma de decisiones del sector privado combinadas con la experiencia de la AP, el conocimiento de la AP | Posibilidad de conflictos y malentendidos entre dos entidades y culturas de trabajo |
| | El alto nivel de autonomía a nivel de AP permite una rápida toma de decisiones | |
| Delegado | El socio tiene un mandato claro, permite una rápida toma de decisiones y una plena responsabilidad | La transición de vuelta al gobierno puede ser un reto si no se planifica adecuadamente |
| | La asociación a nivel de gobernanza garantiza la participación del gobierno en la estrategia y la supervisión | Preocupación por el hecho de que los "extranjeros" se apoderen de las AP nacionales y comprometan la soberanía del Estado |
| | Todo el personal contratado por el SPV está sujeto a las mismas condiciones, a las mismas normas y reglamentos, y a unas líneas jerárquicas claras | Se percibe que incapacita al PAA y no transfiere conocimientos y capacidades |
| | Innovación, flexibilidad, cultura de toma de decisiones del sector privado | Posible resentimiento por parte de la APA, que no tiene recursos para cumplir su mandato |
| | El alto nivel de autonomía a nivel de AP permite una rápida toma de decisiones | |

La oportunidad



Motores económicos

- **Reducción de la carga de costes:** Los CMP reducen la carga de costes de las AP objetivo.
- **Mejora del flujo de inversiones:** los PCM tienen un mayor potencial para atraer fuentes de financiación más diversificadas al patrimonio de las AP, tanto de fuentes tradicionales de donantes como de mecanismos innovadores de financiación de la conservación.
- **Flujo de ingresos mejorado y diversificado:** los CMP tienen un mayor potencial para atraer y comprometer a inversores de empresas de conservación de alto potencial - sector turístico y sectores diversificados emergentes - compensaciones de carbono y biodiversidad, PSA
- **Impulsores del empleo:** El aumento de la inversión, la intensificación de la actividad operativa y la mejora de la actividad empresarial impulsan el empleo.

Motores de capacidad

- **Aumento de la generación de impuestos:** Esta dinámica económica puede tener importantes implicaciones en el aumento de la recaudación fiscal.
- **Mayor capacidad técnica:** Las PMC pueden atraer a importantes talentos al sector de la gestión de áreas protegidas, sobre todo en los ámbitos de la financiación, el desarrollo empresarial, la participación de la comunidad local y la gestión de la fauna y la translocación.
- **Polinización cruzada de la capacidad técnica:** Los PDC bien elaborados pueden garantizar que esta capacidad técnica mejorada se traslade activamente a las operaciones más amplias de la agencia estatal de áreas protegidas.

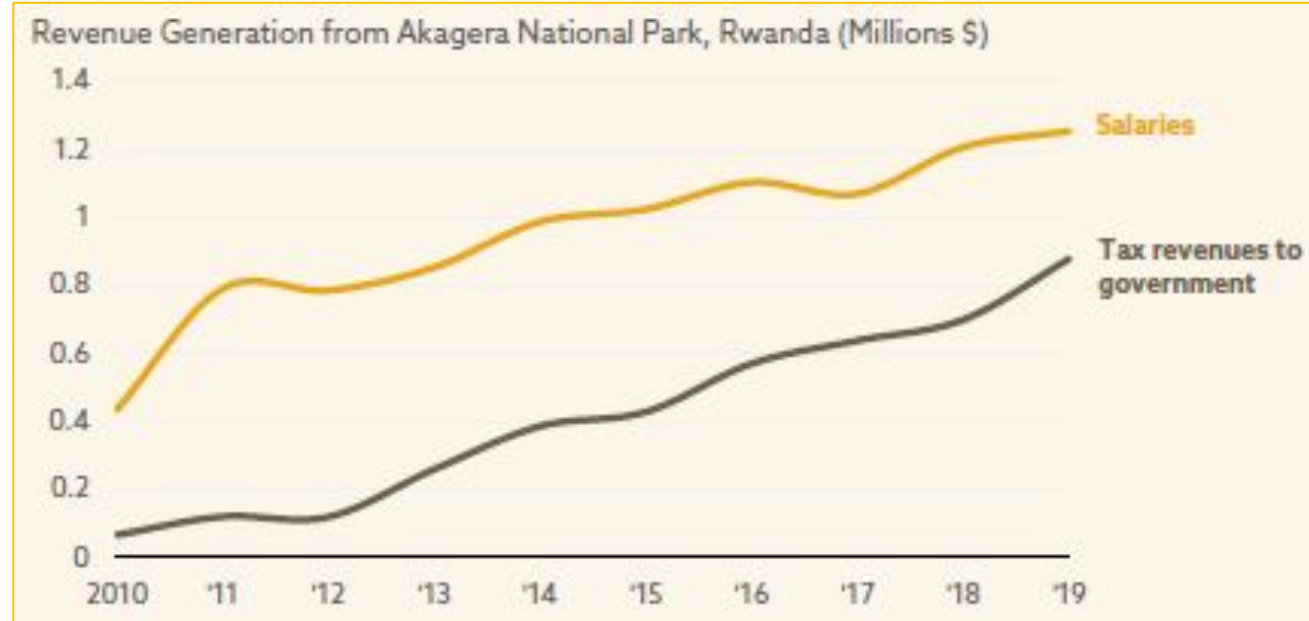
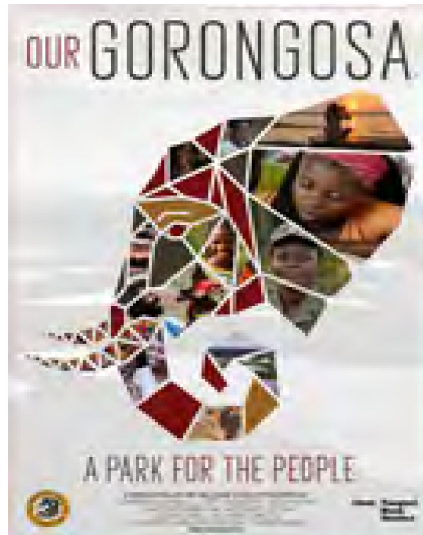
Impulsores de la productividad

- **Salud ecológica:** Esta combinación de mejora de la economía y la capacidad técnica puede servir para impulsar ganancias reales con respecto a los activos naturales (vida silvestre, biodiversidad, servicios de los ecosistemas).
- **Detención de la degradación de activos:** Muchas zonas protegidas de África se consideran "parques de papel", no operativos. Éstas corren el riesgo de ser reducidas o desjerarquizadas, con toda la pérdida de capital natural, económico y de medios de vida que ello puede implicar, y con implicaciones más amplias para la dinámica climática mundial. Las PMC pueden detener e incluso ayudar a invertir esta tendencia.
- **Mejora de la marca nacional:** Los CMP pueden mejorar significativamente las marcas nacionales a nivel internacional - y todo lo que puede fluir en consecuencia.

Ejemplos de beneficios de CMP



- Impulsores ecológicos
- Motores económicos
- Conductores técnicos
- Impulsores operativos

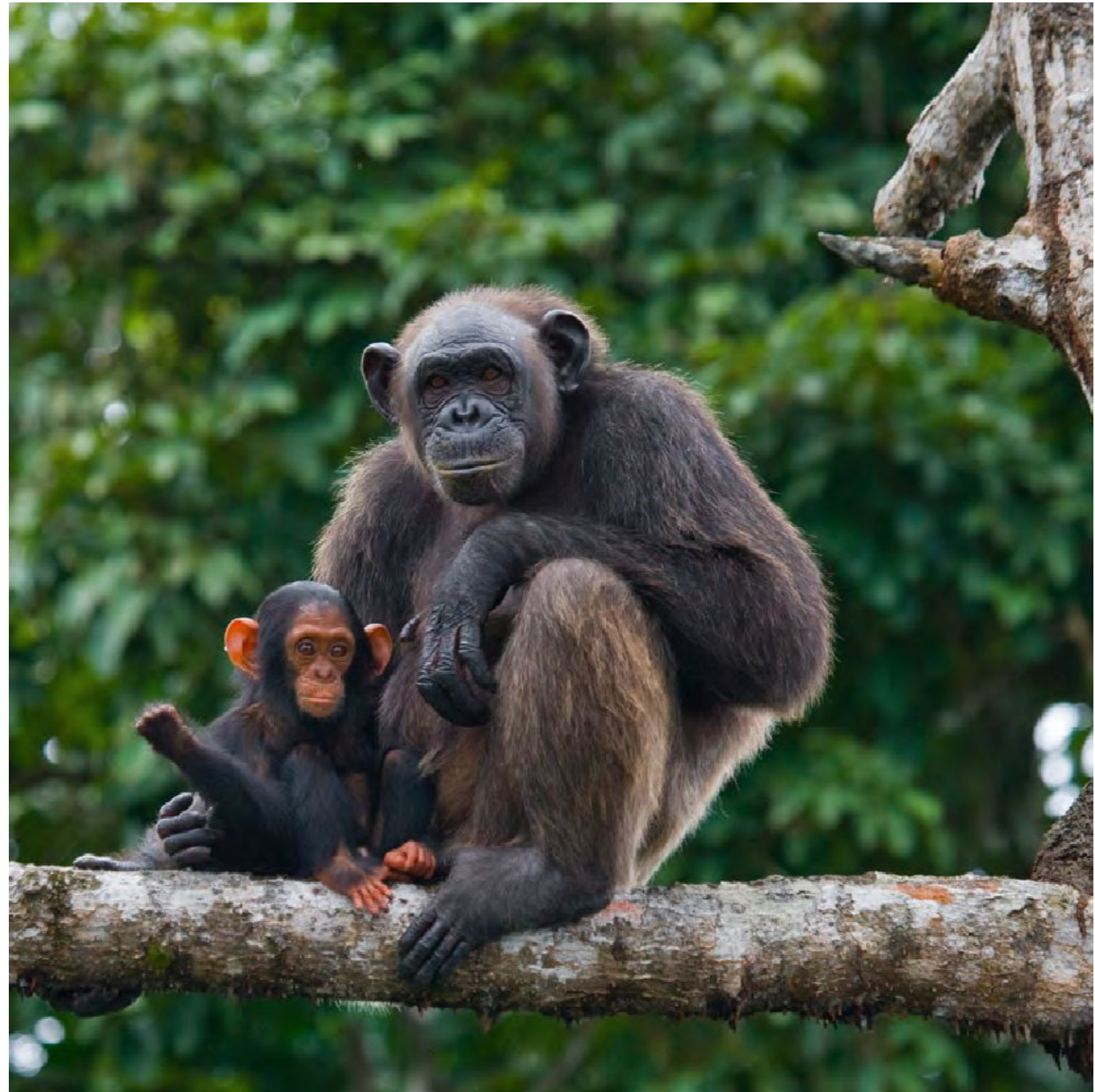


El Parque Nacional de Gonarezhou, en el sureste de Zimbabue, se gestiona a través de un CMP entre la Sociedad Zoológica de Frankfurt y la Autoridad de Parques y Vida Silvestre de Zimbabue. La financiación anual del parque aumentó en el primer año en un 50% y el presupuesto anual actual es de aproximadamente 5 millones de dólares, incluidos los gastos de capital.

Éxito demostrado

La mediana de la financiación de las PMC en comparación con la financiación estatal de referencia para la gestión de las AP es 1,5 veces mayor para los modelos de apoyo financiero y técnico, 2,6 veces mayor para la cogestión y 14,6 veces mayor para la gestión delegada.

(Lindsey et al. 2021)

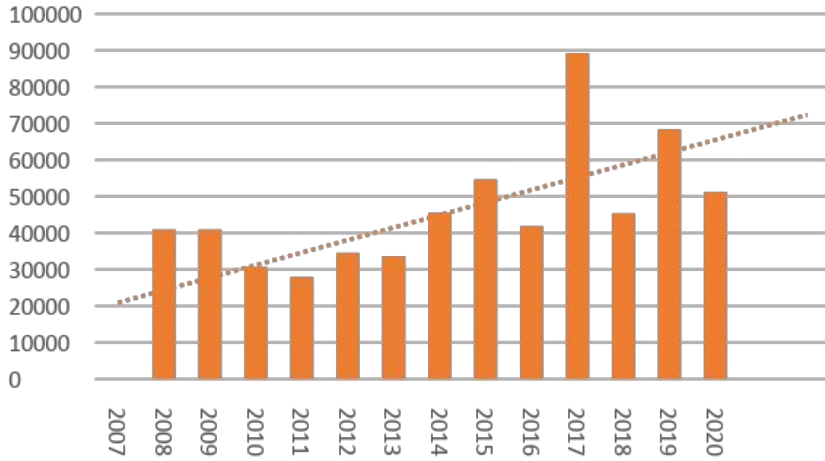


Beneficios de los CMP en Malawi: Parque Nacional de Majete, 2003

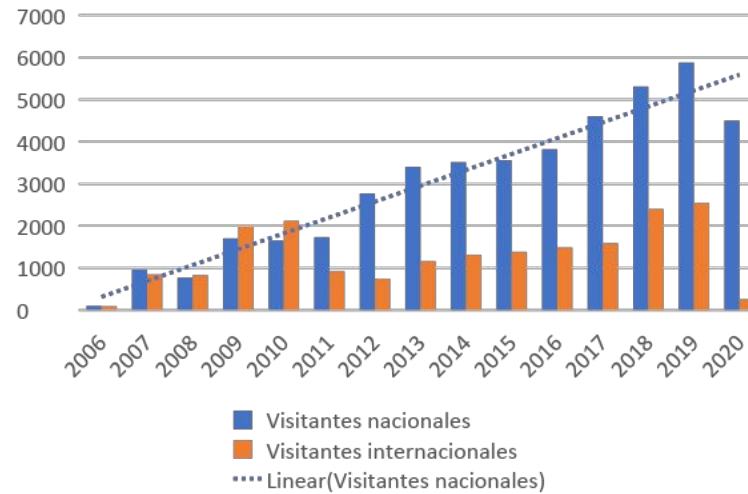
Seis veces el presupuesto total asignado al DNPW para todas sus AP (310.000 dólares).



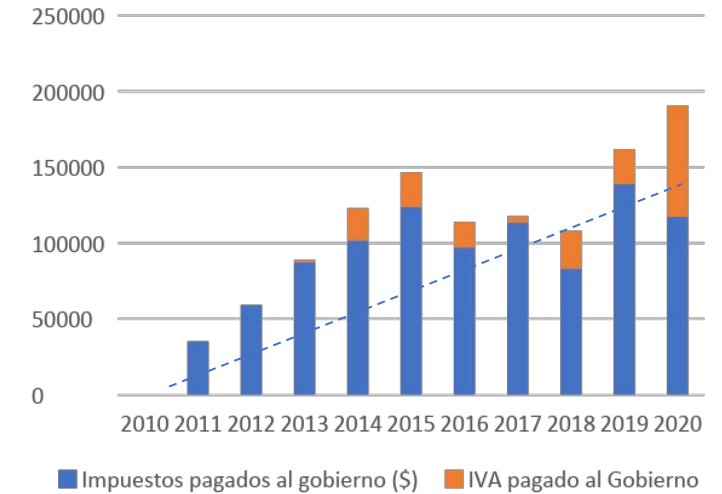
Gasto en desarrollo comunitario



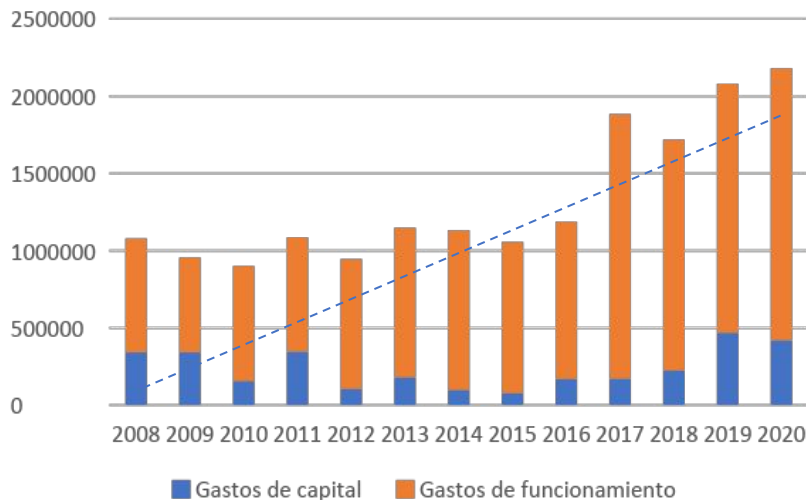
Número de visitantes a MNP



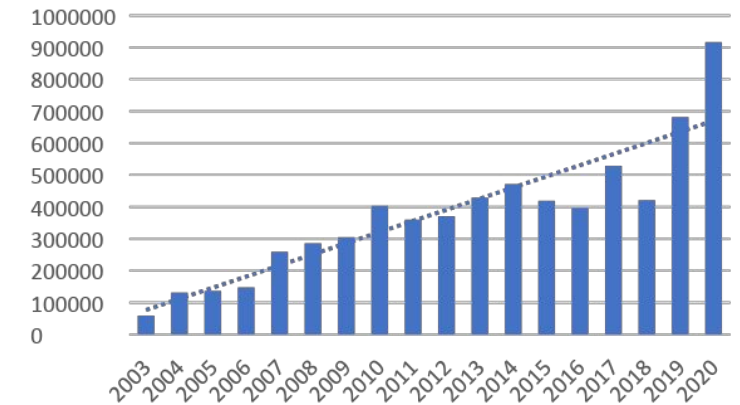
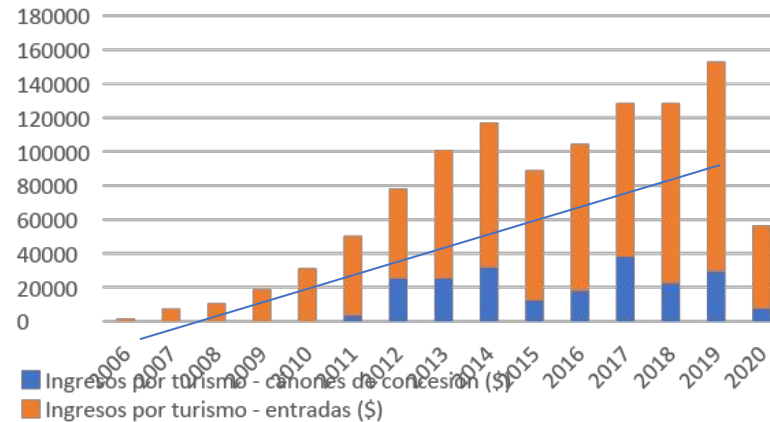
Impuestos pagados al gobierno (USD)



Gastos de CAPEX y OPEX USD



Ingresos por turismo



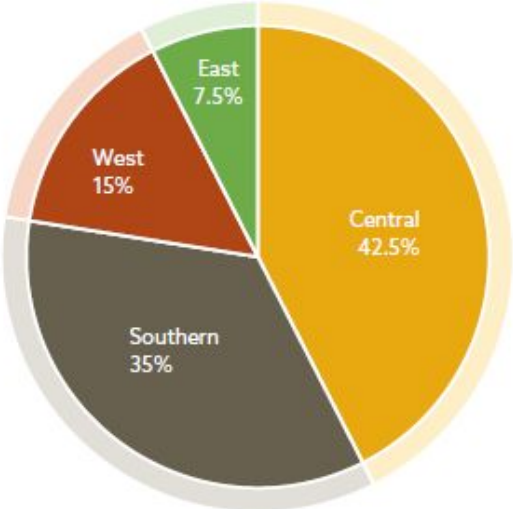
Los CMP apoyan la consecución de los ODS



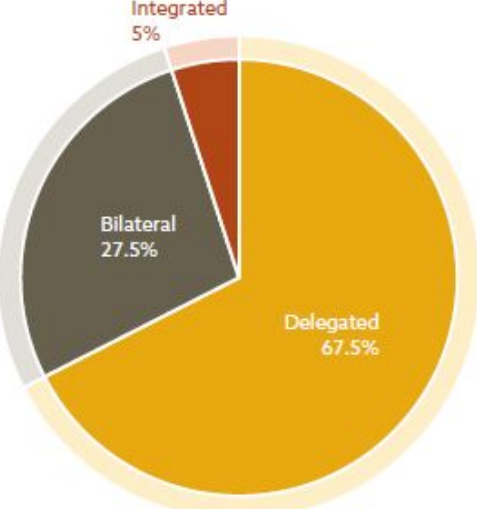
| SDG | How CMPs Contribute | SDG | How CMPs Contribute |
|--|---|---|---|
|  <p>1 NO POVERTY</p> | CMPs foster economic development and provide income through wildlife based tourism, management, and other businesses sparked by enhanced management |  <p>9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE</p> | CMPs attract investment and support infrastructure and development in the PA and surrounding region |
|  <p>2 ZERO HUNGER</p> | CMPs enhance regional stability and security and create an enabling environment that spurts agricultural development and revenue from employment, tourism, and other businesses |  <p>13 CLIMATE ACTION</p> | CMPs enhance the effective management of PAs, which mitigate climate change and enable natural adaptation processes. Employment and enhanced development due to enhanced PA management create more resilient communities living in and around PAs |
|  <p>3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING</p> | CMPs support improved health care for communities living in and around the PA through provision of supplies, support to clinic staff, development of clinics, and ambulatory access |  <p>14 LIFE BELOW WATER</p> | CMPs enhance marine protected areas and support the sustainable development of seascapes |
|  <p>4 QUALITY EDUCATION</p> | CMPs support improved education for communities living in and around the PA through bursaries, environmental education, school development, teacher training, and provision of supplies |  <p>15 LIFE ON LAND</p> | CMPs help to protect, restore, and promote the effective management of terrestrial ecosystems, sustainably managed forests, combat deforestation, and halt land degradation and biodiversity loss |
|  <p>8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH</p> | CMPs enhance management of PAs, attract investment, and stimulate regional economic development, which promotes economic growth and employment |  <p>17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS</p> | CMPs are partnerships (PPPs) that strengthen the means of implementation towards fulfillment of the SDGs |

Situación de las PMC en África

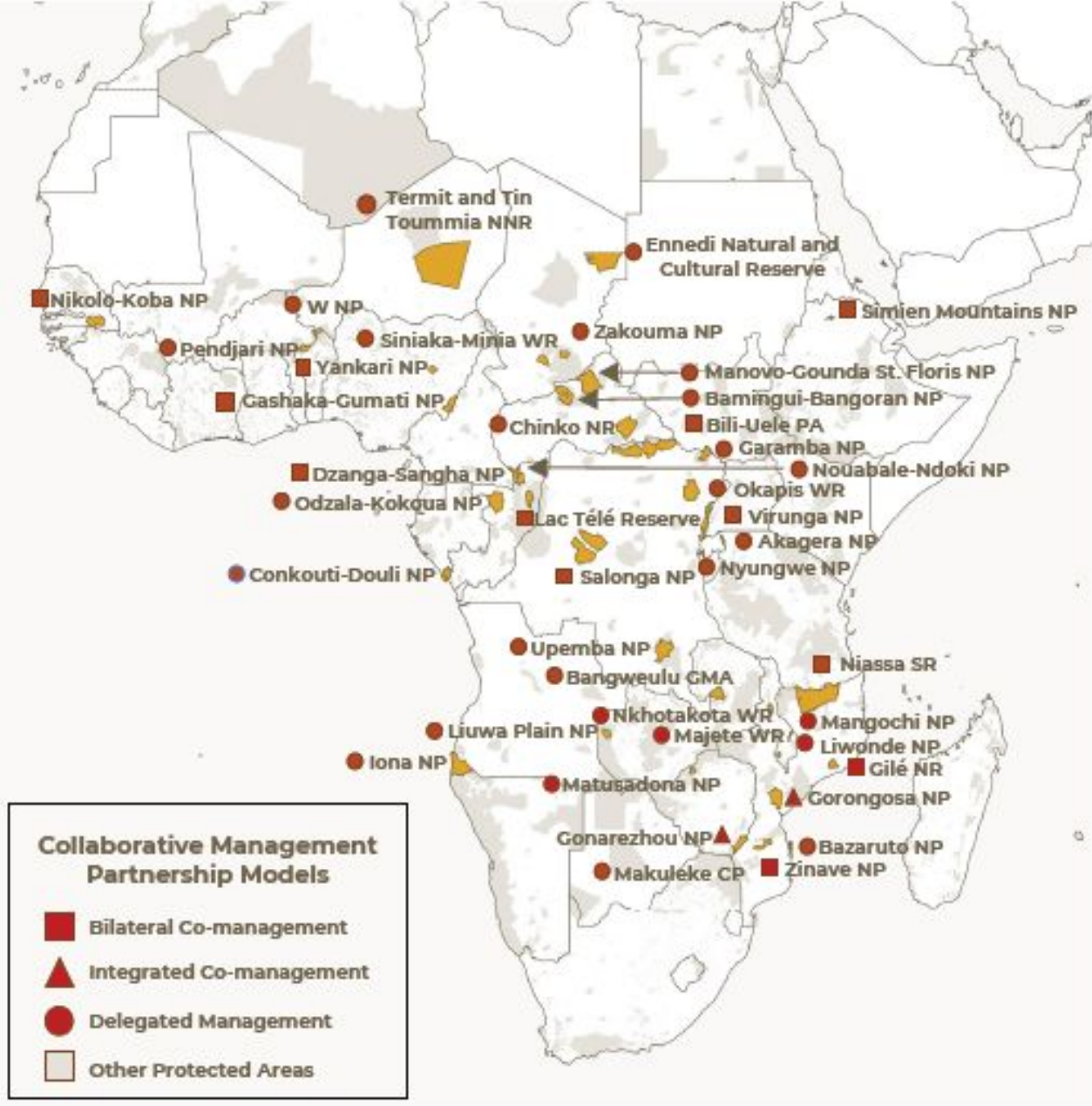
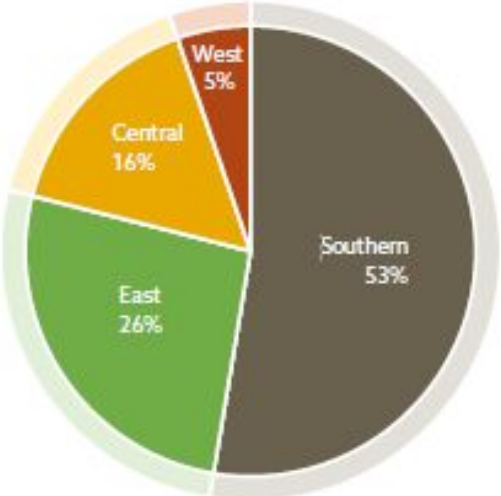
Distribución regional de CMP en África



Tipos de CMP



Porcentaje de la cartera de productos en desarrollo activo



Desafío en la adopción de CMP

1. Preocupación del gobierno

- Percepción de que entrar en un CMP significa ceder los activos nacionales y renunciar a demasiado control.
- Percepción de que entrar en un CMP es un reflejo de su incapacidad para lograr sus propios objetivos.
- Preocupación por la retención de ingresos a nivel de la AP.
- Preocupación de que los CMPs no desarrollen la capacidad de la autoridad de la AP.

2. Falta de un socio privado cualificado

- El éxito del PCM depende de que haya una ONG o un socio privado cualificado que comparta la misma visión que la autoridad de la AP y tenga la capacidad técnica y la habilidad de atraer financiación.

3. Falta de financiación de los donantes

- El éxito del PMC depende de una financiación adecuada y a largo plazo.



Desafíos con los CMP

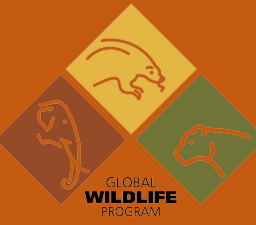
| Categoría | Elemento | Descripción |
|--------------------------------------|--|--|
| Acuerdos y estructura del CMP | Acuerdos | Acuerdos a corto plazo |
| | | Carece de una división clara de funciones y responsabilidades |
| | Insuficiente delegación de autoridad | Mandato débil otorgado o solicitado por el socio |
| | | El gobierno mantiene la responsabilidad de los aspectos críticos de la gestión, pero carece de recursos suficientes |
| | Modelos mal diseñados | Retirada prematura de un socio antes de que se haya creado la capacidad del PAA Los modelos bilaterales de CMP pueden dar lugar a confusión, conflictos y otros problemas |
| Múltiples socios sin un plan | Puede causar confusión, duplicación de esfuerzos e ineficiencias | |
| Apoyo gubernamental | Insuficiente participación del gobierno | Falta de apoyo del gobierno en relación con los permisos y otros elementos administrativos |
| | | Falta de una visión compartida en los niveles superiores del gobierno sobre cuestiones clave, es decir, asentamientos, minería en la AP |
| | | Los PDC negociados de arriba a abajo sin la participación de la sede central o del parque pueden socavar el PDC |
| Comunidad | Falta de apoyo de la comunidad | Lo que provoca retrasos, gastos y desafíos legales |
| Sociedad civil | Falta de apoyo de la sociedad civil | Lo que provoca retrasos, gastos y desafíos legales |
| Capacidad de las ONG | Insuficiente experiencia de las ONG | Falta de conocimientos o experiencia de las ONG en la gestión de AP |
| Finanzas | Financiación insuficiente | Presupuestos insuficientes e incapacidad para generar ingresos |
| | Lagunas de financiación | Los PCM a corto plazo que dependen exclusivamente de los grandes financiadores institucionales |
| Contexto | Contextos demasiado complejos | Escenarios complicados, es decir, inestabilidad política o personas y ganado en el interior |
| Relaciones y confianza | Ruptura de relaciones | Ruptura de las relaciones o de la confianza entre los socios |
| | Comportamiento errante de los socios | Socios que no cumplen sus compromisos, que actúan al margen de la ley |
| Entorno propicio | Falta de un proceso claro para establecer los CMP | Puede provocar retrasos y fatiga en los donantes |
| | Falta de un marco jurídico favorable | No existe un marco legal para gestionar el CMP a largo plazo sin interferencias políticas |

Sección 2

How

to Establish
Collaborative
Management
Partnerships



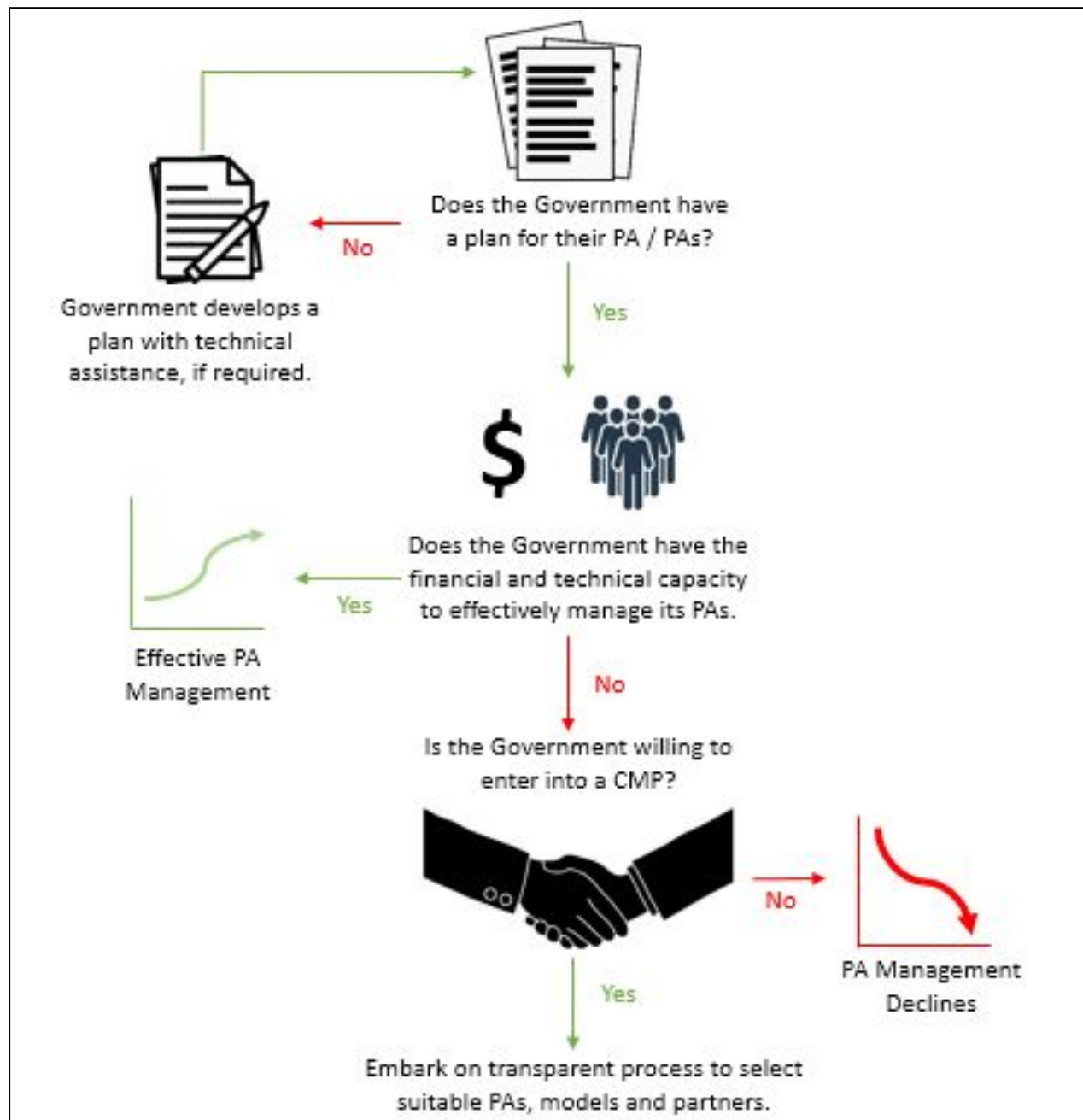


Capítulo 4 - Identificación y selección de oportunidades de PMC

- Matriz de decisiones
- Revisión legal
- Objetivos y metas de la Agencia
- Cribar y seleccionar el potencial
 - PAs para CMPs
 - Modelo CMP
- Revisar los planes nacionales y regionales

Capítulo 5 - Preparación y establecimiento de los PCM

- Estudio de viabilidad
- Determinar el proceso de selección del socio de gestión
- Compromiso de las partes interesadas
- Proceso de licitación y selección del socio
- Gestión y control



Pasos para identificar, examinar, preparar y establecer un CMP

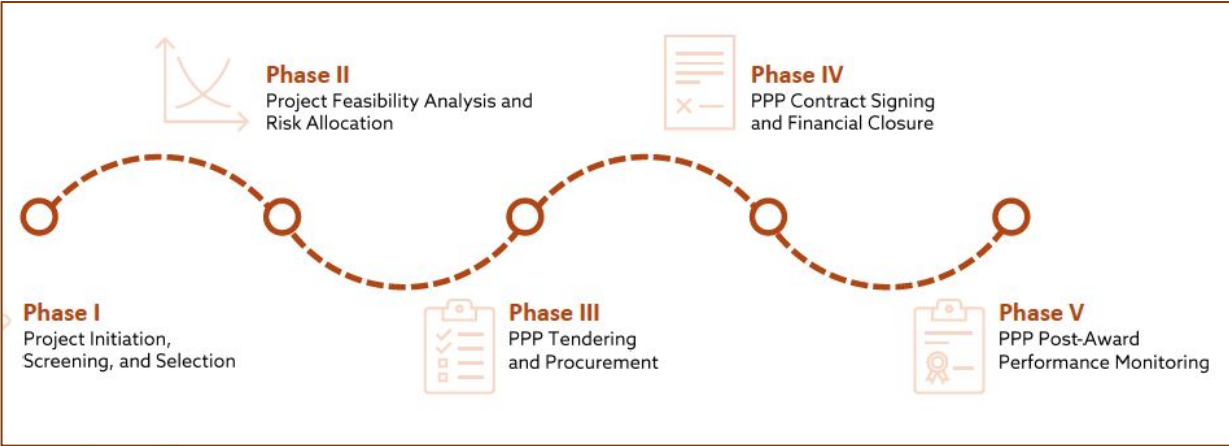


| Process | Chapter | Section | Step | ✓ |
|--------------------------------|-----------|---------|--|--------------------------|
| Identify and Screen CMPs | Chapter 4 | 4.1 | Government decision to engage in a CMP | <input type="checkbox"/> |
| | | 4.2 | Legal review | <input type="checkbox"/> |
| | | 4.3 | Review agency goals and targets | <input type="checkbox"/> |
| | | 4.4 | Screen and select potential PAs for CMPs | <input type="checkbox"/> |
| | | 4.5 | Screen and select CMP models | <input type="checkbox"/> |
| | | 4.6 | Review regional plans | <input type="checkbox"/> |
| Prepare for Establishing a CMP | Chapter 5 | 5.1 | Complete a feasibility study | <input type="checkbox"/> |
| | | 5.2 | Determine the management partner selection process | <input type="checkbox"/> |
| | | 5.3 | Pre-tendering stakeholder engagement | <input type="checkbox"/> |
| | | 5.4 | Formation of a committee to support the partner selection | <input type="checkbox"/> |
| | | 5.5 | Development of criteria for partner selection | <input type="checkbox"/> |
| | | 5.6 | Development of a prospectus and tendering materials to attract and inform partners | <input type="checkbox"/> |
| | | 5.7 | Tendering process and selection of partner | <input type="checkbox"/> |
| Contract and Manage CMP | Chapter 5 | 5.8 | Contract development | <input type="checkbox"/> |
| | | 5.9 | Contract management and monitoring | <input type="checkbox"/> |

Revisión legal y estratégica



Proceso de APP en cinco etapas en Malawi



STRATEGIC PLAN

2019-2024

Rising to the conservation challenge
"Together we rise"

Fuente: Legislación sobre APP de Malawi de 2011

Selección de parques

1. Status of PAs

2. Key Drivers for CMPs



PA adecuada para CMP

3. Detractors and Risks

Ejemplo de análisis de amenazas

| | Acute | Serious | Moderate | Onset | Insignificant | | |
|--|----------------------|-----------------|----------------------------|---------------------------|------------------|-------------------------|----------------------------|
| National parks (from highest to lowest risk) | Encroach-ment | Poaching | Livestock incursion | Uncontrolled fires | Pollution | Invasive species | Habitat degradation |
| Hells Gate | | | | | | | |
| Mount Longonot | | | | | | | |
| Nairobi | | | | | | | |
| Tsavo East | | | | | | | |
| Malka Mari | | | | | | | |
| Meru | | | | | | | |
| Chyulu Hills | | | | | | | |
| Laikipia | | | | | | | |
| Lake Nakuru | | | | | | | |
| Kora | | | | | | | |
| Marsabit | | | | | | | |
| Amboseli | | | | | | | |
| Mt. Kenya | | | | | | | |
| Aberdares | | | | | | | |
| Mt. Elgon | | | | | | | |

Ejemplo de herramienta de selección de áreas protegidas: Impulsores, y Disuasores y Riesgos

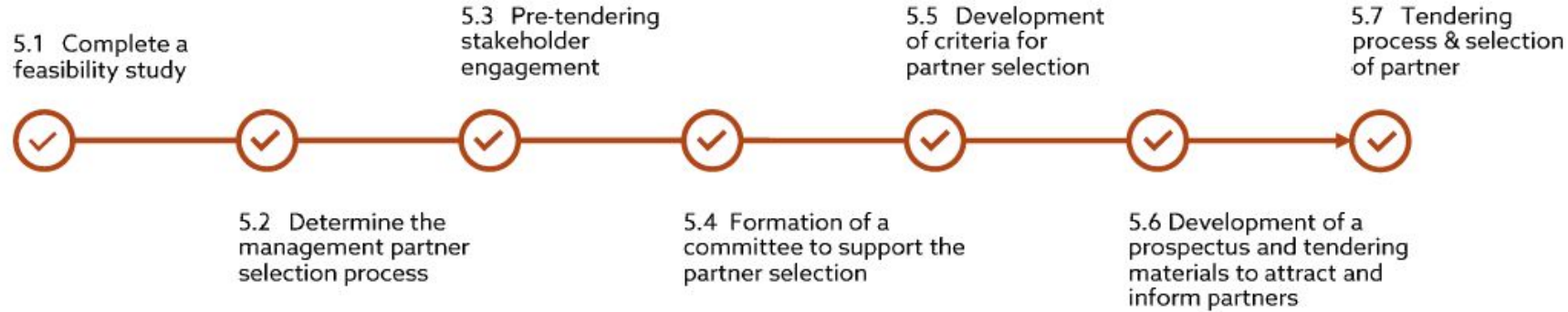
| Protected Area Selection Matrix | | Evaluation | | |
|--|--|------------|--------|--------|
| Evaluation (Weak (+1), Average (+2), Strong (+3)) | | | | |
| Category | Drivers | Park A | Park B | Park C |
| Revenue dynamics | Current revenue dynamics | + | + | + |
| | Presence of commercially successful tourism facilities | + | + | + |
| | Potential for wildlife-based tourism revenue | + | + | + |
| | Potential for other revenue generating opportunities | + | + | + |
| Community | Current community relations | + | + | + |
| | Current community cost | + | + | + |
| | Current community benefits | + | + | + |
| | Potential for community benefits | + | + | + |
| Ecological and natural capital | Ecological priority for government | + | + | + |
| | Natural capital value | + | + | + |
| Evaluation (Low (-1), Medium (-2), High (-3)) | | | | |
| Category | Risks and Detractors | Park A | Park B | Park C |
| Detractors and risks | Security and safety | - | - | - |
| | External drivers of threats | - | - | - |
| | Management trends | - | - | - |
| | Flagship parks | - | - | - |
| | Land claims | - | - | - |
| TOTAL Score | | # | # | # |

Selección del modelo CMP

| | | Poor | Moderate | Excellent |
|-------------------------------------|--|-----------|------------|-----------|
| PILLARS | CRITERIA | BILATERAL | INTEGRATED | DELEGATED |
| Development and Partnerships | Clarity of roles and responsibilities | ○ | ●●● | ●●● |
| | Trust between the partners | ○ | ●●● | ●● |
| PA Authority Status | PA authority capacity | ●● | ●●● | ●● |
| | PA authority financial situation | ●● | ●●● | ●● |
| Legal | Country legal framework | ●●● | ●● | ●● |
| | Ability to execute in a timely fashion | ●●● | ●● | ○ |
| Stakeholders | Engagement of stakeholders | ●● | ●● | ●● |
| | Engagement of partners | ●● | ●● | ●● |
| Governance | Embedding succession | ○ | ●●● | ○ |
| | Equitable representation | ●●● | ●●● | ○ |
| | Communication the partnership | ●● | ●● | ●● |
| | Protecting the partnership and mission | ●● | ●● | ●● |
| Administration | Unifying staffing | ○ | ●●● | ●●● |
| | Determining leadership | ○ | ●●● | ●●● |
| | Aligning policies and procedures | ○ | ●●● | ●●● |
| | Pre-planning termination/closure | ●● | ●●● | ●●● |
| Operations | Legitimizing the management framework | ○ | ●● | ●● |
| | Respecting the law enforcement mandate | ●●● | ●● | ●● |
| | Defining community engagement parameters | ●●● | ●● | ●● |
| Finances | Building sustainability | ●● | ●●● | ●●● |
| | Driving enterprise development | ○ | ●●● | ●●● |
| | Managing surplus/deficit | ○ | ●●● | ●●● |



Preparación para un CMP



Proceso de licitación de CMP

A. Tender and promote CMP opportunities for Expression of Interest (EOI)

B. PEC reviews EOI against criteria and invites full proposals

C. PEC reviews full proposals, conducts due diligence, and selects partner



Bidders generally have **2 months** to submit an Expression of Interest

Bidders generally have **3 months** to submit full proposal

Key Components that Should be Included in an Expression of Interest

| Key Component | ✓ |
|------------------------------------|--------------------------|
| Partner Description | |
| Partner identity | <input type="checkbox"/> |
| Key people's biographies and CVs | <input type="checkbox"/> |
| Experience | <input type="checkbox"/> |
| International best practices | <input type="checkbox"/> |
| Experience in target PA | <input type="checkbox"/> |
| Conflict of interest declaration | <input type="checkbox"/> |
| References | <input type="checkbox"/> |
| Technical Capacity | |
| Protected area management | <input type="checkbox"/> |
| Local community | <input type="checkbox"/> |
| Revenue | <input type="checkbox"/> |
| Fundraising | <input type="checkbox"/> |
| Conservation finance | <input type="checkbox"/> |
| Start-ups | <input type="checkbox"/> |
| Technology | <input type="checkbox"/> |
| Business and PA planning | <input type="checkbox"/> |
| Environmental and social standards | <input type="checkbox"/> |
| Project management | <input type="checkbox"/> |
| Project Description | |
| Key priorities | <input type="checkbox"/> |
| Alignment with PA authority | <input type="checkbox"/> |

Bugungu Wildlife Reserve



A western buffer to Murchison Falls National Park, where the forests of Budongo give way to savannah and bush stretching to the shores of Lake Albert, a habitat unique to the Murchison Area. An open landscape with spectacular views; wildlife populations are increasing and further investment will secure its future.

Key Facts:

Size: 474 Km²

Landscape and Habitat: Forest and bush covered escarpment in the east descending to flat grassland and bush plains with riverine forest sections to the west.

Wildlife: Important habitat for elephant, buffalo, Ugandan kob, hartebeest, and other mammals including endemic red-flanked duiker. 270 species of bird.

Infrastructure: Very limited road access inside the reserve, small patrol base and three outposts on Western boundary.

Management: Managed by UWA as part of the Murchison Falls conservation area.

Tourism: No current tourism activity in the area.

Access: Road to Kampala ~4-5 hours, Murchison Falls NP ~30-45 mins. Nearby Bugungu airstrip receives scheduled flights.

Investment Opportunity:

Invest through a PPP structure with UWA to secure co-management of the area, invest in the necessary infrastructure to support conservation and tourism activities and develop enterprise partnerships for long term revenue.

Rúbricas estándar en un contrato CMP



| | |
|--|--|
| • Parties | • Law Enforcement |
| • Background | • Community Relations |
| • Definitions / Interpretations | • Establishing Park Fees |
| • Objectives | • Existing Commercial Relationships and New Concessions and Enterprise Development |
| • Governance Structure | • Assets |
| • Geographical Area | • Liability and Indemnity |
| • Delegation of Management | • Conflict Resolution |
| • Duration, Start Date, and Renewal | • Performance Review |
| • Integration of Staff | • Termination |
| • Staff Recruitment | • Data Ownership |
| • Reserved Matters | • Communication |
| • Donor Funding and Revenue Management | • Other Sections |
| • PA Management Roles and Responsibilities | |
| • Non-Management Responsibilities | |

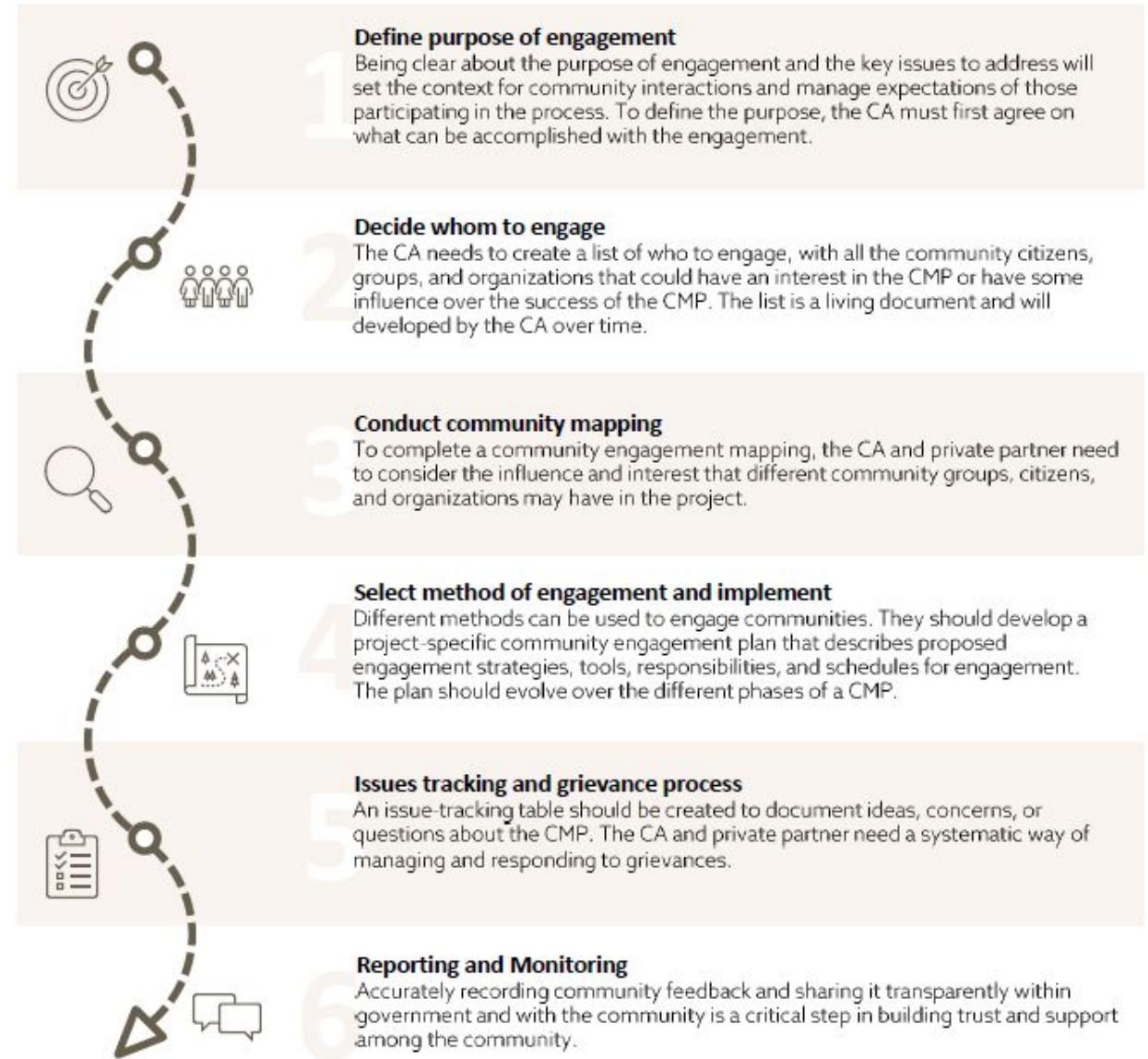
Sección 3

Strengthening and Managing Collaborative Management Partnerships



Normas medioambientales y sociales

- ESS: conjunto de políticas, directrices y procedimientos operativos diseñados para, en primer lugar, identificar y luego, siguiendo la jerarquía de mitigación estándar, tratar de evitar, minimizar, restaurar y compensar cuando sea necesario los impactos ambientales y sociales adversos que puedan surgir en la ejecución de un proyecto.
- La EES debe incluir un marco global que permita al personal, a los promotores de proyectos, a los gestores y a los socios identificar y evitar los impactos adversos sociales y medioambientales.



Apéndices



- Descripción de la legislación sobre APP
- Descripción de los modelos CMP
- Mejores prácticas de CMP
- CMP en Madagascar y Sudáfrica
- Pasos para identificar, examinar, preparar y establecer un CMP
- Planes de negocio para las licitaciones y la planificación del CMP
- Licitación y material promocional de CMP
- Formulario de evaluación de la expresión de interés
- Información para una oferta completa de gestión colaborativa
- Componentes clave que deben incluirse en los contratos de CMP





Figure D.5
Liuwa Plan NP Case Study



Why CMP?

The Barotse Royal Establishment, representing the community, requested the support of African Parks to manage the park, which was non-operational, afflicted by poaching, and providing few benefits to community.



Goals of the Partnership:

To restore the biodiversity of LPNP as part of the greater ecosystem and to build a constituency for conservation with the local community and government.

Liuwa Plain National Park

Zambia



Key details

Type of CMP

Delegated

Size of the park

3,369 km²

CMP timeframe

2004 to 2024

Years to establish a CMP

1 year

Public partner: Department of National Parks and Wildlife

Private/NGO partner: African Parks

Community partner: Barotse Royal Establishment

Legal structure: Company with representation from government and African Parks

Governance: Zambia Company with representation from African Parks and DNPW. Two members of BRE on African Parks Zambia board

Revenues:

Revenue Retention: All revenue retained at park

Revenue Growth: \$4,518 (2003), \$261,743 (2019), \$163,536 (2020 impacted by COVID-19)

Lessons learned

Having established community institutions in place helps facilitate community initiatives and ensures equitable and transparent engagement.

It is important to have clear communication between park level management and higher level (ministry) government to share successes and failures.

Trust between partners is key and can be enhanced through good communication.

Management

- Reintroduced lions and buffaloes. LPNP has the second largest wildebeest migration in the world.
- Rangers conducted 12,243 patrol days (2020) and African Parks developed a community scout program, creating local employment and community support.

Tourism

- Luxury lodge from Time+Tide (6 villas), 2018 Travel & Leisure's "Its List."
- Five community managed campsites.

Tourism growth

- 291 tourists (2003) to 1,116 (2019).

Community impact

- African Parks makes payments to community development fund linked to poaching.
- 114 school scholarships/year. 1,890 students visited LPNP in 2019.
- 28 schools supported, 11,000 students, 71 new scholarships in 2020.
- 600 families supported with maize due to drought in 2020.

Operational Budget

- \$20 million invested by African Parks since 2004.

Employment trends

- Largest employer in the region, 127 full-time employees and 67 rangers (95 percent local), 100 seasonal workers.

Wildlife growth

- Wildebeest: 15,000 (2004) to 31,956 (2020).
- Zebra: 2,000 (2004) to 4,160 (2020).

Gracias

CMP StoryMaps

- [Parque Nacional de Akagera, Ruanda](#)
- [Parque Nacional de Gorongosa, Mozambique](#)
- [Parque Nacional de Nouabalé-Ndoki, República del Congo](#)

Programa Global de Vida Silvestre

<https://www.worldbank.org/en/programs/global-wildlife-program>

Kathleen H. Fitzgerald

k.fitzgerald@conservation-capital.com

