



PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS Y MODELO DE GESTIÓN



Verónica Gómez M.

PROCESO DE CREACIÓN DEL NUEVO MECANISMO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO QUE REEMPLAZARÁ
AL FAN Y SU TRANSICIÓN - COMPONENTE DE PROCESOS



Tabla de contenido

1.	ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	2
2.	ANTECEDENTES	2
3.	OBJETIVOS	3
	GENERAL	3
	ESPECÍFICOS	3
4.	ALCANCE	4
5.	METODOLOGÍA	4
6.	DESARROLLO	5
	6.1.DEFINICIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL	5
	6.2.MODELO DE GESTIÓN	8
7.	CONCLUSIONES	30
8.	RECOMENDACIONES	31
9.	REFERENCIAS	33
10.	ANEXOS	34



PRODUCTO II

GESTIÓN POR PROCESOS Y MODELO DE GESTIÓN DEL NUEVO MECANISMO DE COOPERACIÓN

1. ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

BIOFIN – Biodiversity Finance Initiative

BSC – Balanced Score Card

FAN – Fondo Ambiental Nacional

FAP – Fondo de Áreas Protegidas

FEIG – Fondo de Especies Invasoras de Galápagos

FSB – Fondo Socio Bosque

GCF – Green Climate Fund

GEF – Global Environmental Facility

MAE – Ministerio de Ambiente del Ecuador

MAGAP – Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

P&P – Programas y Proyectos

REDD+ - Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation

SENAGUA – Secretaría Nacional del Agua

2. ANTECEDENTES

- Mediante Decreto Ejecutivo No. 998 de fecha 10 de abril de 2016, el Presidente de la República dispuso la disolución del Fondo Ambiental Nacional y mediante Acuerdo Ministerial No. 035 de 14 de abril de 2016, encargó su liquidación a la Comisión Liquidadora conformada por tres delegados del Ministro del Ambiente.



- El Fondo Ambiental Nacional (FAN) administraba los Fondos de Áreas Protegidas (FAP), de Control de Especies Invasoras de Galápagos, de Aportes Especiales Socio Bosque, entre otros; a través de mecanismos de manejo específicos en base a los requerimientos de cada donante.
- El FAN ha administrado fondos patrimoniales como el FAP y extinguidos como el Eco fondo (2005-2010) por cerca de 15 años, resultado de diferentes acuerdos de cooperación nacional e internacional. En la actualidad, administra un patrimonio de alrededor de USD 64'254.255.
- El Nuevo Mecanismo busca cumplir con las atribuciones que no se encontraba ejecutando y que eran parte de su accionar, como la propuesta de programas y proyectos prioritarios para el país y la búsqueda de financiamiento a través de la captación de nuevos recursos, es decir desarrollar un *pool* de proyectos y cooperantes que puedan conectarse a través de mecanismos legales y operativos sencillos y eficientes.
- El Ministerio del Ambiente, en calidad de la Autoridad Ambiental a cargo de la comisión liquidadora propone, con apoyo del PNUD, la contratación de una consultoría para la evaluación de las implicaciones legales, fiduciarias y de procesos de proponer un nuevo mecanismo que asuma las atribuciones y compromisos legales del liquidado FAN, así como, la captación de nuevos recursos para la intervención de la nueva institucionalidad.
- Como primer paso de la consultoría de Procesos, se ha definido la necesidad de recopilar la información formal e informal relativa al FAN, para generar un diagnóstico de la situación de procesos actual. A partir de este diagnóstico inicial, en el presente producto se ha definido una propuesta de Modelo de Gestión que contempla la nueva organización desde el planteamiento de la Cultura, Estrategia, Ejecución y Estructura.
- El presente informe cuenta con cinco puntos: 1) el planteamiento de los Objetivos de la Propuesta, 2) la definición de la Metodología, 3) el Desarrollo de la propuesta, 4) las Conclusiones y finalmente 5) las Recomendaciones.

3. OBJETIVOS

GENERAL

Proponer el Modelo de Gestión para el Nuevo Mecanismo financiero en base a las nuevas competencias que adquiera y a los requerimientos de las iniciativas para la captación de fondos de cooperación internacionales, soportados en Procesos que apoyen su consecución.

ESPECÍFICOS

- Identificar las implicaciones de mantener los Procesos y Modelo de Gestión manejado hasta el momento, y de modificarlo.



- Proponer un Modelo de Gestión que garantice una gobernanza efectiva del Nuevo Mecanismo.
- Generar propuestas para la gestión del Nuevo Mecanismo, considerando el modelo de manejo de Biofin y Redd+.

4. ALCANCE

El alcance del presente informe abarca

Desde: la definición de línea base: situación actual de procesos, gobernanza, modelo organizacional y demás problemas detectados.

Hasta: la propuesta de mejora en materia de procesos y modelo de gestión.

5. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta etapa del análisis fue la siguiente:

- Revisión de documentación relevante para el análisis
 - Revisión de información de BIOFIN y REDD+.
 - Revisión de Documentación de Procesos de anteriores Consultorías.
 - Revisión de informes de Auditoría Externa
 - Revisión de Informes Ejecución
 - Revisión de Normativa relacionada.
- Levantamiento de información a través de reuniones bilaterales con los diferentes involucrados en la Gestión Ambiental.
- Definición de situación actual
 - Detalle de los principales problemas que presentó el FAN
 - Implicaciones de mantener el modelo anterior
- Definición de la propuesta del Nuevo Modelo de Gestión
 - Cultura
 - Estrategia
 - Ejecución
 - Estructura
 - Consideraciones respecto a Biofin y REDD+
- Conclusiones y Recomendaciones

6. DESARROLLO

6.1. DEFINICIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL

6.1.1. *Implicaciones de mantener el Modelo anterior y de modificarlo.*

En base al diagnóstico de la organización realizado en el primer producto, al análisis de la documentación de procesos existente y a las entrevistas llevadas a cabo con el personal de la organización, se ha realizado una evaluación de los principales problemas detectados en el FAN.

El Modelo de Gestión del extinto FAN se orientó a la operatividad de los Proyectos existentes. Su independencia del Ministerio de Ambiente, marcó una separación política, lo cual le dio estabilidad durante su tiempo de existencia, pero por otro lado dificultó la coordinación de acciones estratégicas entre los dos actores. Si bien los motivos principales para la liquidación del FAN se enfocaban en problemas de falta de ética de ciertas autoridades, los elevados niveles de remuneración de las mismas, así como la falta de coordinación con la autoridad ambiental, existen varios aspectos susceptibles de mejora que deberían tomarse en cuenta en la creación del Nuevo Mecanismo. A continuación, se detallan estos hallazgos con las implicaciones de implementar o no las propuestas planteadas:

Situación FAN	Propuesta	Implicaciones
Poca Coordinación con el Ministerio del Ambiente	A través de una mayor participación en el Directorio por parte del MAE, es posible coordinar de mejor manera las acciones entre el Nuevo Mecanismo y la autoridad ambiental.	De mantenerse el modelo actual, la representación del MAE sería de 1 dentro de 8 votos, además de existir una descoordinación entre la planificación ambiental nacional y el nuevo mecanismo. Es necesario equilibrar el Directorio entre miembros públicos y privados a fin de tomar decisiones alineadas con la Planificación Estratégica del MAE, Estrategias Nacionales de Cambio Climático, Desertificación y Biodiversidad y los Objetivos de la Gestión Ambiental.
La totalidad de programas manejados por el FAN al momento de su liquidación correspondían al MAE. Estos no habían	Gestionar proyectos tanto del MAE como de otros actores de la gestión ambiental, enmarcados en las líneas y prioridades definidas por la autoridad ambiental.	Si se mantiene el modelo actual, el Nuevo Mecanismo seguirá dentro de su zona de confort, cuando los aportes internacionales requieren mayor dinamismo y nuevos enfoques en los proyectos y en los fondos que los administran. El Nuevo Mecanismo podrá gestionar proyectos complementarios



<p>variado ni en número, ni en monto de aporte (Nuñez, 2016). Gráfico histórico de aportes en el Anexo 1.</p>		<p>propuestos por otros actores, además de captar cooperación adicional y finalmente, generar ingresos para asegurar la sostenibilidad de esta organización. El Nuevo Mecanismo deberá validar los proyectos que no provengan del MAE y verificar su alineación con la Planificación Estratégica, Estrategias Nacionales de Cambio Climático, Desertificación y Biodiversidad y prioridades de la Autoridad Ambiental nacional.</p>
<p>La estructura y procesos del FAN estaban orientados solo a la ejecución del FAP</p>	<p>Agrupar la administración de los P&P dentro de una misma Dirección, la cual cuente con un portafolio de proyectos alineado a la categorización del MAE (Biodiversidad, Cambio Climático, Calidad Ambiental, Marino Costero y Galápagos) que coordine de forma directa con el personal contratado para la ejecución del proyecto (Ej: Administradoras/Contadoras). Finalmente, cada línea de acción considerará la Planificación Estratégica del MAE y Estrategias de Cambio Climático, Desertificación y Biodiversidad, a fin de que los nuevos proyectos que se incorporen a cada portafolio, coloquen indicadores alineados a dichos objetivos.</p>	<p>Si bien el FAP fue el primer y más grande Programa ejecutado con apoyo del FAN, la estructura se ha adaptado a las necesidades de este primer fondo. El mantener la misma estructura, reduce la flexibilidad del Fondo para recibir nuevos aportes, cuyos proyectos requieran nuevos mecanismos de canalización. El objetivo es ubicar al FAP como un Programa dentro del portafolio de Biodiversidad y abrir la posibilidad de que nuevos proyectos alineados a los objetivos a plantearse por cada categorización, sean ejecutados. Esto permite una mejor organización y mayor flexibilidad para ejecutar nuevos proyectos con nuevas herramientas financieras de canalización (créditos, ventanillas de proyectos, fondos concursables, recaudación de tarifas, etc).</p>
<p>No se llegó a implementar la mejora continua</p>	<p>Contar con un Responsable de Seguimiento y Mejora Continua</p>	<p>El seguir sin gestionar la planificación, seguimiento y mejora continua, implica el mantener una organización enfocada en la operación diaria, dejando de lado la gestión estratégica y cerrando posibilidades a captar nuevos recursos que demandan de fondos eficientes, que implementen diferentes mecanismos de canalización de recursos, que manejen indicadores y análisis de la calidad de gasto en sus proyectos, entre</p>



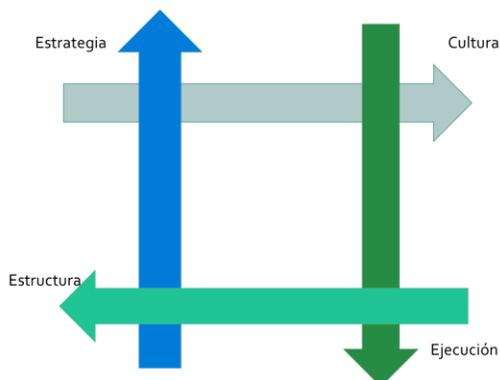
		<p>otros.</p> <p>Se llevaron a cabo reuniones donde se analizaron oportunidades de mejora, pero no se llegaron a implementar ninguna de las acciones, debido a la liquidación del FAN y debido a que llevarlas a cabo estaba a cargo del Comité de Mejora Continua, es decir de un órgano de decisión, no de ejecución.</p> <p>Acciones de fortalecimiento del Nuevo Mecanismo, que ahora se pretenden llevar a cabo, como el contar con una Planificación y su seguimiento y la medición de indicadores de gestión, requieren de un responsable que ejecute y dé seguimiento a estos temas. De igual manera si se desea que el FAN en un futuro se certifique como agencia implementadora o implemente un Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015), es necesario afinar procesos y hacer un análisis de costos de sus servicios, entre otros requerimientos.</p>
No había una estrategia para la Captación de nuevos recursos	Implementar y fortalecer el proceso de Movilización de recursos de cooperación no oficial.	<p>Si bien, el estatuto del FAN contemplaba dentro de sus atribuciones, la obtención de recursos de cooperación, poco se hizo en esta línea. El mantener este modelo, vuelve al fondo dependiente de pocos proyectos y pocos contribuyentes, además de desaprovechar oportunidades a nivel nacional e internacional.</p> <p>Para esta implementación era necesaria la coordinación con el MAE a fin de no traslapar el alcance de las acciones y más bien complementarlas. Es así que, se acordó que el Nuevo Mecanismo se enfoque en la cooperación no oficial, pero siempre en coordinación con la autoridad ambiental.</p> <p>Adicionalmente se plantea un proceso de información de los cooperantes y fondos disponibles, así como sus requerimientos; un proceso de planificación de movilización de recursos y el procesamiento de esas donaciones de forma ágil y eficiente.</p>
El reglamento del FAN contemplaba	Modificar el Reglamento prohibiendo la inversión en	El mantener el mismo manejo del conflicto de interés, implica justificar legalmente

condiciones para el manejo del conflicto de intereses que no reducían el impacto de esta relación	empresas vinculadas con los miembros del Directorio.	acciones enmarcadas fuera de la ética para realizar inversiones vinculadas. El cambiar estos artículos en el reglamento implica excluir por completo de la cartera de inversiones a empresas relacionadas con cualquier miembro del Directorio.
El presupuesto que requería el FAN para operar estaba sobre los 550 mil dólares y había arrastrado un déficit de 121 mil USD. La nómina del FAN era elevada y el nivel de sueldos de Directores y Coordinadores era superior a sus equivalentes en la escala salarial del sector público.	Arrancar las operaciones del Nuevo Mecanismo de la manera más liviana posible. Ajustar la remuneración de ciertos cargos de Dirección e ir creciendo conforme los ingresos lo permitan y en base a un análisis de costos.	El mantener la misma estructura y los mismos niveles salariales, implica el seguir arrastrando el déficit existente, en lugar de arrancar una nueva organización de forma más liviana. Fusionar cargos como el Técnico de Seguimiento y Evaluación, con el Coordinador del FAP y crear un Responsable de Portafolio. Del mismo modo fusionar al Técnico y Evaluador del FEIG con el Coordinador del FEIG y hacer que esté ubicado en Galápagos. También se sugiere eliminar la figura de Asesor de Programas y Proyectos pues el Nuevo Mecanismo no va a elaborar P&P ambientales. Finalmente se sugiere la modificación de los cargos de Dirección y Coordinación en base al cuadro detallado en el Anexo 2.

6.2. MODELO DE GESTIÓN

La definición de un Modelo de Gestión para el Nuevo Mecanismo ofrece un marco de referencia en base al cual el fondo se manejará soportada en cuatro pilares: Cultura, Estrategia, Ejecución y Estructura (Rodríguez, 2012). La Cultura constituye la interrelación y el desempeño de las personas a partir de sus preconceptos personales y colectivos dentro de la organización, que será lo que dé la apertura para la implementación de los demás componentes. La Estrategia apunta a la necesidad de contar con un norte y un camino para llegar hasta ahí. La Ejecución abarca los Procesos que van a permitir llevar a cabo los objetivos definidos en la estrategia y medirlos. Finalmente, la Estructura es la organización del personal que permita llevar a cabo dicha Planificación.

Estos pilares le ayudarán a enlazar la estrategia con las acciones concretas y necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.



La propuesta de Rediseño de la Gestión de Programas y Proyectos, la cual constituye uno de los entregables del presente producto, se encuentra detallada dentro del componente de Ejecución en el punto correspondiente a Procesos. El aseguramiento de la ejecución de los P&P se llevará a cabo a través del Proceso de Ejecución y Calidad del Gasto.

A continuación, se detallan cada uno de los pilares que conforman el Modelo de Gestión propuesto:

6.2.1. Cultura

La cultura organizacional está definida por las creencias, normas y valores personales y colectivos (clima laboral) de una organización, los cuales definen como interactúan entre sí y hacia el exterior de esta (Salazar Estrada, 2009). El Nuevo Mecanismo estará conformado, en parte, por los antiguos colaboradores del FAN, lo cual permite conservar el conocimiento operativo de los procesos del antiguo FAN; pero también se incorporará nuevo personal, quienes aportarán con un cambio de enfoque hacia los nuevos objetivos que plantea el Nuevo Mecanismo.

La definición de declaraciones como la Misión, Visión y Valores, en las cuales se fundamentará la nueva organización, debe llevarla a cabo el nuevo Directorio en conjunto con el nuevo personal, sin embargo, a continuación, se presenta una propuesta para dichos principios, que constituyen guías para la Cultura y la Estrategia del Nuevo Mecanismo.

Misión

Considerando el objeto definido en el nuevo Estatuto (se ha considerado la versión remitida con fecha 12 de diciembre de 2016, anexo 8), se propone el siguiente planteamiento del quehacer de esta organización:



Administrar los recursos de cooperación destinados a la Gestión Ambiental de forma eficiente y transparente, alineados a la Normativa Legal, Convenios y Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Visión

La visión constituye la guía a mediano plazo que orientará las acciones de una organización. En base a la misión definida, se planteará la visión a donde se desea dirigir el Nuevo Mecanismo. A continuación, se describe la visión propuesta en un plazo de 5 años.

Ser la principal administradora de fondos y agencia implementadora de proyectos ambientales del Ecuador, reconocida por su eficiencia, ética y resultados, por la cooperación nacional e internacional, así como por las instituciones públicas involucradas con la Gestión Ambiental.

Valores

Los valores al igual que la Misión y la Visión, deben ser propuestos por los diferentes involucrados con el Nuevo Mecanismo, pues los valores son el resumen de sus demandas y compromisos para llevar a cabo su gestión de forma satisfactoria. Los valores propuestos en base lo que se considera que el Nuevo Mecanismo y su equipo requieren para alcanzar su visión son los siguientes:

Valores	Transparencia	Eficiencia	Aprendizaje y mejora continua	Pasión	Actitud Positiva	Compromiso con el Ambiente
Cooperantes	X	X	X			
Organización Interna		X	X	X	X	X
Instituciones Implementadoras	X	X	X		X	X
Beneficiarios Proyectos	X	X		X		X

6.2.2. Estrategia

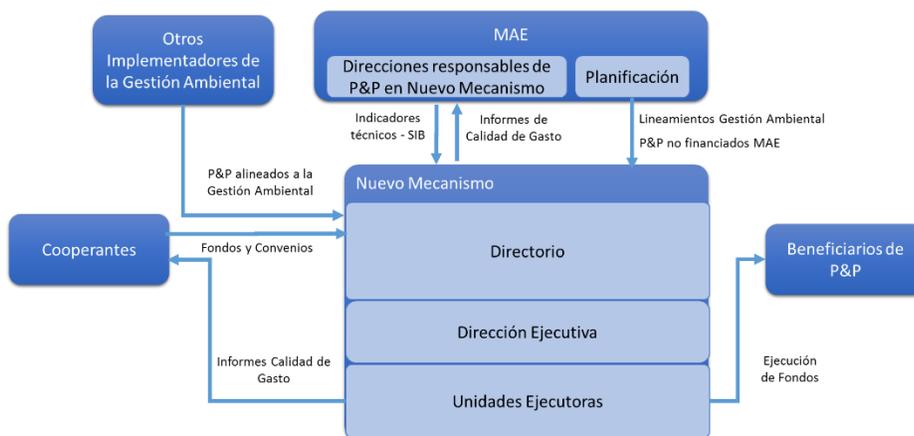
En este pilar, el nuevo fondo definirá su Planificación Estratégica a fin de establecer sus Gobernanza y Objetivos a corto y largo plazo. A continuación, se detallan los lineamientos que deberá seguir la organización para definir este producto:



6.2.2.1. Gobernanza

El Directorio encabeza la Gobernanza del Nuevo Mecanismo. Sus principales responsabilidades dentro de la organización son la definición de la Planificación Estratégica, Control de Ejecución y Resultados (de la organización y del Director Ejecutivo) y el Mejoramiento Continuo del Nuevo Mecanismo. El Estatuto del Nuevo Mecanismo contempla dentro de las atribuciones del Directorio los enfoques de gobernanza mencionados. Para ello, se han diseñado dos modelos de gestión que manejan similares procesos internos, pero cuya diferencia radica en las organizaciones externas, públicas y privadas a las cuales apoya en la ejecución financiera y seguimiento de sus proyectos. A continuación, se detallan los modelos propuestos y sus implicaciones:

Modelo 1: Nuevo Mecanismo como brazo financiero de la Gestión Ambiental

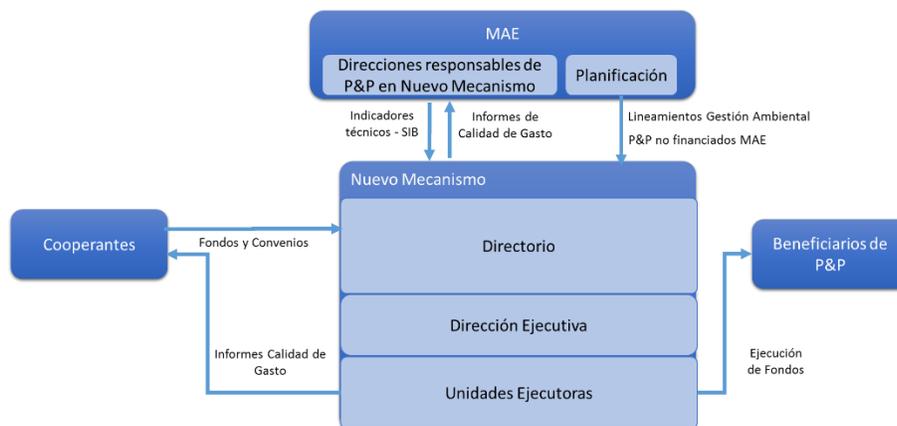


Modelo 1 de Gobernanza

El presente modelo busca convertir al Nuevo Mecanismo en el brazo financiero de la Gestión Ambiental, lo cual involucra, tanto a la autoridad ambiental nacional, como a las instituciones públicas implementadoras de proyectos ambientales (MAGAP, SENAGUA, GADS, entre otros) y actores privados que deseen participar en iniciativas alineadas a la Sistema de Inversión Pública, Planificación Estratégica, Estrategias Nacionales de Cambio Climático, Desertificación y Biodiversidad y demás prioridades del ente rector de la Gestión Ambiental. Este modelo tiene las siguientes implicaciones:

- El Nuevo Mecanismo tiene como uno de sus objetivos tener un manejo responsable de sus finanzas y ser sostenible, es por ello que sus ingresos no deberían depender únicamente de los programas y proyectos remitidos por el MAE que durante varios años fueron tres, FAP, FEIG y FSB.
- En el país se ha definido como su ente rector al Ministerio de Ambiente, por ello es necesario que los proyectos que lleguen al Nuevo Mecanismo pasen por el Directorio a fin de validar su alineación con los objetivos y prioridades del Sistema nacional descentralizado de planificación participativa.
- El Nuevo Mecanismo debe ser lo suficientemente flexible para ampliar su estructura en caso de requerir la atención de nuevos programas y proyectos. Adicionalmente, sus procesos deben estar definidos a fin de facilitar la relación con otras Entidades Implementadoras y la ejecución de estos nuevos proyectos.

Modelo 2: Nuevo Mecanismo como brazo financiero del Ministerio del Ambiente



Modelo 2 de Gobernanza

El presente modelo propone que el Nuevo Mecanismo sea un brazo de apoyo en la captación de cooperación no oficial y de ejecución financiera, estrictamente para los proyectos requeridos por el MAE. El empleo del Nuevo Mecanismo se daría en caso de requerir financiamiento para proyectos o



en caso de que los cooperantes demanden un mecanismo privado para la canalización de sus aportes. Este modelo tiene las siguientes implicaciones:

- Garantiza que los proyectos priorizados se alineen a las necesidades específicas del MAE.
- Limita al Nuevo Mecanismo a la ejecución de los proyectos que le remita el MAE, los cuales, en caso de no incrementarse, no permitirían el cumplimiento de objetivos como el incremento de movilización de recursos de cooperación.
- Enfoca el Nuevo Mecanismo en las prioridades definidas por el MAE, evitando esfuerzos adicionales en la búsqueda de nuevas Entidades Implementadoras y cooperación para las mismas.

La definición de uno de los dos modelos de Gobernanza influirá en el alcance de los procesos que deberá implementar el Nuevo Mecanismo, para la atención de las Instituciones clientes. El detalle de la operación de la Gestión de Programas y Proyectos se encuentra más adelante, en el pilar de Ejecución, dentro de Procesos.

6.2.2.2. Objetivos

La definición de la Planificación Estratégica del Nuevo Mecanismo deberá realizarse en etapas tempranas de creación de la organización a fin de orientar la gestión del fondo hacia la concreción de los objetivos propuestos. El responsable de la Gestión Estratégica del Nuevo Mecanismo es el Directorio, el cual deberá llevar a cabo la planificación en coordinación con:

- Personal del Nuevo Mecanismo
- Delegados de Cooperantes
- Delegados del Ministerio del Ambiente y de otras entidades del Ejecutivo que se consideren pertinentes

La Planificación Estratégica del Nuevo Mecanismo para el año 2017 deberá estar alineada al Plan Estratégico del MAE, pues este a su vez está basado en el Plan Nacional de Desarrollo. Adicionalmente, debe considerar las Estrategias Nacionales de Cambio Climático, Desertificación y Biodiversidad. El siguiente cuadro fue elaborado en base a la Planificación del MAE 2010-2014, pues de acuerdo a la Dirección de Planificación es el que se encuentra vigente. Adicionalmente se plantean los objetivos del Nuevo Mecanismo en base a las cuatro dimensiones del Balanced Scorecard (BSC), Financiera, de Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo Estratégico MAE	Objetivo Estratégico Propuesto Nuevo Mecanismo	Dimensión (BSC)
Incorporar los costos y beneficios ambientales y sociales en los	O1. Garantizar que todos los P&P que ingresen al Nuevo Mecanismo, cuenten	Procesos Internos

indicadores económicos, que permitan priorizar actividades productivas de menor impacto y establecer mecanismos de incentivo adecuados.	con un sistema de medición de la Calidad del Gasto (Monto vs. Impacto Ambiental)	
Generar información sobre la oferta de Recursos Naturales Estratégicos renovables por ecosistema para su manejo integral.	O2. Diseñar un mecanismo para el conocimiento y reporte a cooperantes de la línea base y resultados Financieros y Técnicos de los P&P ejecutados.	Clientes
Definir y determinar información e investigación válidas y pertinentes para mejorar la gobernanza ambiental en los ámbitos de la normativa, la dinámica internacional y la participación ciudadana.		
Reducir la vulnerabilidad ambiental, social y económica frente al cambio climático, concienciar a la población sobre las causas y efectos de este fenómeno antropogénico, y fomentar la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en los sectores productivos y sociales.	O3. Definir Plan para la acreditación como Agencia Implementadora en base a requisitos de Fondos internacionales con los cuales se desee gestionar cooperación.	Procesos Internos Financiero
	O4. Elaborar catálogo de posibles cooperantes y ámbito de cooperación para diseño de proyectos bajo demanda.	Clientes
	O5. Incrementar en un 20% el fondo manejado inicialmente por el Nuevo Mecanismo	Financiero
	O6. Implementar el proceso de Mejora Continua y Gestión del Conocimiento	Procesos Internos Aprendizaje y Crecimiento
	O7. Definir perfiles y necesidades de fortalecimiento de habilidades del personal del Nuevo Mecanismo	Aprendizaje y Crecimiento

6.2.2.3. Indicadores

En esta sección se plantean indicadores de gestión para la medición de los objetivos propuestos para el Nuevo Mecanismo. Los indicadores están orientados a las cuatro dimensiones del Balanced Scorecard: resultados Financieros, de Clientes, de Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Dimensión BSC	Objetivo Estratégico Propuesto Nuevo Mecanismo	Indicador de Gestión
Procesos Internos	O1. Garantizar que todos los P&P que ingresen al Nuevo Mecanismo, cuenten con un sistema de medición de la Calidad del Gasto (Monto vs. Impacto Ambiental)	N° de Proyectos con medición de calidad de gasto/ Total de Proyectos.
Clientes	O2. Diseñar un mecanismo para el conocimiento y reporte a cooperantes de la línea base y resultados Financieros y Técnicos de los P&P ejecutados.	% de satisfacción de los Cooperantes con la información remitida.
Procesos Internos Financiero	O3. Definir Plan para la acreditación como Agencia Implementadora.	% de avance del Plan
Clientes	O4. Elaborar catálogo de posibles cooperantes y ámbito de cooperación para diseño de proyectos bajo demanda.	N° de proyectos presentados para cooperación/Total de proyectos
Financiero	O5. Incrementar en un 20% el fondo manejado inicialmente por el Nuevo Mecanismo	% de incremento del monto administrado por el fondo.
Procesos Internos Aprendizaje y Crecimiento	O6. Implementar el proceso de Mejora Continua y Gestión del Conocimiento	N° de acciones de mejora continua implementadas/ Acciones propuestas
Aprendizaje y Crecimiento	O7. Definir perfiles y necesidades de fortalecimiento de habilidades del personal del Nuevo Mecanismo	% de cumplimiento de perfiles por parte del personal.

6.2.3. Ejecución

La Ejecución del modelo de Gestión se lleva a cabo a partir del reconocimiento de la razón de ser de la organización y los servicios que ofrece, además del enlace de las Atribuciones definidas en el Estatuto, con los Procesos, a fin de operativizar dichas competencias.



6.2.3.1. Cadena de Valor

Partiendo de la definición del objeto del nuevo Mecanismo dada en su Estatuto de creación (Vallejo, 2016), el cual menciona que el fondo “tiene como objeto principal gestionar, receptor, administrar, movilizar, invertir y ejecutar fondos para financiar iniciativas, planes, programas, proyectos, créditos, tendientes a la gestión ambiental...”. En base al alcance establecido en la razón de ser del fondo, se ha definido a la Obtención y Ejecución de Fondos para Programas y Proyectos de Gestión Ambiental como el principal servicio que ofrece el nuevo mecanismo, cuya entrega está soportada en los procesos primarios y de apoyo detallados en la Cadena de Valor presentada a continuación:



Una vez que se han definido los procesos de la Cadena de Valor, es importante establecer el alcance de cada uno de ellos y la necesidad de procesos complementarios para el cumplimiento de las atribuciones definidas en el Estatuto.

6.2.3.2. Atribuciones

En base a las atribuciones definidas en la propuesta de Estatuto, es necesario establecer los Procesos y los responsables de operativizar dicha normativa. A continuación, se detallan las atribuciones descritas en el nuevo Estatuto (Vallejo, 2016), atados a los procesos y cargos a través de los cuales de implementarían en el Nuevo Mecanismo.

Atribución	Proceso	Cargo
“Administrar diferentes opciones para captar recursos financieros nacionales e internacionales, públicos y privados...”.	Captación de Recursos	Director de Captación y Ejecución
“...mediante la gestión de fondos fiduciarios (o patrimoniales), extinguidos, y rotativos (o revolventes). Podrá administrar otros fondos financieros...como fondos para cofinanciar créditos, fondos provenientes de tasas o tarifas, fondos de compensaciones ambientales, canjes de deuda, donaciones y legados entre otros;” “...movilizar, invertir, administrar, y asignar recursos nacionales e internacionales, públicos y privados...”	Inversiones y Canalización	Director Administrativo, Financiero
“Invertir y administrar los recursos que reciba para el logro de sus fines...con el fin de procurar una adecuada administración y el incremento y cuando menos, el mantenimiento de los recursos destinados al logro de sus propósitos;”	Inversiones y Canalización	Director Administrativo, Financiero
“Investigar, proponer y formalizar, iniciativas para el desarrollo de nuevos mecanismos financieros y el mejoramiento de mecanismos existentes;”	Inversiones y Canalización	Director Administrativo, Financiero
“Bajo la coordinación de la autoridad ambiental, prestar asistencia financiera y administrativa a organizaciones nacionales, públicas o privadas, incrementar su capacidad de diseño y ejecución de proyectos y programas en el área ambiental...”	Ejecución y Calidad de Gasto	Director de Captación y Ejecución
“Coordinar, bajo los lineamientos de la autoridad ambiental, acciones conjuntas entre actores involucrados con sostenibilidad financiera, incluyendo BIOFIN y otras ...”	Planificación Estratégica	Responsable de Planificación, Seguimiento y Mejora Continua
“Lograr que las inversiones del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) tengan un balance adecuado entre recursos asignados a cubrir gastos corrientes y recursos asignados a proyectos de inversión;” y,	Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua	Responsable de Planificación, Seguimiento y Mejora Continua

“Desarrollar iniciativas tendientes a obtener una sostenibilidad institucional;”	Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua	Responsable de Planificación, Seguimiento y Mejora Continua
--	---	---

6.2.3.3. Procesos

En base a la Cadena de Valor y a los procesos Gobernantes y de Apoyo definidos, se propone el Mapa de Procesos detallado en el Anexo 3. Este mapa resume los procesos que ejecutarán el Nuevo Fondo y su jerarquía e interacciones. En el siguiente cuadro se detallan los procesos propuestos y sus responsables:

Procesos	Responsables
<i>Procesos Gobernantes</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Planificación Estratégica 	Directorio
<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua 	Responsable de Planificación, Seguimiento y Mejora Continua
<i>Procesos Agregadores de Valor</i>	
– Captación de Recursos	Dirección de Captación y Ejecución
– Inversiones y Canalización	Dirección Administrativo, Financiero
– Ejecución y Calidad de Gasto	Dirección de Captación y Ejecución
<i>Procesos de Apoyo</i>	
- Administrativo – Financiero	Director Administrativo, Financiero
- Gestión de Control y Auditoría Interna	Auditor Interno

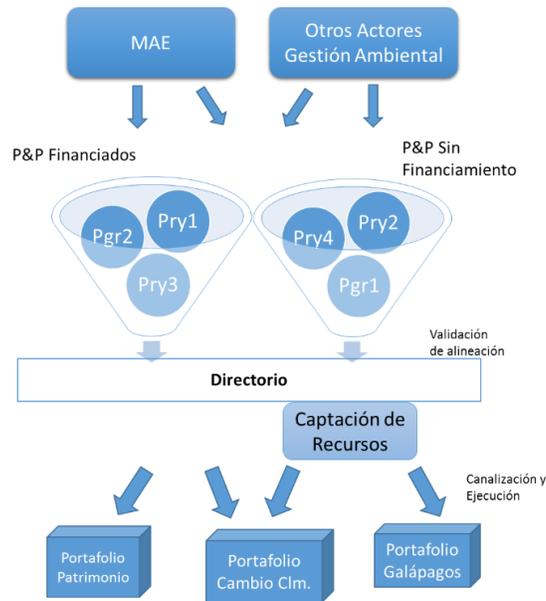
Los procesos del Nuevo Mecanismo tienen como fin la entrega de servicio de Obtención y Ejecución de Fondos para Programas y Proyectos de Gestión Ambiental, en base a ello, a continuación, se presenta el esquema de Rediseño de los procesos para la Gestión de P&P, el cual contempla su Gobernanza y Flujos de Procesos.

Rediseño de la Gestión de Programas y Proyectos

La Obtención y Ejecución de Fondos para Programas y Proyectos se define bajo dos esquemas: el primero que parte del planteamiento de P&P por parte de las diferentes organizaciones de Gestión Ambiental y el segundo que nace por la disponibilidad de un aporte financiero que requiere ser utilizado en P&P. Los puntos de conexión entre los dos esquemas, se reflejan en los Diagramas de Procesos que constan en los anexos 4, 5 y 6.

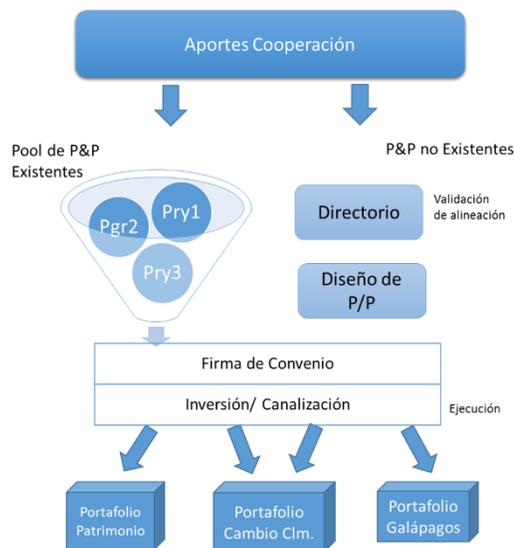
Esquema a partir de proyectos

Este esquema representa el modelo de gestión cuando el proceso inicia con la propuesta de P&P desde el MAE y otras organizaciones involucradas en la Gestión Ambiental.



Esquema a partir de aportes Financieros

Este esquema representa el modelo de gestión cuando el proceso inicia con la propuesta de P&P desde el MAE y otras organizaciones involucradas en la Gestión Ambiental.





A continuación, se detallan los nuevos procesos que se han incorporado para la ejecución de los dos modelos planteados y, por ende, para la entrega del servicio principal del nuevo mecanismo, la Obtención y Ejecución de Fondos para Programas y Proyectos de Gestión Ambiental:

Procesos Gobernantes

Proceso: Planificación Estratégica

Responsable: Directorio

Flujo de Actividades:

- Solicitar información de Rendimientos de Inversiones y demás información financiera relevante para la Planificación anual.
- Solicitar propuestas de proyectos a los responsables de los diferentes procesos internos.
- Convocar a involucrados en la Planificación del Nuevo Mecanismo: Directorio, personal de la organización, delegados de las áreas técnicas del MAE que se considere deban participar.
- Presentar informe de resultados del año anterior a los Cooperantes.
- Establecer lo que se desea lograr en el año objeto de la planificación.
- Definir objetivos alineados (en los puntos que corresponda) a la Planificación Estratégica del MAE y a las Estrategias Nacionales de Cambio Climático, Desertificación y Biodiversidad, y colocar indicadores para su medición.
- Continuar con el proceso de Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua.

Proceso: Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua.

Responsable: Planificación, Seguimiento y Mejora Continua.

Flujo de Actividades:

- Recibir la Planificación Estratégica del Nuevo Mecanismo definida por el Directorio.
- Elaborar un plan de Gestión de Riesgos atado a la Planificación de ese período.
- Medición de línea base de los indicadores.
- Realizar el seguimiento de indicadores internos en base a la periodicidad definida.
- Levantar alertas y recomendaciones de indicadores que no se estén cumpliendo.
- Identificar e implementar acciones de Mejora Continua.
- Gestionar el Conocimiento.

Procesos Agregadores de Valor

Proceso: Captación de Recursos (Flujo en Anexo 4)



Responsable: Director de Captación y Ejecución

Flujo de Actividades:

- Recibir proyectos que requieren financiamiento a través de cooperación No Oficial.
- Elaborar estrategia considerando priorización de líneas de acción y disponibilidad de fondos para aplicación a cooperación internacional.
- Presentar propuestas y proyectos solicitando aportes a cooperantes.
- Firmar acuerdos y recibir aportes de los cooperantes.
- Iniciar el proceso de Ejecución.

Si el proceso se inicia con la intención de aportar de los cooperantes, se detalla el flujo de actividades:

- Recibir oferta de cooperación y verificar si esta es oficial o no oficial. Si es oficial, esta deberá negociarse a través del MAE, caso contrario, el Nuevo Mecanismo podrá recibirlo.
- Verificar que la oferta de cooperación se alinee con los proyectos en curso. Si se alinea, se procede con la recepción del aporte a través de una autorización de cobro, firmada en el sitio, si el aporte es menor a \$5000, si este es superior, deberá firmarse un convenio de cooperación y realizar el trámite de aporte en las oficinas del fondo. Este procedimiento tiene como objetivo, firmar una declaración de origen lícito de fondos, garantizar la seguridad en la custodia de los aportes y establecer obligaciones y atribuciones entre el Fondo y el Cooperante. Dentro de las atribuciones de los cooperantes estará el tener un voto ponderado en base al monto de su aporte en la aprobación de la planificación/presupuesto anual y recibirá información periódica de los avances y resultados del proyecto. La presencia en la Junta Administrativa será de un representante del o los mayores cooperantes por Programa, cuyos aportes sumados alcancen el 51% del capital.
- Si no se alinea a los proyectos en curso, se debe analizar que el proyecto pueda ser parte del portafolio existente y no se convierta en un esfuerzo aislado. Es necesario realizar un análisis general del costo del proyecto que se desea implementar, y contrastarlo con el aporte a recibir a fin de analizar la factibilidad de su implementación y mantenimiento.
- Si es factible su implementación, se firma el convenio y se entregan los fondos para la elaboración del proyecto y posterior ejecución.
- Iniciar el Proceso de Ejecución.

Proceso: Inversión y Canalización (Flujo en Anexo 5)

Responsable: Director Administrativo - Financiero

Flujo de Actividades:



- Recibir planificación/ presupuesto para el año siguiente, aprobado por la Junta Administrativa.
- Si la modalidad del fondo es Patrimonial, se debe convocar al Comité de Inversiones el cual estará conformado como consta en la constitución del Fideicomiso:
 - o 3 miembros del Directorio (antes se denominaba a estos delegados como el Comité de Gestión de Recursos) – Voz y Voto
 - o Director Ejecutivo – Voz y Voto
 - o Director Adm-Fin del FAN – solo Voz
 - o Representante de la Fiduciaria - solo Voz
 - o Asesor Financiero Independiente - solo Voz
 - o Profesionales especializados que considere necesarios – solo Voz

El Comité definirá qué inversiones llevar a cabo. Una vez pasado el tiempo para el cual fueron colocadas las inversiones, el Director Financiero deberá reportar el monto de los rendimientos disponible para la ejecución de las acciones planificadas para el siguiente período. Una vez definidos los gastos a ejecutarse durante el período, se realizarán las acreditaciones correspondientes.

- Si el fondo no es Patrimonial o mixto, es decir si es Extinguible o Revolvente, se llevarán a cabo las acreditaciones a los ejecutores en base al mecanismo definido (crédito, fondo concursable, pago por resultados, etc.) y a la planificación aprobada por la Junta Administrativa del fondo correspondiente.

Proceso: Ejecución y Calidad de Gasto (Flujo en Anexo 6)

Responsable: Director de Captación y Ejecución

Flujo de Actividades:

- Recibir proyectos desde los diferentes actores de la Gestión Ambiental
- Verificar su alineación con la Planificación Ambiental.
- Si está alineado, definir la estrategia para la captación de recursos y llevar a cabo acercamiento con cooperantes.
- Una vez que se cuenta con financiamiento para los proyectos propuestos, se debe definir el mecanismo de canalización de fondos (crédito, fondo concursable, pago por resultados, etc.) e implementar los procedimientos para su ejecución con el apoyo del responsable de mejora continua. Si es un proyecto en ejecución, se debe solicitar a Financiero la confirmación de los rendimientos disponibles para el presupuesto del siguiente período.
- Definir Planificación, objetivos, presupuesto e indicadores financieros y técnicos.
- Solicitar la no objeción por parte del órgano de decisión de cada Fondo, que al momento se define como Junta Administrativa, en el caso del FAP, o Directorio, en el caso del FEIG y FSB. Este órgano decide sobre la planificación y destino de los recursos de los P&P, y es el cual

- deberá presentar su no objeción a los presupuestos y a quienes se deberá reportar los avances en el mismo. Se propone que este órgano esté conformado por:
- Un representante del Directorio.
 - Un representante de los mayores Donantes, seleccionado entre los aportantes cuyo capital alcance al menos el 51% del capital del fondo.
 - Un representante del implementador (auspiciante) del proyecto.
 - Un miembro con conocimiento técnico nombrado por el Directorio, en caso de que el representante del fondo no tenga perfil técnico (solo con voz).
- Continuar con el proceso de Canalización de fondos en base a las definiciones del proyecto.
 - Realizar seguimiento a cada línea de acción, respecto a la implementación de la planificación del P/P.
 - Solicitar información técnica y financiera, unificarla y analizarla.
 - Reportar a cooperantes ejecución y resultados.

6.2.4. Estructura

En base a la identificación de los procesos y sus responsables, es necesario definir la Estructura Orgánica del Nuevo Mecanismo y el alcance de las responsabilidades asignadas a cada uno. A continuación, los puntos a abordar dentro de la definición de la Estructura.



6.2.4.1. Estructura Orgánica

En base a las nuevas atribuciones detalladas en el Estatuto a aprobarse, es necesario definir los responsables, niveles jerárquicos y el detalle de las actividades que cada uno va a ejecutar. El Anexo 7 presenta el esquema de organización propuesto y a continuación, se detallan las responsabilidades e impacto en la operación del Nuevo Mecanismo, de la estructura orgánica propuesta:



Directorio

Se mantiene el Directorio como máximo ente de decisión en el Nuevo Mecanismo, con la modificación de sus integrantes y la forma de elegirlos:

Estructura Anterior	Propuesta
Directorio compuesto por:	Directorio compuesto por:
1 representante sector público (MAE).	3 del sector público
3 personas naturales elegidas por el Directorio	1 representante de las universidades elegidos por el CES
3 representantes de sectores: académico, ONGs ambientales, y sector productivo, elegidos por colegios electorales.	1 delegado de las organizaciones ambientales legalmente registradas en el MAE
1 Director Ejecutivo	1 miembro de la sociedad civil con trayectoria en investigación ambiental, gestión económica financiera, o de inversiones, no relacionado con el ámbito político partidista (escogido por el Directorio)
	1 Director Ejecutivo

La nueva propuesta de composición del Directorio, busca equilibrar la participación pública y privada. Adicionalmente, el nuevo Directorio permite una articulación de sus decisiones con las políticas de la Gestión Ambiental, definidas por su autoridad. Al estar conformado por un número de miembros pares, el Presidente del Directorio tiene voto dirimente en caso de empate.

El proceso de selección de los miembros del Directorio constará en el Reglamento al Estatuto.

Director Ejecutivo

Constituye el Representante Legal del Nuevo Mecanismo. Es electo por el Directorio en base a criterios de probidad y reelecto en base a criterios de evaluación detallados en el Reglamento del Nuevo Mecanismo.

Su sueldo incluye un variable por resultados atados principalmente al nivel de captación de nuevos recursos y resultados en la ejecución de Programas y Proyectos, con el fin de motivar al Director a la consecución de los objetivos definidos.

La descripción de sus atribuciones consta en el proyecto de Estatuto del Nuevo Fondo (Vallejo, 2016).



Director de Captación y Ejecución

Dentro de las funciones del Nuevo Mecanismo se incluye otro tipo de fondos a más de los patrimoniales, extinguidos y revolventes, tales como: créditos, fondos provenientes de tasas o tarifas, fondos de compensaciones ambientales, canjes de deuda, donaciones y legados, entre otros.

Estas nuevas herramientas de canalización de recursos, demandan de una organización interna flexible para implementar nuevos procesos y el desarrollo de competencias en el personal en base a los mecanismos que se requieran implementar. Se propone que el portafolio de proyectos esté organizado en base a las Líneas de Acción Ambiental definidas por el MAE (Patrimonio, Cambio Climático, Calidad Ambiental, Gestión Marina y Costera), a diferencia de la organización que actualmente se maneja por Programa.

Dentro del alcance de este proceso se contemplan dos Subprocesos, la Captación de Recursos y la Ejecución de Proyectos. La obtención de recursos de Cooperación nacional e internacional, considera los organismos y personas naturales a los cuales el MAE no puede acceder por sus competencias, es decir, el Nuevo Mecanismo solo podrá tener acercamiento con Cooperación no oficial, todo esto con conocimiento y aprobación del Directorio.

El proceso de Ejecución de Proyectos, se enfoca principalmente en el seguimiento a las actividades planificadas y los indicadores definidos en cada Programa o Proyecto. A su cargo estarán los responsables de cada Línea de Acción Ambiental y el personal contratado para la ejecución de proyectos específicos, cuyo costo estará a cargo del proyecto. El portafolio de Proyectos estará alineado a dichas líneas de acción.

Adicionalmente, dentro de las facultades de esta Dirección está contemplada el brindar asesoría y la ejecución de consultorías en proyectos ambientales a través de contrataciones externas puntuales cuando sean requeridas. Esto se llevaría a cabo considerando que el Nuevo Mecanismo va a apoyar la búsqueda y canalización de recursos provenientes de actores de la Gestión Ambiental distintos al MAE. El objetivo de apoyar a otras instituciones en la ejecución de proyectos alineados con la gestión Ambiental nacional, es ampliar el alcance de los involucrados y aportar a la sostenibilidad de la organización a través de esos ingresos.

El definir un portafolio con líneas de acción definidas ofrece una estructura flexible que permite recibir nuevos proyectos bajo los cuales se contratará el personal que requiera para su ejecución. Esta estructura permite separar los procesos internos (Contabilidad, Finanzas) de la ejecución de proyectos ambientales, es decir de los servicios externos. Las responsabilidades principales que se han definido son:

Captación de Recursos

- Apoyar al Director Ejecutivo en la obtención de recursos de Cooperación.



- Buscar recursos financieros para la promoción de la sostenibilidad del Nuevo Mecanismo Financiero.
- Desarrollar estrategias para optimizar la captación de recursos (Vargas & Palacios, 2016)
- Coordinar con el MAE los proyectos que requieren financiamiento.
- Postular los proyectos recibidos por parte de los diferentes actores de la Gestión Ambiental para recibir Cooperación.

Ejecución de Proyectos

- Ser el nexo con el MAE para la coordinación de Proyectos a ejecutar | reporte de información de resultados.
- Analizar la alineación de proyectos que provienen de otros actores ambientales a la Planificación de la Gestión Ambiental.
- Asegurar la ejecución de P&P priorizados por el MAE y los propuestos por otros actores de la Gestión Ambiental, aprobados por el Directorio.
- Plantear indicadores tipo para todos los proyectos.
- Analizar la Calidad del gasto a través de la información de resultados provista en el SIB (para el Programa de Áreas Protegidas) y la información de ejecución financiera.
- Reportar a involucrados (Cooperantes, Directorio y Autoridad Ambiental), resultados financieros y técnicos – Calidad de Gasto.
- Analizar la naturaleza del mecanismo de canalización de recursos (fondo patrimonial, crédito, proyecto, etc) requerido y definir las necesidades institucionales para su ejecución.
- Definir el esfuerzo operativo que requiere la ejecución del proyecto por parte de la organización y el costo administrativo de este mecanismo.

Director Administrativo – Financiero

La presente Dirección deberá apoyar la ejecución de los proyectos a través de la canalización de recursos aprobados en las Juntas Administrativas.

Los Administradores/Contadores pasan a ser parte de la Dirección de Programas y Proyectos, pues constituye personal contratado para la ejecución de un proyecto específico y su remuneración también está a cargo del proyecto. Esto permite organizar al personal en base a los proyectos que ejecuta, lo que permite incorporar nuevos proyectos a la estructura orgánica y no adaptar la organización a la ejecución de un solo proyecto.



Analizando las actividades de la Unidad Técnica de Seguimiento y Evaluación esta puede unirse con la Coordinación de Proyectos, pasando a la Dirección de Captación, Programas y Proyectos.

Algunas de las responsabilidades del Director son:

- Planificar, ejecutar y controlar los procesos administrativos y financieros de la organización.
- Dotar de recursos oportuna y eficientemente para la operación del Nuevo Mecanismo (Manual Organizativo, 2013).
- Evaluar las posibilidades de inversión y decidir las que cumplan con las políticas de inversión definidas y convengan al Nuevo Mecanismo financiero.
- Reportar sobre inversiones en fideicomiso.
- Canalizar fondos a los beneficiarios, a través del instrumento definido en cada convenio.

Responsable Planificación, Seguimiento y Mejora Continua

Su objetivo es elaborar la Planificación Estratégica anual interna y realizar su seguimiento de avances y resultados estratégicos a través de indicadores de gestión, así como la implementación de acciones que ayuden al cumplimiento de dichos planes.

Dentro de la evaluación del FAN, uno de los puntos que causó la inercia en la cual cayó la organización fue la falta de Planificación. Sin este proceso, la organización se dedicó a sobrevivir o improvisar acciones para la obtención de nuevos fondos sin alineación directa a la Gestión Ambiental.

Anteriormente se había propuesto la implementación de un Comité de Mejora Continua y varios indicadores para diferentes procesos internos, lo cual no se llegó a implementar satisfactoriamente. Una de las probables razones fue el encargar la mejora continua a un órgano de decisión, y no de ejecución, cuando este proceso requiere de propuesta y seguimiento de acciones de mejora.

Se había planteado el juntar la Auditoría Financiera (Auditor Interno) con la Auditoría de Gestión (en lugar del responsable de Planificación y Seguimiento) pero volvemos a la situación anterior, donde el cargo sugiere lo que debe realizarse, mas no lo implementa o da seguimiento.

La creación de este cargo puede viabilizar la concreción de objetivos planteados anteriormente como la implementación de la Norma ISO o nuevos como la acreditación como Agencia Implementadora, que se van a requerir para la administración de fondos REDD+ o los provenientes del Fondo Verde Climático.



6.2.5. Consideraciones de REDD+ y BIOFIN

El modelo propuesto para la Gestión de P&P, ha analizado y considerado las premisas de las iniciativas REDD+ y Biofin en los puntos en los que aplica su implementación dentro del Nuevo Mecanismo. La mayoría de los lineamientos definidos por estas dos iniciativas, corresponden implementarlos a nivel de gobernanza en el Ministerio del Ambiente y a nivel del diseño de los proyectos dentro de las Subsecretarías encargadas. Por parte del Nuevo Mecanismo, el principal requisito es que este se encuentre operativo, de modo que permita la canalización de recursos provenientes del pago por resultados en la implementación de REDD+ y de otros fondos que a mediano plazo se incorporen a la cartera del Nuevo Mecanismo. Es así que a continuación se detallan los puntos donde han sido considerados los lineamientos de cada iniciativa e implementadas en la operación del Nuevo Mecanismo.

BIOFIN

- Uno de los primeros pasos que Biofin requiere implementar es una Gobernanza transversal con todos los involucrados en la gestión ambiental (J, Sekhran, Meyers, Flores, & Soye, 2014), tanto como productor de factores impulsores, como gestor de proyectos de conservación, mantenimiento y recuperación de la Biodiversidad. En este punto, el Nuevo Mecanismo contempla pasar de ser un apoyo en la gestión financiera y seguimiento de proyectos únicamente para el MAE, a presar este servicio a las organizaciones parte de la Gestión Ambiental.
- Otro de los puntos en los que enfatiza Biofin es en el adecuado direccionamiento de los costos, hacia la concreción de objetivos. En este punto, el Nuevo Mecanismo validará que los proyectos que aquí se ejecutan tengan una planificación cuyos elementos de costo se orienten a objetivos ambientales. Esto además facilitará la medición de impactos y la calidad de gasto.
- En cuanto al mapeo de posibles cooperantes, el Nuevo Mecanismo planea reforzar el proceso de Captación de fondos de cooperación, para lo cual se realizará el levantamiento de las oportunidades de cooperación como parte de su estrategia.
- Biofin apunta a justificar la inversión a través del cálculo de brechas entre el estado que tendría el componente ambiental en un determinado plazo, de no realizarse ninguna inversión, versus el estado luego de la implementación de las acciones planificadas. Para su implementación el Nuevo Mecanismo propone la revisión de los indicadores financieros y técnicos definidos en los proyectos, a fin de definir la línea base y la proyección de la situación inicial en el período de duración del proyecto y la medición de impacto de las acciones planificadas.
- Finalmente, esta iniciativa requiere un sistema de rendición de cuentas transparente. El Nuevo Mecanismo, al adoptar los mismos procesos operativos del FAN, garantiza no solo la canalización de recursos, sino el involucramiento de los aportantes en la Planificación de los destinos del fondo y la información de la ejecución y resultados.



- El Nuevo Mecanismo ha tenido acercamiento al sector privado y ha movilizado recursos para los diferentes programas que actualmente ejecuta, como el Plan Socio Bosque, por lo cual está en capacidad de captar recursos desde el ámbito privado.

REDD+

- La Iniciativa REDD+ en el país, concluyó la etapa de preparación y al momento se encuentra en fase de implementación, lo cual implica la generación de la línea base con información forestal, estudios de oportunidad, fortalecimiento de capacidades, actividades de reducción de emisiones y difusión de la iniciativa (Ortiz & Proaño, 2015).
- Uno de los puntales para la ejecución de REDD+ es la transformación productiva hacia sistemas sostenibles (Aliaga, 2013). En tal virtud el Nuevo Mecanismo apoya la gestión ambiental de manera transversal, al ejecutar proyectos propuestos por los diferentes actores de la gestión ambiental, cuyas iniciativas se alineen a la Planificación Estratégica del MAE y las Estrategias Nacionales de Cambio Climático, Desertificación y Biodiversidad.
- La administración de los fondos provenientes del pago por recompensas estará encabezada por la Junta Administrativa o Directorio del fondo, la cual se propone cuente con la presencia de al menos los siguientes actores:
 - Un representante del Directorio. De acuerdo al Manual Operativo del FAN es el Director/a de Programas y Proyectos el representante del FAN, ante la Junta Administrativa, ahora se lo denomina Director de Captación y Ejecución.
 - Un representante de los mayores Donantes, seleccionado entre los aportantes cuyo capital alcance al menos el 51% del capital del fondo.
 - Un representante del implementador (auspiciante) del proyecto.
 - Un miembro con conocimiento técnico nombrado por el Directorio, en caso de que el representante del fondo no tenga perfil técnico, solo con voz.
- El primer fondo REM, obtenido como pago por recompensa a la gestión ambiental realizada en la implementación de REDD+ en el país, requiere de un mecanismo financiero que cumpla con los siguientes requerimientos:
 - Garantizar su capacidad fiduciaria a través de procesos contables definidos e implementados.
 - Definición de sus servicios con el listado de sus costos y tasas.
 - Solvencia financiera y administración sostenible en el tiempo (Green Climate Fund).
 - Gestión de Riesgos y la inclusión de conceptos de género dentro de sus actividades y prioridades.

El Nuevo Mecanismo cumple con los mencionados requerimientos, gracias a la gestión del anterior FAN, cuyos procesos operativos van a ser adoptados por el nuevo fondo para agilizar el funcionamiento inicial. Adicionalmente, la experiencia del FAN en la administración de su



programa emblemático, el FAP, constituye un aval para el Nuevo Mecanismo que garantice la recepción de fondos similares en monto a los ya administrados.

Los requisitos que el Nuevo Mecanismo no ha incorporado en su operación, son la Gestión de Riesgos y la inclusión de conceptos de género dentro de sus actividades y prioridades.

- Es necesario incorporar en las políticas de ejecución de proyectos ambientales, las salvaguardas planteadas dentro del REDD+, a fin de no apoyar proyectos que vayan en contra de los objetivos de evitar la deforestación y degradación de los bosques.

7. CONCLUSIONES

- a) El definir al Nuevo Mecanismo como brazo financiero de la Gestión Ambiental, no solo apunta a cumplir con requerimientos de Iniciativas como Biofin y REDD+, cuyo principal requisito de gobernanza es la transversalidad de la gestión ambiental, sino que permite poner a disposición del país un mecanismo a través del cual se puedan ejecutar de forma ordenada, técnica, eficiente y transparente, los P&P dirigidos a la conservación, mantenimiento y recuperación del ambiente.
- b) Toda propuesta que venga de instituciones distintas al MAE, deberá ingresar al Directorio para el correspondiente análisis de alineación con la Planificación Estratégica, Estrategias Nacionales de Cambio Climático, Desertificación y Biodiversidad y prioridades de la Autoridad Ambiental. Del mismo modo, cada Fondo contará con una Junta Administrativa o Directorio que verificará que los proyectos alineen su planificación y acciones, a la consecución de objetivos puntuales, los cuales deberán monitorearse a través de indicadores definidos al inicio del proyecto.
- c) Las definiciones respecto al mecanismo de Selección de los miembros del Directorio, de Evaluación del Director del Nuevo Mecanismo, serán definidos a nivel del Reglamento de creación de la organización.
- d) La vigente Planificación Estratégica del MAE (2010-2014) contempla en su mayoría acciones de gestión interna o que no orientan de forma directa el accionar del Nuevo Mecanismo, en tal virtud se deberá considerar Estrategias como la de Biodiversidad o Cambio Climático para definir el alcance de los P&P que el Nuevo Mecanismo podrá gestionar.
- e) La mayoría de proyectos que llegarían al Nuevo Mecanismo son elaborados en el MAE en base a oportunidades de obtener Cooperación, es decir que no existe un pool de proyectos pre-elaborados en espera de financiamiento. En tal virtud, si el Nuevo Mecanismo pretende captar cooperación no oficial, es decir la que el MAE no contempla en su alcance, difícilmente se van a tener proyectos disponibles para aplicar a estos fondos. En tal virtud es necesario que el Nuevo Mecanismo tenga la capacidad de contratar el diseño de proyectos puntuales.
- f) Los flujos propuestos para los procesos agregadores de valor, cuya interacción directa es con la entrega del servicio principal del Nuevo Mecanismo, la Obtención y Ejecución Financiera de Recursos, contemplan de manera general los participantes, sus actividades y su interacción con



otros procesos. En base a esta estructura, es necesario afinar, en una siguiente etapa, procedimientos específicos para su ejecución.

- g) La implementación de nuevos instrumentos financieros de canalización de recursos como tarifas, créditos, ventillas de inversión, etc., no impactaría en gran medida en los procesos del Nuevo Mecanismo, pues el diseño de dichos instrumentos, corresponden a la etapa de definición del proyecto, mas no a la canalización de recursos para su ejecución. El antiguo FAN desarrolló destreza en el manejo de fondos patrimoniales, extinguidos y revolventes. Únicamente en caso de requerirse la canalización de fondos a través de créditos para proyectos relacionados con la gestión ambiental, implicaría la definición del alcance de las actividades del Nuevo Mecanismo (por ejemplo, definir si debe hacerse cargo de recuperación de cartera) y en base a ello, el desarrollo de nuevas competencias dentro de la organización y las necesidades de procedimientos y funcionalidades del sistema requeridos.
- h) La estructura orgánica del Nuevo Mecanismo tiene el reto de ejecutar los procesos que realizaba anteriormente en el FAN y a la vez volverse más liviana orgánicamente, susceptible de ser soportada por el nivel de ingresos que maneja actualmente la institución. En tal virtud, el ajuste de sueldos de los niveles de Dirección y la fusión de cargos serán alternativas que deberán considerarse a fin de empezar la nueva organización con finanzas saludables.
- i) Es importante que el Nuevo Mecanismo considere los requerimientos para acreditarse con organizaciones como la GCF en el corto plazo. El Nuevo Mecanismo adoptará los procesos operativos del FAN, por lo cual, desde un principio contará con procesos contables y financieros formalmente establecidos e implementados, además de capacidad fiduciaria, solvencia financiera y administración sostenible en el tiempo. Sin embargo, existen requisitos como la definición de Costos de sus servicios, la Gestión de Riesgos y la inclusión de políticas y actividades relativas a la equidad de género, que aún no han sido cubiertas por el Nuevo Mecanismo

8. RECOMENDACIONES

- a) Uno de los requisitos demandados para poderse acreditar con el GCF es llevar a cabo una Gestión de Riesgos, en tal virtud se recomienda implementar el levantamiento, evaluación y manejo de riesgos relacionados con la operación del Nuevo Mecanismo. La implementación de una matriz AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos) puede dar inicio a la propuesta de medidas de mitigación y eliminación de riesgos en la planificación del siguiente año.
- b) Es importante que el Nuevo Mecanismo sea dinámico y genere ingresos, dentro de sus competencias, que permitan su sostenibilidad sin depender únicamente del MAE. Para ello una de las alternativas es poder gestionar proyectos de otros actores de la Gestión Ambiental además del MAE, pues durante la existencia del FAN (20 años), fueron básicamente tres los Programas los ejecutados, FAP, FEIG y FSB, el FAP que empezó en el 2001, el FEIG en 2007 y FSB en 2012 (Anexo1). Esta tendencia puede comprometer los objetivos del Nuevo Mecanismo de



incrementar el nivel de captación de recursos de Cooperación, pues estas inversiones generalmente están destinadas a líneas de acción específicas.

- c) Para la validación de proyectos provenientes de otros involucrados en la Gestión Ambiental que no sean el MAE, será necesario que el Director de Captación y Ejecución tenga un perfil técnico con el objetivo de poder validar el alcance del P/P, su contenido y que cumpla con las especificaciones requeridas por Biofin y el Nuevo Mecanismo, que son la articulación de las actividades planificadas a la concreción de objetivos y estos a su vez soportados en indicadores de gestión, tanto técnicos como financieros. Es necesario realizar esta validación, previo a su análisis en el Directorio.
- d) De acuerdo con los requerimientos para acreditarse para recibir aportes del Fondo Verde Climático, es necesario contar con costos definidos para cada uno de sus servicios. En tal virtud se recomienda llevar a cabo un análisis de costos de los servicios que ofrece el Nuevo Mecanismo. Esto permitirá, por un lado, definir si la tarifa del 10% establecida para la mayoría de Fondos que administra, es adecuada y suficiente y por otro, detectar las actividades que están generando mayor costo y menor valor agregado. Adicionalmente permitirá costear con mayor agilidad nuevos servicios que se requieran implementar.
- e) Adicionalmente, dicho fondo tiene como requisito la inclusión de políticas de género en los ámbitos que compete al Nuevo Mecanismo, por lo que es necesario integrar en documentos como el código de ética, políticas en favor de la equidad de género. Del mismo modo ampliar el alcance de estas políticas en la definición de los proyectos y en distintos procesos operativos de la organización.
- f) Varias actividades dentro de los procesos fueron adaptadas a las personas, su conocimiento y destrezas, en lugar de partir de la optimización de los procesos. En un siguiente análisis se sugiere evaluar a detalle los procedimientos del Nuevo Mecanismo, lo cual ayudará a simplificar algunos procesos, reduciendo revisiones innecesarias y buscando alternativas apoyadas en la tecnología.
- g) Adicionalmente se recomienda analizar la posibilidad de automatizar procesos con fuerte carga operativa como la reprogramación de presupuestos, seguimiento de indicadores financieros y reporte a Cooperantes.
- h) El Nuevo Mecanismo debe enfocarse en mantener sus finanzas saludables a través de tres vías: la obtención de nuevos recursos de cooperación, la reducción o eficiencia de gastos operativos y la construcción de un fondo de reservas. El principal rubro del presupuesto del FAN era el de nómina, razón por la cual se recomienda ajustar los sueldos de los niveles de jerárquico superior y la fusión de cargos de acuerdo con la tabla definida en el Anexo 2. La creación de un fondo de reservas serviría para afrontar situaciones como la caída en los rendimientos de las inversiones o la salida de algún fondo de inversión de la cartera del Nuevo Mecanismo.



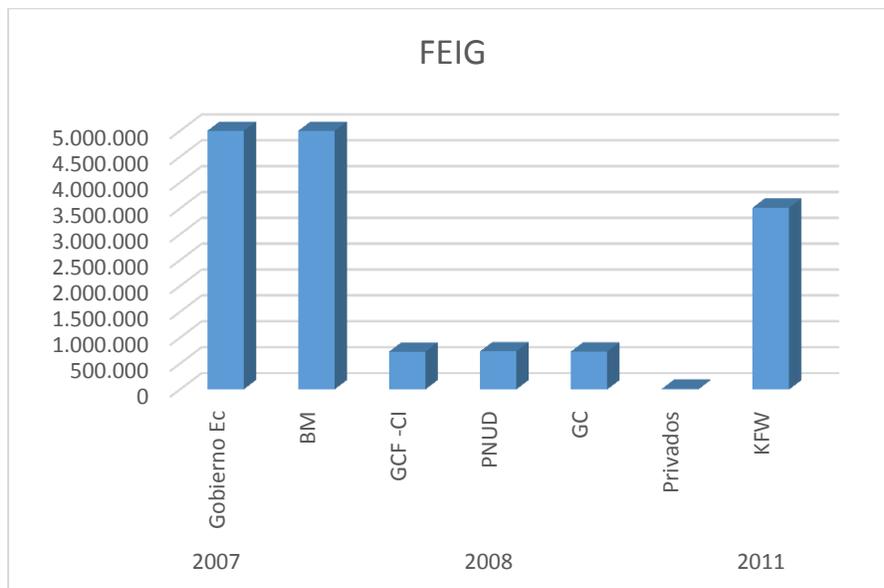
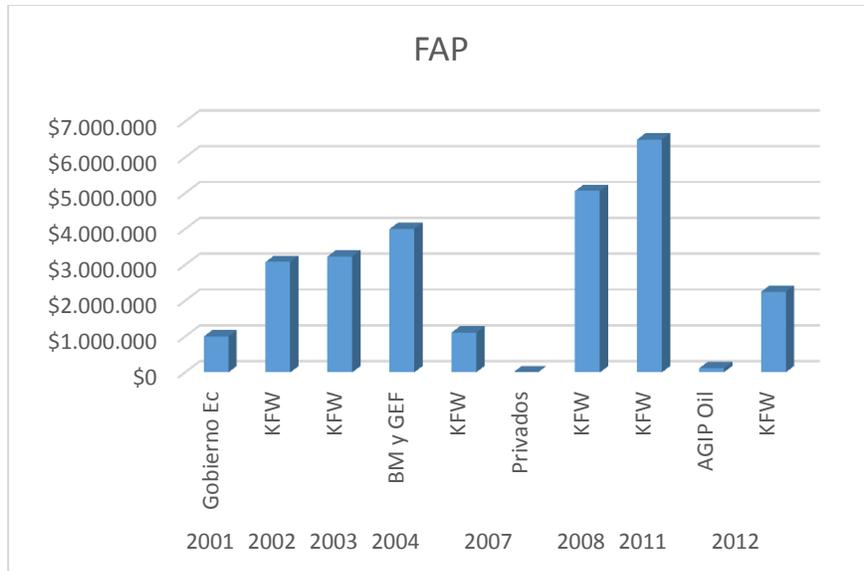
9. REFERENCIAS

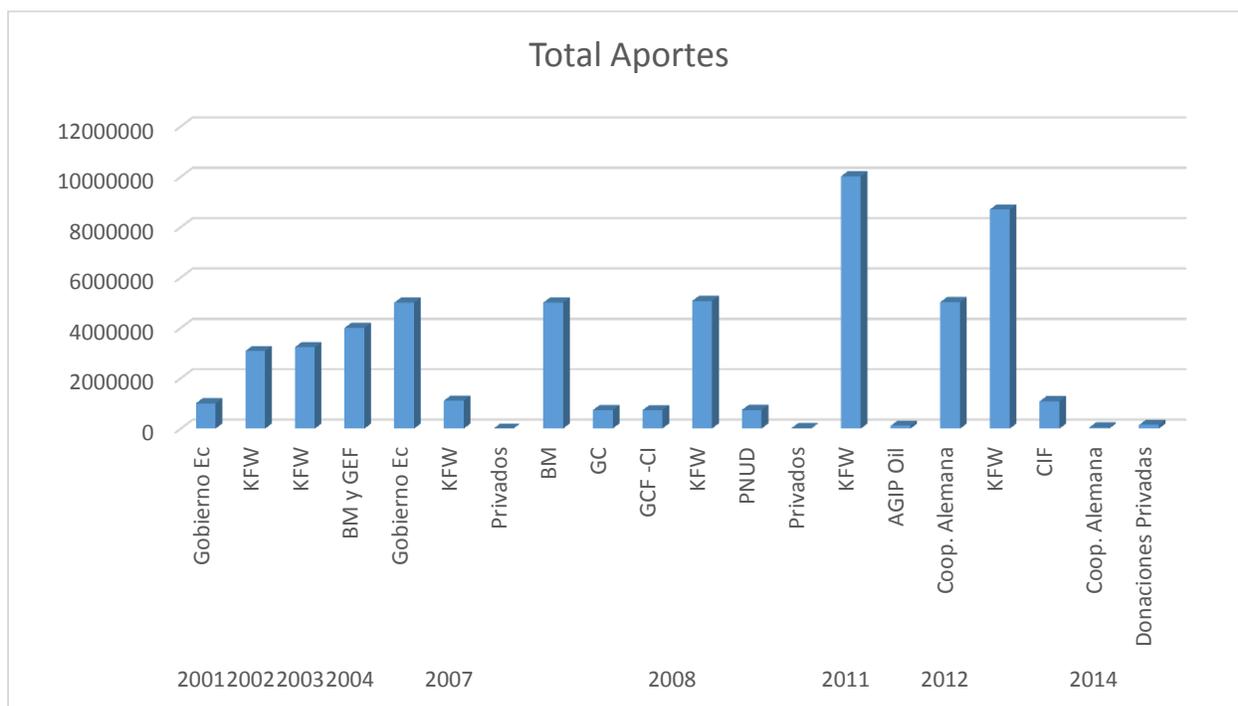
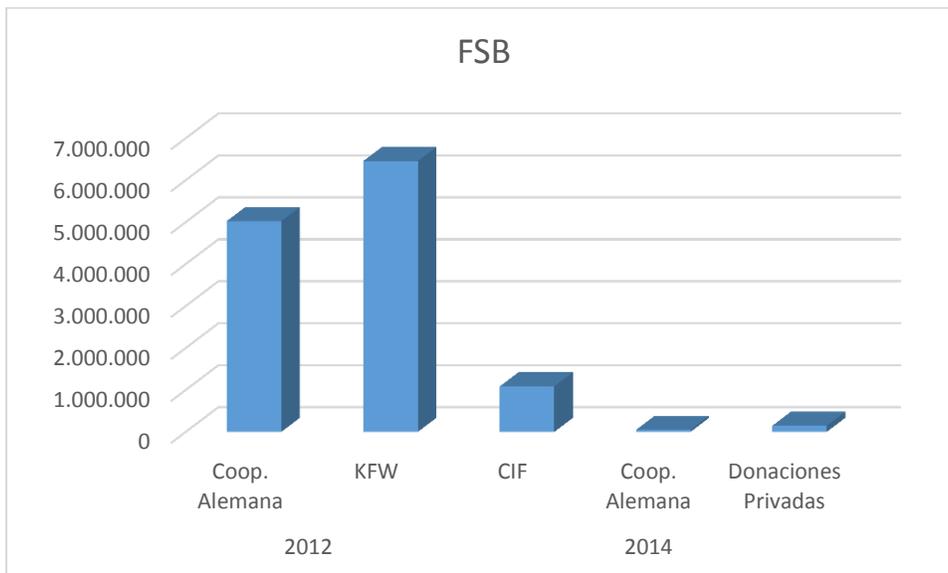
- Aliaga, D. L. (2013). *Mecanismos de Implementación REDD+ Ecuador*. Quito.
- Green Climate Fund. (n.d.). Retrieved from <http://www.greenclimate.fund/partners/accredited-entities/get-accredited>
- J, E., Sekhran, N., Meyers, D., Flores, M., & Soye, Y. d. (2014). *El Manual de BIOFIN*. PNUD, Quito.
- Manual Organizativo. (2013). Quito.
- Núñez, C. (2016). COMPILACION DE Matriz de Convenios y Proyectos ENTRE LEGAL Y DPTO DE PROYECTOS.
- Ortiz, F., & Proaño, F. (2015). *PLAN DE ACCIÓN REDD+ ECUADOR Visión - Medidas y Acciones*. Quito.
- Rodríguez, J. (2012, Feb 13). *Slideshare*. Retrieved 2016, from <http://www.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>
- Salazar Estrada, J. G. (2009). *ACIMED*. Retrieved diciembre 18, 2016, from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es
- Vallejo, S. (2016). *Propuesta de Estatutos para la creación del Nuevo Mecanismo Financiero_V12Dic*. Quito.
- Vargas, J., & Palacios, R. (2016). *CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL FAN EN LIQUIDACIÓN*. Quito.

10. ANEXOS

Anexo 1

Historico de Aportes de Cooperación gestionados en el FAN





Anexo 2

Propuesta de cambio de remuneraciones

Puesto Institucional	Remuneración mensual unificada	Cubierto por Proyecto	Remuneración Propuesta	Observaciones
Técnico en Seguimiento y Evaluación de Proyectos-FEIG	3,088.00	X		Unificar en un solo cargo con el Coordinador del FEIG, cuya denominación sería Responsable del Portafolio Galápagos
Director Ejecutivo y Representante Legal	7,298.00		4508.00	Jerarquico superior 6
Director Administrativo Financiero (e)	3,463.00		3038.00	Jerarquico superior 4
Coordinador del Fondo para el Control de Especies Invasoras - FEIG	3,891.00	X	2368.00	Jerarquico superior 2 Denominación sería Responsable del Portafolio Galápagos
Coordinador del Fondo de Áreas Protegidas FAP	2,903.00		2368.00	Jerarquico superior 2 Denominación sería Responsable del Portafolio de Patrimonio
Técnica de Seguimiento Administrativo Financiero FAP	1,744.00			Unificar con Coordinador del FAP, cuya denominación sería Responsable del Portafolio de Patrimonio
Asesor de Programas y Proyectos	1,704.00			Suprimir cargo ya que el Nuevo Mecanismo no va a diseñar Proyectos
Total	24,091.00		12,282.00	

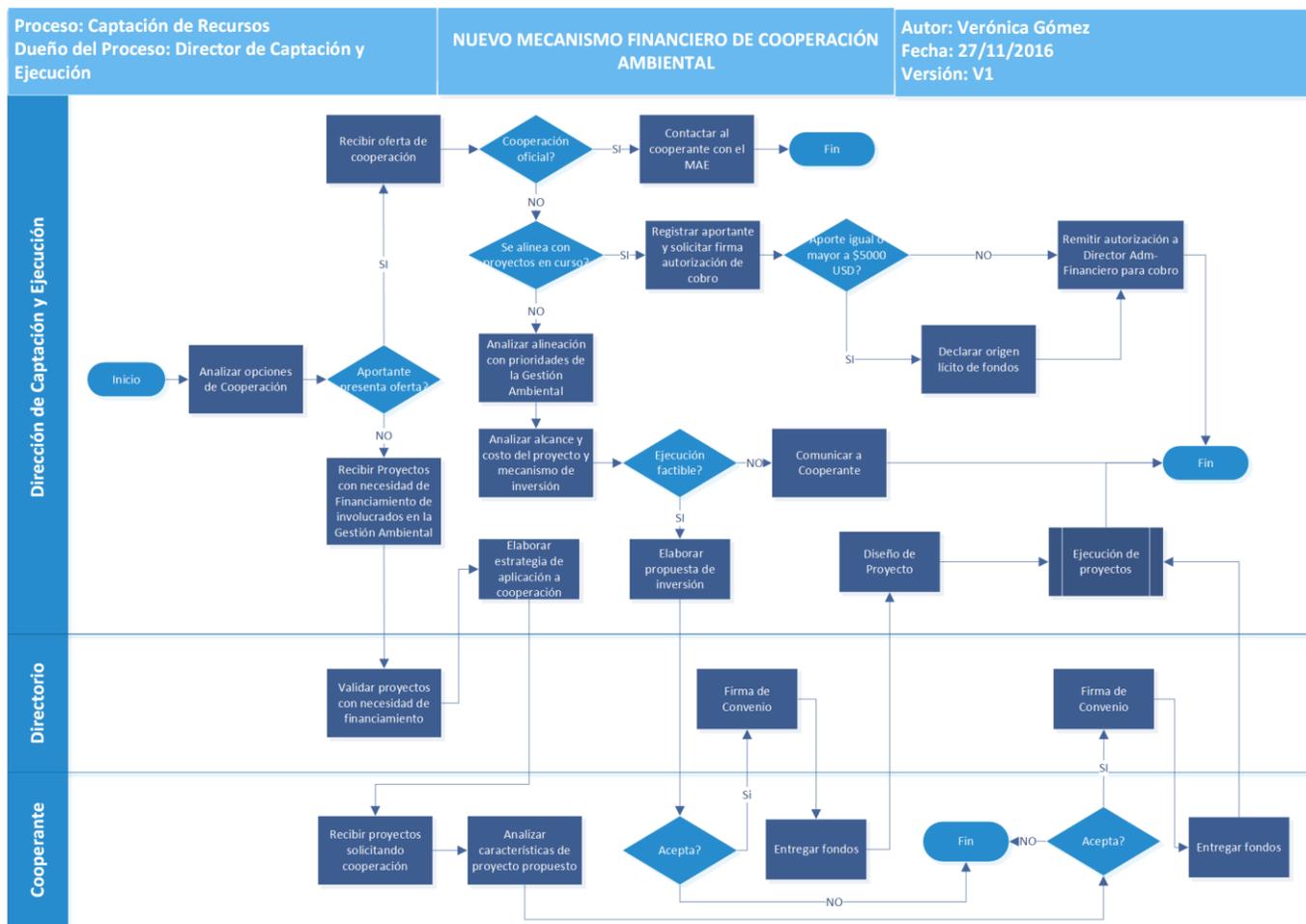
Anexo 3
Mapa de Procesos

Mapa de Procesos



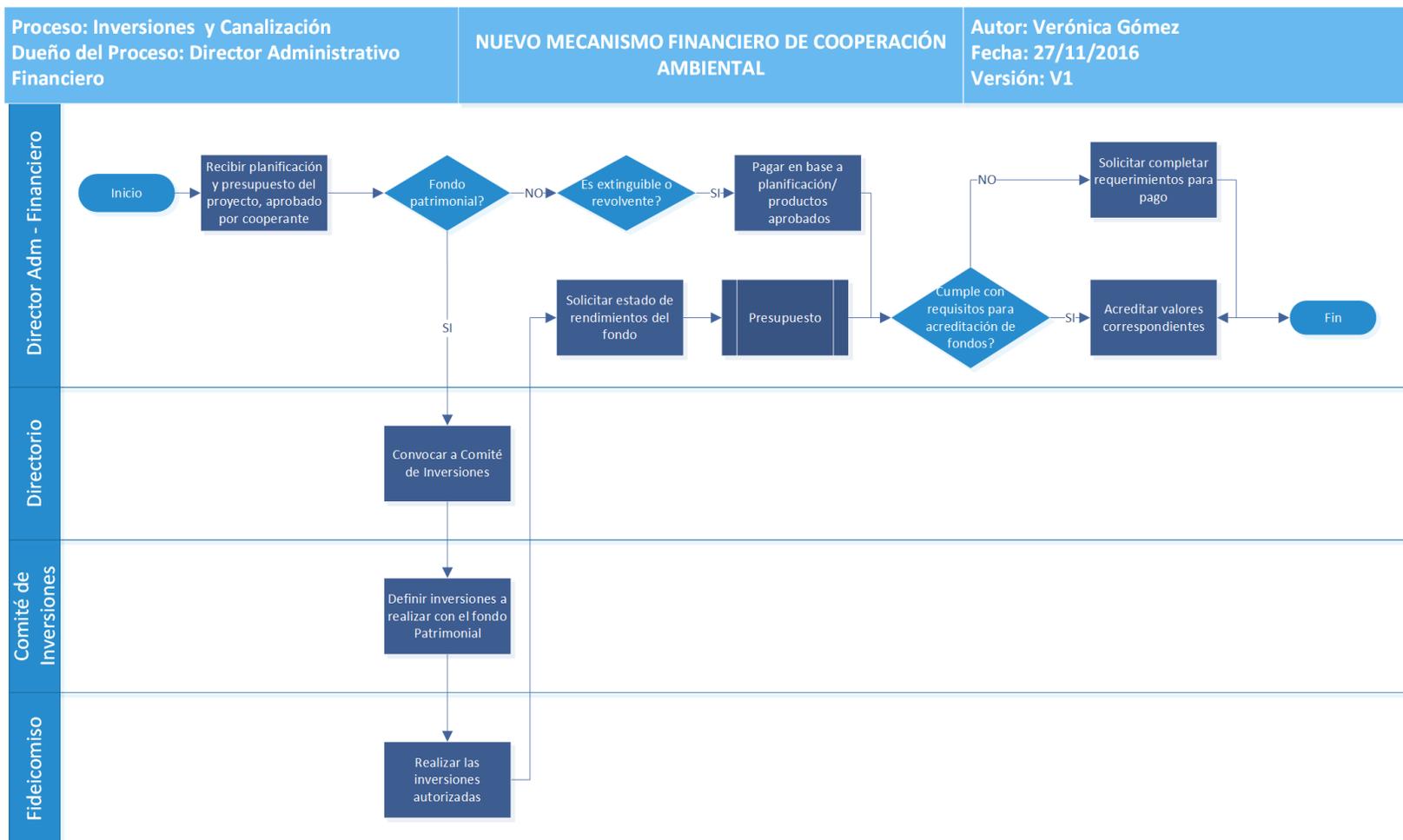
Anexo 4

Proceso de Captación de Recursos



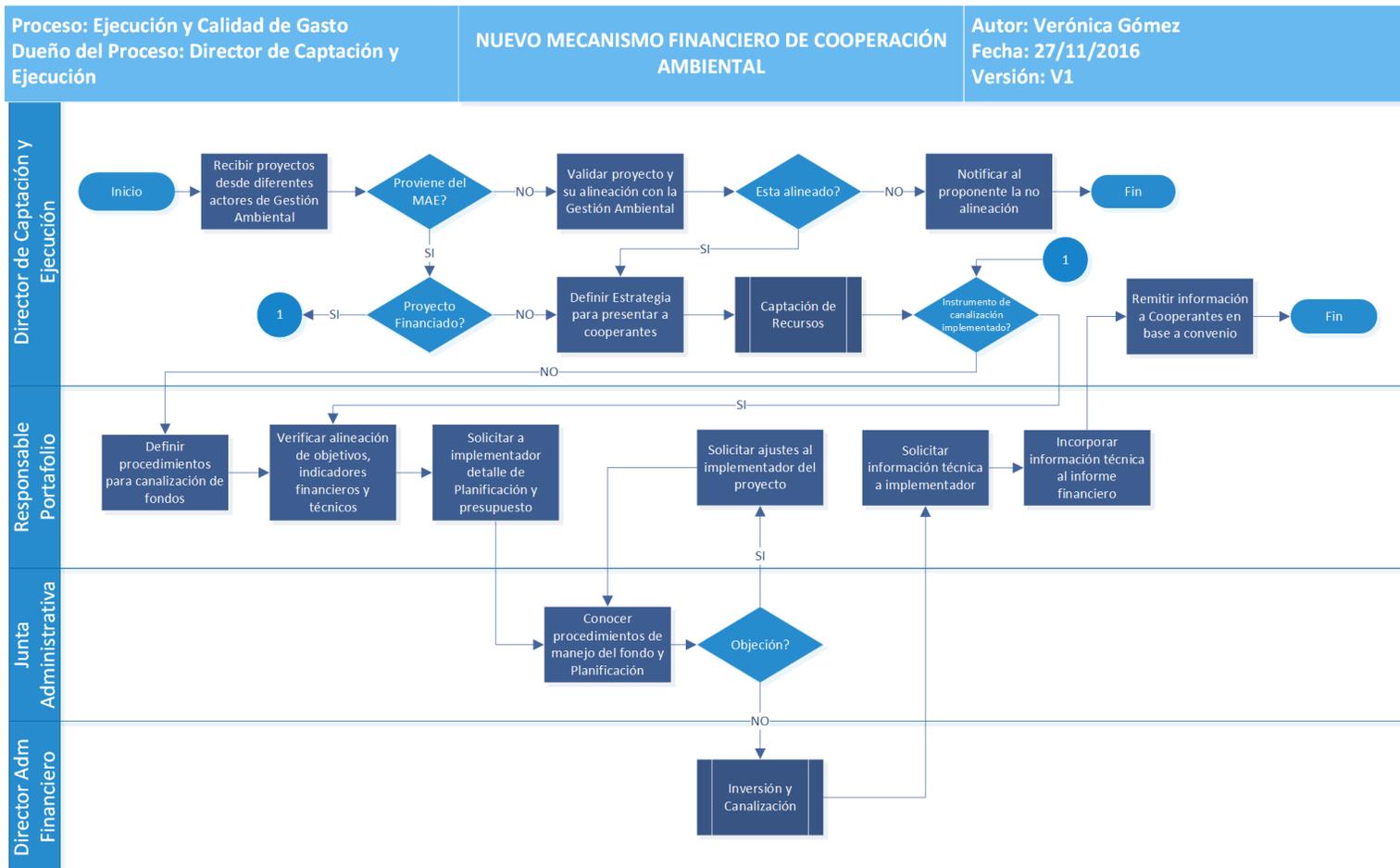
Anexo 5

Proceso de Inversiones y Canalización

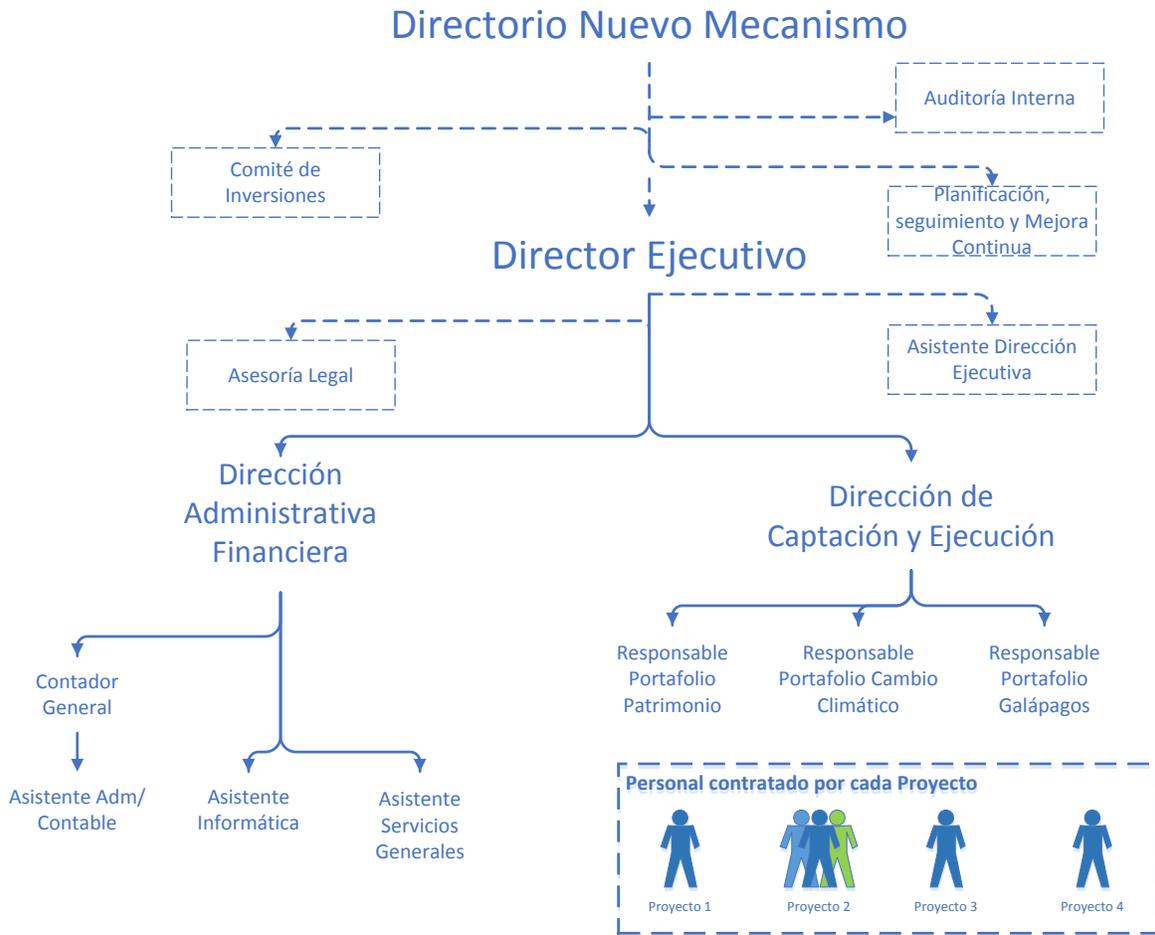


Anexo 6

Proceso de Ejecución y Calidad de Gasto



Anexo 7
Estructura Orgánica



Anexo 8

Borrador de Estatuto (Versión – 12 de Diciembre de 2016)

BORRADOR DE ESTATUTOS DEL FONDO DE INVERSION AMBIENTAL (NOMBRE DEL NUEVO FONDO)

TÍTULO I ASPECTOS GENERALES

CAPITULO I NOMBRE, NATURALEZA, DOMICILIO Y DURACION

Art....- Nombre y Naturaleza.- El (Nombre del nuevo fondo), es una persona jurídica de Derecho Privado con participación del Sector Público, sin fines de lucro, con finalidad ambiental y patrimonio propio; regulada conforme a las disposiciones del Título XXX del Libro I del Código Civil, y a las disposiciones del Decreto Ejecutivo 739 que contiene el Reglamento del Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales y demás normativa aplicable.

Art....- Domicilio y duración.- El (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) se constituye bajo la legislación ecuatoriana vigente, y por ende, tendrá la misma nacionalidad. El (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) tendrá su domicilio legal en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, sin perjuicio de poder abrir oficinas o sucursales en cualquier parte del país. Ejercerá su acción a nivel nacional. Su duración será de carácter indefinido.

CAPÍTULO II FINES Y OBJETIVOS

Art....- Objeto.- El (Nombre del nuevo fondo) tiene como objeto principal gestionar, receptor, administrar, movilizar, invertir y ejecutar fondos para financiar iniciativas, planes, programas, proyectos, créditos, tendientes a la gestión ambiental, protección, conservación y uso sostenible de los recursos naturales, así como para las acciones de mitigación, adaptación del cambio climático y de calidad ambiental, articuladas en la legislación ecuatoriana, convenios internacionales, la política y la gobernanza ambiental nacional.

Las operaciones del nuevo fondo se realizarán de conformidad con lo establecido en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, la política ambiental nacional. El Nuevo Fondo podrá canalizar el financiamiento para la implementación de actividades relacionadas con la mitigación y adaptación al cambio climático enmarcadas en las políticas públicas nacionales y el plan nacional de acción REDD+ , entre otros mecanismos.

El (Nombre del nuevo fondo) deberá adecuarse a las actualizaciones y revisiones que se produzcan en el futuro en la legislación y en los instrumentos de políticas ambientales aplicables.

Art....- Capacidad.- Para la consecución de su objeto, el (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) tendrá plena capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones, ser representado judicial y extrajudicialmente

por su Director Ejecutivo, aceptar legados y donaciones, contratar, conciliar y transigir y en general para celebrar todos los actos y contratos necesarios para el logro de sus fines.

Art....- Fines específicos.- El (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) tendrá como fines específicos, los siguientes:

1. Constituir un mecanismo para la gestión, canalización, inversión y seguimiento de los recursos de cooperación técnica y financiera nacional e internacional y otros destinados a la ejecución de iniciativas, planes, programas y proyectos, tendientes a fortalecer la gestión ambiental del Ecuador.
2. Ser en el instrumento financiero mediante el cual se prestará apoyo a la ejecución de la política ambiental establecida en el Plan Nacional de Desarrollo y demás disposiciones establecidas en la normativa ambiental nacional y convenios internacionales suscritos por el Ecuador.
3. Asegurar un balance adecuado entre recursos asignados a cubrir gastos corrientes y recursos asignados a proyectos de inversión, priorizando la asignación de recursos para proyectos de inversión, los cuales generarán tasas de retorno adecuadas ya sea en términos ambientales o socio-económicos.

CAPÍTULO III DEL PATRIMONIO

Art....- Los recursos del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) estarán constituidos por:

1. Los recursos de las subcuentas que se transfieran por el Fondo Ambiental Nacional FAN.
2. Los aportes que efectúen sus miembros y otros aportantes, ya sean bienes o recursos de cualquier índole, que reciba de las personas naturales o jurídicas a título gratuito u oneroso, así como los demás bienes que adquiera a cualquier título.
3. Los fondos nacionales e internacionales provenientes de donaciones públicas o privadas. Las asignaciones o aportes recibidos de organismos internacionales o nacionales, de acuerdo a los convenios de cooperación que suscriba el Estado ecuatoriano que se canalicen a través del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO), o los que suscriba directamente este, con el aval de la autoridad ambiental nacional.
4. Las asignaciones otorgadas por el Estado Ecuatoriano establecidas por ley y que cuenten con el financiamiento respectivo, incluido los recursos obtenidos por pago por resultados;
5. Los recursos provenientes de las utilidades financieras producto de las inversiones de sus recursos;
6. Los bienes muebles e inmuebles que el fondo adquiera a título gratuito u oneroso;
7. Los valores percibidos, provenientes de ventas de bienes y servicios que el fondo preste; y,
8. Todos aquellos recursos propios de la naturaleza de su actividad;

CAPITULO IV DE LAS FUNCIONES

Art. ... El (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) continuará con la ejecución de las subcuentas que fueron parte del Fondo Ambiental Nacional FAN: Fondo de Áreas Protegidas (FAP), Fondo de Control de Especies Invasoras de Galápagos (FEIG), Fondo de Aportes Especiales Socio-Bosque y demás fondos.

Adicionalmente cumplirá las siguientes funciones:

1. Proponer y administrar diferentes opciones para captar recursos financieros nacionales e internacionales, públicos y privados, mediante la gestión de fondos fiduciarios (o patrimoniales), extinguidos, y rotativos (o revolventes). Podrá administrar otros fondos financieros, mediante acuerdos con instituciones financieras nacionales, públicos o privados, de conformidad con la ley, tales como fondos para cofinanciar créditos, fondos provenientes de tasas o tarifas, fondos de compensaciones ambientales, canjes de deuda, donaciones y legados entre otros;
2. Gestionar, movilizar, invertir, administrar, y asignar recursos nacionales e internacionales, públicos y privados bajo distintas estrategias para la conservación, manejo y uso sostenible de la biodiversidad, que contribuyan al desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), incluyendo sus cuatro subsistemas: a) Estatal, b) Autónomo y Descentralizado, c) Comunitario, y d) Privado;
3. Apoyar al desarrollo y fortalecimiento de la gestión y gobernanza ambiental ecuatoriana; a través de financiamiento de programas y proyectos acordes a su objeto y fines;
4. Coordinar, bajo los lineamientos de la autoridad ambiental, acciones conjuntas entre actores involucrados con sostenibilidad financiera, incluyendo BIOFIN y otras iniciativas relacionadas con recursos provenientes del Fondo Verde Climático (Green Climate Fund) y otros que podrán generarse en el marco de la conservación, la protección ambiental y el desarrollo sostenible;
5. Bajo la coordinación de la autoridad ambiental, prestar asistencia financiera y administrativa a organizaciones nacionales, públicas o privadas, incrementar su capacidad de diseño y ejecución de proyectos y programas en el área ambiental; en el marco de las prioridades establecidas para este fin con la autoridad ambiental nacional y cambio climático.
6. Promover procesos de educación ambiental y capacitación, ciencia y tecnología, legislación y otros tendientes a fortalecer y fundamentar una cultura ambiental orientada hacia el desarrollo sostenible en el Ecuador u otros instrumentos de políticas ambientales vigentes, dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo;
7. Invertir y administrar los recursos que reciba para el logro de sus fines, bajo cualquier forma y portafolio autorizado a nivel nacional e internacional, con el fin de procurar una adecuada administración y el incremento y cuando menos, el mantenimiento de los recursos destinados al logro de sus propósitos;
8. Investigar, proponer y formalizar, iniciativas para el desarrollo de nuevos mecanismos financieros y el mejoramiento de mecanismos existentes;
9. Lograr que las inversiones del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) tengan un balance adecuado entre recursos asignados a cubrir gastos corrientes y recursos asignados a proyectos de inversión; y,
10. Desarrollar iniciativas tendientes a obtener una sostenibilidad institucional;
11. Las demás que correspondan al logro del objeto del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO).

TÍTULO II DE LA ORGANIZACIÓN

Art.....- Organización.- Para el cumplimiento de sus funciones el (Nombre del Nuevo Fondo) contará con la siguiente estructura orgánica:

- a) Órganos de decisión:

- Directorio
- b) Órganos de ejecución:
 - Dirección Ejecutiva
- c) Órganos de asesoramiento y apoyo.

CAPÍTULO I DE LOS ÓRGANOS DE DECISIÓN

Art.....- Del Directorio.- El Directorio es el máximo órgano de decisión del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO), y constituye la instancia normativa y de fijación de políticas internas del mismo.

Art.....- De los miembros del Directorio.- El Directorio estará compuesto por los siguientes miembros:

- a) La Autoridad Ambiental Nacional, a través de su titular, o su delegado quien presidirá el Directorio;
- b) Un (1) delegado de la Autoridad Nacional a cargo de la política exterior;
- c) Un (1) delegado de la Autoridad Nacional a cargo de la Planificación;
- d) Un (1) representante propuesto por las universidades, seleccionado por el Consejo de Educación Superior (CES) o la entidad que haga sus veces;
- e) Un (1) delegado de las organizaciones ambientales legalmente registradas en el Ministerio del Ambiente;
- f) Un (1) representante de la sociedad civil designado por unanimidad del Directorio de entre personas naturales de reconocida trayectoria en el campo de la investigación ambiental o gestión económica financiera, o de inversiones con un perfil no relacionado con el ámbito político partidista, de intachable trayectoria ética y profesional y de reconocida experiencia en dichas áreas; y,
- g) El Director Ejecutivo del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO), que actuará como Secretario con voz, pero sin voto.

Los miembros pertenecientes a los literales: a, b y c, debido a su naturaleza, no tendrán limitación de tiempo en sus funciones; mientras que los miembros comprendidos en los literales: d, e y f, durarán tres años en sus funciones y podrán ser reelegidos hasta por un periodo similar para el mismo cargo.

Art.....- Del nombramiento de representantes al Directorio.- Los representantes enumerados en los literales: a), b) y c), serán designados por la máxima autoridad de cada entidad.

Los miembros previstos en los literales: d), e) y f), serán designados mediante concurso, entre perfiles técnicos propuestos por las entidades y seleccionados por las instituciones definidas en el artículo anterior.

Art. ... Observador.- Los aportantes al fondo (no se incluye a los aportes del estado ecuatoriano, por estar ya representado en el Directorio), designarán de común acuerdo un delegado que deberá ser convocado a las sesiones del Directorio en calidad de Observador.

El observador podrá asistir a las sesiones que sin tener la calidad de miembro del Directorio, pero que podrá requerir la información que considere necesaria respecto de las decisiones que adopte el directorio, debiendo el Secretario del Directorio entregarla.

Art....- De las atribuciones del Directorio.- Al Directorio le corresponderá cumplir con las siguientes funciones:

1. Velar por que el objeto, fines y funciones para los que se constituye el (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) se cumplan a cabalidad y se enmarquen dentro de los preceptos de gobernanza y gestión ambiental aprobados en el país;
2. Conocer, revisar, evaluar y aprobar las directrices generales de operación del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO);
3. Elaborar las propuestas de reformas al estatuto que serán aprobadas conforme a la ley y al reglamento interno;
4. Aprobar los reglamentos internos que rigen a la institución y sus reformas;
5. Conocer, revisar, evaluar y aprobar el plan estratégico institucional, planes operativos, y los presupuestos anuales de funcionamiento del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) ;
6. Elegir y remover al Director Ejecutivo del fondo, sobre la base de la evaluación efectuada conforme el procedimiento establecido en el Reglamento Interno del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO);
7. Conocer, revisar, evaluar y aprobar los balances, estados financieros y demás información económica financiera;
8. Conocer, revisar, evaluar y aprobar el informe anual de gestión del Director Ejecutivo;
9. Solicitar una vez al año o cuando considere necesario, la intervención de auditorías tanto gubernamentales como privadas, cuyo objeto será evaluar la gestión administrativa, financiera, y operativa del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO);
10. Conocer los informes de auditoría interna y externa del fondo y a su vez, cumplir y hacer cumplir, de manera obligatoria las recomendaciones emitidas en dichos informes;
11. Aprobar los contratos y convenios celebrados por el Director Ejecutivo del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) cuando su cuantía sea inferior a US\$. 30.000 y no se encuentren dentro de la planificación anual aprobada por el Directorio;
12. Conocer, revisar, evaluar y aprobar la suscripción de los convenios y contratos por parte del Director Ejecutivo, cuando la cuantía del convenio sea igual o superior a US\$. 30.000;
13. Conocer, revisar, evaluar y aprobar la creación de cuentas de los respectivos órganos de administración de los fondos que forman parte del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) y programas a ser financiados;
14. Conocer, revisar, evaluar y aprobar las políticas de inversión propuestas por el Director Ejecutivo;
15. Velar porque la planificación financiera (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) se cumpla y se enmarque dentro de los lineamientos de los convenios de cooperación suscritos;
16. Determinar los porcentajes de relación de gasto administrativo máximos permisibles a ser observados para la administración del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO);y,
17. Contribuir en la tarea de consecución y levantamiento de fondos mediante el establecimiento de los objetivos, metas y tareas del (Nombre del Nuevo Fondo);

Art....- De las sesiones del directorio.- Se reunirá por derecho propio en sesiones ordinarias, la primera, dentro de los primeros diez días hábiles del mes de marzo y la segunda dentro de los primeros diez días hábiles del mes de septiembre, para lo cual, la Presidencia del Directorio deberá remitir con una antelación no inferior a ocho días hábiles, el orden del día propuesto para la respectiva sesión y la documentación necesaria para absolver cada uno de los puntos del mismo, señalando el lugar, fecha y hora de la sesión correspondiente.

En la primera sesión ordinaria de cada año, el directorio aprobará los estados financieros, balance general y el informe de gestión del Director Ejecutivo. De igual manera, en la segunda sesión ordinaria de cada año, el directorio aprobará el Presupuesto, el Plan Operativo Anual y el Programa Anual de Desembolsos para el siguiente período.

El directorio podrá reunirse de manera extraordinaria cuando sea convocado por la Presidencia o por solicitud de un número no inferior a tres de sus miembros. En ambos casos, la convocatoria se efectuará a través de la Dirección Ejecutiva del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO), con la antelación y requisitos previstos en el primer inciso de este Artículo. En las sesiones extraordinarias del directorio, sólo podrán ser discutidos los temas contemplados en el Orden del Día respectivo, y que motivaron la convocatoria de la sesión correspondiente.

La convocatoria a sesiones ordinarias y extraordinarias del directorio, podrá efectuarse por cualquier medio de comunicación válido y eficaz de acuerdo a la Ley. No será necesario el requisito de la previa convocatoria, de encontrarse reunidos la totalidad de los miembros del directorio, y cuando acepten por unanimidad celebrar la sesión y tratar los asuntos que allí se propongan. La sesión que se realice en la forma prevista en este inciso, se sujetará a las reglas de las sesiones extraordinarias, por lo cual, requerirá de la definición al inicio de la misma, del Orden del Día, en el cual sólo podrán incorporarse temas determinados y específicos, a los cuales se limitarán las deliberaciones del Directorio.

A las sesiones ordinarias y extraordinarias del directorio, asistirá con voz pero sin voto, el Director Ejecutivo del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO). También podrán asistir a las sesiones de la Junta, los observadores y las personas que sean convocadas por ella y los funcionarios del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) que designe el Director Ejecutivo, cuando su presencia sea requerida a fin de ilustrar de mejor manera la discusión de los temas tratados en la sesión correspondiente.

Art.....- De las actas del directorio.- De cada sesión del directorio deberán levantarse actas que serán aprobadas en la siguiente sesión ordinaria o extraordinaria como primer punto del Orden del Día, y suscritas por el Presidente y el Secretario.

Art.....- Quórum deliberatorio y decisorio del directorio.- El directorio del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) podrá deliberar válidamente con un número plural superior o igual a la mitad más uno de sus miembros titulares, sin perjuicio de la participación de delegados de dichos miembros titulares con capacidad para deliberar y decidir válidamente.

La delegación para deliberar y votar válidamente realizada por cualquiera de las entidades públicas que integren el directorio, sólo podrá efectuarse en funcionarios de los niveles directivo, ejecutivo o asesor o sus equivalentes en la respectiva entidad. Sin perjuicio de la existencia de decisiones sujetas al voto

favorable de determinados miembros del directorio o de un quórum decisorio especial definido en estos Estatutos, las decisiones del Directorio deberán ser adoptadas con el voto favorable de la mayoría absoluta de los votos presentes en la respectiva sesión.

En caso de no haber mayoría en las votaciones, el Presidente del Directorio tendrá voto dirimente.

Las sesiones y las decisiones adoptadas en cada sesión se registrarán en medios tecnológicos, que constituirán el respaldo de las actas y aprobaciones correspondientes.

Art.- De las votaciones.- Las decisiones del Directorio serán realizadas mediante el sistema de voto calificado y a través de resoluciones ordinarias y resoluciones extraordinarias de acuerdo a lo regulado en el reglamento.

Art.- Atribuciones del Presidente del Directorio: Al Presidente del directorio le corresponde:

1. Suscribir el contrato a que haya lugar con la persona seleccionada para ejercer la Dirección Ejecutiva del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO);
2. Convocar a sesiones del directorio, con arreglo a lo previsto en estos Estatutos;
3. Presidir las sesiones del directorio con derecho a voz y voto que tendrá el carácter de dirimente en caso de no haber mayoría;
4. Velar por el cumplimiento de los objetivos y normas relativas al (NOMBRE DEL NUEVO FONDO);
5. Desempeñar las demás funciones que le sean encomendadas de conformidad con estos Estatutos;
6. En caso de ausencia temporal del Presidente, será reemplazado por uno de los miembros definidos por el Directorio entre los que provienen del sector público; y,
7. Notificar a las instituciones encargadas de la selección de los miembros, del vencimiento del período de funciones de dichos miembros, para que se dé lugar al inicio del nuevo proceso de selección.

Art.- Del Secretario del Directorio.- Actuará como Secretario del Directorio el Director Ejecutivo del fondo, quien se encargará de recoger las decisiones y llevar las actas de las reuniones, las que se mantendrán en archivo cronológico.

Art.....-De la Dirección Ejecutiva: La representación legal del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) estará a cargo del Director Ejecutivo, que podrá ser libremente nombrado y removido por el directorio y ejercerá en asocio del directorio, la dirección y administración de la institución. El Director Ejecutivo como representante legal del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO), podrá válidamente ejercer derechos y contraer obligaciones a nombre de la entidad, suscribir contratos, convenios y demás compromisos necesarios para el cumplimiento de los fines del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO), dentro de los límites establecidos en los presentes estatutos. También deberá procurar la defensa de los intereses de la entidad por vía judicial o extrajudicial, para lo cual podrá demandar, conciliar, transigir, desistir y comparecer en procesos concursales.

El Director Ejecutivo será elegido(a) por el directorio, mediante concurso de méritos, sobre la base de los perfiles y requisitos definidos en el Reglamento Interno del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) y su designación estará a cargo del Presidente del Directorio en representación del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO), por un período de 3 años renovables, sin perjuicio de la facultad del Directorio de removerlo en cualquier momento, de conformidad con la evaluación de desempeño que el Directorio efectúe sobre su gestión, evaluación que deberá realizarse por lo menos una vez al año, en los términos previstos en el Reglamento Interno. En caso de ausencia temporal o definitiva de la Dirección Ejecutiva, el directorio designará Ad Hoc a un funcionario del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO), para que ejerza las funciones de dirección y representación legal de la institución, hasta la reincorporación o la designación del titular según sea el caso.

Art....-Atribuciones del Director Ejecutivo: El Director Ejecutivo del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) tendrá a su cargo las siguientes funciones:

1. Acatar y velar por el cumplimiento de este estatuto, así como: reglamentos, determinaciones e instrucciones del Directorio;
2. Velar porque las actividades del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) contribuyan al logro de sus objetivos en coordinación con la Autoridad Ambiental Nacional;
3. Dirigir y administrar el fondo de acuerdo a los lineamientos y políticas establecidos por el Directorio;
4. Suscribir los contratos y convenios que fuesen necesarios para el desarrollo del objeto del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) conforme lo dispuesto por estos Estatutos;
5. Representar al (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) con facultades para transigir, desistir, delegar, sustituir;
6. Desarrollar las gestiones necesarias que permitan financiar los gastos administrativos, del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO).
7. Nombrar mandatarios especiales previo conocimiento y aprobación del Directorio;
8. Presentar los informes que le solicite al Directorio;
9. Someter al Directorio el Plan Estratégico institucional y demás planes y programas del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO), incluyendo el presupuesto anual, el Plan Operativo Anual, el Programa Anual de Desembolsos, estados financieros, estrategias y propuestas de reformas al presente estatuto y al reglamento;
10. Suscribir convenios de cooperación solamente cuando la cuantía de los mismos no exceda los US\$ 30.000. El Director Ejecutivo suscribirá directamente el convenio, informando al Directorio en la siguiente sesión ordinaria o extraordinaria, sobre la suscripción;
11. Presentar al directorio en la primera sesión ordinaria de cada año, su informe anual de gestión;
12. Contratar al personal del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) , de acuerdo con la estructura y nómina aprobada por el Directorio;
13. Desarrollar las interfaces necesarias para el manejo de la información ambiental que permita gestionar los recursos de cooperación.
14. Diseñar, poner a consideración del Directorio y ejecutar la estrategia para la obtención de nuevos aportes para el patrimonio del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) y para el financiamiento de programas y proyectos, en coordinación con las instancias y autoridades pertinentes; y,

15. Liderar, en coordinación con la autoridad ambiental, los procesos tendientes a obtener las acreditaciones del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) ante los organismos internacionales, que requieran de tal acreditación para la canalización de recursos internacionales.
16. Las demás que correspondan a la naturaleza de su cargo de conformidad con el presente estatuto o su reglamento y las que, dentro de sus atribuciones, le sean asignadas por el directorio.

CAPÍTULO II ÓRGANOS DE APOYO

Art.- Serán órganos de asesoramiento y apoyo aquellos señalados en el Reglamento Interno del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) y en el orgánico funcional, y todos aquellos que el Directorio o la Dirección Ejecutiva juzguen adecuados para el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales. Los órganos competentes del Ministerio a cargo de la gestión ambiental constituyen el principal apoyo técnico del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO), para lo cual la Dirección Ejecutiva establecerá y propondrá orgánicamente los niveles de funcionamiento y articulación de trabajo con esta entidad, en función de las fines y políticas ambientales definidas en el presente estatuto.

DISPOSICION FINAL

Art. Único.- De la disolución del Fondo Ambiental Nacional.- El Presidente de la República mediante Decreto Ejecutivo podrá disponer la disolución del fondo cuando se cumplan una de las siguientes circunstancias:

- a) Ante solicitud formulada por los seis miembros con voto del Directorio que previamente hayan tratado el tema en una sesión extraordinaria con este único punto del orden del día y la aprueben por unanimidad.
- b) Que se presente el caso previsto en el Art. 577 del Código Civil, es decir, si llegan a comprometer la seguridad o los intereses del Estado, o no corresponden al objeto de su institución;

En caso de disolución del Fondo Ambiental Nacional, la totalidad de su patrimonio será destinada a una entidad constituida con un similar objeto. Queda expresamente establecida la prohibición de su distribución entre los miembros del (NOMBRE DEL NUEVO FONDO). En el caso de los recursos administrados por el (NOMBRE DEL NUEVO FONDO), la disposición de éstos se sujetará, a lo establecido en la legislación ecuatoriana y en los convenios respectivos.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- El (NOMBRE DEL NUEVO FONDO) implementará el mecanismo que le permita absorber y continuar en forma inmediata con la ejecución de las subcuentas que fueron parte del Fondo Ambiental Nacional FAN: Fondo Patrimonial de Áreas Protegidas (FAP), Fondo de Control de Especies Invasoras de Galápagos (FEIG), Fondo de Aportes Especiales Socio-Bosque y demás fondos.