



PRODUCTO III: INFORME DE ASESORÍA DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS



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. Selección de miembros del Directorio	5
6.2. Remoción y Evaluación del Director Ejecutivo.....	11
6.3. Procedimiento para reforma de los reglamentos internos	12
6.4. Creación y especificación de las funciones de los órganos de apoyo.....	13
6.5. Conformación de Otros Directorios, Juntas Y Comités.....	17
6.6. Definición del Plan de Transición	20
7. REFERENCIAS.....	22
8. ANEXOS	23
Anexo 1	23
Anexo 2	24



PRODUCTO III INFORME DE ASESORÍA MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

1. ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

CES – Consejo de Educación Superior

CI – Conservación Internacional

CL – Comisión Liquidadora

EP – Escuelas Politécnicas

FAN – Fondo Ambiental Nacional

FAP – Fondo de Áreas Protegidas

FEIG – Fondo de Especies Invasoras de Galápagos

FSB – Fondo Socio Bosque

MAE – Ministerio de Ambiente del Ecuador

PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

P&P – Programas y Proyectos

SENESCYT – Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

SGC – Sistema de Gestión de Calidad.

SUIOS – Registro Único de Organizaciones Sociales.

UICN – Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza – IUCN siglas en inglés.

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 (FAN) 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 FAN administraba los Fondos de Áreas Protegidas (FAP), de Control de Especies Invasoras de Galápagos (FEIG), de Aportes Especiales Socio Bosque (FSB), entre otros; a través de mecanismos de manejo específicos en base a los requerimientos de cada donante.
- El FAN administró un patrimonio de alrededor de USD 64'254.255, por cerca de 15 años, resultado de diferentes acuerdos de cooperación internacionales.
- El nuevo FAN 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.
- En base al diagnóstico realizado en el primer producto y a la propuesta de Gestión por Procesos y Modelo de Gestión, presentada en el segundo producto, el presente informe busca definir los lineamientos operativos para la elaboración del Reglamento de Nuevo Mecanismo y los requisitos para arrancar su operación.
- El presente informe cuenta con dos puntos: 1) Definiciones Operativas requeridas para el Reglamento, 2) el Plan de Transición entre el FAN y el Nuevo Mecanismo.

3. OBJETIVOS

GENERAL

Definir los lineamientos generales para la elaboración del Reglamento al Estatuto de creación del Nuevo Mecanismo y los pasos a seguir para su transición.

ESPECÍFICOS

- Proponer los lineamientos operativos relativos a la elección de miembros del Directorio y la propuesta de Estructura Orgánica para la elaboración del Reglamento.



- Definir los pasos a seguir y requerimientos para iniciar la operación del Nuevo Mecanismo a partir de los productos entregados por la presente Consultoría y la identificación de necesidades adicionales al presente alcance.

4. ALCANCE

El alcance del presente informe abarca

Desde: la definición de los lineamientos generales para la elaboración del reglamento operativo del Nuevo Mecanismo.

Hasta: la definición de los pasos y requerimientos necesarios para iniciar la operación del Nuevo Mecanismo.

5. METODOLOGÍA

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

- Revisión de documentación relevante para el análisis
 - Revisión de reglamentos de entidades con fines similares.
 - Revisión de Normativa relacionada.
 - Revisión de informes Legal y Financiero de la presente Consultoría.
- Unificación de criterios y definición de estructura del producto final con equipo consultor.
- Puntos del reglamento a plantearse en el informe.
 - Definición de los criterios de selección de los integrantes del Directorio y del Director Ejecutivo.
 - Cómo elegir y evaluar al Director Ejecutivo.
 - Definición de la Estructura orgánica que incluye los órganos de asesoramiento y apoyo, así como Juntas Administrativas, Directorios y Comités del nuevo mecanismo.
 - Definición del estado actual de la documentación
- Definición del Plan de Transición



6. DESARROLLO

6.1. Selección de miembros del Directorio

El Estatuto del Nuevo Mecanismo menciona que el reemplazo de miembros del Directorio debe ser de forma paulatina.

Será responsabilidad del miembro reemplazado y de los demás integrantes del Comité, el entregar la información correspondiente a lo actuado en su período, el estado en el que deja la organización e información necesaria para próximas decisiones, a fin de mantener la memoria institucional.

La información mínima que se entregará al nuevo miembro del Directorio para su inducción será:

- Acta del Directorio anterior.
- Normativa – Estatutos, Reglamento y Políticas del Nuevo Fondo.
- Plan Estratégico institucional, Planes operativos y Presupuesto aprobado del año en curso.
- Balances, Estados Financieros y demás información económica financiera.
- Último informe anual de gestión del Director Ejecutivo.
- Resultado de la última auditoría
- Cuadro resumen de convenios existentes y actualizados
- Portafolio de inversiones
- Planificación financiera de los principales programas que lleva el Nuevo Mecanismo

Los miembros del Directorio definidos en los literales d), e) y f) del artículo 10 del Estatuto del Nuevo Mecanismo, serán personalmente responsables en relación a todos los actos, decisiones, deberes y obligaciones que ejecuten en el ejercicio de sus funciones, en tal virtud, deberán estar en capacidad de dar su opinión y voto durante las reuniones del Directorio, sin necesidad de consulta o solicitud de autorización de un tercero.

Los miembros del Directorio, no podrán tener conflicto de interés con las decisiones que se tomen en el Directorio. No podrá tener relación hasta tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad con accionistas de las empresas en las cuales se realicen inversiones de fondos patrimoniales, extinguidos, revolventes o postulantes de proyectos a financiarse con los fondos del Nuevo Mecanismo. En caso de producirse los hechos anteriormente descritos, el miembro del Directorio deberá presentar su renuncia ante los demás miembros.

Los miembros del Directorio serán removidos de sus funciones, por resolución mayoritaria de sus integrantes debidamente justificada: por incumplimiento del código de ética y por inasistencia injustificada a tres reuniones consecutivas del Directorio.



Los miembros del Directorio no percibirán sueldos, salvo el reconocimiento de movilización y estadía en caso de encontrarse fuera de la ciudad sede del Nuevo Mecanismo.

6.1.1. Para la elección del representante de las Universidades

El representante de las universidades privadas, será seleccionado en base a los siguientes términos:

Ente convocante: Se propone que el convocante sea el propio Directorio. En el caso de la conformación del primer Directorio, el convocante será el Directorio provisional integrado por tres delegados del MAE.

Convocatoria: Se propone que se efectúe una convocatoria abierta y/o con invitaciones a las instituciones que se encuentren registradas en la base de datos del CES, como Universidades y Escuelas Politécnicas, acreditadas con categoría A o B (al momento de la convocatoria), para que propongan un candidato.

Requisitos: El candidato deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Poseer título académico de por lo menos tercer nivel, registrado en el Senescyt, en profesiones vinculadas con la gestión ambiental, derecho, economía administración de empresas o profesiones afines;
- Acreditar experiencia de por lo menos 5 años, con probidad notoria en el manejo de proyectos o investigaciones ambientales o en el campo de la gestión ambiental.
- Que haya ejercido la docencia en uno de los centros universitarios calificados para proponer candidaturas.
- El contar con publicaciones en el campo ambiental le dará puntaje adicional por cada publicación.

Postulación: los candidatos presentarán la siguiente documentación de forma electrónica:

- Carta de propuesta por parte de la Universidad o EP.
- Hoja de Vida con respaldos de la información relevante a la presente aplicación que cumpla con los requisitos de calificación.

Requisitos:

- Se considerará su instrucción, experiencia y aportes en base a la ponderación que definan antes de lanzar la convocatoria.
- El postulante ganador deberá tener una calificación mínima de 65%, caso contrario se declarará desierto el proceso. El Directorio, definirá al 2do y 3er lugar del concurso como posibles reemplazos en caso de requerirlo.



Proceso de selección: La primera vez será el Directorio provisional el que convoque y efectúe el proceso de selección en el que se incluya la presencia de un observador en representación de los cooperantes y/o se considere la formación de al menos una veeduría ciudadana.

Objeción: Se podrán presentar objeciones a las postulaciones ante el Comité de Selección de acuerdo al cronograma definido en las bases de la convocatoria, adjuntando las pruebas que respalden dicha objeción. Luego de dicha objeción, el candidato podrá presentar las pruebas de descargo, en las fechas definidas en el cronograma del proceso.

Selección final: El comité designará quien tenga el mayor puntaje.

Una vez designado el Directorio definitivo, será éste el que convoque al proceso de selección, pudiendo optarse por un proceso como el anterior o en su defecto, pueden realizar la selección los miembros del Directorio, pero con un observador representante de los cooperantes.

Esta propuesta considera que al estar dentro de un proceso electoral a nivel nacional, resulta inviable que el Consejo Nacional Electoral pueda colaborar en este mecanismo, dentro de los plazos que prevé el estatuto.

6.1.2. Para la selección del representante de las organizaciones ambientales.

El representante de las organizaciones ambientales nacionales, será seleccionado en base a los siguientes términos:

Ente convocante: Se propone una de dos opciones:

a. Se seleccionará un representante de las organizaciones ambientales nacionales, registradas en la UICN, a través de concurso llevado a cabo por dicha organización quien procederá a notificar al Nuevo Fondo su designación.

b. Se propone que el Directorio efectúe una convocatoria abierta y/o con invitaciones a las instituciones ambientales para que propongan un candidato. En el caso de la conformación del primer Directorio, el convocante será el Directorio provisional integrado por tres delegados del MAE.

Convocatoria: Se propone una de dos opciones:

a. Se seleccionará un representante de las organizaciones ambientales nacionales, registradas en la UICN, a través de concurso llevado a cabo por dicha organización y



b. Una convocatoria sea abierta a toda la base de datos (del SUIOS) de las organizaciones ambientales para que presenten sus candidatos. En dicho caso, se sugiere contar con la veeduría de un observador de los cooperantes, con el fin de vigilar y garantizar la transparencia e independencia de estos procesos.

En caso de escoger la opción a), el proceso de selección lo llevará a cabo la UICN de manera interna, considerando únicamente el perfil del representante sugerido más adelante. En caso de seleccionarse la opción b) se detallan a continuación los pasos a seguir por el Directorio.

Postulación: los candidatos presentarán la siguiente documentación de forma electrónica:

- Carta de interés de participar
- Hoja de Vida con respaldos de la información relevante a la presente aplicación.

Requisitos:

- Poseer título académico de por lo menos tercer nivel, registrado en el Senescyt, en profesiones vinculadas con el medio ambiente o la inversión ambiental;
- Acreditar experiencia de por lo menos 5 años, con probidad notoria en temas económicos ambientales.
- Contar con capacitaciones relacionadas a la función a ejercer como: finanzas, cooperación internacional, gestión ambiental o administración de Organizaciones sin fines de lucro le dará puntuación adicional.

Proceso de selección: Se considerará su instrucción, experiencia y aportes en base a la ponderación que definan antes de lanzar la convocatoria. El postulante ganador deberá tener una calificación mínima de 65%, caso contrario se declarará desierto el proceso. El jurado, definirá al 2do y 3er lugar del concurso como posibles reemplazos en caso de requerirlo.

Objeción: Se podrán presentar objeciones a las postulaciones ante el Comité de Selección de acuerdo al cronograma definido en las bases de la convocatoria, adjuntando las pruebas que respalden dicha objeción. Luego de dicha objeción, el candidato podrá presentar las pruebas de descargo, en las fechas definidas en el cronograma del proceso.

Selección final: El comité designará al candidato que tenga el mayor puntaje.

Los procedimientos definidos para la selección de los miembros del directorio, deben estar apegados a los principios de autonomía, independencia, transparencia, equidad, celeridad, probidad, certeza, eficacia, eficiencia, calidad, coordinación, planificación, evaluación y servicio a la colectividad.

El perfil del miembro estaría acorde la naturaleza del Fondo, privilegiando, sus competencias en materia de gestión ambiental.



Conforme al Decreto ejecutivo 739, la selección se efectuará entre las organizaciones ambientales sociales, aprobadas y registradas en el MAE que formen parte del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales (SUIOS) (No aplica si elige la UICN)

6.1.3. Para la selección del representante de la sociedad civil

El Directorio del Nuevo Mecanismo llevará a cabo la selección de un ciudadano de reconocida trayectoria en el campo de la investigación o gestión económico ambiental, con un perfil no relacionado con el ámbito político partidista, de intachable trayectoria ética y profesional y de reconocida experiencia en dichas áreas, para lo cual seguirá el siguiente proceso:

Ente convocante: Se propone una de dos opciones:

- a. Cada miembro del Directorio propondrán al menos 2 candidatos que cumplan con el perfil requerido, y de ellos se seleccionará el sexto integrante del Directorio.
- b. El Directorio publicará la convocatoria abierta para la selección del candidato de la sociedad civil.

Convocatoria: existen dos propuestas de convocatoria.

- a. Cada miembro del Directorio propondrán al menos 2 candidatos que cumplan con el perfil requerido, y de ellos se seleccionará el sexto integrante del Directorio.
- b. El Directorio publicará la convocatoria abierta en la página web del Ministerio de Ambiente y en las páginas de Cooperantes del Fondo detallando información del perfil requerido, las funciones, fechas del proceso y contactos.

El proceso de selección podrá contar con la participación de representantes de los cooperantes como observadores para garantizar la transparencia del proceso.

Postulación: los candidatos presentarán la siguiente documentación de forma electrónica:

- Carta de interés de participar
- Hoja de Vida con respaldos de la información relevante a la presente aplicación.
- Certificado de no afiliación a ningún partido político
- Tres certificados de honorabilidad.

Proceso de Selección: la calificación la llevarán a cabo los 5 miembros del Directorio nombrados previamente, considerando los méritos, experiencia y aportes en base a la ponderación que definan antes de lanzar la convocatoria. El postulante ganador deberá tener una calificación mínima de 65%, caso contrario se declarará desierto el proceso. El



Directorio, definirá al 2do y 3er lugar del concurso como posibles reemplazos en caso de requerirlo:

- Poseer título académico de por lo menos tercer nivel, registrado en el Senescyt, en profesiones vinculadas con el medio ambiente o la inversión ambiental;
- Acreditar experiencia de por lo menos 5 años, con probidad notoria en la gestión de proyectos o investigación ambientales o de gestión económica ambiental.

Selección final: El Directorio designará quien tenga el mayor puntaje como su sexto miembro.

6.1.4. Procedimiento para elegir al Director ejecutivo

El Directorio del Nuevo Mecanismo llevará a cabo la selección del Director Ejecutivo del fondo. Este cargo constituye el Representante Legal del Nuevo Mecanismo y es electo en base a criterios de probidad y reelecto en base a criterios de evaluación detallados más adelante. Para su selección se propone la matriz de evaluación detallada en el Anexo 1:

Ente convocante: Se proponen dos entes convocantes:

- a. Contratar una empresa de Head Hunting para la Convocatoria y Selección.
- b. El Directorio provisional.

Convocatoria: se plantean dos opciones:

- a. El base al perfil detallado más adelante, se contratará una empresa especializada para llevar a cabo el proceso de Selección del Director Ejecutivo.
- b. La convocatoria para ser Director Ejecutivo del Nuevo Mecanismo de cooperación Ambiental, será publicada el diario de mayor circulación local, la página web del Ministerio de Ambiente y en las páginas de Cooperantes del Fondo detallando información del perfil requerido, las funciones, fechas del proceso y datos de contacto.

A continuación, se detallan los pasos a seguir si se decide seguir la segunda opción.

Postulación: los candidatos presentarán la siguiente documentación de forma electrónica:

- Carta de interés de participar
- Hoja de vida con respaldos de la información relevante a la presente aplicación.
- Tres certificados de honorabilidad.

Calificación: la calificación la llevarán a cabo los 5 miembros del Directorio nombrados previamente, considerando los méritos, experiencia y aportes en base a la ponderación que definan antes de lanzar la convocatoria. Los postulantes que superen el 60% de la calificación, pasarán a la etapa de entrevista. En la calificación inicial se considerarán los siguientes criterios:



- Poseer título académico de por lo menos tercer nivel, registrado en el Senescyt, en profesiones vinculadas con Gerencia, Derecho, Relaciones Internacionales, Economía o similares;
- Acreditar experiencia de por lo menos 5 años, con probidad notoria en la dirección de organizaciones vinculadas con la gestión ambiental.
- Estar habilitado legalmente para ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del Nuevo Mecanismo.
- Demostrar conocimiento en Planificación Estratégica, Finanzas, Cooperación Internacional, Inversiones y Gestión Ambiental.
- Conocimiento de la Normativa Ambiental.
- Conocimiento del idioma inglés.

Objeción: Una vez publicada el listado de los preseleccionados, se podrán presentar objeciones a las postulaciones ante el Directorio del Nuevo Mecanismo de acuerdo al cronograma definido en las bases de la convocatoria, adjuntando las pruebas que respalden dicha objeción. Luego de ello, el candidato podrá presentar las pruebas de descargo, en las fechas definidas en el cronograma del proceso. Los candidatos que superen las impugnaciones, pasarán a la entrevista.

Entrevista: Se llevará a cabo una entrevista con los candidatos, la cual buscará evaluar las habilidades Gerenciales del candidato: 1. Liderazgo, 2. Pensamiento Estratégico, 3. Orientación a Resultados, 4. Conocimiento del Entorno, 5. Comunicación, 6. Toma de decisiones y 7. Trabajo en Equipo.

El postulante ganador deberá tener una calificación mínima del 70%, caso contrario se declarará desierto el proceso.

Selección final: El Directorio designará quien tenga el mayor puntaje, como el Director (a) Ejecutivo (a) del Nuevo Mecanismo.

6.2. Remoción y Evaluación del Director Ejecutivo

La gestión del Director (a) Ejecutivo (a) estará sujeta a evaluación periódica por parte del Directorio. El Director será contratado para un período de 3 años renovables, con la posibilidad de remoción debidamente justificada, a través de la decisión de las tres cuartas partes del Directorio. Los causales de remoción son:

- Faltas al código de ética
- Acciones al margen de la normativa legal u operativa que puedan comprometer la continuidad de la organización.



- Incumplimiento de los objetivos planteados anualmente para el Nuevo Mecanismo, por debajo del 70%.

6.2.1. Evaluación de Desempeño del Director Ejecutivo

La Evaluación al Director Ejecutivo se llevará a cabo anualmente. El Director deberá presentar como parte de su informe de gestión, el resultado de los indicadores planteados a inicios de su período, los cuales deberán considerar factores como:

- Nivel de captación de nuevos recursos.
- Resultados técnicos y financieros en la ejecución de Programas y Proyectos.
- Nivel de satisfacción del personal y cooperantes.
- Nivel de implementación de mejoras y recomendaciones de auditoría.

6.3. Procedimiento para reforma de los reglamentos internos

Para arrancar con la operación del Nuevo Mecanismo financiero, será necesario definir la siguiente información dentro del Reglamento del Estatuto del nuevo fondo:

Nombre del Documento	Estado actual
Reglamento Operativo	
Definiciones generales (selección Directorio, evaluación Director, estructura orgánica, políticas de movilización de recursos)	Lineamientos definidos consultoría PNUD
Política de Inversiones	Definida consultoría PNUD
Política de Gastos	Definida consultoría PNUD
Otras definiciones (voto calificado, sesiones de Directorio)	No definido
Manual Organizacional	Delfos – Requiere actualización
Manual de Cargos y Funciones	Delfos – Requiere actualización
Manual de Procesos	
Procesos del SGC (Sistema de Gestión de Calidad)	No definido
Alcance, Política de Calidad, Control del Producto y el Servicio.	No definido
Procesos de realización del producto o	

Servicio	
Administrativo Financiero	
Manual Administrativo	Delfos
Manual Financiero	Delfos
Manual de RRHH	Delfos
Manual Auditoría	Delfos
Manual Tecnología	Delfos
Captación y Ejecución	
Manual de Captación de Recursos	No definido
Manual de Ejecución y Calidad de Gasto	Delfos definió como Ejecución de P&P – requiere actualización
Ciclo del FAP	Delfos – requiere revisión
Manual FSB	Requiere revisión
Ciclo del FEIG	Requiere revisión
Manual de Calidad de Gasto	Delfos definió como Seguimiento de P&P – requiere actualización
Planificación Estratégica	No definidos
Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua	No definidos
Reglamento Interno	Delfos
Código de Ética	Definida consultoría PNUD y Delfos – Requiere actualización
Manual de inducción	No definido

6.4. Creación y especificación de las funciones de los órganos de apoyo

De acuerdo a la definición del Estatuto de creación del Nuevo Mecanismo, el Directorio o la Dirección Ejecutiva, definirán los órganos adicionales al Directorio y Director Ejecutivo, que demande el Nuevo Mecanismo para cumplir con las atribuciones y objetivos institucionales. En base a lo mencionado, se propone la creación de una Estructura Orgánica (Anexo 2), enlazada al Mapa de Procesos, el cual los clasifica en Procesos Gobernantes, Agregadores de Valor y de Apoyo, cuyos responsables y atribuciones se detallan a continuación:

Procesos Gobernantes

a) *Nombre del Proceso: Planificación Estratégica*

Responsable: Directorio



Misión: ser el máximo ente de decisión en el Nuevo Mecanismo.

Las atribuciones, además de las definidas en el Estatuto Orgánico, son las siguientes:

- Definir la Planificación del Nuevo Mecanismo alineada a la Planificación Estratégica del MAE, Estrategias Nacionales de Cambio Climático, Desertificación y Biodiversidad, y colocar indicadores para su medición.
- Aprobar el Plan de Riesgos propuesto por el Responsable de Planificación, Seguimiento y Mejora Continua.
- Entregar la información de avances de la planificación que requieran los cooperantes.

b) Nombre del Proceso: Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua

Responsable: Planificación, Seguimiento y Mejora Continua

Misión: Elaborar la Planificación Estratégica anual interna y realizar el 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.

Atribuciones:

- Elaborar y dar seguimiento a la Planificación Estratégica del Nuevo Mecanismo aprobada por el Directorio.
- Proponer, implementar y dar seguimiento a las acciones de mejora.
- 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 que lleven a mejoras inmediatas (quick wins).
- Gestionar el Conocimiento.

Procesos Agregadores de Valor

c) Nombre del Proceso: Captación de Recursos

Responsable: Director de Captación y Ejecución

Misión: Obtener recursos de Cooperación no oficial nacional e internacional.

Atribuciones:

- 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.
- Firmar acuerdos y formalizar la recepción de aportes de los cooperantes.

d) Nombre del Proceso: Ejecución y Calidad de Gasto

Responsable: Director de Captación y Ejecución

Misión: Definir los procedimientos necesarios para asegurar la ejecución de los Programas y Proyectos a cargo del Nuevo Mecanismo y verificar el cumplimiento de los objetivos definidos en cada uno de ellos.

Atribuciones:

- Coordinar con los Responsables de Programas la definición de Objetivos e indicadores de los P&P alineados Planificación Estratégica del MAE, Estrategias Nacionales de Cambio Climático, Desertificación y Biodiversidad y los Objetivos de la Gestión Ambiental
- Definir las necesidades institucionales (nuevos procesos, desarrollar competencias en el personal) demandadas para la ejecución de nuevas formas de canalización de fondos como: créditos, fondos provenientes de tasas o tarifas o fondos de compensaciones ambientales.
- Dar seguimiento a las actividades planificadas y los indicadores definidos en cada Programa o Proyecto.
- Coordinar a los responsables de cada Programa (Patrimonio, Cambio Climático, Galápagos, entre otros) y al personal contratado para la ejecución de proyectos específicos.
- Brindar asesoría y ejecutar consultorías en proyectos ambientales a través de contrataciones externas puntuales cuando sean requeridas para apoyar a otras instituciones en la ejecución de proyectos alineados con la gestión Ambiental nacional.
- Ser el nexo con el MAE para la coordinación de Proyectos a ejecutar y el reporte de información de resultados.
- Analizar la alineación de proyectos que provienen de otros actores ambientales a la Planificación de la Gestión Ambiental e informar al Directorio para su definición.
- 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 generales, mínimos 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.
- Definir el esfuerzo operativo que requiere la ejecución de cada Programa o Proyecto por parte de la organización y el costo administrativo de este mecanismo.



e) Nombre del Proceso: Inversiones y Canalización

Responsable: Director Administrativo - Financiero

Misión: apoyar la ejecución de los proyectos a través de la canalización de recursos aprobados en las Juntas Administrativas.

Atribuciones:

- Reportar el monto de los rendimientos disponibles para la ejecución de acciones planificadas para el siguiente período.
- Ejecutar la planificación/ presupuesto aprobado por la Junta Administrativa para el año siguiente.
- Evaluar las posibilidades de inversión y recomendar al Comité de Inversiones las que cumplan con las políticas de inversión definidas y convengan al Nuevo Mecanismo financiero.
- Llevar a cabo reformas presupuestarias requeridas y aprobadas de acuerdo al manual de cada Proyecto (Ciclo del FAP, FEIG o FSB).
- Reportar sobre inversiones en fideicomiso.
- Canalizar fondos a los beneficiarios, a través del instrumento definido en cada convenio.
- Validar presupuestos de Programas y Proyectos (Manual Organizativo, 2013).

Procesos de Apoyo

f) Nombre del Proceso: Administrativo - Financiero

Responsable: Director Administrativo - Financiero

Misión: Asegurar la disponibilidad de recursos financieros y materiales para la ejecución de funciones de la organización.

Atribuciones:

- Planificar, ejecutar y controlar los procesos y normativa administrativa y financiera de la organización.
- Dotar de recursos oportuna y eficientemente para la operación del Nuevo Mecanismo (Manual Organizativo, 2013).
- Asegurar el cumplimiento de los procesos y políticas de contratación de bienes y servicios para el Nuevo Mecanismo, incluidos sus programas y proyectos (Manual Organizativo, 2013).
- Proponer políticas financieras y procedimientos para la definición y mejoramiento del sistema integrado de control interno (Manual Organizativo, 2013).
- Elaborar y presentar para aprobación de Directorio el presupuesto anual institucional.
- Supervisar la emisión de informes financieros y la entrega de información de ejecución financiera requerida interna o externamente.
- Capacitar al personal interno en los procedimientos administrativos – financieros.



- Custodiar la información, bienes y valores de la organización.
- Supervisar el cumplimiento de procesos y políticas de talento humano: selección, inducción, contratación, desvinculación, capacitación y evaluación de desempeño (Manual Organizativo, 2013)

g) Nombre del Proceso: Control y Auditoría Interna

Responsable: Auditor Interno

Misión: validar el cumplimiento de la normativa y procedimientos definidos para los diferentes procesos de la organización, con especial atención a los procesos Financieros y recomendar mejoras al sistema de control interno institucional.

Atribuciones:

- Elaborar el plan anual de auditoría (Manual Organizativo, 2013).
- Ejecutar auditorías de todos los procesos institucionales.
- Apoyar la gestión de riesgos a través de su conocimiento de la organización.
- Elaborar informes de auditoría y dar recomendaciones para el cumplimiento de las normas y mejoras en el desempeño.

6.5. Conformación de Otros Directorios, Juntas Y Comités

6.5.1. Conformación de la Junta de Canjes del FAP

Número de miembros:	de	4
Designación de miembros:	de	<p>Representante del MAE (Presidente) Representante de la Cooperación (KfW) Representante del Ministerio de Finanzas. Representante del Nuevo Mecanismo (Secretario) Representante del Ministerio de Relaciones Exteriores (invitado como observador)</p> <p>Debido a las disposiciones transitorias del Estatuto, que hace referencia a que el Directorio de Transición se encargará del proceso de transición del nuevo fondo hasta la designación de su primer Directorio, es necesario que en esta reforma se deje constancia que los miembros de este Directorio también tendrán la facultad de designar los miembros de esta Junta de Canjes hasta que se conforme el primer Directorio, mitigando así el riesgo de inacción del Nuevo Mecanismo debido a que el proceso de transición demore más tiempo del esperado.</p>

Periodicidad de sesiones:	de	De manera ordinaria una vez al año y de manera extraordinaria el número de veces que fueren necesarias.
Quórum decisorio:		Mayoría simple. Teniendo el Presidente voto dirimente en caso de empate.
Quórum instalación	de	Al menos 3 de los 4 miembros designados.

6.5.2. Conformación de la Junta Administrativa del FAP (aportantes)

Número miembros:	de	4
Designación miembros:	de	Representante del MAE (Preside) Representante de la Cooperación (KfW) Representante de otros aportantes Representante del Nuevo Mecanismo (Secretario) Debido a las disposiciones transitorias del Estatuto, que hace referencia a que el Directorio de Transición se encargará del proceso de transición del nuevo fondo hasta la designación de su primer Directorio, es necesario que en esta reforma se deje constancia que los miembros de este Directorio también tendrán la facultad de designar los miembros de esta Junta Administrativa hasta que se conforme el primer Directorio, mitigando así el riesgo de inacción del Nuevo Mecanismo debido a que el proceso de transición demore más tiempo del esperado.
Periodicidad de sesiones:	de	De manera ordinaria una vez cada tres meses y de manera extraordinaria el número de veces que fueren necesarias.
Quórum decisorio:		Mayoría Simple. Teniendo el Presidente voto dirimente en caso de empate.
Quórum instalación	de	Al menos 3 de los 4 miembros designados.

6.5.3. Conformación de Junta Administrativa del FEIG (actualmente Directorio del FEIG)

Número miembros:	de	6
Designación miembros:	de	Representante del MAE (Preside) Representante de los donantes (CI) Representante de los donantes (UNESCO) Miembro Científico (Independiente)

		<p>Miembro de la Sociedad Civil de Galápagos Representante del Nuevo Mecanismo (Secretario)</p> <p>El miembro científico y miembro de la sociedad civil, podrá seleccionarse bajo similar modalidad para la selección del representante de la sociedad civil del Directorio.</p> <p>Debido a las disposiciones transitorias del Estatuto, que hace referencia a que el Directorio de Transición se encargará del proceso de transición del nuevo fondo hasta la designación de su primer Directorio, es necesario que en esta reforma se deje constancia que los miembros de este Directorio también tendrán la facultad de designar los miembros de esta Junta Administrativa hasta que se conforme el primer Directorio, mitigando así el riesgo de inacción del Nuevo Mecanismo debido a que el proceso de transición demore más tiempo del esperado.</p>
Periodicidad de sesiones:	de	De manera ordinaria una vez trimestralmente y de manera extraordinaria el número de veces que fueren necesarias.
Presidencia del Comité	del	Representante del MAE.
Quórum decisorio:		Mayoría simple. Teniendo el Presidente voto dirimente en caso de empate.
Quórum de instalación	de	Al menos 4 de los 6 miembros designados.

6.5.4. Conformación de Junta Administrativa FSB (actualmente Junta Directiva del FSB)

Número de miembros:	de	4
Designación de miembros:	de	<p>Representante del MAE (Preside)</p> <p>Representante de la Cooperación (KfW)</p> <p>Representante de los Beneficiarios.</p> <p>Nuevo Mecanismo (Secretario)</p> <p>Debido a las disposiciones transitorias del Estatuto, que hace referencia a que el Directorio de Transición se encargará del proceso de transición del nuevo fondo hasta la designación de su primer Directorio, es necesario que en esta reforma se deje constancia que los miembros de este Directorio también tendrán la facultad de designar los miembros de esta Junta Administrativa hasta que se conforme el primer Directorio, mitigando así el riesgo de inacción del Nuevo Mecanismo</p>

		debido a que el proceso de transición demore más tiempo del esperado..
Periodicidad de sesiones:	de	De manera ordinaria una vez cada tres meses y de manera extraordinaria el número de veces que fueren necesarias.
Presidencia del Comité	del	Representante del MAE.
Quórum decisorio:		Mayoría simple. Teniendo el Presidente voto dirimente en caso de empate.
Quórum instalación	de	Al menos 3 de los 4 miembros designados.

6.6. Definición del Plan de Transición

El plan de transición hacia el Nuevo Mecanismo está planificado implementarse dentro de los 120 días establecidos en el Estatuto, para ello es necesario cumplir con los siguientes pasos:

- Publicación del Decreto Ejecutivo en el Registro Oficial.
- Delegación del Directorio provisional.
- Contratar la elaboración de Reglamento de transición para elección de Directorio definitivo.
- Conformación del Primer Directorio.
- Conformación y posesión¹ Primer Directorio.
- Transferencia de activos al nuevo mecanismo financiero a cargo de la CL.
 - Cesión de derechos fiduciarios.
- Elaboración y aprobación del Reglamento operativo y de otros reglamentos, políticas y manuales, considerando:

REGLAMENTO OPERATIVO (a definirse posteriormente)

- Conformación de cada Comité
 - Definición del sistema de voto calificado para las decisiones del Directorio.
 - Definir sobre las sesiones del Directorio:
 - La metodología para aprobar los reglamentos internos y sus reformas.
 - Metodología para aprobaciones virtuales de decisiones de Directorio.
 - Definición de manuales operativos necesarios para el funcionamiento del Nuevo Mecanismo.
 - Solicitud de no objeción de los manuales operativos.
- - Evaluación de la KFW del fondo operativo.
 - Elaboración y suscripción de adendas a convenios suscritos con financistas por la creación del nuevo mecanismo financiero (no objeción).

¹ Aquí la CL cumple con la Disposición Transitoria.



Actividad	Responsable	Meses				Observación
		1	2	3	4	
Publicación del Decreto Ejecutivo en el Registro Oficial.	Comisión Liquidadora					
Delegación del Directorio Provisional	MAE					
Contratar elaboración de Reglamento de transición de elección de Directorio definitivo	Directorio Provisional					
Designación del Primer Directorio.	Directorio Provisional					
Conformación y posesión[1] Primer Directorio.	Directorio definitivo					
Transferencia de activos al nuevo mecanismo financiero a cargo de la CL o Cesión de derechos fiduciarios.	Consultor Legal					
Elaboración y aprobación del Reglamento operativo y de otros reglamentos, políticas y manuales.	Consultor Legal y de Procesos					
Evaluación de KFW del fondo operativo	KFW					
Elaboración y suscripción de adendas a convenios suscritos con financistas por la creación del nuevo mecanismo financiero (no objeción).	Consultor Legal					se estima 2 meses para la no objeción de cooperantes



7. REFERENCIAS

Manual Organizativo. (2013). Quito.

Vargas, J., & Palacios, R. (2016). *CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PORTAFOLIO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL FAN EN LIQUIDACIÓN*. Quito.

8. ANEXOS

Anexo 1

Matriz de Evaluación para Selección de Director Ejecutivo

criterio	Calificación
Evaluación Documental	
Título académico de tercer nivel registrado en el Senescyt, en profesiones vinculadas con Gerencia, Derecho, Relaciones Internacionales, Economía o Gestión Ambiental.	20 puntos
Título de cuarto nivel en áreas relacionadas a Gerencia, Relaciones Internacionales, Economía o Gestión Ambiental.	5 puntos
Acreditar experiencia de por lo menos 5 años, con probidad notoria en la dirección de organizaciones vinculadas con la gestión ambiental (5 puntos por cada año, hasta 30 puntos)	30 puntos
Conocimiento del Idioma Inglés (Certificado de proficiencia, título académico de estudios realizados en inglés o toefl sobre 80 pts)	10 puntos
Capacitaciones en Planificación Estratégica, Finanzas, Cooperación Internacional, Inversiones y Gestión Ambiental (mínimo 24 horas, durante los últimos 7 años 1 punto por cada seminario, hasta 8 puntos)	5 puntos
Evaluación en Entrevista	
Conocimiento en Planificación Estratégica, Finanzas, Cooperación Internacional, Inversiones y Gestión Ambiental.	5 puntos
Conocimiento de la Normativa Ambiental	4 puntos
Liderazgo	3 puntos
Pensamiento Estratégico	3 puntos
Orientación a Resultados	3 puntos
Conocimiento del Entorno	3 puntos
Comunicación	3 puntos
Toma de decisiones	3 puntos
Trabajo en Equipo	3 puntos

Anexo 2
Estructura Orgánica

