



FONDO DE INVERSIÓN
AMBIENTAL
SOSTENIBLE

MANUAL OPERATIVO

En este documento se describen las prácticas administrativas, contables, financieras a ser utilizadas en el FIAS.

- FIAS INICIAL: JULIO 2018
- FIAS ACTUALIZACIÓN: 29 DE SEPTIEMBRE DE 2020
EN SESIÓN EXTRAORDINARIA DEL DIRECTORIO

Objetivo y campo de aplicación del Manual

Objetivo.- Guiar los diferentes procesos administrativos y financieros de la institución, sus programas y proyectos, con los correspondientes niveles de coordinación, integración, seguimiento y control.

Campo de aplicación.- Normará todas las acciones administrativas internas del Fondo Ambiental Nacional descritas en este Manual y en sus programas y proyectos y de los recursos administrados por éste.

Principios del diseño del Manual:

Coherencia legal con los cuerpos legales que norman la institución (Constitución del Ecuador, Estatutos del FIAS, Código de Ética y Reglamento Interno del FIAS)

Eficiencia y eficacia en el uso de los fondos asignados, con el fin de maximizar los recursos invertidos en el campo.

Mecanismos de control que faciliten el seguimiento y evaluación del grado de eficacia de la gestión del Fondo.

Generación de información que permita su mejoramiento continuo y una transparente rendición de cuentas.

Aprobación, aplicación y actualización del Manual:

Aprobación.- La aprobación del Manual Operativo y de las actualizaciones que se requieran es competencia del Directorio de la institución.

Aplicación.- Es responsabilidad de todas las instancias de la institución si excepción.

Seguimiento y control.- El seguimiento y control del cumplimiento de las disposiciones del Manual, son funciones directas de la auditoría interna e indirectas de la auditoría externa y otros organismos de control.

Actualización.- La revisión y actualización del Manual Operativo es competencia del Gerente Administrativo Financiero, y el Auditor Interno, las cuales serán remitidas al Director Ejecutivo, para su revisión final.

Contenido temático:

Capítulo 1: El Fondo de Inversión Ambiental Sostenible (FIAS)

Resume el sistema y el modelo de gestión institucional, parte de las bases estatutarias y reglamentarias, la planificación estratégica y las relaciones interinstitucionales del Fondo Ambiental Nacional con otros actores.

Resume los principios de diseño de la estructura organizacional y describe las competencias de la Direcciones departamentales.

El **Anexo 1:** “Manual de Funciones”, parte del organigrama y describe las características de cada cargo (funciones, responsabilidades, dependencia administrativa y perfiles profesionales requeridos para el cargo.)

Capítulo 2: Gestión de Ejecución de Programas y Proyectos

Determina el marco conceptual y reglamentario para la ejecución de los programas y proyectos a través de las adquisiciones, pago a proveedores y emisión de estados financieros.

Se complementa con el **Anexo 2:** “Manual de Políticas y Procesos de Ejecución de Programas y Proyectos”.

Capítulo 3: Gestión de Seguimiento de Programas y Proyectos

Determina el marco conceptual y reglamentario para el seguimiento de los programas y proyectos a través de las visitas técnicas y otros mecanismos de seguimiento.

Se complementa con el **Anexo 3:** “Manual de Políticas y Procesos de Seguimiento de Programas y Proyectos”.

Capítulo 4: Gestión de Administración

Determina el marco conceptual y reglamentario para el desarrollo de procesos sobre calificación y selección de consultorías, adquisición de bienes, ejecución de obras, tanto para la organización como para los programas y proyectos; adicionalmente gestión de pólizas y activos del FIAS. Describe y detalla la aplicación de cada uno de los métodos de selección y contratación utilizados por el fondo.

Se complementa con el **Anexo 4:** “Manual de Políticas y Procesos Administrativos”.

Capítulo 5: Gestión Financiera

Parte de la planificación operativa anual vinculada a la administración presupuestaria y contable del Fondo para describir los procesos de: ejecución presupuestaria; las autorizaciones de gastos, pago y de movilización de recursos. Señala las características, políticas, principios y normas contables del Sistema Financiero integrado de Contabilidad y Presupuesto; y, describe las competencias y responsabilidades de las labores de auditoría.

Se complementa con el **Anexo 5:** “Manual de Políticas y Procesos Financieros”.

Capítulo 6: Gestión de personal

Señala las políticas generales sobre las que se desarrolla la estrategia de gestión de personal del FIAS. Establece los lineamientos generales para: crecimiento organizacional, los rangos de ubicación del personal, características y compromisos esperados, delinea el proceso de inducción en la institución; las modalidades de contratación; deberes y derechos; y, los criterios para una evaluación interactiva de desempeño del personal.

Se complementa con el **Anexo 6:** “Manual de Políticas y Procesos de RRHH”

1. FONDO DE INVERSIÓN AMBIENTAL SOSTENIBLE (FIAS)

1.1 SISTEMA INSTITUCIONAL DE GESTIÓN

1.1.1 Estatutos

El FIAS es una sociedad civil de derecho privado sin fines de lucro, constituida legalmente el 6 de septiembre de 2017, mediante Decreto Ejecutivo número 146, publicado en el Suplemento del Registro Oficial número 76 de 11 de septiembre de 2017. Mediante resolución No. 206 de 1 de noviembre de 2017, el Ministerio del Ambiente del Ecuador procedió a registrar en esta cartera de estado al Fondo de Inversión Ambiental Sostenible (FIAS).

El FIAS tiene personería jurídica propia, de duración indefinida, domiciliada legalmente en Distrito Metropolitano de Quito y con acción de cobertura nacional. Se especifica que el FIAS es una institución sujeta a las disposiciones del Código Civil Ecuatoriano.

1.1.2 Lineamientos

1.1.2.1 Recursos Patrimoniales: Fondos provenientes de donaciones públicas o privadas, asignaciones recibidas del Estado Ecuatoriano, utilidades financieras por inversiones de sus recursos, bienes muebles e inmuebles; y valores percibidos por la venta de bienes y servicios que el FIAS realice.

1.1.2.2 Principales funciones: Administración, obtención y canalización de fondos nacionales e internacionales de fuentes múltiples; apoyo al desarrollo y fortalecimiento de la gestión ambiental dentro del marco del Plan Ambiental Ecuatoriano y la Estrategia Ambiental para el Desarrollo Sostenible; manejo de los fondos para protección ambiental provenientes del establecimiento de mecanismos de contrapartida para el financiamiento de proyectos; operación de los recursos a través del sistema financiero ya establecido.

1.1.3 Organización:

1.1.3.1 Decisión: El Directorio del FIAS es la máxima instancia normativa y responsable de la fijación de las políticas internas del FIAS. La Dirección Ejecutiva es el órgano encargado de disponer la ejecución de las decisiones del Directorio.

1.1.3.2 Los Órganos de Seguimiento y Consulta: Las Juntas administrativas, comités o directorios creados en los convenios de financiamiento no pertenecerán a la estructura orgánica permanente del FIAS, son las encargadas de la administración de recursos específicos y su existencia es independiente de la estructura orgánica del FIAS, y será determinada, según las necesidades establecidas en cada convenio. Las Coordinaciones de Cuenta son instancias operativas encargadas del manejo y la administración de las cuentas temáticas bajo la Dirección Ejecutiva.

1.1.3.3 Los Órganos de Asesoramiento y Apoyo: Son todos aquellos que el Directorio o la Dirección Ejecutiva juzguen adecuados para el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales. Se establece que el primer órgano técnico de asesoría es el Ministerio del Ambiente.

1.1.3.4 Disolución: Establece que tomada estatutariamente esta decisión, la totalidad del patrimonio de la organización será destinada a una entidad privada sin fines de lucro con el mismo objeto y naturaleza y expresamente prohíbe la distribución del patrimonio entre los miembros del FIAS.

En el caso de los recursos de terceros, administrados por el FIAS, la disposición del destino final por disolución del Fondo se sujetará a lo establecido en los convenios respectivos.

1.1.4 Reglamento Interno del Directorio del FIAS

El Reglamento Interno del FIAS norma las competencias, organización y procedimientos del Directorio del FIAS; especifica los requisitos incompatibles y causales de remoción de sus miembros; norma su acreditación, período de funciones y suplencias; regula la elección de su Presidente; las atribuciones de sus miembros; las funciones del Secretario del Directorio y los aspectos relativos a conflictos de intereses.

Adicionalmente norma, entre otros, los siguientes aspectos internos del FIAS: designación del Director Ejecutivo; designación del auditor interno: conformación, facultades y disolución de las Juntas Administrativas; establece la obligatoriedad de que los estados financieros del FIAS sean auditados por auditores externos calificados por el Directorio, etc.

1.1.5 Planificación Estratégica

La planificación estratégica del Fondo se realiza cada cinco años. La Dirección Ejecutiva pondrá a consideración del Directorio el plan para dicho proceso, que deberá incluir la participación de los diferentes actores que intervienen en la gestión ambiental en el Ecuador. La planificación estratégica del FIAS es un proceso participativo, liderado por la Dirección Ejecutiva que cuenta con el compromiso de los integrantes de las diferentes Direcciones departamentales y con activa participación de los miembros del Directorio.

Este proceso deberá contemplar la alineación a las políticas públicas establecidas por la Autoridad Ambiental, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 3 del estatuto del FIAS.

1.1.6 Misión

“Apoyar al financiamiento de la gestión ambiental tendiente al desarrollo sustentable del Ecuador.”

1.1.7 Visión

El FIAS es una organización líder en el diseño e implementación de estrategias y mecanismos financieros, y se constituye en un punto de encuentro, concertación de voluntades y acciones para apoyar el financiamiento de la gestión ambiental en Ecuador y la conservación en el Ecuador, en el marco del desarrollo sustentable.

Principios y valores institucionales

1.1.8 Principios y valores institucionales

1.1.8.1 Principios

Las actividades del FIAS se orientan a generar y fortalecer cambios hacia el desarrollo sustentable mediante los siguientes principios y valores institucionales:

1. Planificar actividades que respondan a políticas ambientales del país, con una orientación de apoyo a resolver problemas nacionales de magnitud global.
2. Generar y fortalecer procesos participativos mediante alianzas estratégicas entre diferentes actores, gubernamentales y privados, nacionales e internacionales, privilegiando procesos inclusivos, con actores locales, en un marco de equidad y respeto.
3. Enfocar acciones en el más amplio concepto de la gestión ambiental, que incluye temas relacionados con: calidad de aire, agua, suelos y la conservación de los recursos naturales en su definición integral y los derechos y principios determinados en la Constitución de la República del Ecuador y la normativa ambiental vigente, la cual está relacionada con: un enfoque ecosistémico, uso sustentable de los recursos naturales, recuperación de los diversos niveles de biodiversidad, y distribución justa y equitativa de los beneficios derivados del uso y manejo de la diversidad biológica.
4. Realizar acciones, procesos e inversiones, con la debida responsabilidad ambiental y social. Trabajar con organizaciones, empresas e instituciones que igualmente asumen estas responsabilidades, y fomentar que los potenciales socios incorporen estas responsabilidades.
5. Realizar con integridad, transparencia y eficiencia todos los procesos y una adecuada rendición de cuentas de la gestión institucional.
6. Lograr la excelencia en la gestión, caracterizada por el compromiso, profesionalismo y calidad humana de Directivos y Equipo Técnico, en un proceso de mejoramiento continuo.

1.1.9 Valores:

- Transparencia
- Equidad
- Autonomía
- Sinergia con objetivos nacionales
- Mejoramiento continuo
- Alianzas estratégicas
- Flexibilidad y creatividad

1.1.10 Relaciones interinstitucionales

1.1.10.1 Relaciones con el Ministerio del Ambiente

El Ministerio del Ambiente (MAE), es la institución rectora de las políticas ambientales del país, en base de las cuales las instituciones públicas y privadas deben realizar todas las actividades relacionadas con este ámbito.

El Ministro del Ambiente forma parte del Directorio del FIAS y es el encargado de asegurar que los proyectos y las intervenciones financiados por el Fondo, se enmarquen en la Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional de Desarrollo, el Código Orgánico del Ambiente y las políticas ambientales vigentes, determinadas por la Autoridad Ambiental del país.

Adicionalmente, de acuerdo con el artículo 22 del Estatuto del FIAS, el MAE, es el primer órgano externo asesor del Fondo en los aspectos técnicos.

1.1.10.2 Relaciones con otras instituciones

Las relaciones con otras instituciones públicas o privadas, nacionales e internacionales, se regirán mediante los respectivos convenios suscritos entre las partes. Estos convenios definirán los deberes, derechos y responsabilidades de cada una de las partes, los mecanismos de seguimiento y evaluación, y cláusulas de terminación del convenio en caso de que las partes no cumplan con lo acordado.

Estos convenios señalarán específicamente que los organismos donantes acogen las disposiciones del presente Manual, para la administración de los recursos que canalizan a través del FIAS. En caso de requerir de una normatividad adicional, ésta deberá ser acordada previa a la firma del convenio y deberá constar en el anexo respectivo.

1.2. MODELO INSTITUCIONAL DE GESTIÓN

1.2.1. Principios de la estructura organizacional

- Organización horizontal con una estructura mínima de personal de línea, que permita el cumplimiento de la misión institucional.
- Estrategia de crecimiento por procesos, en función de programas debidamente planificados.
- La institución subcontratará y/o establecerá alianzas estratégicas para llevar a cabo actividades no estratégicas.
- Capacidad de la estructura para potenciar el aprendizaje constante, la creatividad y flexibilidad de sus miembros en el cumplimiento de los objetivos establecidos por el FIAS.

1.2.2. Orgánico - funcional

El Anexo 3 (Manual de Funciones) contiene el organigrama de niveles del FIAS, con los correspondientes rangos del personal de cada departamento.

Este anexo detalla los principales cargos y funciones de la estructura, describiendo el cargo, la dependencia administrativa, las funciones principales, y el perfil profesional requerido.

El organigrama del FIAS se refiere a una Dirección Ejecutiva con los siguientes departamentos de apoyo:

- Gerencia Administrativa Financiera
- Gerencia de Programas y Proyectos (en función de las cuentas o ejes temáticos abordados por la institución).

Adicionalmente, se contempla un nivel asesor, de auditores, abogados, consultores especializados, etc. a contratarse, dependiendo de las necesidades puntuales de la organización.

1.2.3. Rangos del personal

1.2.3.1. Personal de Línea (PL)

En este rango se encuentra el personal de planta de la organización, el mismo que se mantiene en el número mínimo necesario para el cumplimiento de la misión institucional.

1.2.3.2. Consultores FIAS y de programas y proyectos (PP)

Son seleccionados para fortalecer la institución y los programas y proyectos en cuya gestión interviene el FIAS. La contratación de la consultoría se realizará a pedido de los Directores o Coordinadores con aprobación del Director Ejecutivo. La contratación y pago de los servicios de este personal están sujetos al financiamiento específicamente contemplado en los respectivos presupuestos.

1.2.3.3. Personal Asesor (PA)

Es el personal contratado para prestar servicios que son requeridos cada cierto tiempo, como el caso de los auditores y abogados.

1.2.4. Órganos de Seguimiento

1.2.4.1. Juntas Administrativas

De conformidad con el artículo 22 del Estatuto y el artículo 55 del Reglamento Interno del FIAS, las Juntas Administrativas y/o Directorios son órganos de administración, asesoría y seguimiento, creados en el marco de los convenios de cooperación o financiamiento, cuya misión será la de garantizar la ejecución de los proyectos a través de la aprobación de los presupuestos.

Las Juntas administrativas, comités o directorios creados en los convenios de financiamiento no pertenecerán a la estructura orgánica permanente del FIAS y su existencia es independiente de la estructura orgánica del FIAS, y será determinada, según las necesidades establecidas en cada convenio.

Las Juntas Administrativas se reunirán periódicamente para:

1. Conocer los reportes sobre avances del proyecto;
2. Conocer los resultados de las auditorías externas llevadas a cabo por el FIAS; y,
3. Dar seguimiento a los términos del convenio firmado por las partes.

Los acuerdos sobre el destino de los fondos y su uso serán negociados previamente entre las partes y se verán reflejados en los respectivos convenios. Dichos convenios establecerán de antemano, los deberes y derechos del FIAS y los deberes y derechos del Donante. De manera excepcional, una Junta Administrativa contará con su propio reglamento de funcionamiento.

1.2.4.2. Auditoría Interna

La Auditoría Interna, como órgano de apoyo a la administración del FIAS, es responsable de supervisar, controlar y asesorar respecto al mejoramiento continuo del sistema de control interno institucional. Supervisará el cumplimiento de las disposiciones contenidas en los Estatutos, Reglamento Interno, Manual Operativo, disposiciones y lineamientos de Contraloría General del Estado y las leyes de la materia,

en la parte que le corresponda; y, demás documentos normativos, proponiendo a la Dirección Ejecutiva, mejoras a los mismos.

La auditoría interna reporta al Directorio y emite mensualmente informes detallados de actividades cumplidas para conocimiento del Director Ejecutivo.

1.3. MEJORAMIENTO CONTINUO

El Mejoramiento continuo dentro del FIAS se enfoca en la optimización de los procesos internos para convertirlos en más efectivos, eficientes y adaptables.

El Mejoramiento continuo estará a cargo del Director Ejecutivo como principal responsable, apoyado de la siguiente estructura responsable:

- a) **Colaboradores.-** los colaboradores del FIAS tienen las siguientes responsabilidades:
 - Detectar iniciativas de mejora de los procesos a su cargo o que tienen relación el día a día;
 - Proponer iniciativas de mejora continua y seguir el procedimiento establecido; y,
 - Apoyar y ser responsables de la correcta ejecución e implementación de las mejoras aprobadas.

- b) **Coordinadores y Directores.-** sus principales responsabilidades son:
 - Detectar iniciativas de mejora de los procesos a su cargo o que tienen relación con el día a día;
 - Apoyar a los colaboradores en la ejecución e implementación de las mejoras aprobadas; y,
 - Medir el cumplimiento y mantener el control de las mejoras realizadas.

- c) **Equipo Interno de Evaluación de Iniciativas.-** el equipo de evaluación de iniciativas estará compuesto por:
 - Director Ejecutivo
 - Gerente Administrativo Financiero
 - Gerente de Programas y Proyectos
 - Gerente de Planificación e Innovación
 - Auditor Interno

El equipo de evaluación de iniciativas será el encargado de evaluar las oportunidades de mejora identificadas por los colaboradores del FIAS a través del procedimiento establecido.

El procedimiento para el Mejoramiento Continuo y su implementación es el siguiente:

1. Selección de los problemas (oportunidades de mejora)

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis. Los trabajadores y administradores, tienen la facultad de establecer los puntos de mejora, deberá identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo o la optimización de los recursos.

2. Análisis de las causas y cuantificación y subdivisión del problema.

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas. Los trabajadores y administradores que detectaron la oportunidad de mejora deberán presentar la mejora utilizando el Formulario de Evaluación de Iniciativas. Con base en los lineamientos del Equipo Interno de Evaluación de Iniciativas, se deberá evaluar la propuesta presentada por el colaborador y establecer las mejores alternativas para pasar a la siguiente instancia.

El Comité de Mejoramiento Continuo es el encargado de aprobar las alternativas que fueron evaluadas y aceptadas por el Equipo Interno de Evaluación de Iniciativas y así proceder a la etapa de Implementación.

3. Ejecución y Construcción de la Oportunidad de mejora.

Una vez aprobadas las mejoras por el equipo interno de evaluación, se realizarán las diferentes acciones y actividades para obtener y poder ejecutar la oportunidad de mejora aprobada. Las actividades y acciones deberían cumplirse bajo la responsabilidad del trabajador dueño de la oportunidad de mejora con el apoyo de todos los colaboradores del FIAS.

4. Implantación de soluciones

Este paso tiene dos objetivos:

- Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva; y,
- Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

5. Seguimiento a la implementación de soluciones.

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nivel de desempeño alcanzado en todos los procesos implementados. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso

El equipo interno de evaluar la implementación de procesos será el mismo que se designó para evaluar las nuevas propuestas de mejora, este se reunirá al menos dos veces por año con la finalidad de evaluar y proponer necesidades de mejora, que permitan una ejecución eficiente y eficaz de todos los procesos de la institución.

Cada uno de los miembros del equipo interno, llevará información sistematizada sobre las dificultades existentes en cada uno de sus procesos, entre los temas a considerar pueden estar:

- Retroalimentación de los diferentes usuarios internos y externos
- Resultado de auditorías internas y externas
- Grado de cumplimiento de objetivos y metas
- Seguimiento sobre resultado del seguimiento a la implementación de procesos anteriores
- Propuestas de mejoras a procesos.

El resultado de esta evaluación y propuestas de mejoras, se entregarán a la Gerencia Administrativa Financiera para su implementación y respectiva actualización del Manual Operativo.

ANEXOS:

- Anexo 1:** Código de Ética
- Anexo 2:** Reglamento Interno (Aprobado por el Ministerio de Trabajo)
- Anexo 3:** Manual de Funciones (Organigrama estructural y descripción de cargos y funciones).
- Anexo 4:** Ciclo del fondo de áreas protegidas (FAP), para gastos operativos básicos: **Suplementos:** "A": Condiciones específicas Gastos GEF
"B": Normas y procedimientos básicos de control interno
- Anexo 5:** Manual de Políticas y Procesos de Ejecución de Programas y Proyectos.
- Anexo 6:** Manual de Políticas y Procesos de Seguimiento de Programas y Proyectos.
- Anexo 7:** Manual de Políticas y Procesos Administrativos.
- Anexo 8:** Manual de Políticas y Procesos Financieros.
- Anexo 9:** Manual de Políticas y Procesos de Recursos Humanos.
- Anexo 10:** Manual de Instructivos Administrativos Financieros (Específicos).
- Anexo 11:** Manual de Políticas y Procesos de Auditoría.
- Anexo 12:** Manual de Políticas de Informática.