

Serie Documentos de
Trabajo XXVII

EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO EN EL MARCO
INSTITUCIONAL DE PATRIMONIO NATURAL:
CONTEXTO PARA LA PROPUESTA METODOLOGICA



Programa Mosaicos de Conservación

EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO EN EL MARCO INSTITUCIONAL DE PATRIMONIO NATURAL: CONTEXTO PARA LA PROPUESTA METODOLOGICA

**Consultor:
Felipe García Cardona**



**Embajada Real de los
Países Bajos**

Serie Documentos de Trabajo XXVII

Diciembre de 2007



PROYECTO GEF

EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO EN EL MARCO INSTITUCIONAL DE PATRIMONIO NATURAL: CONTEXTO PARA LA PROPUESTA METODOLOGICA

Índice

1. El Fortalecimiento Organizativo en Patrimonio Natural: Una Aproximación
2. Principales Tipos de Organización en el Contexto del Sinap
 - 2.1 Autoridades Ambientales
 - 2.2 Asociaciones de Cabildos y/o Autoridades Tradicionales Indígenas AATI
 - 2.3 Consejos Comunitarios
 - 2.4 Varios tipos de ONG
 - 2.5 Reservas privadas
 - 2.6 Asociaciones Campesinas
3. Algunas experiencias en evaluación de capacidades organizacionales
 - 3.1 Autoevaluación Institucional: The Nature Conservancy (TNC)
 - 3.2 Índice de Capacidad Organizacional (ICO): Programas de Desarrollo y Paz (PDP)
 - 3.3 Instrumento de Autoevaluación de Desarrollo Institucional: WWF
 - 3.4 Indicadores para organizaciones sin fines de lucro: Authenticity Consulting (AC)
4. Patrimonio Natural frente al reto del fortalecimiento de las organizaciones: algunas reflexiones

Bibliografía

Anexos

1. El Fortalecimiento Organizativo en Patrimonio Natural: Una Aproximación

Patrimonio Natural es un espacio de gestión interinstitucional creado para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, Sinap, con el propósito de contribuir en forma significativa a su sostenibilidad financiera. Sostenibilidad entendida como la articulación efectiva de las distintas iniciativas de financiación alrededor de los objetivos del Sinap, que se logra actuando sobre condiciones como la co-responsabilidad de los distintos actores, su fortalecimiento institucional y organizativo, la consistencia técnica de sus acciones en territorios específicos y la solidez de sus fuentes de financiación¹.

Una de las Líneas Estratégicas de Patrimonio Natural es el fortalecimiento institucional del Sinap. Patrimonio Natural considera que uno de los factores fundamentales para la consolidación y sostenibilidad financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas es el fortalecimiento de las instituciones y actores que son partícipes en su proceso de construcción. En este ámbito se inscribe el desarrollo institucional de todas las organizaciones que trabajan en pro de la conservación y el uso sostenible de las áreas protegidas que conforman el Sinap².

Es variado el tipo de organizaciones que interactúan en el Sinap, las podríamos clasificar de diferentes formas dependiendo, entre otros aspectos, de: la escala de su accionar en el territorio, sea este a nivel local, regional y/o nacional; si son públicas, privadas o comunitarias; si realizan acciones de manera directa o indirecta en el territorio; y si ejercen algún tipo de autoridad.

Sin entrar en una clasificación profunda del tipo de organizaciones que conforman el Sinap, hemos de diferenciar aquellas que se constituyen en una prioridad para Patrimonio Natural, dada su naturaleza y accionar en el territorio. Es así como en un primer nivel, encontramos aquellas que ejercen su accionar a nivel local y de una manera directa tienen algún grado de administración y manejo sobre el territorio. De esta manera, podemos diferenciar aquellas que tienen conferido a nivel constitucional y legal algún tipo de autoridad sobre el territorio que administran, y aquellas que no lo tienen.

Como parte de aquellas organizaciones que ejercen algún tipo de autoridad y tienen su accionar de manera directa en el territorio, encontramos a: la Unidad de Parques, con la administración de las áreas que conforman el SPNN; los municipios, que administran las áreas protegidas de orden municipal; las CAR, que administran las áreas protegidas de nivel regional; y los cabildos indígenas, quienes ejercen como autoridades sobre sus respectivos resguardos.

Como parte de las organizaciones que ejercen su accionar de manera directa, pero que no tienen funciones de autoridad, encontramos a: los consejos comunitarios con títulos colectivos y aquellos que no tienen aún títulos colectivos³; las asociaciones que agrupan a campesinos y productores; y las asociaciones de reservas privadas de la sociedad civil. Estas últimas hacen parte de la categoría: entidades sin ánimo de lucro, ESAL.

¹ Tomado del folleto institucional de Patrimonio Natural

² Ibid

³ En este grupo podemos encontrar aquellos consejos comunitarios que se encuentran en áreas del SPNN, quienes por ley no pueden acceder a títulos colectivos.

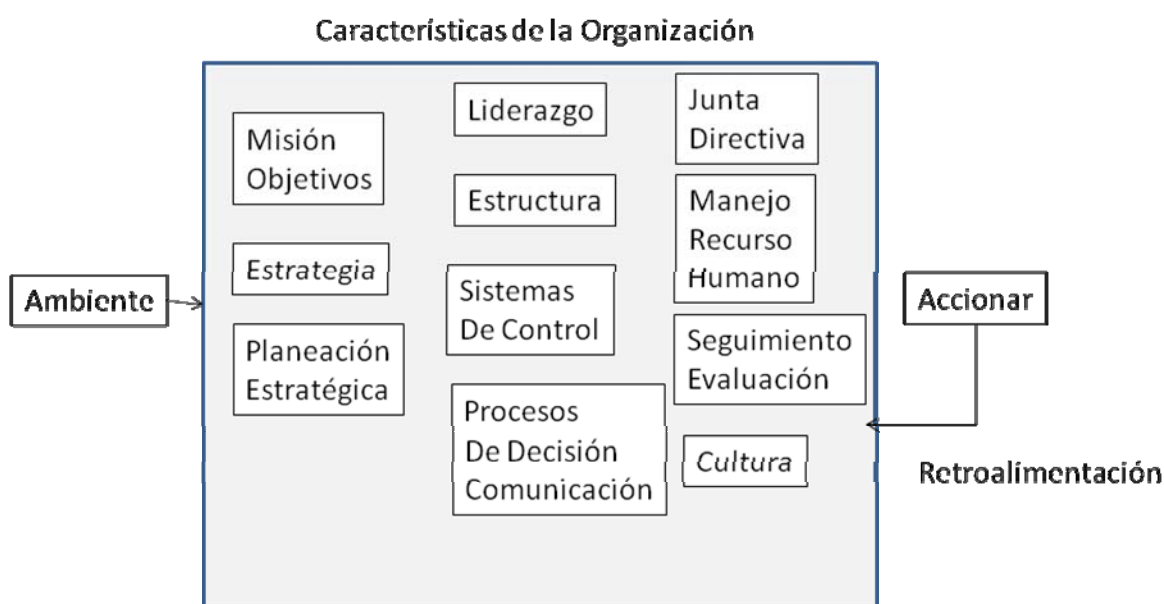
El accionar de manera directa de estas organizaciones sobre el territorio, implica responsabilidades sobre la planeación del manejo a través de diferentes figuras de ordenamiento: planes de ordenamiento territorial, planes de manejo de áreas protegidas, planes de vida y planes de etnodesarrollo; estos instrumentos de planeación se constituyen en el principal referente del manejo sobre el territorio y son las propias organizaciones las encargadas de su gestión. De igual manera puede existir traslape entre varias de estas figuras de planeación, lo cual implica labores de coordinación entre diferentes autoridades y organizaciones.

Una organización fortalecida y articulada con los demás actores de su entorno está en mejores condiciones de emprender planes, programas y acciones para la resolución de sus problemas y necesidades. Los procesos de fortalecimiento organizativo son necesarios para que las organizaciones hagan efectiva su planeación, a través de acciones eficientes y eficaces.

El fortalecimiento es un ejercicio que apunta al desarrollo de las potencialidades y fortalezas que tienen las organizaciones y la superación de las debilidades que obstaculizan su consolidación. El fortalecimiento organizacional consiste en desarrollar habilidades, construir capacidades y estructurar prácticas que logren una mayor autonomía de las organizaciones.

La organización debe construir capacidades que permitan determinar su rumbo a partir de una misión y una visión definidas, concretándolos a través de la formulación, gestión, ejecución, seguimiento y evaluación de planes, consolidando una estructura adecuada y garantizando la participación activa de sus miembros para lograr un eficaz cumplimiento de sus objetivos. En el siguiente cuadro se presentan los factores críticos en el accionar de una organización.

Cuadro 1. Factores críticos en el accionar de una organización



Cada característica cuenta con dimensiones importantes para la organización, que varían según: si su ambiente es estable o cambiante; y si su estructura es centralizada o

descentralizada; sus características tendrán énfasis diferentes según el tipo de organizaciones, sean estas públicas o privadas. A continuación se presentan el contexto legal de algunos de los principales tipos de organización sujetos del fortalecimiento, con quienes ha de interactuar Patrimonio Natural, especialmente en el Programa Mosaicos de Conservación.

2. Principales Tipos de Organización en el Contexto del Sinap

Procesos como el de la descentralización administrativa iniciada a finales de la década de los 80, han puesto un mayor grado de responsabilidad en el desarrollo de sus territorios a las organizaciones de base local. La configuración territorial del país en los últimos 20 años ha cambiado considerablemente y en especial los pueblos indígenas y las comunidades negras han obtenido conquistas importantes en lo que al manejo de sus territorios se refiere.

Por otro lado, el interés de la sociedad civil en general por incidir en el ordenamiento de su territorio ha venido aumentando de manera considerable a partir de fenómenos como: la democracia participativa; la reducción del tamaño del estado y la correspondiente desconcentración de funciones; y la globalización, donde cada vez más los ciudadanos se unen alrededor de diferentes causas. La conservación de los recursos naturales y temas el cambio climático, son parte de esas causas que han despertado el interés de diversos sectores de la sociedad civil.

Es así como el Programa Mosaicos de Conservación, en la medida que se adentra en el territorio, ha venido encontrándose con una serie de organizaciones que están representando entre otros grupos a: resguardos indígenas, consejos comunitarios de comunidades negras y diversidad de organizaciones no gubernamentales, ONG.

Todas estas organizaciones cuentan hoy en día con diferentes niveles de capacidad institucional, que se han construido dependiendo del grado de apoyo y de recursos con los que han contado; del grado de compromiso, liderazgo y de gestión con que sus líderes han asumido la organización y del número de proyectos o convenios gestionados y ejecutados a lo largo de su historia, o una combinación de todos estos aspectos. Es así como es posible observar un gran gradiente frente al nivel de fortalecimiento en organizaciones del mismo tipo y en regiones aledañas.

A continuación se presenta una breve aproximación al marco normativo que da soporte a las principales organizaciones con las cuales se relaciona Patrimonio Natural, y en especial el Programa Mosaicos de Conservación, con miras a plantear la propuesta metodológica de análisis, evaluación y clasificación técnica y administrativa de las organizaciones, así como los requisitos mínimos que deben cumplir las organizaciones subejecutoras de subproyectos.

2.1 Autoridades Ambientales

Dentro de esta categoría encontramos toda la institucionalidad que fue ordenada y creada, producto de la **Ley 99 de 1993**, que organiza el Sistema Nacional Ambiental y da origen al Ministerio de Medio Ambiente. La ley reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables.

La ley crea las 26 corporaciones autónomas regionales y las 7 corporaciones de desarrollo sostenible (artículos 33 al 41), en adelante las CAR, las mismas son entes corporativos de carácter público, creados por ley y dotados de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, encargados por la ley de administrar, dentro del área de su jurisdicción, el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible.

Del mismo modo la ley crea la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales, como una dependencia del Ministerio de Medio Ambiente (artículo 10), con las funciones de reservar, alinear y sustraer las áreas del SPNN, así como su administración y manejo (Numerales 18 y 19, artículo 5).

Las CAR por ley han contado con recursos del Presupuesto General de la Nación, PGN, y con rentas propias, sobretasa al predial y transferencias del sector eléctrico principalmente. En algunos casos estos recursos han sido suficientes para su funcionamiento e inversión, en otros han sido insuficientes, esto los ha llevado a diversificar en los tipos de fuentes de financiación utilizadas: diferentes tipos de tasas, prestación de servicios, proyectos de cooperación, recursos de crédito, entre otros.

Dentro de este gran abanico de posibilidades es posible encontrar una diferencia de recursos de hasta 100 veces entre una corporación y otra, y jurisdicciones sobre territorios hasta 30 veces superiores una de otra. A lo largo de la historia del SINA, el fortalecimiento institucional de las CAR ha dependido en gran medida de recursos de crédito externo, BID y BIRF; y de cooperación internacional, Embajada Real de los Países Bajos, GTZ, entre otros.

Hoy en día se cuenta también con un gran diferencial de capacidades entre las distintas corporaciones para asumir los distintos temas técnicos que por ley les son asignados. El Sinap es uno de aquellos donde algunas de las CAR demandan grandes apoyos técnicos y financieros, ya que no cuentan con las capacidades técnicas ni con los recursos para crear y administrar áreas protegidas de nivel regional, en áreas de importancia estratégica para el país y en ecosistemas aún no representados.

2.2 Asociaciones de Cabildos y/o Autoridades Tradicionales Indígenas AATI

Los pueblos indígenas tienen un doble reto en el tema organizativo: armonizar las formas tradicionales y las formas occidentales de organizarse y ejercer autoridad. Es importante conocer algunos elementos de la historia del marco legal de las AATI, base de sus formas organizativas actuales.

La historia del movimiento social indígena ha estado ligada en gran medida al reconocimiento de sus territorios ancestrales, y es en esa vía que la **Ley 89 de 1890** reconoció los territorios a los indígenas a través de la figura de los Resguardos y Cabildos. Si bien esta ley todavía no hace un reconocimiento explícito a sus formas organizativas como tal, al reconocerles el territorio si crea un antecedente importante para lo que posteriormente fue la evolución de los movimientos indígenas que dieron vida en los años 70 y 80 al Consejo Regional Indígena del Cauca CRIC y a la Organización Nacional Indígena de Colombia ONIC, organizaciones pioneras del movimiento indígena de la época moderna.

Pero es el **Convenio 169 de la OIT**, que reconoce la contribución de los pueblos indígenas y tribales a la diversidad cultural, a la armonía social y ecología de la humanidad y que fue ratificado por Colombia a través de la Ley 21 de 1991, donde se reconoce por primera vez en un ordenamiento internacional, el aporte de los modelos indígenas a la convivencia social y al medio ambiente.

Este reconocimiento fue recogido en Colombia por la **Constitución de 1991**, la cual incluye una serie de artículos que reconocen no solamente el territorio, sino la cultura y las formas de organización tradicionales. Siendo la base de la estructura organizativa actual el Artículo 329, el cual crea la base constitucional de la ley orgánica de ordenamiento territorial, LOOT, y da la posibilidad de conformar las Entidades Territoriales Indígenas ETI. A la fecha el Congreso Colombiano no ha sancionado la LOOT.

Sin embargo el Artículo 329 es la base del **Decreto 1088 de 1994**, el cual plantea que mientras se reglamenta la LOOT se pueden conformar Asociaciones Indígenas de Carácter Especial, Asociaciones de Cabildos y/o Autoridades Tradicionales, AATI. El Decreto determina la naturaleza, objeto y disposiciones para la conformación de estas asociaciones, siendo la encargada de su registro la Dirección General de Asuntos Indígenas del Ministerio del Interior y de Justicia.

Las Asociaciones de Autoridades Tradicionales Indígenas, AATI, son entidades de Derecho Público de carácter especial, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. Los actos y contratos de naturaleza industrial o comercial de las asociaciones, se registrará por el derecho privado.

2.3 Consejos Comunitarios

La historia de logros constitucionales y legales que reconocen el territorio y las formas organizativas actuales a la población afrocolombiana son más recientes que las conquistadas por los pueblos indígenas y parten del **Artículo 55 transitorio de la Constitución de 1991**, base de la Ley 70 de 1993.

La **Ley 70 de 1993** sienta las bases legales para el reconocimiento de las formas organizativas, el territorio, protección de la identidad cultural y de los derechos de las comunidades negras de Colombia como grupo étnico, y el fomento de su desarrollo económico y social, con el fin de garantizar que estas comunidades obtengan condiciones reales de igualdad de oportunidades frente al resto de la sociedad colombiana.

El capítulo III de la ley 70 que establece el reconocimiento del derecho a la propiedad colectiva, es reglamentado por el **Decreto 1745 de 1995**. Este crea los Consejos Comunitarios como máxima figura de manejo de los territorios colectivos de comunidades negras, establece los procedimientos para su creación, su estructura y funciones y los procedimientos para la titulación colectiva. La encargada del registro de los consejos comunitarios es la Subdirección para Comunidades negras del Ministerio del Interior y de Justicia.

En la actualidad muchos consejos comunitarios se han agrupado por cercanías geográficas y políticas y han constituido organizaciones étnico – territoriales, las mismas también son registradas ante el Ministerio del Interior y de Justicia, y tienen por objeto servir de instrumentos de gestión ante agencias de cooperación nacional e internacional y como representación ante otras instancias del gobierno nacional.

2.4 Varios tipos de ONG

Las Organizaciones No Gubernamentales, ONG, que de acuerdo a la clasificación de la Cámara de Comercio de Bogotá, CCB, recoge a las asociaciones, corporaciones y fundaciones, se encuentran dentro de una categoría mucho más amplia denominada: Entidades Sin Ánimo de Lucro, ESAL. En esta se recogen varios conceptos: organizaciones de economía solidaria, de economía social, del tercer sector, del voluntariado, del sector solidario y del emprendimiento solidario, entre otras.

Hay varias características inherentes a las ESAL: deben estar legalmente constituidas, su carácter voluntario, el beneficio común y de interés general de sus acciones y el no ánimo de lucro. La Constitución en su **Artículo 333** plantea que “El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y fortalecerá el desarrollo empresarial”, brindando los elementos para una mayor interacción entre el Estado, la empresa privada y las ESAL.

En el documento **Conpes 2838 de 1995**, el gobierno nacional plantea el universo del sector solidario, comprendiendo una gama amplia de personas jurídicas incluidas: cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, fundaciones, corporaciones, asociaciones, empresas comunitarias, e instituciones de servicio. Este documento incluye así mismo dentro del sector solidario otras organizaciones como: juntas de acción comunal, las organizaciones gremiales, y las cajas de compensación familiar. Dentro del concepto de organizaciones del tercer sector desarrollado por Rodrigo Villar⁴, se incluyen: las Organizaciones No Gubernamentales, ONG, que buscan promover los derechos humanos, la democracia, la equidad de género y los proyectos ambientales.

Hoy en día las ESAL obtienen su personería jurídica en las cámaras de comercio, basado en el **Decreto 2150 de 1996**, tanto asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común deben efectuar su registro. Se genera aquí una diferencia importante entre ONG y organizaciones del sector solidario, diferenciándolas dentro del universo de las ESAL. Las primeras propenden por el bienestar común y de la comunidad en general, dirigen sus acciones a terceros; las segundas se constituyen para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaridad y autogestión de los asociados prioritariamente.

El sector ambiental colombiano ha contado con dos iniciativas que a través de la cofinanciación de proyectos presentados a través de convocatorias, principalmente, propenden por el fortalecimiento de las Organizaciones No Gubernamentales del país: son estas el Ecofondo y el Fondo Para la Acción Ambiental, FPAA.

Ecofondo es una corporación sin ánimo de lucro creada en 1993, de derecho privado y de interés público. Está conformada por organizaciones no gubernamentales, organizaciones comunitarias de base, instituciones de investigación, centros universitarios y organismos gubernamentales, que desarrollan trabajo ambiental en Colombia. Ecofondo se financió inicialmente con recursos provenientes de un canje de deuda con Canadá y Estados Unidos y a partir del año 2000 cuenta con recursos de la Embajada Real de los Países Bajos. A la fecha Ecofondo ha cofinanciado más de 400 proyectos en diferentes regiones del país.

⁴ En su artículo “El tercer sector, la sociedad civil y la gobernabilidad democrática en Colombia”.

El Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez, FPAA, es una persona jurídica de utilidad común, sin ánimo de lucro, con régimen privado. El Fondo fue creado en el año 2000 en desarrollo de un acuerdo bilateral entre los gobiernos de la República de Colombia y de los Estados Unidos de América, en el marco de la Iniciativa para las Américas. La Iniciativa ha promovido la reducción de deuda y la celebración de acuerdos de canje de deuda por naturaleza. Los recursos de los canjes se han canalizado a través de una cuenta especial conocida como Cuenta de las Américas. Estos recursos se han orientado a trabajar en dos líneas temáticas; ambiente y niñez, la línea temática ambiental esta dirigida a la promoción de actividades, programas y proyectos destinados a preservar, proteger y manejar los recursos naturales y biológicos de manera sostenible, la línea temática de niñez esta dirigida hacia el fomento de la supervivencia y el desarrollo integral de la niñez en Colombia. A la fecha el FPAA ha cofinanciado más de 430 proyectos en la línea temática de ambiente.

El esquema de cofinanciación desarrollado por Ecofondo y el FPAA ha permitido que muchas ONG y organizaciones de base local en el país, hayan podido desarrollar su gestión y hayan posicionado sus temáticas de trabajo en diferentes ámbitos regionales y locales, haciendo que cuenten con un reconocimiento cada vez mayor por parte de las diferentes Autoridades Ambientales.

2.5 Reservas privadas

Las reservas naturales de la sociedad civil, RNSC, tienen su origen en los **Artículos 109 y 110 de la Ley 99 de 1993**, los cuales fueron reglamentados por el Decreto 1996 de 1999. Como tal una RNSC, es un reconocimiento a partir de una resolución, al estado de conservación de un predio otorgado por el Ministerio de Ambiente a través de la Unidad de Parques, quién fue delegada para este efecto.

El Decreto plantea unos procedimientos que el propietario del predio, sea persona natural o jurídica, debe cumplir para que después de una visita técnica y de un análisis técnico y jurídico de la información anexada, le sea otorgado por resolución el reconocimiento como RNSC.

Si bien la figura de RNSC como tal no se constituye por si en una organización, previo a la expedición del Decreto 1996, iniciativas como la de la Asociación Red Colombiana de Reservas Naturales de la Sociedad Civil, Resnatur, ya habían avanzado en la promoción y gestión de este tipo de figura.

Resnatur es una agrupación de 10 ONG y 217 reservas naturales registradas en 12 nodos, que desarrollan proyectos de conservación con comunidades rurales o urbanas organizadas. En la actualidad existen 29 redes de reservas en diferentes regiones del país que desarrollan acciones de conservación de manera directa en sus fincas. Este tipo de figuras ha servido para que se constituyan bajo la modalidad de ONG, otras agrupaciones de reservas en varios lugares del país. Para efectos de este trabajo, esta categoría de asociaciones de reservas se incluirá dentro de la de ONG.

2.6 Asociaciones Campesinas

No se cuenta con un dato estadístico de la población campesina actual, sin embargo sigue siendo una población importante teniendo en cuenta la vocación rural del país. Del mismo modo, ha sido una de los grupos poblacionales que en mayor medida ha soportado una

acelerada reducción producto de la urbanización y el conflicto armado nacional. Las comunidades campesinas no cuentan con estructuras organizativas reconocidas explícitamente en la ley, como si las tienen las organizaciones sociales de comunidades negras e indígenas. Sin embargo las organizaciones campesinas tienen tanta historia como lo puede tener el movimiento indígena, desde antes de mediados de Siglo.

Las organizaciones campesinas tienen dos vertientes: las gremiales, que surgen desde principios de siglo alrededor de la producción de productos agrícolas en particular y su reconocimiento ante las instancias del Estado; y las sociales, asociadas a un reconocimiento por parte del Estado en lo que al uso y propiedad de las tierras se refiere, por lo tanto han estado muy ligadas a la reforma agraria. En el primer grupo encontramos casos como el de la **Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FEDECAFE)** que surge en la década de los 40, y ha alcanzado el reconocimiento que tiene hoy en día y sigue agrupando a más de 300.000 familias cafeteras.

En el segundo grupo encontramos el caso de la **Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC)**, constituida en 1970, como una organización que trabaja por las reivindicaciones económicas, políticas y sociales del campesino, y para ello propende por la organización de los campesinos para que participen activamente en el desarrollo de la vida municipal, departamental y nacional, mediante el ejercicio de sus facultades de opinión y decisión en la formulación, planeación, adopción y evaluación de las políticas agropecuarias y en general del desarrollo nacional. La ANUC llegó a contar con 845.000 miembros registrados en las Asociaciones Municipales de Usuarios Campesinos.

Hoy en día, el movimiento campesino cuenta con otras organizaciones fuertes con gran número de asociados, como es el caso de: el Concejo Nacional Campesino CNC, fundado en 1998, del cual hacen parte 11 organizaciones nacionales; el Coordinador Nacional Agrario, CNA; y Salvación Nacional Agropecuaria; todas estas organizaciones que agrupan y recogen asociaciones locales y regionales a lo largo del país. Estos movimientos campesinos han logrado una gran unión con el movimiento indígena y negro en algunas regiones del país, especialmente en aquellas afectadas en gran medida por el conflicto armado.

3. Algunas experiencias en evaluación de capacidades organizacionales

Muchas organizaciones sociales y ambientales desarrollan su trabajo en un segundo nivel y los resultados de su gestión han dependido de la interacción con diferentes tipos de organizaciones de base. En dicho contexto, la evaluación de capacidades organizativas se ha constituido en una prioridad para avanzar hacia una gestión efectiva, a través de un desarrollo institucional de las mismas con miras a obtener unos mejores resultados.

Dado que muchas de estas organizaciones administran recursos más no son ejecutoras en campo, necesitan contar con organizaciones locales con la capacidad de administrar y ejecutar recursos directamente. Del mismo modo, muchos proyectos de cooperación apuntan a dejar instalada una capacidad en las organizaciones de base local, para que sean ellas mismas quienes se constituyan en verdaderas gestoras de su desarrollo una vez los proyectos terminan.

Esta interacción planteó en primera medida contar con instrumentos que permitieran evaluar la capacidad de las organizaciones, con miras a tener una aproximación a su real capacidad de administración de recursos por un lado, y por otro, para proponer acciones de

fortalecimiento basados en parámetros aproximados de medición de capacidades, de acuerdo a los intereses en este caso del evaluador, quién hace énfasis en las temáticas de su interés a la hora de diseñar este tipo de instrumentos. No obstante, todos parten de parámetros similares basados en herramientas de desarrollo institucional. A continuación se presentan algunas de las experiencias más conocidas.

3.1 Autoevaluación Institucional: The Nature Conservancy (TNC)

Los socios de TNC suelen ser organizaciones no gubernamentales establecidas y de tamaño mediano, que operan en el terreno de la conservación del medio ambiente y el desarrollo sustentable. TNC ha desarrollado la autoevaluación institucional para ayudar a las organizaciones a determinar su actual nivel de desarrollo basándose en ocho áreas institucionales centrales (en el anexo 1 se presentan todos los indicadores utilizados): Visión estratégica y planificación, Liderazgo, Administración de la organización, Recursos humanos, Desarrollo de recursos, Administración financiera, Relaciones externas y Capacidad programática.

Esta herramienta emplea una escala de cinco puntos usada comúnmente. La escala está diseñada para describir un cierto espectro a lo largo del cual una ONG típica puede evolucionar en el tiempo. La organización hace la autoevaluación con la ayuda de un facilitador externo entrenado en el uso de la herramienta. Una vez la organización conoce de su grado de desarrollo en las diferentes temáticas plantea acciones de mejoramiento.

3.2 Índice de Capacidad Organizacional (ICO): Programas de Desarrollo y Paz (PDP)

El ICO, tiene por objetivo ofrecer a las Organizaciones Sociales del PDP un instrumento que permita establecer la capacidad de gestión en las Organizaciones Comunitarias de los Programas de Paz y Desarrollo, con el fin de identificar con ellas mismas las fortalezas y debilidades en su funcionamiento.

Para las organizaciones comunitarias, este diagnóstico se constituye en un insumo para la puesta en marcha y evaluación de sus propias estrategias de fortalecimiento organizacional, en cada una de las áreas de cobertura, recursos humanos, capacidad de liderazgo y gestión, capacidad instalada, capacidad financiera y planificación estratégica. Dichas estrategias de fortalecimiento buscan alcanzar la consolidación y estabilidad de las organizaciones

El ICO incluye 23 indicadores agrupados en 6 temas (en el anexo 2 se presentan todos los indicadores utilizados): Nivel Asociativo, recursos humanos, capacidad de liderazgo y gestión, capacidad instalada, capacidad financiera y planificación y seguimiento.

3.3 Instrumento de Autoevaluación de Desarrollo Institucional: WWF

Los socios de WWF son organizaciones de base local de diferentes tipos, WWF opera principalmente como una organización de segundo nivel que establece convenios con sus organizaciones socias quienes son ejecutores en gran medida de los programas y proyectos que desarrolla.

WWF ha desarrollado un instrumento de autoevaluación institucional basado en tres grupos de indicadores (en el anexo 3 se presentan todos los indicadores utilizados): Programa de conservación, organización interna y relaciones externas; las mismas agrupan

un total de 20 indicadores, los cuales están en una escala de cinco puntos. La autoevaluación se hace con la ayuda de un facilitador externo.

3.4 Indicadores para organizaciones sin fines de lucro: Authenticity Consulting (AC)

AC es una organización con sede en Toronto (Canadá), que ha desarrollado un instrumento on-line de autoevaluación institucional para identificar las fortalezas y debilidades de las Organizaciones No Gubernamentales. El instrumento está hecho para ser utilizado sin la ayuda de un facilitador y permite definir necesidades de mejoramiento en diferentes ámbitos de manejo de la organización.

El instrumento desarrolla cinco grupos de indicadores: gobernanza, recursos humanos, planeación, financiación y búsqueda de recursos (en el anexo 3 se presentan todos los indicadores utilizados): a partir de los mismos desarrolla más de 100 preguntas, que se constituyen en una lista de chequeo, a partir de las cuales se identifica si se cuenta o no con avances de desarrollo institucional claves para el desarrollo de la organización.

4. Patrimonio Natural frente al reto del fortalecimiento de las organizaciones: algunas reflexiones

Patrimonio Natural aspira misionalmente a ser: un “espacio de encuentro que busca generar aprendizajes que contribuyan a la consolidación del Sinap y al fortalecimiento de quienes lo conforman”. Los principales “socios” en campo de Patrimonio Natural son todas aquellas organizaciones que conforman el Sinap y desarrollan en el territorio, su quehacer diario y que son las reales interesadas en su conservación y uso sostenible.

Como veíamos anteriormente estas organizaciones en el territorio colombiano tienen un gran componente étnico – territorial (AATI y consejos comunitarios), y algunas otras, como las ONG, intereses muy particulares en: conservación de la cultura, la naturaleza y/o especies; el fortalecimiento de las organizaciones de base: indígenas, negras o campesinas; el desarrollo económico y social de las comunidades de base; la mitigación y erradicación de la pobreza; el respeto a los derechos humanos, entre algunos otros temas.

Del mismo modo, tenemos las organizaciones con funciones provenientes de la Constitución y la ley, pero con grandes precariedades en materia presupuestal, como lo son algunas de las CAR y de los municipios. Muchas de las cuales están ubicadas en lugares estratégicos por sus altísimos valores de conservación y de presencia de biodiversidad. Las mismas pueden ser sujetas también de fortalecimiento organizativa, en especial para construir capacidades técnicas para la conformación de áreas protegidas de nivel local y regional, que vayan acompañadas de una sostenibilidad financiera.

Una de las mayores debilidades que enfrentan estas organizaciones que ejercen su accionar a nivel local y regional, y de una manera directa e indirecta inciden en la administración y el manejo sobre el territorio, es la insuficiencia de recursos humanos, físicos y financieros para alcanzar sus metas. La sostenibilidad financiera se convierte así en la prioridad principal dentro del desarrollo institucional, para de esta manera superar una de las principales barreras que limitan su accionar en el territorio.

Resulta prioritario para Patrimonio Natural aportar en la construcción de capacidades en estas organizaciones, que les permita avanzar en remover las barreras que les impide alcanzar una sostenibilidad financiera, partiendo de unos principios compartidos donde

predomine el respeto mutuo a la autonomía. Las organizaciones que alcanzan una sostenibilidad financiera, pueden desarrollar con una mayor libertad su accionar en el territorio, convirtiéndose así en “socios” estratégicos para la construcción del Sinap.

Para avanzar en el desarrollo institucional de estas organizaciones es necesario considerar condiciones particulares de su contexto, tales como: grandes asimetrías de información, dificultades en el acceso a tecnologías de información y comunicación (TIC), recurso humano con bajos niveles de lectoescritura, pobreza, marginalidad y conflicto armado interno. Estas condiciones convierten el fortalecimiento de sus organizaciones como una contribución a su desarrollo propio y como un incentivo para las nuevas generaciones que las ven como una de sus opciones de vida.

Patrimonio Natural puede aportar al desarrollo institucional de estas organizaciones a través de: formación del recurso humano, acceso a la información, intercambio de experiencias, promoción a la conformación de redes, cofinanciación de acciones de fortalecimiento, y generación de alianzas institucionales con otras organizaciones que apunten a la construcción del Sinap.

El modelo de acompañamiento al fortalecimiento de las organizaciones que desarrolle Patrimonio Natural ha de tener una gran flexibilidad, dado que ha de responder a los diferentes programas y proyectos que se desarrollan en regiones con grandes diferencias y con estructuras de ejecución variadas. El Programa Mosaicos de Conservación ofrece la posibilidad de ser un experimento en la estructuración de este modelo, a partir de un acompañamiento directo, teniendo presente que el mismo se constituye quizás en una intervención atípica dada la naturaleza misional de Patrimonio Natural.

En todo caso, es importante que el acompañamiento a las organizaciones se haga de una manera planificada, por parte de las áreas de Patrimonio Natural que tienen diferentes funciones e intereses hacia las organizaciones: Subdirección técnica, Programa Mosaicos, Subdirección Administrativa, Oficina Jurídica y Oficina Asesora de Comunicación. Estos grupos han de generar un mecanismo de coordinación de acciones hacia las organizaciones que promueva las sinergias suficientes para lograr un desarrollo institucional integral y la promoción del intercambio de experiencias en los diferentes temas, tanto técnicos como administrativos que puedan interesar a las organizaciones. Lo anterior ha de soportarse en diferentes mecanismos e instrumentos de aprendizaje, sean estos virtuales, presenciales, talleres, convenios de cooperación, etc.

El documento que complementa esta propuesta, avanza en precisar una propuesta metodológica para el análisis, evaluación y clasificación de la capacidad técnica y administrativa de organizaciones con las cuales se relaciona Patrimonio Natural, haciendo énfasis en su implementación en el Programa Mosaicos de Conservación. El mismo fue construido a partir de los aprendizajes y experiencias que dejan las organizaciones analizadas, que han incursionado en la evaluación de capacidades y fortalecimiento organizativo. Se espera a partir de esto construir sobre lo construido y desarrollar nuevas propuestas que sigan alimentando el camino de construcción de capacidades de las organizaciones que dedican grandes esfuerzos a la conservación.

Bibliografía

Blumentha, B. 2003. Investing in capacity building. A guide to high-impact approaches. The Foundation Center

Constitución Política de Colombia, 1991

Decreto 1088 de 1993

Decreto 1745 de 1995

Gómez, C. 2006. Definición, delimitación y caracterización de las entidades sin ánimo de lucro de carácter asociativo y solidario, como contribución a la formulación de políticas públicas en Colombia, Tesis Maestría, Universidad Javeriana.

Ley 70 de 1993

Ley 99 de 1993

Patrimonio Natural, 2007. Manual de subproyectos Programa Mosaicos de Conservación

Patrimonio Natural, 2007. Programa Mosaicos de conservación

Rudqvist, A. 1982. La Organización Campesina y la Izquierda ANUC en Colombia 1970 – 1980. Informes de Investigación No. 1

The Nature Conservancy, 2001. Autoevaluación Institucional: Una herramienta para el fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro.

www.asocars.org.co

www.accionambiental.org

www.delcol.ec.europa.eu/es/

www.ecofondo.org.co

www.managementhelp.org/org_eval/

www.patrimonionatural.org.co

www.parquesnacionales.gov.co

www.planetapaz.org/sectores/campesinos.htm

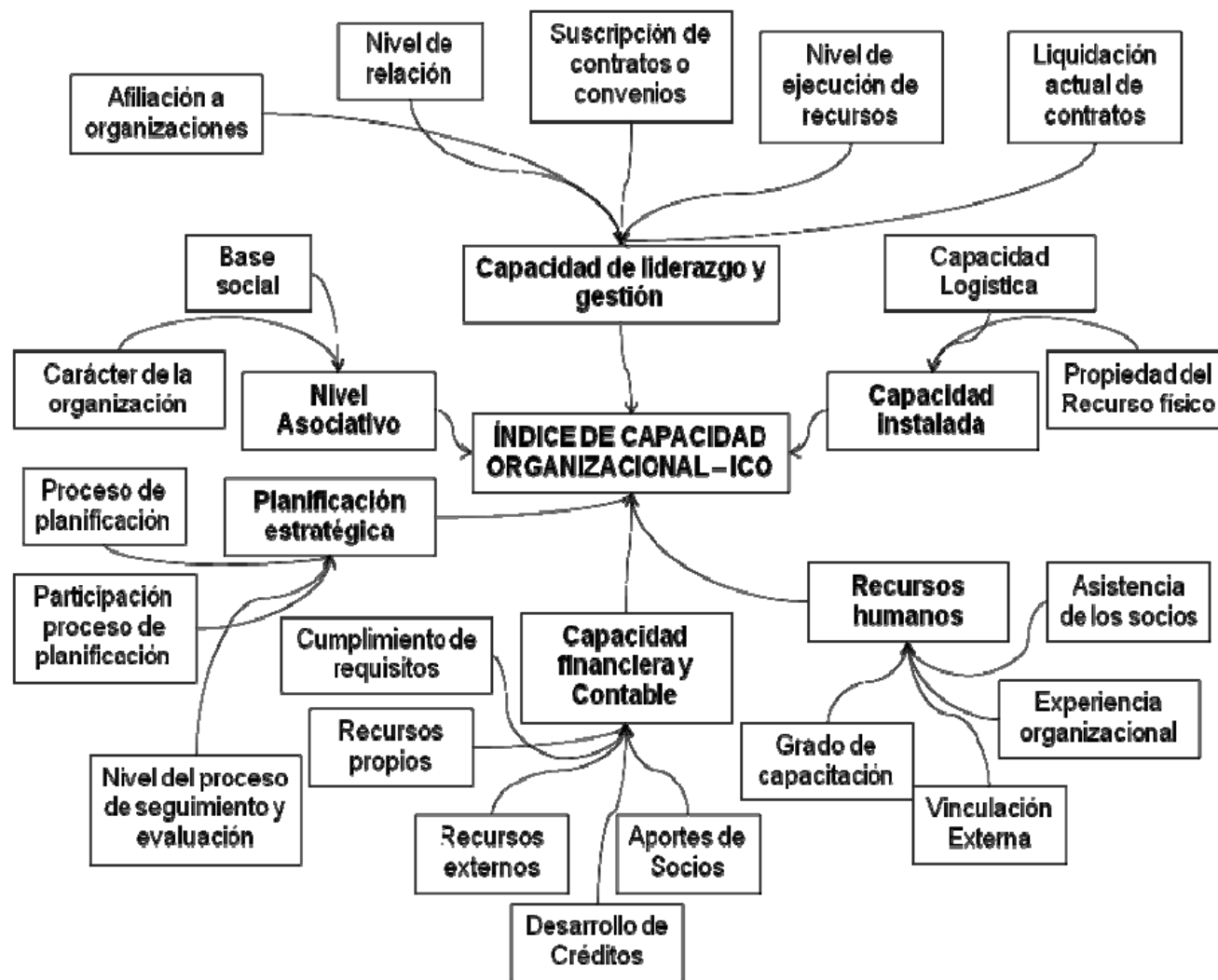
www.imacmexico.org

www.fmcn.org

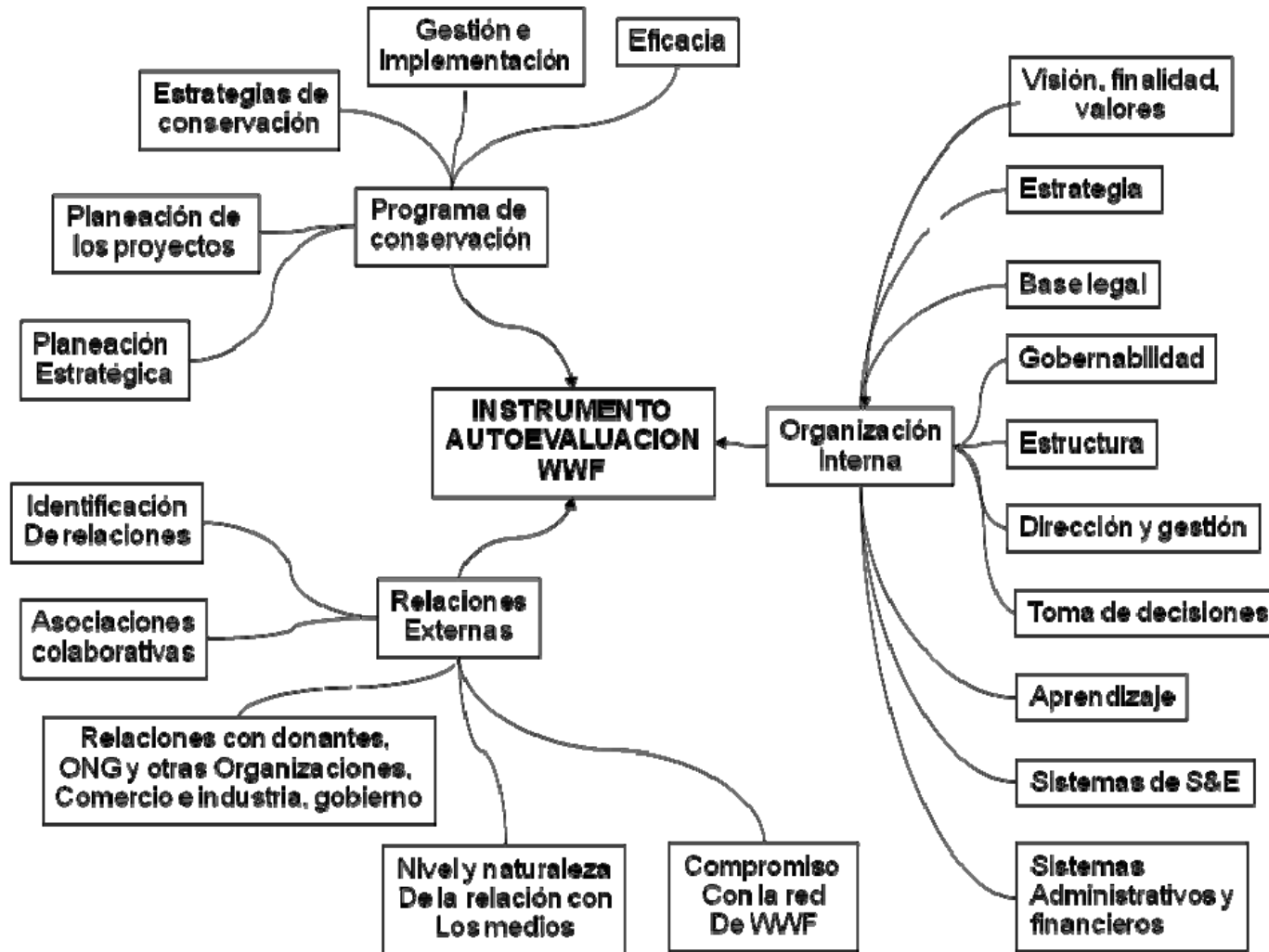
Anexo 1: Autoevaluación Institucional: The Nature Conservancy (TNC)



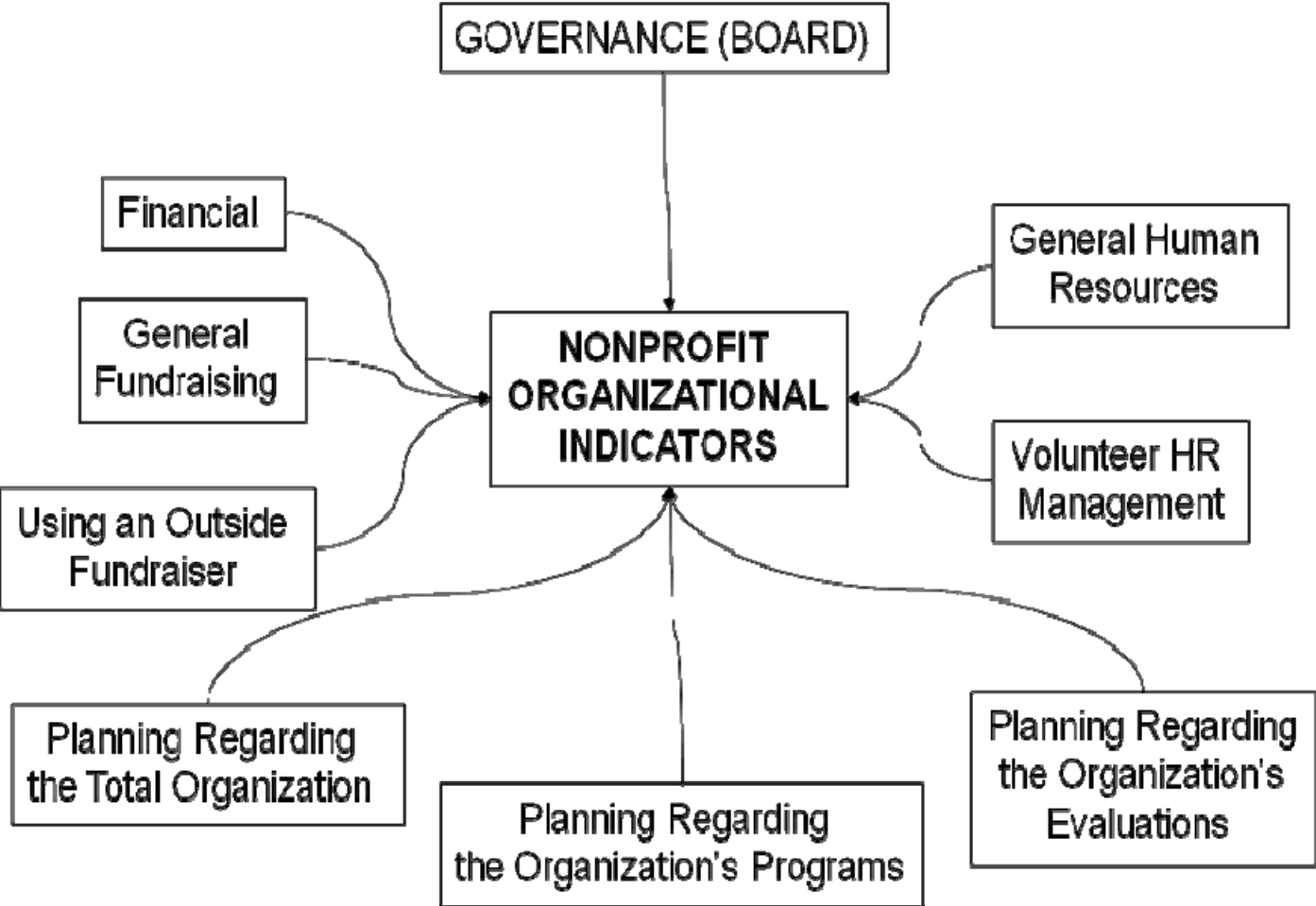
Anexo 2: Índice de Capacidad Organizacional (ICO): Programas de Desarrollo y Paz (PDP)



Anexo 3: Instrumento de Autoevaluación de Desarrollo Institucional: WWF



Anexo 4: Indicadores para organizaciones sin fines de lucro: Authenticity Consulting (AC)





PROYECTO GEF
PROGRAMA MOSAICOS DE CONSERVACION

**Directrices y formulario
para la Entidad Subejecutora
de Subproyectos 2008**

Nombre de la Organización:	
-----------------------------------	--

Solicitud N°	
---------------------	--

(Para Uso interno)

Para Tener en cuenta

Lea detenidamente las directrices (Numerales 1, 2 y 3) y el formulario (Numerales 4 al 7), complételo cuidadosamente. Anexe todos los documentos solicitados antes de ser enviado a Patrimonio Natural, para ello revise la lista de control al final del Documento.

Glosario

Programa Mosaicos de Conservación: red de conservación de áreas protegidas y paisajes complementarios, que incluye una combinación de una o más de las siguientes: Parque Nacional Natural como área núcleo, paisajes rurales con Sistemas Productivos Sostenibles, paisajes marinos, Iniciativas de Conservación en territorios colectivos de grupos étnicos.

Grupo de Trabajo Local: espacio interinstitucional y social de coordinación donde tienen asiento los actores claves para la planificación, gestión y manejo de los Mosaicos de Conservación.

Subproyecto: un grupo de actividades, articuladas a las estrategias y metas de conservación y uso sostenible definidas en el marco del comité local y el acuerdo de cooperación para la ejecución del proyecto en el mosaico, de acuerdo a las condiciones ambientales, socio-económicas e institucionales particulares a cada mosaico.

Entidad subejecutora: Son los actores que participan en el mosaico de conservación, y cumplen con los criterios definidos en el manual para ejecutar recursos del Proyecto.

Convenio Subsidiario: Documento formal que materializa el acuerdo entre Patrimonio Natural y una o más entidades ejecutoras de subproyectos, con el fin de entregar recursos para la ejecución de sub-proyectos en los Mosaicos de Conservación. En el Acuerdo de Donación se define como Acuerdo de Sub-proyectos (subproject agreement)

1. Formas de Administración de los recursos del Subproyecto.

Se plantean tres formas de ejecución y administración de los recursos destinados a través de Patrimonio Natural por el GEF para el desarrollo del Subproyecto, a saber:

1.1 Administración Directa de los recursos por Convenio Subsidiario con un ente Sub-ejecutor.

La entidad u organización seleccionada por el Grupo de Trabajo Local con el aval de Patrimonio Natural como sub-ejecutora, será responsable mediante la firma de un convenio subsidiario de:

- La administración de los recursos.
- Su manejo contable y financiero.
- El desarrollo del Plan Operativo Anual y del Plan de Adquisiciones del subproyecto mediante los procesos de contratación y de adquisiciones definidos por Patrimonio Natural.

1.2 Administración Directa de los recursos por Convenio Subsidiario con una unión o alianza temporal entre dos o más organizaciones donde la organización con mayor capacidad administrativa será la sub-ejecutora.

La Unión o Alianza Temporal estará conformada por organizaciones que hagan parte del Grupo de Trabajo Local y con el aval de Patrimonio Natural.

Se podrá incluir como parte de la Unión o Alianza Temporal una organización que no haga parte del Grupo de Trabajo Local previo el aval del mismo.

Se firmará un convenio subsidiario con la Unión o Alianza Temporal, donde **sólo una** de las organizaciones, aquella que sea presentada como la de mayor capacidad administrativa, tendrá:

- La administración de los recursos.
- Su manejo contable y financiero.

El desarrollo del Plan Operativo Anual y del Plan de Adquisiciones del subproyecto mediante los procesos de contratación y de adquisiciones definidos por Patrimonio Natural será desarrollado por el equipo coordinador de la Unión o Alianza Temporal.

1.3 Administración Temporal de los recursos por parte de Patrimonio Natural u otra Entidad.

En caso de que ninguna entidad u organización participe del proceso cumpla con los requisitos mínimos establecidos en el ítem anterior, se podrá acordar la administración temporal de los recursos por parte de Patrimonio Natural, mientras la organización que no haya cumplido, desarrolla un plan básico de fortalecimiento para que puedan asumir el rol de sub-ejecutora en algún momento del desarrollo del subproyecto:

- La entidad debe desarrollar un taller de auto-diagnóstico organizativo.
- Evaluar la viabilidad del potencial de la organización o unión temporal para cumplir con el plan básico de fortalecimiento, y asumir en un tiempo razonable el desarrollo del subproyecto
- Definir la financiación del Plan básico de fortalecimiento mencionado en el ítem anterior. Esto dependerá de las necesidades y su costo, y de la posibilidad de ser incluido dentro de los recursos disponibles para el desarrollo del subproyecto, sin afectar su integridad.

2. Condiciones de ejecución de los recursos administrados por el ente subejecutor

2.1 Del Subproyecto

- El subproyecto no podrá superar la suma de DOSCIENTOS CINCUENTA MILLONES DE PESOS MCTE (\$250.000.000.00) de los recursos aportados para su ejecución por parte de Patrimonio Natural. La contrapartida aportada por parte de la entidad subejecutora y otras entidades no tendrá límites siempre y cuando este soportada o justificada.
- El subproyecto deberá tener una duración máxima de TRES AÑOS contados a partir de la fecha del primer desembolso realizado por parte de Patrimonio Natural.
- El ente subejecutor podrá considerar unos Gastos de Administración no mayores al 7% del total de recursos aportados por parte de Patrimonio Natural. En casos excepcionales y previo estudio por parte de Patrimonio Natural se podrá considerar un porcentaje ligeramente superior previas las justificaciones del caso. No obstante lo anterior los costos de administración deben estar directamente relacionados y justificados con la ejecución del subproyecto.

2.1 De los Fondos del Subproyecto

Los fondos del subproyecto serán desembolsados por Patrimonio Natural de conformidad con un plan de desembolsos y deberán cumplir con las normas de ejecución del Banco Mundial

- **Uso de los fondos:** Solamente pueden destinarse a financiar los objetivos del subproyecto, de conformidad con el presupuesto aprobado, y ser elegibles de conformidad con las normas del Banco Mundial.
- **Cuentas separadas:** Los fondos serán girados en pesos vía transferencia electrónica, a una cuenta independiente de las demás cuentas de la entidad subejecutora, destinada exclusivamente para manejar los fondos del proyecto.
- **Continuidad de los desembolsos:** El desembolso de los fondos por parte Patrimonio Natural esta supeditado a (i) La verificación del trabajo desarrollado por la entidad subejecutora el cual debe estar ajustado al cumplimiento satisfactorio de los objetivos previstos en el Acuerdo. (ii) La remisión oportuna de los informes del Acuerdo y al cumplimiento de los términos del mismo.
- **Exención de Impuestos:** Los fondos o recursos del proyecto están amparados en un auxilio o donación destinado a un programa de utilidad común, por lo cual están exentos de impuestos, tasas y contribuciones en los términos del Decreto 540 de 2004 y demás normas complementarias, salvo lo relacionado con retención en la fuente e impuesto de timbre a cargo de los proveedores o prestatarios de servicios seleccionados; la cual deberá ser causada y declarada a la DIAN de conformidad con las normas dispuestas para tal efecto.
- **Modificaciones del Acuerdo:** Cualquier cambio en los objetivos del Acuerdo para los cuales son destinados los fondos debe ser previamente aprobados por Patrimonio Natural.

NOTA 1: Patrimonio Natural se reserva el derecho a continuar financiando el subproyecto si durante el término del Acuerdo determina, en cualquier momento, que los objetivos del subproyecto no se están cumplimiento según lo acordado, se han modificado sustancialmente o son poco probables de ser cumplidos. En ese caso la informará por

escrito a la entidad antes de suspender la financiación para discutir y revisar la decisión.

NOTA 2: Igualmente la entidad subejecutora deberá presupuestar los gastos financieros y bancarios que demanda la ejecución del proyecto.

2.2 De los Informes del Subproyecto

La entidad subejecutora se obliga con Patrimonio Natural en el acuerdo subsidiario a rendir como mínimo los siguientes informes, ser objeto de seguimiento y custodiar los expedientes financieros

- **Informes Generales:** La entidad subejecutora remitirá un informe escrito a Patrimonio Natural, firmado por un representante idóneo de la entidad en un plazo de tres (3) meses después del cierre de cada ejercicio económico¹, comenzando desde el primer año en el cual se recibieron los fondos y cada año después hasta la finalización del Acuerdo. El informe contendrá un informe narrativo detallado y un informe financiero. Los informes superiores no podrán superar las 20 páginas, y deben incluir documentos audiovisuales como fotos y videos si es el caso.
- **Informes Financieros:** Los informes financieros incluirán un análisis del presupuesto versus el gasto. Además, los informes financieros deben incluir un presupuesto re-programado para cualquier fondo no usado o gastado al final del año. Solamente los gastos hechos con fondos del proyecto se deben cargar contra el presupuesto y deberán conservarse de manera adecuada los archivos y soportes que permitan comprobar el uso de los fondos. La entidad Subejecutora también entregará a Patrimonio Natural copia de los soportes de los gastos. El informe financiero final (entregado después de que todos los fondos del Acuerdo, se hayan gastado) debe detallar todos los gastos hechos durante la duración del Acuerdo.
- **Seguimiento de los Informes:** Patrimonio Natural puede solicitar reuniones con la entidad subejecutora para discutir los detalles de los informes. En caso de considerarlos inadecuados, ésta podrá requerir documentación soporte adicional o las clarificaciones que sean necesarias antes de la programación del siguiente desembolso.
- **Expedientes financieros:** La entidad subejecutora conservará los libros y archivos financieros de tal manera que puede permitir a Patrimonio Natural verificar, de forma detallada, todos los gastos relacionados con el Acuerdo. La entidad subejecutora tendrá disponible la información en horas razonables y guardará copias de todos los libros, archivos e informes requeridos por Patrimonio Natural por lo menos durante cinco (5) años después de la terminación del uso de los fondos del Acuerdo.
- A la terminación del Acuerdo, la entidad subejecutora presentará un informe final del Acuerdo.

¹ (Fiscal Year o Año Fiscal que cierra de diciembre el 31)

NOTA 1: Si los informes escritos no se presentan por parte de la entidad subejecutora de manera oportuna, Patrimonio Natural podrá retener o suspender los pagos, relacionados con este acuerdo y además podrá prohibir la suscripción de nuevos acuerdos o concesiones.

NOTA 2: La entidad subejecutora informará por escrito a Patrimonio Natural cualquier situación que se presente que considere pueda afectar o deteriorar los objetivos del Acuerdo.

3. Requisitos mínimos que debe cumplir la entidad subejecutora

La administración directa de los recursos por convenio subsidiario, implica que la entidad u organización sub-ejecutora, cumpla los siguientes requisitos:

- Tener como mínimo dos años de existencia para el caso de las Asociaciones de Autoridades Tradicionales Indígenas o de los Consejos Comunitarios, y de al menos tres años de experiencia demostrada en la región de trabajo en caso de ser ONG.

NOTA: Para el caso de Organizaciones que no tienen experiencia demostrada en la región de trabajo, pero que estén avaladas por el Grupo de Trabajo Local dentro de una Unión o Alianza Temporal, la experiencia específica debe demostrarse en el desarrollo y administración de proyectos ambientales, sociales y económicos en áreas rurales y relacionados con el tema de trabajo.

- Que prioritariamente haya participado en el proceso del Programa Mosaicos de Conservación en el área y que haga parte del Grupo de Trabajo Local.
- Haber ejecutado proyectos o manejado en un año contable recursos por un monto equivalente a por lo menos el 40% del monto del presupuesto del subproyecto para su primer año de ejecución, de acuerdo al Plan Operativo Anual.
- Tener capacidad de ejecución demostrada, en términos de su organización interna, para esto Patrimonio Natural evaluará toda la información requerida y diligenciada en este Formulario
- La documentación según el tipo de organización que debe anexarse para cada caso es la siguiente:

Asociaciones de Autoridades Tradicionales Indígenas	Consejos Comunitarios	Organizaciones No Gubernamentales
<ul style="list-style-type: none"> • Resolución otorgando el registro a la AATI por parte de la Dirección General de Asuntos Indígenas del Ministerio del Interior y de Justicia. • Estatutos y su respectiva aprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acto Administrativo del Alcalde del Municipio reconociendo el CC. • Resolución de registro del CC por parte de la subdirección para comunidades negras del Ministerio del Interior y de Justicia • Resolución constitutiva del Territorio Colectivo por parte del Incora o Incoder <p>NOTA: No aplica para Consejos Comunitarios constituidos en áreas del SPNN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de Existencia y Representación Legal (no menor a 30 días)
<p>PARA TODAS LAS ORGANIZACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de Identificación Tributaria NIT • Balance General y Estado de Perdidas y Ganancias de los últimos dos (2) años (tres años para ONG) • Certificación Contador Público que conste que tiene al día libros de contabilidad y obligaciones legales 		

4. Información básica de la entidad subejecutora

4.1 Datos básicos Organización (1 página como máximo)

Denominación legal completa:	
Acrónimo (si existe):	
Estatuto jurídico ²:	
Número de NIT:	
Dirección oficial ³:	
Dirección de envío de correspondencia:	
Persona de contacto:	
Nº de teléfono:	
Nº de fax:	
Correo electrónico:	
Página de Internet:	

4.2 Datos bancarios (anexar certificación de la entidad financiera)

Titular de la cuenta:	
Nº de cuenta.	
Código del banco:	
Nombre del banco:	
Dirección del banco:	
Nombre (s) de la (s) firma(s) autorizada(s):	

² En particular, indíquese si es una Asociación de Autoridades Tradicionales Indígenas, ATTI, un Consejo Comunitario o una organización sin fines de lucro.

³ El domicilio que aparece en los estatutos o en el certificado de existencia y representación legal.

5. Descripción de la Entidad Sub-ejecutora (1 página como máximo)

En esta sección queremos conocer a que se dedica y que hace la organización actualmente de una manera concreta y precisa, del mismo modo conocer los principales integrantes y la caracterización de su máximo órgano de administración y dirección. Lea cuidadosamente las preguntas y respóndalas sin exceder el espacio determinado para esta sección.

5.1. ¿Cuándo se fundó la organización y cuándo comenzaron sus actividades?

5.2. ¿Cuáles son las principales actividades de la organización actualmente?

5.3. Lista de los miembros del Cabildo Mayor (ATTI) / Junta del Consejo Comunitario / o Junta Directiva (ONG).

Nombre:	Profesión	Sexo	Cargo:	Número de años participando
		F / M		
		F / M		

6. Capacidad de gestión de la organización (máximo Tres páginas)

En esta sección queremos conocer acerca de la capacidad de gestión que ha construido la organización a través de los aprendizajes que le dejan los proyectos y convenios que ha ejecutado, especialmente en áreas que guarden relación con los temas que se han desarrollado en los mosaicos de conservación. Del mismo modo conocer los recursos humanos, físicos y financieros con los que cuenta la organización hoy en día para soportar su gestión. Lea cuidadosamente las preguntas y respóndalas sin exceder el espacio determinado para esta sección.

6.1. Experiencia en proyectos similares

Elaborar en el siguiente cuadro una descripción de los proyectos que ha gestionado la organización en los últimos cinco años (anexar certificación o contrato del proyecto ejecutado):

Objetivo del Proyecto	Principales resultados o logros	Papel de la organización y nivel de participación en el proyecto y/o convenio	Recursos Totales Ejecutados	Donantes o fuentes de recursos del Proyecto y/o Convenio (incluir Tel. o E.mail)

6.2 Recursos

En esta sección se debe proporcionar una descripción detallada de los distintos recursos de los que dispone la organización, indicando en particular lo siguiente:

- Ingresos anuales durante los tres últimos años, indicando para cada año, en su caso, las fuentes de recursos (propios, donaciones, proyectos gestionados, etc.)
- En el siguiente cuadro realice una descripción de las personas que trabajan tiempo completo con la organización (si cuentan con un organigrama anexo) y los que trabajan tiempo parcial por categorías (*ej. administrativos, contables, técnicos etc.*). Anexar una hoja de vida resumida (máximo una hoja) de cada una de las personas citadas en el cuadro

No.	Nombre	Formación	Categoría	Responsabilidad En la Organización	% Tiempo Dedicación	Tiempo en la organización (años y meses)
1						
2						
3						

- Equipamiento y oficinas (incluir fuentes de movilización)
- Otros recursos (*ej. pasantes, voluntarios*)

7. Capacidad de generación de alianzas y sinergias (máximo dos páginas)

En esta sección queremos conocer que capacidad ha construido la organización para generar sinergias, acuerdos con otras organizaciones, y comunicar su gestión, en pro de temas comunes y en especial aquellos que tengan relación con el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, SINAP. Del mismo modo, se quiere conocer posibles alianzas a construir con

la ejecución del subproyecto. Lea cuidadosamente las preguntas y respóndalas sin exceder el espacio determinado para esta sección.

Elaborar en el siguiente cuadro una descripción de los convenios que ha gestionado la organización en los últimos cinco años (anexar una copia de los mismos):

Objetivo del convenio	Nombre de la Organización o entidad	Principales Metas del Convenio	Tiempo de ejecución del convenio	Datos de contacto de la organización

7.1 ¿Cuenta la organización con alguna estrategia de relacionamiento con instituciones? ¿Que tipo de instrumentos utiliza para su relacionamiento externo? (Convenios, acuerdos, principios de relacionamiento, etc.)?

7.2 ¿Cuenta la organización con alguna estrategia de comunicación externa? Indique que medios o productos de comunicación utilizan con mayor frecuencia

Lista de control

Antes de enviar toda la información solicitada, compruebe que se ha completado debidamente el cuestionario de preguntas y se han anexado todos los documentos descritos (véase la advertencia que aparece en la página 1):

Documentos Anexos

- Resolución de registro de la AATI o del Consejo comunitario
- Estatutos y su aprobación en el caso de la AATI
- Resolución constitutiva Territorio Colectivo en el caso del Consejo Comunitario
- Certificado de existencia y representación legal en el caso de ONG
- Fotocopia del NIT
- Balance general y PyG de los últimos dos años para las AATI y consejos comunitarios y de los últimos tres años para el caso de las ONG
- Certificación contador público que conste que tiene al día libros de contabilidad y obligaciones legales
- Certificación de la entidad financiera de la cuenta bancaria de la Organización
- Certificaciones de los proyectos o fotocopias de los contratos desarrollados por la organización
- Hoja de vida resumida (1 hoja por persona) de todas las personas que laboran de manera directa con la organización
- Organigrama de la organización (Opcional)
- Fotocopias de los convenios gestionados por la organización
- Se ha dado respuesta a cada una de las preguntas de los numerales 4 al 7 respetando las páginas destinadas para hacerlo

Ficha de Evaluación de “Requisitos Mínimos” de Organizaciones Subejecutoras del Programa Mosaicos de Conservación, Proyecto GEF

Nombre de la Organización: _____

Tipo de Organización (AATI, CC, ONG): _____

Ubicada en el Mosaico: _____

Código: _____

	Puntuación	
	Sub total	Total
Legalidad		30
1. Cumple con la documentación exigida de constitución de la organización en cada caso (AATI, Consejo Comunitaria, ONG)	15	
2. Cumple con la documentación exigida en materia fiscal y tributaria (NIT, balances, PyG, certificación contador público)	10	
3. La Organización tiene historia bancaria superior a 1 año verificada en CFIN	5	
Constitución		20
1. El tiempo que lleva la organización constituida en la zona con relación al mínimo exigido	5	
2. Las actividades que desarrolla la organización apuntan a alguna de las áreas de interés de Patrimonio Natural y el Programa Mosaicos	5	
3. Su máximo órgano de administración cuenta con un balance con relación a criterios de equidad de género e intergeneracional, y tiempo de permanencia en la Organización	10	
Capacidad de Gestión		30
1. Numero y tipo de proyectos ejecutados por la organización y sus principales logros y resultados	10	
2. Monto de recursos ejecutados por la organización a lo largo de sus últimos tres años	10	
3. Experiencia y formación del equipo administrativo y técnico de la organización	10	
Capacidad de Generación de Alianzas		20
1. Numero y tipo de convenios desarrollados por la organización y sus principales logros y resultados	10	
2. Estrategia de relacionamiento y clase de instrumentos utilizados para consolidar acuerdos	5	
3. Estrategia de comunicación y tipo de medios o productos utilizados para difundir su gestión	5	
TOTAL		100

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES