FONDO DE INVERSION
AMBIENTAL
SOSTENIBLE

Plan 2020 ESTRATÉGICO 2025

QUITO - ECUADOR

Plan Estratégico Institucional 2020 – 2025:
Resumen Ejecutivo del Proceso de Planificación Estratégica

Este documento fue construido participativamente por actores públicos y privados, así como el equipo del FIAS, en el marco de la implementación de procesos clave para el fortalecimiento de la entidad con el apoyo de los miembros del Directorio Institucional.

El Plan Estratégico Institucional 2020-2025 fue aprobado en sesión extraordinaria del Directorio Institucional FIAS el 02 de septiembre de 2020.

Agradecimientos:

Miembros del Directorio Institucional

- Ministerio del Ambiente y Agua
  Steven Petersen
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador
  Juan Israel Berrezueta
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana
  María Gabriela Montesdeoca
- REDU-Red Ecuatoriana de Universidades y Escuelas Politécnicas
  Mercy Julia Borbor Córdova
- CEDENMA-Coordinadora Ecuatoriana de Organizaciones para la Defensa de la Naturaleza y el Medio Ambiente
  María Belén Páez
- Representante de la Sociedad Civil
  José Galindo
- Observador Delegado de los Aportantes, Cooperación Financiera Alemana- Banco Alemán de Desarrollo Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)
  Eudoxia Tello

También a:

- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana
  Adriana Flachier
- Banco Mundial
  Damian Lara
- PNUD
  Marcela Proaño y Carla Chacón
- Fundación Pachamama CEDENMA
  Javier Felix
- Fundación de Supervivencia COFAN
  Freddy Espinoza
- Centro Cofán Zábalo
  Randy Borman
- General Motors
  Maarit Cruz
- ESPOL
  María José Castillo
  Xavier Villavicencio
- Banco del Pacífico
  María Fernanda Ruiz
- Futurfid
  Francisco Vélez Arízaga
  Liliam Patricia Velez Yerovi
- WILDAID
  Manuel Bravo
- CORPEI
  Lourdes Luque
  Carolina Portaluppi
  Walter García
- Dirección Distrital de Galápagos Ministerio de Agricultura y Ganadería
  Paulina Conenberg
- Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos
  Rafael Barriga
- Fundación Charles Darwin
  Heinke Jäger
- Parque Nacional Galápagos
  Christian Sevilla Paredes
- ABG
  Marilyn Cruz
  Viviana Duque
  Washington Jaya
- Equipo de Planta Central del FIAS
- Equipos de los Fondos, Programas y Proyectos administrados por el FIAS
- Delegados de entidades y organizaciones participantes en los talleres, encuestas y entrevistas del proceso de planificación estratégica

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones del Fondo de Inversión Ambiental Sostenible (FIAS). En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a - os/as para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar el clásico masculino genérico, con el fin, de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres, y abarquen claramente ambos sexos.

Las cifras en el presente documento están expresadas en Dólares de los Estados Unidos de América, para efectos de redacción e interpretación de los datos se utiliza la abreviación USD dólares.

CONTENIDO

Acrónimos y Abreviaturas 5

1. Antecedentes 6

2. Diagnóstico situacional 8

2.1 Entorno organizacional externo 8

2.2 Entorno organización interno 9

3. Planificación Estratégica Institucional 2020-2025 11

FODA 13

3.1 Misión, Visión y Principios 15

3.2 Líneas o temáticas de acción 17

3.3 Ejes, objetivos internos, externos y metas al 2025 17

3.4 Ejes, objetivos internos y metas al 2025 20

4. Portafolio para el período 2020 - 2025 23

Glosario 26

Bibliografía 29

Anexos 30

Anexo 1: Espacios de construcción del Plan Estratégico Institucional 30

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

COA	Código Orgánico del Ambiente
FA	Fondos Ambientales
FAN	Fondo Ambiental Nacional
FIAS	Fondo de Inversión Ambiental Sostenible
FFC	Fondos Fiduciarios para la Conservación
FMAM	Fondo del Medio Ambiente Mundial
GCF	Green Climate Fund
GEF	Global Environmental Fund
MAATE	Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica
MAAE	Ministerio de Ambiente y Agua del Ecuador
MAE	Ministerio del Ambiente del Ecuador
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PEI	Plan Estratégico Institucional

1 ANTECEDENTES

El 2020 es considerado un año clave para abordar los grandes desafíos ambientales a los que se enfrenta la humanidad. Queda por delante una década para completar la Agenda 2030 y cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que constituyen la hoja de ruta firmada por todos los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 2015. El cambio climático y la pérdida de la biodiversidad son los retos principales, por un lado como problemáticas, y por otro lado, la puesta en marcha de una economía circular y baja en carbono como soluciones, son los temas que expertos y gestores destacan como fundamentales para la gestión sostenible de recursos.[1]

En este contexto, los Fondos Ambientales (FA) creados a partir de la década de los 90, se han establecido en el mundo con un énfasis especial en América Latina y el Caribe, como potenciales mecanismos de financiamiento eficaces para movilizar recursos adicionales provenientes de diversas fuentes (nacionales, internacionales y del sector privado), orientados a la conservación, la gestión ambiental y el desarrollo sostenible.[2]

Los FA pueden considerarse como alianzas público-privadas, que nacen a raíz de la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en el año de 1992 cuya finalidad específica es el levantamiento e inversión de recursos para complementar las acciones gubernamentales, estimulando la participación de otros sectores de la sociedad. Los FA son mecanismos de financiamiento; cuya estructura institucional y jurídica permite el apalancamiento de distintos tipos de fondos para diversos propósitos de conservación y gestión ambiental.[3]

El Ecuador fue uno de los países pioneros en la región latinoamericana

[1] (Naciones Unidas, 2020)
[2] (Alianza para el Financiamiento de la Conservación (CFA), 2008)
[3] (Alianza para el Financiamiento de la Conservación (CFA), 2008)

en establecer un mecanismo de financiamiento ambiental bajo los parámetros mencionados, mediante la creación en 1996 del Fondo Ambiental Nacional (FAN), el cual operó desde el año 2001 hasta el 2016.

Una vez consolidados los procesos de evaluación de los aportantes y cumplida la fase de transición de fondos y programas transferidos del extinto FAN, el Fondo de Inversión Ambiental Sostenible inicia su operación en junio de 2018.

Transcurrido un año desde el arranque de la operación, se planteó la necesidad de desarrollar un proceso de planificación estratégica, que oriente el quehacer de la entidad desde una visión compartida en un contexto institucional cada vez más complejo, así como, definir el rol y los lineamientos orientadores que viabilicen mayor eficacia en la captación y administración de recursos de financiación actuales y futuros, así como determinar las sinergias y estrategias adecuadas para el relacionamiento con los actores involucrados en la gestión ambiental.

El presente plan estratégico del FIAS, ha empleado para su construcción el enfoque de planificación basada en objetivos (o en la visión), compatible con una planificación de más largo alcance, entre tres a cinco años.[4] Bajo este enfoque, se tomó de base un horizonte de tiempo en el futuro entre el 2020 al 2025, y se formularon objetivos específicos a ser logrados hasta esa fecha. Los planes de acción que se definieron se vinculan con cada objetivo, estableciendo para ello, plazos y responsables de cada actividad para ser alcanzados. Estos elementos estratégicos están sustentados en los principios y valores de la institución, establecidos en su Código de Ética.

EL PRESENTE PLAN ESTRATÉGICO DEL FIAS, HA EMPLEADO PARA SU CONSTRUCCIÓN EL ENFOQUE DE PLANIFICACIÓN BASADA EN OBJETIVOS (O EN LA VISIÓN), COMPATIBLE CON UNA PLANIFICACIÓN DE MÁS LARGO ALCANCE, ENTRE TRES A CINCO AÑOS

El presente documento da cuenta del proceso de construcción de la Planificación Estratégica Institucional el cual parte de un diagnostico situacional, que incluye un análisis del entorno organizacional interno y externo. Los resultados de esta primera fase permiten construir los elementos orientadores de la planificación, que incluyen: misión, visión y principios; líneas de acción; ejes, objetivos estratégicos y metas.

[4] (Quintela & Philips, 2011)

Mariposario - Mindo
©Alejo Miranda / Shutterstock

2.1 Entorno organizacional externo

En sus inicios los FA orientaron su accionar a la conservación de áreas protegidas específicas. Sin embargo, en la actualidad, los fondos ambientales tienen una mayor tendencia, a vincular en su accionar a otras temáticas relacionadas a conservación, desarrollo sostenible, cambio climático y reducción de la pobreza, entre otros ámbitos dependiendo del FA.[5]

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

De manera general, la reducción del gasto público de los países orientado a la conservación de la biodiversidad y otros aspectos ambientales en un contexto de crisis, demanda la generación de mecanismos innovadores y el establecimiento de alianzas entre actores nacionales e internacionales, que consiguen el apalancamiento de recursos complementarios a los esfuerzos públicos para la gestión ambiental.

Las fuentes de financiamiento de los fondos ambientales

Las fuentes de financiamiento de los FA, están circunscritas en gran medida a fuentes tradicionales como bancos y fondos multilaterales, así como, agencias de asistencia bilateral (aproximadamente un 75%), sin embargo, existen otras fuentes de recursos como los derivados de organismos internacionales sin fines de lucro, financiación pública, financiamiento del sector privado, y otras fuentes con mecanismos innovadores menos tradicionales[6,7].

Los FA, que dependen de las relaciones entre países como los canjes de deuda. Pueden ser también las donaciones de empresas privadas y donaciones individuales, así como, en menor medida los instrumen-

[5] (Bath, 2011)
[6] (Alianza para el Financiamiento de la Conservación (CFA), 2008)
[7] (Landreaau, 2013)

tos de mercado para valores ambientales. Otras opciones menos exploradas son la asignación de fondos públicos, desde los cuales se destina un porcentaje de una tasa o tarifa específica.[8]

Adicionalmente, existen las fuentes no tradicionales de recursos para FA, entre las que se encuentran: financiación con créditos de carbono, los proyectos REDD+ Local y Nacional, pago por los servicios ambientales, compensaciones de biodiversidad, contribuciones verdes e incentivos fiscales, plataformas de filantropía para donantes individuales, mecanismos de financiación de proyectos para la permanencia.

Los fondos ambientales en Ecuador

Bajo la figura de organizaciones/entidades (que consideran para su operación un fondo fiduciario) cuyo fin está vinculado a la conservación de ecosistemas y la gestión ambiental, existen en el país siete fondos activos que manejan recursos públicos, privados y de cooperación internacional, entre éstos: Fondo Ambiental para la protección del Agua de Quito (FONAG), Fondo de Manejo de Páramos y Lucha contra la Pobreza de Tungurahua (FMPLPT), Fondo de Agua de Guayaquil para la Conservación de la Cuenca del Río Daule (FONDAGUA), Fondo de Agua para la Conservación de la Cuenca del Río Paute (FONAPA), Fondo Regional del Agua (FORAGUA), Fondo Ambiental de Quito (FAQ), y Fondo de Inversión Ambiental Sostenible (FIAS).

En la actualidad, el FIAS se constituye como un fondo ambiental de derecho privado, que se distingue de otros mecanismos mencionados, por su incidencia nacional y modelo de gestión con ventajas comparativas y potenciales para la captación, rendición de cuentas, transparencia y levantamiento de recursos financieros, especializado en la administración de fondos patrimoniales y extinguibles, donde su quehacer contribuye a los distintos ámbitos de la gestión ambiental del país, mediante la coordinación directa con el Ministerio de Ambiente y Agua (MAAE). Adicionalmente, el FIAS en su modelo de gobernanza fomenta la participación de actores privados, públicos, academia y de la sociedad civil organizada; diferenciándose de otros fondos ambientales existentes.

ADICIONALMENTE, EL FIAS EN SU MODELO DE GOBERNANZA FOMENTA LA PARTICIPACIÓN DE ACTORES PRIVADOS, PÚBLICOS, ACADEMIA Y DE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA.

2.2 Entorno organización interno

El FIAS inicia su operación en junio de 2018, con base en los objetivos y funciones establecidas en su decreto de creación, sus procesos internos así como su estructura institucional, responde a los documentos aprobados por el Directorio Institucional y los aportantes en el proceso de transición del Fondo Ambiental Nacional (FAN) a FIAS[9].

[8] (Bath, 2011)
[9] Decreto Ejecutivo de Creación No. 146.

El FIAS en el periodo de junio de 2018 a diciembre de 2019, ha expandido su portafolio de tres fondos emblemáticos (FAP, FEIG y FSB) a nueve fondos, programas y proyectos en ejecución, y otros nuevos que se encuentran en proceso de planificación; lo que supone un desafío para la entidad de ajustar su modelo de gestión y su estructura organizacional hacia un enfoque de procesos, que permita responder adecuadamente a las demandas y dinámicas del entorno externo e interno, y a las funciones de su decreto de creación. En este contexto, resulta imperante la implementación de un plan estratégico que determine las prioridades e innovaciones institucionales a realizarse en un medio complejo, tanto por la existencia de fuentes limitadas de financiamiento, como por las necesidades crecientes de la política ambiental.

Reserva de producción de Fauna Cuyabeno
©Alejo Miranda / Shutterstock

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2020 – 2025

La planificación estratégica es una herramienta que permite establecer el marco en el cual opera una organización, contempla la identificación de una visión compartida, las acciones requeridas, su orden, cronograma y recursos necesarios para lograr un objetivo deseado, aprovechando eficientemente el capital humano y los recursos limitados en un periodo específico.

Para la construcción y organización del proceso de planificación se tomó de base, la *Guía de planificación estratégica de fondos ambientales*, elaborada por la Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLAC). Adicionalmente, como referencias metodológicas y de presentación de resultados se consideró la *Guía Metodológica de Planificación Institucional de la Secretaría Técnica Planifica Ecuador* [10]; y, el *Modelo Dinámico de Formación del Proceso Estratégico* [11,12].

Particularmente para los Fondos Ambientales el contar con un proceso de planificación estratégica es fundamental para: identificar el contexto institucional, determinar el rol que habilite el mayor impacto ante las fuentes de financiación, relevar los servicios que se ponen a disposición de las partes interesadas y el establecer los planes de financiación y los planes de operación.[13]

La planificación estratégica de un Fondo Ambiental, mantiene elementos similares a los que corresponden a organizaciones sin ánimo de lucro, adicionando otros elementos inherentes a las entidades del sector financiero, tales como los planes del ámbito de finanzas (plan de financiación, plan de recaudación de fondos, plan de negocios); a más de éstos se encuentran los planes de acción de la entidad (plan de ex-

(ver Anexo 1).

[10] (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2012)
[11] (Lizcano, Bueno, & Casani, 1999)
[12] (Universidad de Alicante, 2015)
[13] (Quintela & Philips, 2011)

ploración, plan de conservación o gestión, entre otros)[14].

El presente plan estratégico del FIAS, empleó para su construcción el enfoque de planificación basada en objetivos (o en la visión), compatible con una planificación de más largo alcance, entre tres a cinco años.[15] Bajo este enfoque, se tomó un horizonte de tiempo de 2020 al 2025, y se formularon objetivos específicos a ser logrados hasta esa fecha.

El proceso de elaboración del Plan Estratégico FIAS 2020-2025 inició con una fase de diagnóstico del entorno organizacional interno y externo, sobre el cual se desenvuelve la entidad en interacción con los aportantes, beneficiarios y actores involucrados en los diferentes fondos, programas y proyectos; sumado a la revisión de la planificación estratégica[16] 2010-2016 de la entidad que precedió al FIAS en la gestión de estas intervenciones (el extinto Fondo Ambiental Nacional – FAN). Los resultados de esta primera fase se obtienen a partir de una serie de talleres, entrevistas y encuestas con representantes del sector público, privado y el equipo de la entidad, a más de la revisión de normativa nacional y fuentes secundarias que arrojaron insumos para la construcción del estado situacional del cual parte la planificación.

Complementariamente, en esta fase se realizó un análisis del contexto de planificación y prioridades nacionales, traducidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 "Toda una Vida", la política sectorial ambiental nacional vigente; así como, la agenda ambiental internacional para la próxima década, marcada por los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030. En el ámbito de la política ambiental nacional, el proceso de construcción de la planificación estratégica parte de seis instrumentos clave de largo alcance:

A. ESTRATEGIA NACIONAL DE BIODIVERSIDAD 2015 – 2030.[17]

B. ESTRATEGIA NACIONAL DE CAMBIO CLIMÁTICO (ENCC) 2012 – 2025.[18]

C. CÓDIGO ORGÁNICO DEL AMBIENTE (2017).

D. REGLAMENTO AL CÓDIGO ORGÁNICO DEL AMBIENTE (2019).

E. PLAN NACIONAL DE RESTAURACIÓN FORESTAL (PNRF) 2019 – 2030.[19]

F. ESTRATEGIA NACIONAL DE LA CALIDAD DEL AGUA (ENCA) 2015 – 2030.[20]

[14] (RedLAC, 2011)
[15] (Quintela & Philips, 2011)
[16] Anexo 2: Plan Estratégico 2010-2016. FAN, 2010.
[17] (MAE, 2016)
[18] (MAE, 2012)
[19] (MAE, 2019)
[20] (Senagua, 2016)

Los análisis antes mencionados, permitieron determinar las orientaciones y lineamientos que definen la trayectoria y las prioridades de trabajo sobre las cuales recae la planificación estratégica institucional.

Adicionalmente, se revisaron los procesos y actividades internas para la operación de la entidad. De este ejercicio se estableció estrategias de fortalecimiento para el funcionamiento y operación, las cuales se adaptaron a los seis estándares voluntarios contenidos en el documento *Estándares de práctica para los fondos fiduciarios para la conservación de Conservation Finance Alliance,* esto es; i) gobernanza, ii) operaciones, iii) administración, iv) información, monitoreo y evaluación, v) gestión de activos; y vi) movilización de recursos.

Con los insumos antes mencionados, se estructuró una línea de base para la construcción de la visión al 2025 y se formulan siete objetivos estratégicos, con sus respectivas metas, indicadores y planes de acción.

FODA

Una de las herramientas metodológicas utilizadas para la construcción del Plan Estratégico fue el FODA[21], la cual permitió, mediante un proceso de construcción participativa, identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad. Los hallazgos del FODA, configuraron siete temáticas clave de acción que se vinculan a los siete ejes de la planificación estratégica institucional.

A continuación, se realiza un breve análisis de los resultados obtenidos:

Las fortalezas y oportunidades (F-O) detectadas en el proceso de planificación estratégica, hacen especial énfasis en el aprovechamiento de las potencialidades existentes en el FIAS reflejadas en la experiencia del financiamiento sostenible y la gestión eficiente de los recursos, para la captación de nuevos fondos de otros donantes globales y nuevos aportantes vinculadas a las temáticas de tendencia de los Fondos Ambientales, tales como, el desarrollo sostenible, adaptación y mitigación al cambio climático, calidad ambiental y reducción de la pobreza.

En consideración de las debilidades y oportunidades identificadas (D-O), el contexto interno del FIAS requiere fortalecer

[21] Herramienta de Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Páramos de Papallacta
©Alejo Miranda / Shutterstock

e innovar ciertos aspectos de su gestión, a través de estrategias comunicacionales, desarrollo de capacidades para la captación de nuevos fondos para la gestión ambiental, fortalecimiento de capacidades técnicas, administrativas y financieras, implementación de procesos de monitoreo de las intervenciones y evaluaciones de resultados; con el fin de fortalecer su rol y gestión como mecanismo financiero, tanto a nivel nacional como internacional.

Las fortalezas de la entidad podrán contrarrestar y mitigar las amenazas detectadas provenientes del entorno externo (F-A), a través de: la innovación de la estructura organizativa existente para establecer procesos agregadores de valor coherentes al objeto, misión y visión de la institución; la estructuración e implementación de procesos de prevención de riesgos financieros y el establecimiento de salvaguardas sociales y ambientales para todos los fondos, programas y proyectos administrados por el FIAS.

Finalmente, en cuanto a las debilidades frente a las amenazas existentes (D-A), es imperante definir acciones para el fortalecimiento de la institución, apostando por la especialización de las capacidades técnicas del equipo, como también, a la implementación de procesos que permitan robustecer la articulación con los actores públicos y privados, cooperación internacional, academia y sociedad civil.

Parque Nacional Cotopaxi
©Alejo Miranda / Shutterstock

3.1 Misión, Visión y Principios

Misión

Somos un fondo ambiental con personería jurídica de derecho privado que gestiona, recepta, administra, moviliza, invierte y ejecuta fondos públicos y privados para financiar iniciativas, planes, programas y proyectos de gestión ambiental, conservación de recursos naturales y biodiversidad, mitigación y adaptación al cambio climático y la calidad ambiental, complementando los esfuerzos del Estado Ecuatoriano para la implementación de las prioridades de la política ambiental nacional que aseguren el goce de los ciudadanos a un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado.[22]

Visión

Ser el mecanismo financiero referente a nivel nacional e internacional en la ejecución oportuna y transparente de recursos para la gestión ambiental: conservación de la biodiversidad, uso sostenible de los recursos naturales, adaptación y mitigación del cambio climático, calidad ambiental, entre otros, en el Ecuador; convirtiéndose en un espacio de intercambio de conocimientos y experiencias con todos los actores comprometidos, que permite la eficiente identificación de prioridades y oportunidades de financiamiento en materia ambiental.[23]

[22] (Decreto Ejecutivo. Otorgamiento de Personería Jurídica y Aprobación de Estatutos del Fondo de Inversión Ambiental Sostenible, 2017)

[23] Visión construida participativamente con los actores externos e internos en el proceso de planificación estratégica.

Principios y Valores Institucionales

[24] Los principios y valores enunciados están definidos en el Código de Ética del FIAS, aprobado por el Directorio Institucional en el 2018, y por los diferentes cooperantes de los fondos, programas y proyectos administrados por la entidad.

El FIAS aplica de manera sistemática auditorías externas de los fondos, programas y proyectos que administra, las cuales miden la efectividad y eficiencia en la gestión de recursos y el cumplimiento de las normas de operación de las intervenciones, en el marco del objeto y misión de la organización. Las auditorías toman en cuenta la concurrencia y la incidencia de otros actores y factores que pueden acelerar o impedir los efectos de la operación del FIAS, por lo que la institución considera esencial contar con resultados de los indicadores y objetivos de las intervenciones que desarrolla y que determinan los avances del FIAS en el cumplimiento de su misión.

3.2 Líneas o temáticas de acción

La Ley de Gestión Ambiental de 2004, en su Disposición Final, en la sección de Glosario de Definiciones, conceptualiza al sector de gestión ambiental de la siguiente forma: "se considera sector al área de gestión relacionada con la conservación de los ecosistemas y la biodiversidad, integración del patrimonio genético, control y prevención de la contaminación ambiental, aprovechamiento de los recursos naturales, ambiente humano, desarrollo de actividades productivas y de servicios, mitigación de riesgos y desastres naturales antrópicos y otros" [25].

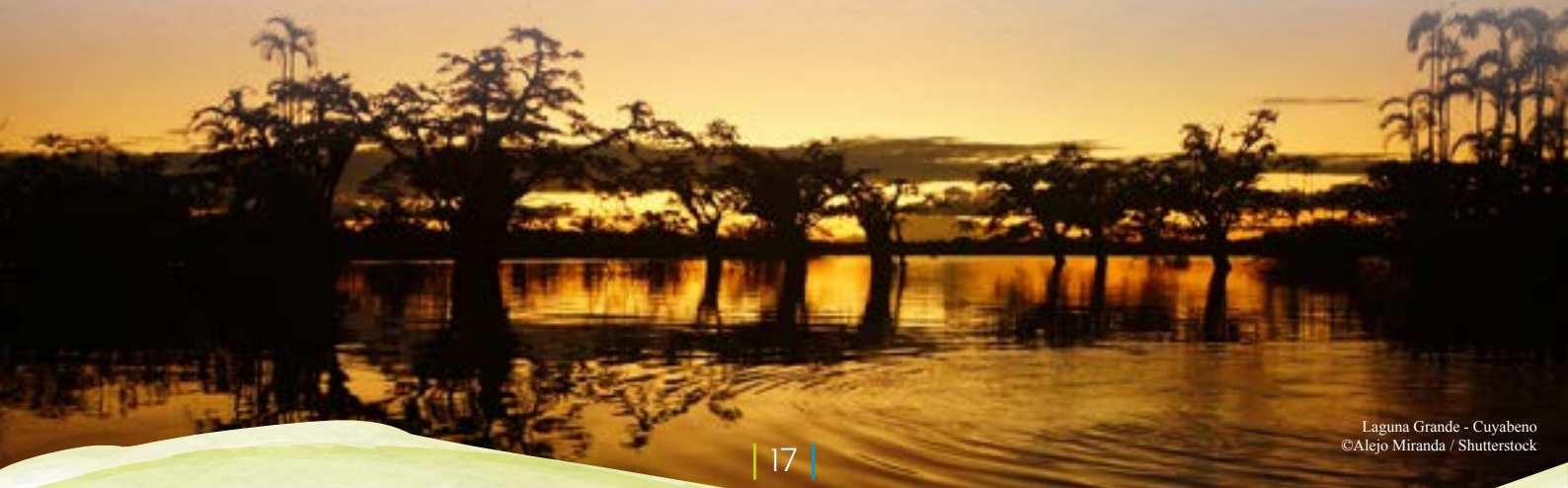
Por su parte el Decreto Ejecutivo No. 146 que crea el FIAS, en su Art 3. Objeto, menciona que la gestión ambiental se circunscribe a la protección, conservación y uso sostenible de los recursos naturales y de la biodiversidad, así como, las acciones de mitigación y adaptación al cambio climático y para la gestión de la calidad ambiental[26].

El FIAS está caracterizado como un fondo ambiental, siguiendo lo establecido en su estatuto de creación, la normativa nacional vigente y la misión y visión institucional, orienta su ámbito de acción a las siguientes temáticas de la gestión ambiental.

3.3 Ejes, objetivos internos, externos y metas al 2025

Para el presente plan se estructuran siete ejes de acción en coherencia con las funciones de la entidad. Se identificaron también objetivos estratégicos internos y externos los cuales buscan articular y ma-

[25] (Ley de Gestión Ambiental , 2004)
[26] (Decreto Ejecutivo. Otorgamiento de Personería Jurídica y Aprobación de Estatutos del Fondo de Inversión Ambiental Sostenible, 2017)



Laguna Grande - Cuyabeno
©Alejo Miranda / Shutterstock

terializar la misión y la visión de la entidad con una proyección de cinco años.[27]

El proceso de planificación estratégica identificó tres objetivos externos con sus indicadores respectivos, que toman como base para su formulación, los instrumentos de política ambiental de largo alcance, la opinión de expertos de la gestión ambiental y el criterio del equipo técnico vinculado a los fondos, programas y proyectos administrados por FIAS, así como el personal administrativo- financiero de la entidad.

Los tres objetivos externos del FIAS y sus metas respectivas son las siguientes:

Eje 1: Posicionamiento nacional e internacional

OBJETIVO 1: Diversificar las fuentes de financiamiento internacional y nacional en el corto y mediano plazo, gestionadas mediante mecanismos financieros patrimoniales, extinguibles y/o revolventes.

METAS A 2025

a) FIAS se certifica como entidad administradora de recursos ante al menos dos nuevas fuentes de cooperación internacional bi-multi y un fondo global relacionados a la gestión ambiental.

b) FIAS implementa una estrategia de relacionamiento para la movilización de recursos provenientes de fuentes de cooperación bilateral, multilateral, fondos globales y aportantes locales.

c) FIAS implementa al menos dos nuevos acuerdos/convenios con fuentes de cooperación internacional para la canalización de recursos a intervenciones prioritarias de la gestión ambiental.

[27] (CEPAL, 2009)

Eje 2: Financiamiento para la gestión ambiental

OBJETIVO 2: Gestionar financiamiento que complemente los esfuerzos del Estado ecuatoriano para atender las prioridades de la gestión ambiental, contribuyendo al mantenimiento de la integridad de los ecosistemas, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la lucha contra los efectos del cambio climático.

METAS A 2025

a) FIAS incrementa los recursos patrimoniales de fondos, programas y proyectos de gestión ambiental que administra en al menos 2 millones de dólares.

b) FIAS canaliza al menos 3 millones de dólares a intervenciones de gestión ambiental priorizadas bajo la modalidad de fondos extinguibles.

c) FIAS administra al menos 3 nuevas iniciativas de gestión ambiental con mecanismos financieros innovadores.

d) FIAS contribuye al incremento de superficie bajo conservación en Áreas Protegidas con mecanismos de financiamiento sostenible.

e) FIAS contribuye al incremento de superficie de patrimonio forestal público y privado conservado y/o restaurado bajo el mecanismo de incentivos de mediano plazo.

Las metas cuantitativas enunciadas correspondientes a los literales d) y e), aportan transversalmente a las diferentes temáticas de acción de la gestión ambiental, referentes a: conservación de la biodiversidad, uso sostenible de los recursos naturales, adaptación y mitigación del cambio climático, calidad ambiental y desarrollo sostenible. En este sentido, no se formulan metas específicas para cada temática, ya que estás responden al accionar directo de la Autoridad Ambiental Nacional.

Isla Bartolomé - Galápagos
©Alejo Miranda / Shutterstock

Eje 7: Responsabilidad ambiental

OBJETIVO 4: Promover esquemas voluntarios de responsabilidad social y prácticas ambientales entre los socios estratégicos, sector empresarial y financiero, academia y sociedad civil.

METAS A 2025

a) FIAS establece al menos 3 alianzas estratégicas con actores del sector privado, la sociedad civil y academia para iniciativas de financiamiento verde y de gestión ambiental.

b) FIAS promueve la inclusión de prácticas ambientales de los partícipes del mercado de valores en su política de inversiones.

El FIAS encuentra sinergias entre los objetivos externos establecidos dentro del plan estratégico institucional, los cuales contribuyen a generar un mayor impacto en el alcance de la misión. El FIAS también anticipa la adopción del concepto de responsabilidad ambiental por parte de las empresas, sector financiero, academia y la sociedad civil en la suma de esfuerzos en las diferentes líneas de acción.

3.4 Ejes, objetivos internos y metas al 2025

Las entrevistas y talleres desarrollados en el proceso de planificación estratégica permitieron la identificación de cuatro objetivos internos con sus respectivas metas. Estos objetivos están alineados con los *Estándares de práctica para los fondos fiduciarios para la conservación emitidos por la Alianza Financiera para la Conservación* [28]. Las metas de los objetivos formulados, son producto de la experiencia derivada de los avances de las áreas y procesos claves de la entidad que han venido operando desde el inicio de actividades del FIAS.

[28] (Spergel & Mikitin, 2014)

Eje 3: Gobernanza y articulación

OBJETIVO 5: Fortalecer la capacidad articuladora del FIAS en la gestión de financiamiento para el abordaje de las prioridades nacionales de la política ambiental.

METAS A 2025

a) FIAS mantiene la participación y quórum de los miembros del Directorio Institucional en al menos un 80%.

b) FIAS cumple con los acuerdos y decisiones estratégicas y de política institucional establecidas en las sesiones del Directorio Institucional y de los entes de gobernanza de los fondos, programas y proyectos que administra.

Eje 4: Desarrollo de capacidades y mejora continua

OBJETIVO 3: Consolidar las competencias, competitividad y capacidades institucionales para la gestión de financiamiento sostenible.

METAS A 2025

a) FIAS cuenta con un equipo técnico especializado en temas de negociación y levantamiento de recursos para la gestión ambiental y mecanismos de financiamiento para fondos ambientales.

b) FIAS cuenta con un equipo administrativo financiero especializado que realiza la correcta administración y gestión financiera, bajo estándares nacionales e internacionales.

c) FIAS cuenta con instalaciones, infraestructura y equipamiento tecnológico para la correcta operación de sus procesos técnicos, administrativos y financieros.

d) FIAS cuenta con manuales, normas, guías y protocolos actualizados y aprobados.

e) FIAS implementa procesos institucionales para prevención y atención de los riesgos financieros vinculados a la inversión y gestión de los recursos captados.

Eje 5: Operación y administración

OBJETIVO 6: Asegurar que el FIAS se consolide como una entidad privada de excelencia en el manejo de recursos financieros para la gestión ambiental.

METAS A 2025

a) FIAS cuenta con dos herramientas informáticas actualizadas para su operación eficiente y efectiva, relacionadas a la procuración de fondos, la planificación y seguimiento de programas y proyectos.

b) FIAS establece criterios de salvaguardas óptimas sociales, ambientales, gestión riesgos y enfoque de género en sus operaciones.

c) FIAS aplica la política de inversión aprobada por el Comité de Inversiones alineado a su misión, valores institucionales y a las tendencias del mercado, misma que cuenta previamente con la No Objeción de los Cooperantes.

d) FIAS cumple con estándares y buenas prácticas de manejo de activos y los revisa anualmente bajo criterios de transparencia y anticorrupción.

e) FIAS implementa una planificación de auditoría externa de los fondos, programas y proyectos que administra, cuyos resultados son difundidos a los actores involucrados.

Eje 6: Sostenibilidad e independencia financiera

OBJETIVO 7: Asegurar la sostenibilidad financiera institucional que permita la continuidad de las operaciones y la implementación de las intervenciones administradas.

METAS A 2025

a) FIAS implementa y revisa el avance anual de los Planes Financieros institucionales.

b) FIAS cuenta con una política de manejo de flujo de caja, tanto de los recursos institucionales como los fondos de los proyectos que administra (control de gastos).

c) FIAS establece un mecanismo financiero sostenible que permite cubrir al menos un 15% de los gastos de operación de la entidad.

4 PORTAFOLIO PARA EL PERÍODO 2020 - 2025

El portafolio de administración del FIAS para el periodo 2020 – 2025 agrupa fondos, programas y proyectos, que permiten cumplir la misión de la entidad, objetivos estratégicos externos y las metas del plan.

A diciembre de 2019, el FIAS cuenta con un portafolio de nueve intervenciones administradas, que alcanza un monto de aportes de USD 106,8 millones de dólares, en las áreas temáticas de: conservación de la biodiversidad, uso sostenible de los recursos naturales, adaptación y mitigación del cambio climático, calidad ambiental y desarrollo sostenible.

De este portafolio para el periodo 2020, el FIAS, administrará un total de 121 millones en las modalidades de fondos patrimoniales y extinguibles.

Vultur gryphus
©Alejo Miranda / Shutterstock

Tabla 1: Portafolio del FIAS al 2020

FIAS, administrará un total de 121 millones en las modalidades de fondos patrimoniales y extinguibles.

No.	Fondo/Programa / Proyecto	APORTES 31-12-2019 (USD Dólares de los Estados Unidos de América)	Tipo de fondo
1	Fondo de Áreas Protegidas (FAP)	36.467.955,47	Patrimonial
2	Fondo para Control de las Especies Invasoras de Galápagos (FEIG)	20.000.000,00	Patrimonial
3	Fondo Socio Bosque - CI Chachi Cofán	1.102.496,00	Patrimonial
4	Fondo de Vida Silvestre (FVS)	50.000,00	Patrimonial
5	Fondo Socio Bosque (FSB)	18.312.662,46	Extinguible
6	Programa REM Ecuador (1) (REDD+ Early Movers)	26.456.396,39	Extinguible
7	Programa Amazonía Sin Fuegos (PASF)	313.554,70	Extinguible
8	Programa de Conservación de Bosques (Amazonía Norte)	3.824.915,63	Extinguible
9	Proyecto Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes en Ecuador (RETCE)	150.000,00	Extinguible
	TOTAL	**106.677.980,65**	

Patrimonio Natural Cambio Climático Calidad Ambiental

(1) Incluye aporte del Gobierno de Noruega, desembolso 2 recibido en Enero de 2020 por USD$ 12.276.663,61
Fuente y elaboración: Gerencia Administrativa Financiera de FIAS.

Ilustración 2: Organigrama institucional aprobado en Directorio Institucional del FIAS

Elaboración: FIAS
Todas los fondos, programas y proyectos cuentan con un órgano de gobernanza propio.

GLOSARIO

Director

Tiene a su cargo la dirección superior de un cuerpo, de un ramo, empresa u organización. Coordina y vigila la implementación de la cultura corporativa, los valores, misión, visión de la entidad y, en definitiva, toda la esencia de la organización.

Fondos

Son instrumentos de financiación (fondos fiduciarios) para implementar medidas de cooperación y desarrollo internacional. Sirven para canalizan recursos de un donante o de múltiples aportantes, se crean para responder a los requerimientos de los países y poner en marcha acciones priorizadas, programas o proyectos específicos. Estos operan bajo convenios y/o acuerdos establecidos con los donantes y en el marco de normas de operación predefinidas (European Commission, 2020; BID, 2020).

Fondo verde

Financia principalmente actividades relacionadas con la conservación de la biodiversidad.

Fondos ambientales

Son organizaciones que actúan como mecanismos financieros claves que facilitan la implementación de las políticas y acciones de conservación y uso sostenible de la biodiversidad. Actúan complementando las acciones gubernamentales y fomentando la participación de la sociedad civil en la conservación de los recursos naturales, conciliando las demandas ambientales globales con las prioridades y realidades nacionales. Los Fondos Ambientales, son organizaciones privadas, públicas o mixtas (RedLac, 2016).

Fondos extinguibles

El capital y los réditos generados por las inversiones se desembolsan a lo largo de un período relativamente extenso (generalmente de 10 a 20 años) hasta que se hayan utilizado por completo.

Fondos fiduciarios

Son instrumentos financieros que se constituyen bajo un contrato, con un objetivo y tiempo específico.

Fondos patrimoniales

Se invierte el capital a perpetuidad y solo se usa el rédito de las inversiones para financiar donaciones y actividades.

Fondos revolventes

Recursos provenientes de impuestos, comisiones, multas o pagos por servicios ambientales, cuyo destino está definido a priori, ingresan regularmente al fondo para ser utilizados para propósitos específicos.

Gerentes

Llevan la gestión administrativa de una empresa o institución considerando la gestión de recursos humanos y financieros, es decir, el uso eficaz y eficiente de los recursos para alcanzar los objetivos establecidos. Vigilan el cumplimiento de las estrategias diseñadas y la cultura corporativa de la empresa u organización. Son los responsables de asegurarse de que los miembros de la organización y de los proyectos trabajan según las directrices de la entidad. Se encuentran por debajo del director en el organigrama institucional.

Gestión Ambiental

Área de gestión relacionada con la conservación de los ecosistemas y la biodiversidad, integración del patrimonio genético, control y prevención de la contaminación ambiental, aprovechamiento de los recursos naturales, ambiente humano, desarrollo de actividades productivas y de servicios, mitigación de riesgos y desastres naturales antrópicos y otros (Ley de Gestión Ambiental, 2004).

Inversión de impacto

Aquélla que se realiza con la intención de generar beneficios medibles para la sociedad y el entorno y que además genera un retorno financiero competitivo.

Misión

Propósito o razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace ésta. Detalla de forma concreta lo que la organización pretende; y se vincula con los objetivos y las metas que se persiguen, así como con las estrategias para lograrlos.

Movilización de recursos

Proceso de búsqueda de diferentes tipos de apoyo para una organización; puede incluir financiamiento en efectivo, contribuciones en especie y trabajo voluntario.

Plan financiero

Refleja los ingresos anticipados a diversas categorías de gastos, y también se pueden formar reservas para futuros desembolsos. A menudo forma parte del plan estratégico una síntesis de los ingresos anticipados y gastos proyectados.

Plan de negocios

Constituye la declaración formal de un objetivo comercial, los motivos por los cuales tendrá éxito el plan, un análisis de costo–beneficio, así como el cronograma y presupuesto para el logro de dicho objetivo.

Plan de recaudación de fondos

Describen en detalle los medios por los cuales una organización sin fines de lucro conseguirá sus fondos a partir de un abanico más amplio de fuentes. Por lo general, los planes para la recaudación de fondos se han centrado en las fuentes filantrópicas (grants, donaciones, aportaciones personales).

Planes de gestión

Documento en el cual se establece la metodología de manejo y los objetivos, así como un marco para la toma de decisiones, a ser aplicados en el área protegida durante un período determinado. Los planes pueden ser más o menos prescriptivos, dependiendo del propósito para el cual serán utilizados y los requisitos jurídicos a ser cumplidos.

Planificación estratégica de fondos ambientales

El planeamiento es el medio por el cual identificamos las acciones necesarias, su orden, calendario y los recursos necesarios para alcanzar el objetivo deseado. Nos permite aprovechar de la manera más eficiente posible nuestros recursos limitados y tiempo disponible. La planificación estratégica tiene como propósito el que toda la organización, el personal y los proyectos, se concentren en una misma visión general.

Política de gasto

Conjunto de orientaciones, lineamientos y criterios normativos de la organización que define la manera de clasificar y realizar las erogaciones.

Programa

Son un grupo o conjunto de proyectos interrelacionados y gestionados de manera coordinada. Es decir que, los programas, agrupan proyectos que contienen características comunes para obtener un mejor resultado del que podría dar cada proyecto de manera individual; de esta manera, se logra una mejor coordinación, optimización de recursos y menos duplicidades (Mondelo & Siles, 2019).

Los programas se caracterizan por tener una gestión basada en resultados por lo cual, deben focalizarse en la definición de resultados mensurables, metodologías y herramientas que permiten lograr dichos resultados. La planificación, gestión y cuantificación de la intervención con especial hincapié en los resultados es elemental (IFRC, 2010). Los programas, al igual que los proyectos, están compuestos por fases que ayudan a definir y elaborar intelectualmente el diseño y la gestión de una intervención.

Proyecto

Conjunto de actividades coordinadas y relacionadas entre sí, que buscan cumplir un objetivo específico, dentro de un tiempo, costo y un alcance definido. Un proyecto se desarrolla en un tiempo definido, a lo cual se denomina ciclo de gestión del proyecto. El ciclo se lo clasifica en cinco etapas: i) inicio, ii) planificación, iii) implementación, iv) monitoreo y control, y v) cierre (Mondelo & Siles, Guía Metodológica de Gestión de Proyectos- BID, 2019).

Recursos patrimoniales

Bienes tangibles e intangibles propios de la organización, los cuales FIAS busca preservar y acrecentar.

Tipos de fondos ambientales

Las tipologías de fondos son variadas, entre las más conocidas: Fondo de donaciones, fondo verde, fondo café, fondo de parques, fondo patrimonial, fondo extinguible, fondo revolvente.

Visión

Enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a lograr en un horizonte futuro. Aspiraciones que pretende una organización en el largo plazo. Debe ser realista y conjugar los valores y la cultura de la organización.

Fuentes:

Alianza para el Financiamiento de la Conservación Grupo de Trabajo de Fondos Ambientales de la CFA por Barry Spergel y Philippe Taïeb, 2008
Fondo Mexicano para la Conservación - FMCN, 2018
Quintela & Philips, 2011

BIBLIOGRAFÍA

Alianza para el Financiamiento de la Conservación (CFA). (2008). Revisión Rápida de los Fondos Ambientales. Grupo de Trabajo sobre Fondos Ambientales de la CFA: CFA. Obtenido de https://studylib.es/doc/8027984/revisi%C3%B3n-r%C3%A1pida-de-los-fondos-ambientales-de-conservaci%C3%B3n

Bath, P. (2011). Estrategias de Recaudación de Fondos para los Fondos Ambientales. Proyecto de Capacitación de RedLAC para los Fondos Ambientales. Río de Janeiro: RedLAC. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1SvOBoi8So8Lrh9Kt6TpS0Ks0KgsN5A4Q/view

BID. (2020). Fondos Fiduciarios. Obtenido de https://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/fondos-fiduciarios

CEPAL. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector público. --: CEPAL. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

Decreto Ejecutivo. Otorgamiento de Personería Jurídica y Aprobación de Estatutos del Fondo de Inversión Ambiental Sostenible, No. 146 (Presidencia de la República del Ecuador 6 de 09 de 2017).

European Commission. (2020). Cooperación internacional y desarrollo. Obtenido de Fondos fiduciarios: https://ec.europa.eu/international-partnerships/trust-funds_en

FAN. (2010). Plan Estratégico 2010-2016. Elementos fundamentales aprobados por el Directorio Intstitucional en Diciembre de 2010. Quito: FAN.

FMAM. (2018). Programa sobre Instrumentos de Financiamiento distintos de la Donaciones para el FMAM-7. --: FMAM. Obtenido de https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/SP_GEF.C.55.12_NGI.pdf

FMAM. (2019). Informe del Fondo para el Medio Ambiente Mundial a la Decimocuarta Sesión de la Conferencia de las Partes en la Convención de Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación. --: FMAM. Obtenido de https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/gef_report_unccd_cop14_es.pdf

Fondo Mexicano para la Conservación - FMCN. (2018). Plan Estratégico 2018 - 2023. México D.F.: FMCN. Obtenido de https://fmcn.org/uploads/nosotros/file/pdf/QM3RQYFgwD6dMmxt8MjmH7KgeNwq3E7LExj2DCQF.pdf

Landreaau, B. (2013). Mecanismos de Movilización de Recursos para Fondos Ambientales. Proyecto de capacitación de RedLAC. Rio de Janeiro: RedLAC. Obtenido de https://static1.squarespace.com/static/57e1f17b37c58156a98f1ee4/t/5b8207f1f950b729a33fc41e/1535248401982/redlac9esp.pdf

Ley de Gestión Ambiental , Registro Oficial Suplemento 418 (10 de sep de 2004).

Lizcano, J. L., Bueno, E., & Casani, F. (1999). Estrategia Empresarial. Modelo Dinámico del Proceso Estratégico. Madrid: AECA.

MAE. (2012). Estrategia Nacional de Cambio Climático del Ecuador ENCC 2012 - 2025. Quito: Ministerio del Ambiente. Obtenido de http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu140074.pdf

MAE. (2016). Estrategia Nacional de Biodiversidad 2015-2030. Quito: Ministerio del Ambiente del Ecuador. Obtenido de http://maetransparente.ambiente.gob.ec/documentacion/WebAPs/Estrategia%20Nacional%20de%20Biodiversidad%202015-2030%20-%20CALIDAD%20WEB.pdf

MAE. (2019). Plan Nacional de Restauración Forestal. Quito: MAE. Obtenido de https://www.flipsnack.com/Manthra/plan-nacional-de-restauraci-n-forestal-2019-2030.html

Mathias, K., & Victurine, R. (2018). Conservation Trust Investmente Survey. --: Wildlife Conservation Society. Obtenido de https://static1.squarespace.com/static/57e1f17b37c58156a98f1ee4/t/5c13cc55c2241b21d2e690f9/1544801377996/Conservation+Trust+Fund+2018_English+SM.pdf

Naciones Unidas. (14 de julio de 2020). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de La Agenda para el Desarrollo Sostenible: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/

Oleas, R., & Barragán, L. (2003). Los Fondos Ambientales como práctica de conservación y desarrollo sustentalbe en América Latina y El Caribe. --: --. Obtenido de https://static1.squarespace.com/static/57e1f17b37c58156a98f1ee4/t/5b99871770a6adaccf740333/1536788248905/redlac-fondos-ambientales-como-practica-de-conservacion-y-desarrollo-sustentable-2003_0.pdf

Quintela, C., & Philips, S. (2011). Planificación Estratégica para los Fondos Ambientales: Proyecto de Capacitación de RedLac para Fondos Ambientales. Rio de Janeiro: RedLac. Obtenido de https://docplayer.es/8753937-Planificacion-estrategica-para-los-fondos-ambientales-proyecto-de-capacitacion-de-redlac-para-fondos-ambientales.html

RedLAC. (2016). ¿Qué son los Fondos Ambientales? Obtenido de Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y El Caribe: https://redlac.org/fondos-ambientales/

Schalatek, L., & Watson, C. (2019). Información básica sobre financiamiento para el cambio climático. El Fondo Verde para el Clima. Washington DC: Heinrich Böll Stiftung. Obtenido de https://us.boell.org/sites/default/files/2020-03/CFF11%202019%20%5BESP%5D%20DIGITAL.pdf

Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional. Quito: Secretaría Técnica Planifica Ecuador. Obtenido de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf

Senagua. (2016). Estragegia Nacional de la Calidad del Agua ENCA 2016 - 2030. Quito: Senagua. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/05/Estrategia-Nacional-de-Calidad-del-Agua_2016-2030.pdf

Spergel, B., & Mikitin, K. (2014). Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios para la Conservación. Conservation Finance Alliance - CFA. Obtenido de https://redlac.org/wp-content/uploads/2014/10/estandares-practicos-ctf.pdf

Universidad de Alicante. (2015). Estilo Chicago. Sistema de notas al pie y bibliografía. Alicante: BUA. Obtenido de https://web.ua.es/es/eurle/documentos/trabajo-de-fin-de-grado/estilo-chicago.pdf

World Bank. (2013). Expanding Financing for Biodiversity Conservation: Experiencies from Latin America and the Caribbean. Washington D.C.: World Bank. Obtenido de http://documents1.worldbank.org/curated/en/956551468047796411/pdf/768900WP0P14450nservation000ENGLISH.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Espacios de construcción del Plan Estratégico Institucional:

Quito, 15 de octubre de 2019
Guayaquil, 14 de octubre de 2019
Puerto Ayora, 11 de noviembre de 2019

WWW.FIAS.ORG.EC

CONTACTO: Avenida 12 de Octubre N24-660 y Francisco Salazar esquina. Edificio CONCORDE, Piso 12.
Quito, Ecuador • Teléfonos: (593 2) 3230312 / 3230123 / 2503759

Diseño y diagramación: Alejandro Miranda B. / alejoanime@yahoo.com