



Más allá de la Financiación

Informe de gestión 2023



Patrimonio Natural



Más allá de la **Financiación**

Informe de gestión 2023

Autoras y autores

Fco. Alberto Galán S.
Director Ejecutivo

Inés Cavelier F.
Subdirectora Técnica

Hernando Gómez M.
Coordinador de operaciones

Julia Hernández N.
Coordinadora Financiera

María Cristina Mejía
Coordinadora Jurídica

Jessica Sandoval
Asistente de dirección

Vanessa Moreno G.
Coordinadora financiera Visión Amazonía

Luz Adriana Rodríguez P.
Coordinadora Corazón de la Amazonía

Beatriz Gallego C.
Profesional de seguimiento técnico y monitoreo Corazón de la Amazonía

Olga León
Coordinadora proyecto Ecopetrol

Diego Casallas
Investigador en Restauración Ecológica

Martha Silva
Coordinadora CEPF Hotspot Andes Tropicales

Nicolás Ceballos
Especialista financiero y de planeación Herencia Colombia

Natalia Cárdenas
Coordinadora proyecto Conocimientos indígenas en el río Caquetá

Lina López
Profesional Sistematización y Gestión de Conocimiento

Angélica Calixto
Profesional en comunicación

Laura Díaz
Profesional de acompañamiento y control interno

Diana Ramírez
Líder de Talento Humano

Edición

Francisco Alberto Galán S.
Jessica Sandoval
Angélica Calixto

Coordinación editorial

Angélica Calixto Galván
Jessica Sandoval Jurado

Diseño y diagramación

Angélica Calixto Galván

Datos y gráficas financieras

Julia Hernández N.

Mapas

Laura Poveda

Fotografía portada

Unipa / Nicolás Becerra
Resguardo Indígena Awá
Alto Albí - Nariño

Fotografías

Andrés Estefan
Angélica Calixto
Claudia Infante
Corazón de la Amazonía
Cristian Revelo
Fundación Calidris
Leo Prieto
Natalia Cárdenas
Nicolás Becerra
Paisajes de conservación
Unipa / Nicolás Becerra
Vanessa Moreno



Contenido

Foto: Nicolás Becerra

Introducción, Más allá de la financiación	6
Capítulo 1. Nuestros programas y proyectos	9
Mapa de intervención.....	10
Proyectos en ejecución.....	11
Visión Amazonía	12
Corazón de la Amazonía	20
APDB	24
Ecopetrol.....	29
Hotspot Andes Tropicales.....	35
Conocimientos indígenas en el río Caquetá.....	39
Proyectos por ejecutar.....	44
Herencia Colombia.....	45
IKI	49
Capítulo 2. Nuestras áreas, nuestro equipo	53
Nuestro equipo	54
Dirección ejecutiva	57
Subdirección técnica	62
Área de Operaciones	66
Área Financiera	69
Área Jurídica	71

Capítulo 3. Plan Estratégico	73
Gráfico - Síntesis esquema Plan Estratégico	74
Contexto del manejo integrado de paisajes en relación con el Plan Estratégico de Patrimonio Natural	75
Capítulo 4. Gobernanza y sostenibilidad en la amazonía	80
Capítulo 5. Planificación y racionalidad presupuestal	86
Capítulo 6. Ejecución Financiera	90
Capítulo 7. Propiedad intelectual y renovación tecnológica	99
Capítulo 8. Financiadores y socios	101
Referencias	105

Introducción

Más allá de la financiación

Fco. Alberto Galán S. - Director Ejecutivo

Las necesidades de financiación para preservar la biodiversidad y en particular asegurar el buen estado de las áreas protegidas son inconmensurables, es posible afirmar que equivalen a decenas de veces los recursos disponibles año a año de las diferentes fuentes disponibles en el país y a través de la cooperación internacional.

Colombia cuenta con múltiples políticas y normas dirigidas ante todo a desplegar acciones correctivas, aunque algunas también se consideran acciones preventivas. La diversidad de normas y políticas genera una falsa sensación de gestión efectiva, cuando a menudo la aplicación de las primeras o el desarrollo de las segundas no llega al nivel de impacto; más aún al contarse con recursos relativamente significativos, cuyas ejecuciones con frecuencia tienen niveles y



condiciones de ejecución discutibles. Además, tales recursos se llevan a terreno de manera fragmentada, en la mayoría de los casos sin la debida coordinación entre niveles y sectores de gobierno y con las acciones sociales.

Las entidades públicas, privadas e, igualmente, las organizaciones comunitarias una y otra vez aluden a la importancia de la concurrencia de esfuerzos y recursos. Existen experiencias muy positivas en este sentido, pero predomina la ejecución aislada por parte de tales instancias de gestión.

Antes de apresurarnos a ejecutar recursos adicionales que representarían incrementos sustantivos respecto a las tendencias, es importante atender a los vacíos predominantes que tienen origen en la falta de estructuras de diseño o de arquitecturas programáticas que permitan en los territorios una conexión sistemática en el tiempo, la geografía y los procesos sociales, entre los proyectos y las políticas, así como entre los proyectos y entre las políticas. Enfoques territoriales con los cuales se brinde contextos y condiciones habilitantes propicios para las gestiones específicas de los proyectos particulares.

Sin una gobernanza sólida se presentan distorsiones o inconsistencias entre los elementos de acción con los cuales se pretende cumplir metas y asignar recursos. A menudo la gobernanza se reduce a una noción propia de las instancias clásicas de junta o consejo directivo, por lo mismo, desvirtuando el alcance de este concepto.

Los fundamentos derivados de una participación comunitaria sustancial, con canales efectivos

de atención a las inquietudes e iniciativas de las organizaciones ciudadanas y de la ciudadanía en general, y con espacios efectivos de vínculo a esquemas de gobernanza significativos en este sentido, siguen siendo débiles en múltiples oportunidades, incluso en momentos o espacios de activa movilización de esas comunidades.

El país cuenta con una creciente y más diversa capacidad científica, técnica y de información en los diversos campos de la política ambiental. Sin embargo, la limitada disponibilidad de soportes técnicos satisfactorios a la base general de la gestión pública y privada, que aprovechen al máximo las capacidades existentes en el país en este sentido, es característica de muchos proyectos. En consecuencia, se introducen importantes irracionalidades en la asignación de los escasos recursos financieros con que se cuenta, como ejecutar sin rutas claras de continuidad en el tiempo, con insuficiente articulación intersectorial o sin una necesaria articulación de fuentes que igual hacen presencia en los territorios, entre muchas otras que deficiencias existentes.

Todo proyecto debería contar con un entorno financiero estratégico, mediante el cual se tenga una visión del conjunto de necesidades y de oportunidades de financiación, al menos para cada campo de política e incluso, sería ideal, para el conjunto de las políticas afines a los temas que se busque transformar con las líneas de acción de cada intervención. Esta no es la práctica establecida generalizada.

El contexto institucional, económico y técnico en que se han ejecutado diversos proyectos administrados o

ejecutados por Patrimonio Natural han presentado esta clase de carencias, cuya implicación inmediata es generar diversas restricciones para las expectativas de efectividad, eficiencia e impacto de cada línea de gestión en las intervenciones correspondientes. Desde el nivel internacional -global, bilateral y multilateral- hasta las realidades particulares en el orden local, pasando por los gobiernos nacionales y los regionales, cuando se analizan las experiencias de los proyectos administrados por Patrimonio Natural, tanto con fuentes de la cooperación internacional como con

fuentes de financiación del país, resulta evidente la urgencia de una repensada y una reorientación a fondo de los arreglos operativos, normativos y de política disponibles en todos esos niveles de gestión. Solo así países como Colombia estarán en condiciones de responder de manera satisfactoria a la multitud de retos derivados de las políticas de biodiversidad, la atención al cambio climático y la reducción de la contaminación, en la forma más efectiva posible en un contexto generalizado de escasez de financiación.

Capítulo 1

Nuestros Programas y proyectos



Mapa de intervención

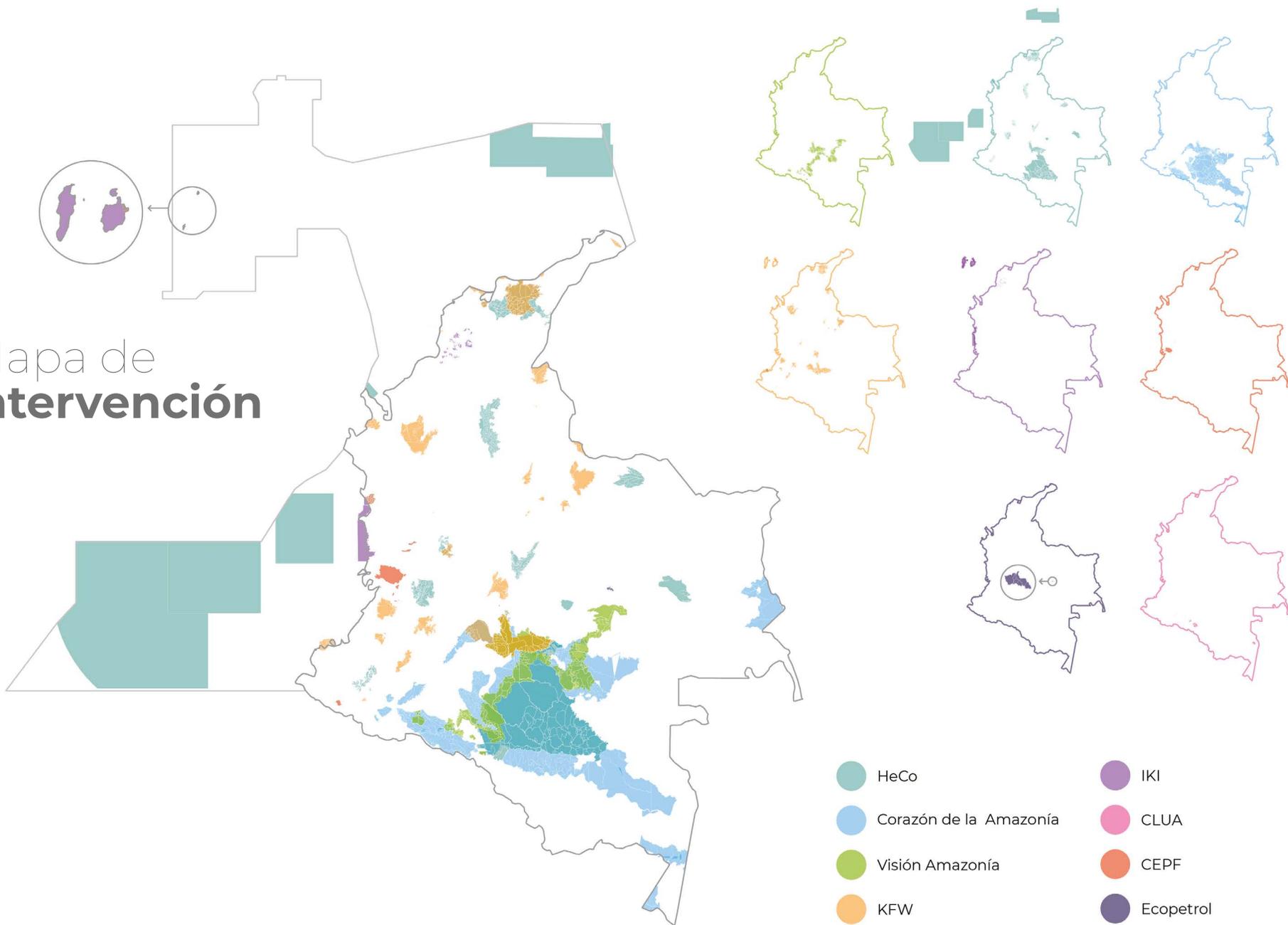


Foto: UNIPA / Nicolás Becerra

 Volver a
contenido



Proyectos en ejecución

Visión Amazonía

La ejecución y cierre de la primera fase del Programa REM Colombia, conllevó un gran reto durante siete años de implementación, ya que un Programa de esta envergadura demandó el desarrollo y puesta en marcha de capacidades y estrategias diferentes a las tradicionales. Especialmente para el Fondo implicó un gran reto por el hecho de ejecutar en una región apartada, con particularidades y limitantes desde varios puntos de vista. Dentro de estos aspectos se debe resaltar las implicaciones de hacer llegar recursos a organizaciones de base, el acompañamiento y fortalecimiento de capacidades, el seguimiento a la ejecución de los proyectos y la creación / adaptación de nuevos procedimientos que permitieran su ejecución.



En cuanto a las implicaciones de hacer llegar recursos a organizaciones, fue necesario en algunas ocasiones asumir cargas mediante la suscripción de convenios donde no era posible transferir los recursos a las Entidades Implementadoras (EI) ya que no tenían la posibilidad de abrir cuentas bancarias, lo cual conllevó a un esfuerzo adicional para el Fondo. Lo anterior teniendo en cuenta que se destinó un equipo para los procesos de contratación, evitando que la EI manejara recursos. En otros casos fue necesario desplegar esquemas para llevar a la zona los recursos, lo cual conllevó a asumir riesgos, además de altos costos para el Programa. En otras ocasiones se idearon formas de entregar los incentivos a los beneficiarios que carecían de bancarización y por último se idearon procedimientos para la entrega de reconocimiento a miembros de organizaciones indígenas.

Sobre el fortalecimiento de capacidades de las EI, se requiere seguir profundizando en este aspecto, pero podemos resaltar que, a partir de la ejecución de los proyectos, el Fondo brindó capacitaciones, acompañamiento y seguimiento, lo cual aportó al fortalecimiento. Desde el Programa se contrató una consultoría para el acompañamiento y seguimiento de los proyectos del Pilar Indígena, no obstante, este Pilar presentó varias dificultades durante la ejecución y cierre de los proyectos. Es necesario que desde el Programa se destinen más recursos para que las EI puedan obtener un fortalecimiento más robusto durante la segunda fase y por ende mejorar la ejecución y cierre de los proyectos.

En cuanto a las capacidades del Fondo para la ejecución del Programa, se requirió robustecer el equipo, pasando de tres personas solicitadas inicialmente en los

términos de la invitación para participar en la selección del Mecanismo Financiero, pero FPN propuso en total nueve personas y finalmente se conformó un equipo de 31 personas hasta la finalización del Programa. Este fortalecimiento fue de manera gradual, dependiendo de la demanda la cual fue incrementando en la medida que se concretaron las actividades necesarias para la implementación. Posteriormente este equipo disminuyó ya que para el cierre decrecieron las cargas requeridas, a pesar de que inició simultáneamente la segunda fase, cuya ejecución ha sido pausada. El personal indirecto también desempeñó un papel fundamental en cuanto a su dedicación para cumplir con la demanda del Programa.

Por último, en cuanto a los procedimientos es necesario resaltar que el Programa de rige por la normatividad del KfW y del Manual Operativo que vincula además de las primeras, los procedimientos del Fondo, y la normatividad a nivel Nacional que debe cumplirse. Esto ha implicado un gran reto, pues en la región impera la informalidad y las capacidades como ya se mencionó, son limitadas. Lo anterior exigió la adaptación de procedimientos para comunidades indígenas especialmente. Así mismo en términos de bienes, reconocimientos, imprevistos, pólizas, etc. se flexibilizaron los requisitos y procedimientos para facilitar la ejecución del Programa en la Región. Se debe seguir profundizando en las estrategias para facilitar la implementación, por ejemplo, en aspecto tributarios frente a las DIAN lo cual exigiría una gestión de alto nivel.



El rol de **Patrimonio Natural**

El mecanismo financiero ha desarrollado diversas herramientas, procedimientos especiales y estrategias para facilitar la ejecución de los acuerdos, como es la estandarización y apoyo al diligenciamiento de los formatos de avance de ejecución; control riguroso para minimizar los gastos no elegibles y pérdida de recursos, brindando a las EI el acompañamiento requerido (capacitaciones, visitas, asesorías, reuniones etc) presencial en territorio y virtualmente. De igual manera, la gestión de un Sistema de Información unificado para administrar la información jurídica y de adquisiciones (SIVA) el cual se proyecta continuar su desarrollo para la gestión financiera y administrativa. Así mismo se destaca la coordinación realizada entre los diferentes actores (UER, Entidades Implementadoras, Entes de control, etc.) para optimizar los procesos administrativos y de reporte de la gestión del mecanismo financiero. Se han diseñado procedimientos especiales para facilitar la ejecución de los proyectos por parte de las organizaciones especialmente indígenas, lo cual ha requerido modificar el Manual Operativo, creación de procedimientos, guías y formatos específicos, estrategias para entrega de incentivos, recursos, bienes y servicios.



Foto: Vanessa Moreno

Todo lo anterior, a la par del cumplimiento con su función como mecanismo financiero del Proyecto, para la gerencia de las adquisiciones y el manejo financiero.



Estado actual del proyecto

El proyecto se ejecuta en dos etapas: Primera etapa (REM I) que tuvo culminación de actividades el 30 de junio de 2023, y el cual a corte 31 de diciembre de 2023 tuvo un total de 179 acuerdos firmado. La segunda etapa, REM II se encuentra en ejecución (a corte 31 de diciembre de 2023). Se han firmado 19 acuerdos, de los que se encuentran 17 en etapa de ejecución, y dos suspendidos por temas de orden público.



Socios y aliados

- **Socios: Entidades públicas**

- **Autoridades Ambientales:**

- CORPOAMAZONIA, CDA, CORMACARENA y Parques Nacionales Naturales, IDEAM:

- El fortalecimiento institucional de las Corporaciones propicia actividades que promueven la implementación de mecanismos e instrumentos de trabajo conjunto entre las partes, con el objeto de contener la deforestación y frenar las emisiones causadas por la deforestación en el bioma Amazónico de Colombia, mediante la administración y planificación del recurso forestal en los Núcleos de Desarrollo Forestal - NDF, el fortalecimiento del control y la vigilancia

forestal, mesas forestales, monitoreo, educación ambiental, e incentivo forestal amazónico.

- **Institutos de investigación:**

- SINCHI, IDEAM, Instituto Alexander von Humboldt, Universidad Nacional:

- Estas entidades realizaron sus aportes de experiencia y de investigación que fueron insumo para la consolidación de un sistema de contabilidad de emisiones asociadas a deforestación y degradación forestal, el cual necesariamente implica el fortalecimiento de un sistema de monitoreo que realice el seguimiento de la deforestación y degradación de la cobertura forestal, y a la cuantificación de la masa arbórea existente en la Amazonía.

- **Aliados: Entidades privadas**

- **ONG:**

- ACT, WWF, ONF ANDINA, GAIA, FCDS, FUNSORI, TROPENBOS, Fundación Natura, Fundación Alisos, Fundación Maloka, entre otra

- Estas organizaciones públicas o privadas son estratégicas para el apoyo en territorio en la implementación de los proyectos financiados por el proyecto a algunas organizaciones campesinas e indígenas; brindando fortalecimiento, apoyo técnico y administrativo durante la ejecución a las organizaciones.

- **Organizaciones indígenas:**

- Los pueblos indígenas tienen una participación directa en el proyecto, enfocada en el

fortalecimiento de los sistemas de gobierno, conocimiento, manejo y uso del bosque, la recuperación de tradiciones, cultura, lenguaje y prácticas ancestrales. Todo ello con miras a incrementar los escenarios y las capacidades de interlocución de los pueblos indígenas y el Estado, además de promover el compromiso y la responsabilidad de todos en las decisiones que permitan reducir, mitigar y prevenir la deforestación y degradación del bosque amazónico.

- **Organizaciones campesinas:**

Las organizaciones campesinas implementan proyectos productivos, adoptando prácticas agroambientales sostenibles y los aprendizajes derivador de la asistencia técnica que contribuyen a la protección de los bosques y uso sostenible de recursos naturales, contando con el apoyo de varias Entidades públicas y privadas que forman parte del proyecto, para la apertura y fomento de mercados de comercialización de sus productos.

**Instituciones financieras
(Finagro, Banco Agrario):**

Impulsan y facilitan el acceso a créditos procurando su viabilidad y sostenibilidad en favor de los pequeños productores en la región amazónica, para la financiación de los proyectos ambientales, producción, comercialización o agroindustria, que sean técnica, financiera y ambientalmente viables.



Foto: Vanessa Moreno



Instrumentos económicos

Incentivo Forestal Amazónico (IFA):

El IFA es un incentivo a la conservación, transitorio, voluntario y complementario y tiene como meta mantener los bosques en pie, fomentar la cultura del aprovechamiento sostenible del bosque de productos maderables y no maderables, y, reducir la dependencia de la explotación extractiva de los recursos naturales de la región.

Instrumentos financieros verdes:

• FINAGRO:

- Con la implementación del ITPS (Instrumento para la transformación Productiva Sostenible), se impulsó y facilitó el acceso al crédito de productores agropecuarios en la región amazónica para la financiación de los proyectos ambientales, producción, comercialización o agroindustria.

• Banco Agrario:

- Se otorgaron créditos verdes enfocados en sistemas productivos en plantación forestal, regeneración natural y enriquecimiento del bosque, productos no maderables, sistemas agroforestales en caucho, cacao y chontaduro; reconversión ganadera de carne y leche y piscicultura amazónica. Se definieron ocho (8) modalidades de crédito para 700 pequeños productores.



Organizaciones locales

- 30 organizaciones campesinas beneficiarias.
- 88 organizaciones indígenas.

Logros Principales

Conservación:

- 309.350 hectáreas bajo acuerdos de conservación.
- 3.527 familias campesinas beneficiadas con 72.584 hectáreas bajo acuerdos de conservación.
- 2.573 familias beneficiadas del Incentivo Forestal Amazónico (IFA) con 120.263 hectáreas bajo acuerdos de conservación.

Desarrollo:

- Apoyo a emprendimientos de turismo de naturaleza con COP \$1.545'000.000.
- 42 proyectos agroambientales.
- 1.059 familias beneficiadas con alianzas productivas.

Fortalecimiento de capacidades:

- 740 presidentes y líderes obtuvieron un diplomado en educación ambiental.
- 2.500 jóvenes y niños beneficiados con PRAEs y PROCEDAs.
- 345 extensionistas capacitados.

Infraestructura:

- Entrega de 3 plantas de procesamiento y 5 en proceso.

Planificación:

- Apoyo a 3 departamentos en la elaboración y aprobación del Plan de Extensión Departamental.

Información:

- 1.129.263 hectáreas con Planes de Ordenación Forestal (POF).
- Implementación del Inventario Forestal Nacional (IFN) con una inversión de \$20.574.000.000.

Reportes:

- Reportes regionales de reducción de emisiones de gases efecto invernadero por reforestación.
- Reporte de cifras oficiales de monitoreo de la superficie de bosque natural y tasa de deforestación a nivel nacional, regional y departamental (a escala 1:100.000).

Lecciones aprendidas

• **Gobernanza:**

Se requiere optimizar la ejecución de los proyectos, particularmente con el sector de Entidades Públicas de orden regional (territoriales y autoridades ambientales especialmente). La gobernanza entre grupos de Entidades (Entidades públicas de nivel nacional, de nivel territorial regional y local, de autoridades ambientales, de organizaciones campesinas e indígenas) requiere implementar acciones para seguir fortaleciendo la interacción.

• **Planificación:**

Las acciones planificadas en el desarrollo del proyecto en varios casos no siempre correspondieron con las acciones ejecutadas, tanto en términos de tiempo

como en recursos, para las actividades técnicas y administrativas, incluso desde la conceptualización inicial realizada por los cooperantes, la UER y FPN, y sus variaciones a lo largo del desarrollo del Proyecto; así como también al interior de cada Acuerdo. También se requiere capacitar a los actores que formulan los proyectos en herramientas de planeación e implementación de proyectos.

• **Seguimiento:**

Se requiere mejorar las estrategias de seguimiento, particularmente al interior de las Entidades Implementadoras (EI). Sin embargo, las EI se han fortalecido administrativamente lo que facilita el desarrollo y seguimiento de sus proyectos. La presencia del equipo técnico y administrativo del Proyecto ha sido fundamental y se debe tener en cuenta su refuerzo para las siguientes etapas del proyecto REM en Colombia. Se requiere mayor interacción entre los equipos técnico y administrativo (UER – FPN)

• **Territorio:**

Considerando las dificultades de acceso, desplazamiento y orden público en ciertas zonas, además de las limitaciones en la capacidad administrativa de algunas organizaciones y entidades, se hace necesario: 1. Incorporar estos factores en la planificación de proyectos. 2. Implementar un seguimiento efectivo a la ejecución técnica y administrativa. 3. Asegurar la coherencia entre la planificación y la ejecución, minimizando cambios durante el proceso. Esta estrategia permitirá optimizar la gestión de los proyectos y alcanzar los objetivos de manera más efectiva.

- Las complejidades del territorio también generan dificultades de comunicación, lo que ha supuesto grandes retos para garantizar una ejecución fluida de los proyectos, la entrega oportuna de recursos y la rendición de cuentas a tiempo, especialmente en el trabajo con comunidades indígenas. Es necesario abordar estas dificultades para asegurar una gestión eficaz y transparente de los proyectos.

- Por último, la informalidad en el territorio ha implicado grandes esfuerzos para garantizar el cumplimiento de todos los requisitos exigidos por los procedimientos (Manual Operativo y Directrices de KfW), dada la inexistencia o baja presencia de oferentes y/o proveedores que cumplan con los mismos. Las capacidades limitadas de las organizaciones de base, (campesinas e indígenas) y algunas públicas (alcaldías), ha impactado en el ritmo de ejecución de los proyectos, no obstante, ha sido una oportunidad para contribuir a su fortalecimiento.



Corazón de la Amazonía

El proyecto Corazón de la Amazonia es una apuesta de largo plazo, desarrollada a partir del ordenamiento del territorio, con acciones integradas y concertadas entre las entidades públicas socias del orden nacional, regional y local, con organizaciones sociales y aliadas. Venimos promoviendo la conservación, gobernanza y manejo efectivo de cerca de 7,2 millones de Áreas Protegidas y a la vez que contribuimos a la implementación y capitalización del Programa HeCo y fortalecemos el SINAP.

Por otra parte, trabajamos en áreas críticas que son vitales para mantener la conectividad ecosistémica. Esto incluye la restauración y recuperación de rondas hídricas, cañadas y áreas deforestadas y degradadas, mediante



Foto: Corazón de la Amazonía

acuerdos de conservación y no deforestación que han sido fundamentales para preservar el bosque. Avanzamos en el fortalecimiento de los procesos de participación social y planeación hacia la economía forestal comunitaria y las cadenas de valor en torno a los productos y servicios del bosque y el agua. Esto incluye la implementación de acciones integradas en 4 núcleos de desarrollo forestal y la biodiversidad (NDFyB) priorizados por el gobierno, que son el eje central del Plan Integral de contención a la Deforestaciones. Con estas acciones también se contribuye con el Plan Nacional de Restauración.

Durante el año 2023, el proyecto avanzó con las acciones para el cierre del primer financiamiento adicional (FA1) a través del sexto aprovisionamiento del GEF y continuó la implementación de los procesos del segundo financiamiento adicional (FA2) a través del séptimo aprovisionamiento del GEF, hecho que en sí mismo, representó retos y nos deja aprendizajes importantes. El cierre del GEF6 significa un hito importante para el proyecto, al contribuir con más de 2 millones de áreas bajo manejo integrado a la región de la Amazonia en sectores estratégicos para la conectividad y contención a la deforestación y los acuerdos sectoriales que promueven la coherencia en las políticas del gobierno, en específico para el sector de infraestructura, que contribuyen a reducir los impactos en este territorio por parte de este tipo de proyectos. Este cierre de GEF6 por otra parte, nos invitó a una mejor articulación entre las áreas técnica, financiera y de adquisiciones para lograr su operación;

superar limitantes estructurales de comunicación y conexión tradicionalmente presentes en esta región, la planificación y diálogo permanente entre entidades SINA y con otros actores institucionales y sociales con presencia en la región.

Por otra parte, la implementación del FA2-GEF7 presentó el reto de ajuste a políticas del nuevo gobierno, el cambio en los directivos de entidades socias y otros sectores estratégicos para el cumplimiento de objetivos del proyecto. Este nuevo financiamiento, presenta desafíos como el de aportar a la puesta en marcha de los NDFyB; que no solo implica que el sector ambiental trabaje articulado, sino involucra otros sectores como el de tierras, infraestructura, Ministerio del Interior e idealmente, otros sectores relacionados con el bienestar de las comunidades para lograr un verdadero desarrollo integral en estos núcleos o territorios priorizados.

El FA2-GEF7, también nos presenta desafíos derivados del conflicto social en algunos sectores de intervención, que nos reta en formas y métodos de intervención para la implementación del Proyecto, este ya muestra procesos que han impactado a las comunidades.

Nos estamos preparando para celebrar los diez años de implementación del proyecto. Esta experiencia nos deja valiosas lecciones y procesos a escalar, que esperamos contribuyan aún más a los procesos de conservación y desarrollo sostenible en la región amazónica.

El rol de Patrimonio Natural

Fondo Patrimonio Natural, tiene un doble rol dentro del Proyecto, como entidad socia que aporta y participa en la toma de decisiones a nivel estratégico y como entidad responsable de la gestión financiera, adquisiciones y coordinación general. Que implica la facilitación, armonización y coordinación de las acciones para la implementación del Proyecto entre las entidades socias. Brinda asesoría desde su experticia en los temas sostenibilidad financiera de las áreas protegidas.



Estado actual del proyecto

El proyecto se está implementando desde el año 2015, la financiación original se cerró en el año 2019 y se continúa con la ejecución de las dos financiaciones adicionales a través del sexto y séptimo aprovisionamiento del GEF. La primera financiación adicional (FA1) tiene vigencia hasta noviembre de 2024 y segunda financiación (FA2) tiene vigencia hasta septiembre de 2026.



Socios y aliados

Corazón de la Amazonia, es una iniciativa pública que se ejecuta bajo un esquema o arreglo institucional y gobernanza que involucra a seis entidades públicas del SINA, tanto del orden nacional (MADS, IDEAM, PNN) y con jurisdicción específica en la región amazónica (I. Sinchi, Corpoamazonia y CDA), y Fondo Patrimonio Natural. Las entidades del gobierno, tienen bajo su responsabilidad la orientación técnica y ejecución en territorio.



Instrumentos económicos

El proyecto no aplica instrumentos económicos en su ejecución; sin embargo, se reconoce a las familias, un apoyo monetario por las actividades de implementación de las áreas en restauración y se prevé el apoyo económico para fortalecer la cadena de valor de iniciativas de aprovechamiento de especies no maderables del bosque para contribuir a la sostenibilidad de dichas iniciativas.



Organizaciones locales

El proyecto ha establecido relacionamiento con más de 29 organizaciones indígenas, entre resguardos y Asociación Autoridades de Territorios Indígenas (AATIs), a través de las acciones que se desarrollan con los territorios traslapados con áreas protegidas nacionales y las áreas colindantes a estas áreas. Con acciones de restauración y el aprovechamiento del bosque, se vienen trabajando de la mano con cerca de 60 Juntas de Acción Comunal, ASOJUNTAS, Cooperativas y Asociaciones Campesinas, en los 5 departamentos en donde intervine el proyecto

(Guaviare, Caquetá, Putumayo, Inírida y Amazonas). En la ejecución están participando profesionales y técnicos de Autoridades Ambientales de la región capacitados para la interpretación y análisis de monitoreo de bosques y carbono por parte del IDEAM.

Lecciones aprendidas

- **Gobernanza:**

- El esquema de gobernanza colegiado entre entidades públicas del SINA junto con las autoridades locales y organizaciones comunitarias, permite una mejor articulación de acciones y la identificación de otras fuentes de cooperación para complementar y optimizar los recursos. Este siempre requerirá de la voluntad política e institucional para lograr sinergias que permitan ampliar el impacto de las intervenciones en la Amazonia.

- **Planificación:**

- El ajuste y orientación de la intervención a los objetivos y líneas estratégicas de los planes de manejo territorial, bajo una mirada estratégica, se contribuye de manera más efectiva al logro de objetivos de conservación de largo plazo. Se requiere en todo caso, que dichos planes estén apropiados por las comunidades.

- **Seguimiento:**

- El proyecto cuenta con diversos instrumentos de seguimiento técnico, operativo y administrativo, definidos por la Agencia Implementadora (Banco Mundial) y las entidades socias. Estos instrumentos facilitan hacer el seguimiento de manera continua y periódica, donde se identifica el estado de avance y cumplimiento del objetivo, indicadores y metas. Se continúa con los diferentes procesos de cualificación y capacitación para que las entidades socias incorporen dichos instrumentos dentro de su quehacer institucional.

- **Territorio**

- La gestión y operación de proyectos en territorios con condiciones sociopolíticas complejas, precisan de alternativas permanentes de adaptación y el análisis conjunto entre entidades socias y el autocuidado según el entendimiento de estos territorios.

APDB

Áreas Protegidas Diversidad Biológica

El Proyecto APDB, con sus múltiples componentes y medidas, refleja un esfuerzo integral por fortalecer la gestión de las áreas protegidas en Colombia. El proyecto tiene una diversidad de medidas que van desde la adquisición y adecuación de infraestructura hasta el fortalecimiento de esquemas de conservación y uso sostenible, que apuntan a mejorar la gestión ambiental y promover la sostenibilidad en las áreas protegidas. En cuanto a los logros, cabe destacar la construcción de obras, compra de infraestructura para las sedes administrativas y la dotación para Prevención, Vigilancia y Control PVC para las direcciones territoriales, para atender el funcionamiento de las áreas protegidas y brindar apoyo logístico a los equipos encargados de su gestión, y la instalación de señalización y la



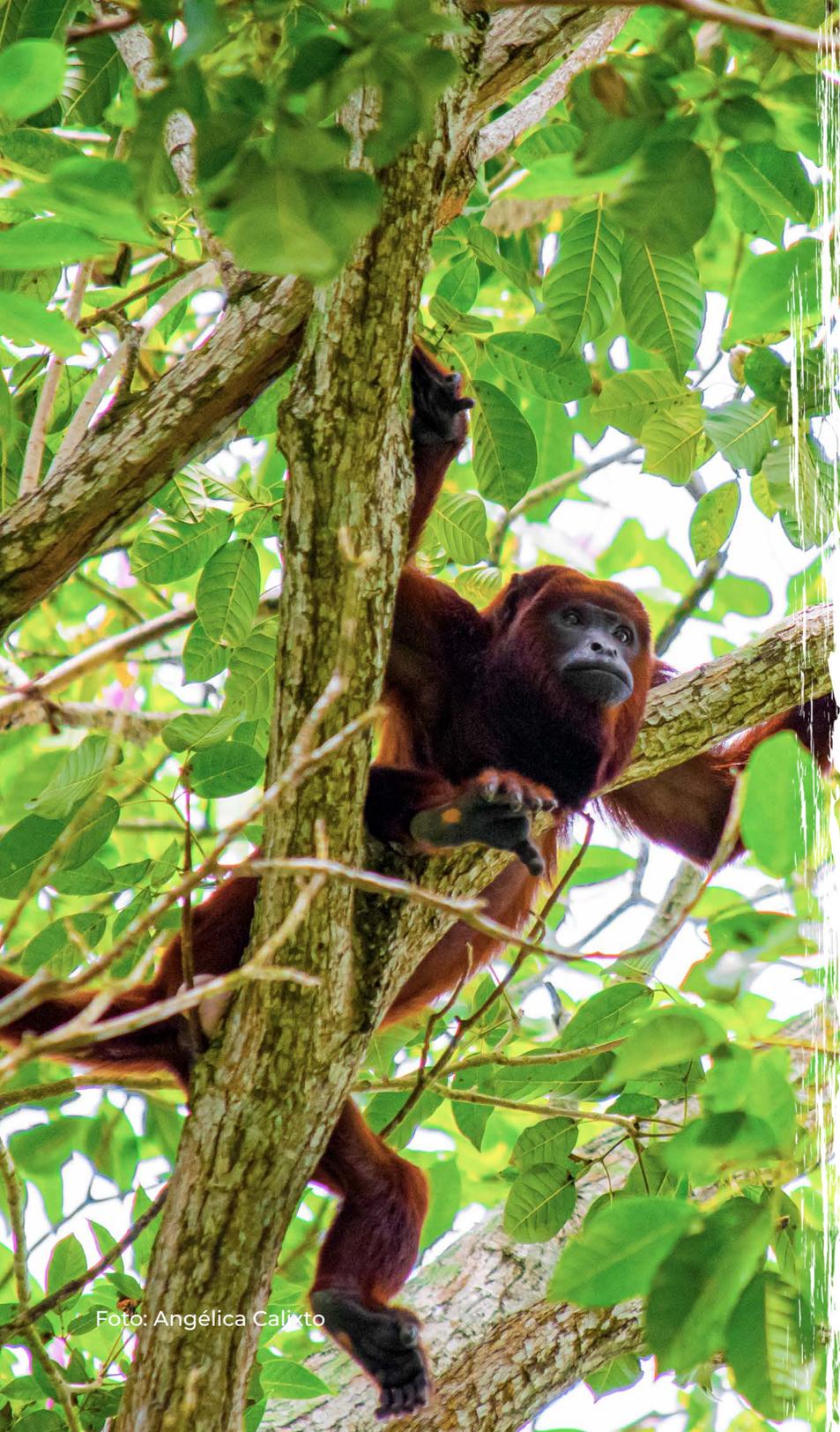


Foto: Angélica Calixto

realización de obras de infraestructura turística con el objetivo de mejorar la experiencia de los visitantes y promover el ecoturismo responsable. Es importante mencionar que aún existen desafíos pendientes en términos de ejecución financiera y avance en algunas medidas específicas. Aunque se registra un progreso considerable en la implementación de planes operativos para la implementación de sistemas sostenibles e instrumentos como planes de manejo, queda trabajo por hacer en la adquisición de sedes adicionales y la elaboración de planes de ordenamiento turístico. Asimismo, la delimitación y señalización de áreas protegidas continúa siendo un proceso en curso.

Aunque existe un avance en infraestructura y planes de ordenamiento ecoturístico, persiste el desafío de la implementación de medidas de restauración ecológica, ordenamiento ambiental territorial y fortalecimiento de actividades ecoturísticas, relacionados en mayor medida con la capacidad de Parques Nacionales y la participación comunitaria.

En cuanto a la planificación, al revisar el componente financiero, sigue existiendo un desfase. Aunque se han empezado a ejecutar recursos y existen procesos en etapa de de preparación, aún queda una parte sustancial del presupuesto por utilizar. Es crucial identificar las razones detrás de este desfase y tomar medidas para optimizar la utilización de los recursos disponibles. Esto podría implicar una revisión de los espacios de concertación en territorio con las comunidades y de los procesos de planificación al interior de Parques Nacionales, haciendo énfasis en la planificación financiera a largo plazo, para realizar una programación real de los procesos de contratación y ejecución.



El rol de Patrimonio Natural

Patrimonio Natural cumple el rol de administrador de los recursos financieros depositados en el fondo de disposición y de los procesos de adquisiciones.

La gestión de Patrimonio Natural, una vez Parques Nacionales ha surtido en debida forma las etapas previas de concertación y planificación, ha contribuido en el avance significativo en la ejecución administrativa y financiera, con un porcentaje considerable de procesos en ejecución y finalizados. De igual forma, su gestión se evidencia en el uso efectivo de los recursos disponibles, con un seguimiento detallado de los gastos realizados por cada medida y componente del proyecto.

Además, ha tomado medidas proactivas para el cierre exitoso de la Fase I del proyecto, en primer lugar, propiciando los espacios de concertación con los contratistas para viabilizar la ejecución y finalización adecuada de los contratos y, cuando esto no ha sido el caso, tomando las medidas necesarias para hacer exigible las obligaciones y asegurando la culminación y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Estado actual del proyecto

- **Esquemas de conservación y uso sostenible**
Se han realizado avances en la implementación de medidas de restauración ecológica y sistemas sostenibles, pero es fundamental abordar desafíos como el relacionamiento con las comunidades locales, para asegurar el éxito a largo plazo de estas iniciativas.
- **Fortalecimiento de actividades ecoturísticas**
Si bien se han realizado progresos en la elaboración de planes de ordenamiento ecoturístico y en la infraestructura turística, es necesario garantizar una coordinación efectiva con las comunidades locales y otras partes interesadas para maximizar el impacto positivo del turismo en las áreas protegidas.
- **Infraestructura administrativa y equipamiento**
Avances en la compra de infraestructura y equipamiento, así como en la implementación de medidas de señalización y delimitación en las áreas protegidas. Sin embargo, es esencial acelerar la ejecución de los procesos pendientes para garantizar un impacto efectivo en la conservación y gestión de las áreas protegidas.
- **Fortalecimiento de estructuras de gestión:**
Aunque se han logrado avances en la elaboración y actualización de instrumentos de gestión, como los planes de manejo y ordenamiento ecoturístico, es necesario agilizar estos procesos para garantizar una gestión efectiva de las áreas protegidas y sus recursos naturales.

- **Gestión financiera y contratos**

El 30% de los procesos programados en el Plan de Adquisiciones aún no han iniciado, llevando a retrasos en la implementación, lo que pone en evidencia que los objetivos del proyecto podrían no alcanzarse en el plazo establecido. En términos financieros la ejecución de la fase II no alcanza aún el 30%.



Socios y aliados

- Federación Nacional De Cacaoteros - Fedecacao
- Agrosavia
- Federación Nacional de Cafeteros – Comité Departamental de Cafeteros de Nariño
- Comité de Ganaderos del Cauca
- Fondo Mundial Para La Naturaleza Colombia WWF
- Fundación Ecosistema Colombia



Instrumentos económicos

Se han desarrollado planes y programas básicos para fortalecer la gestión de las áreas protegidas, incluyendo la elaboración de planes de manejo y ordenamiento ecoturístico, con el objetivo de orientar acciones de conservación y promover un uso sostenible de los recursos naturales.



Organizaciones locales

Trabaja con comunidades de las APs Uramba, Utría, Galeras, Nevado del Huila, Paramillo, Macarena, Picachos, Tinigua, Puracé, Gorgona (En específico comunidad de Bazan), Corales, Sumapaz, La Macarena, Catatumbo



Foto: Corazón de la Amazonia

(En específico comunidades de Irocombincayra e Bacuboquiera y resguardo Motilón Bari).

De manera específica cabe mencionar que el trabajo con comunidades se relaciona con:

- Buenas prácticas pesqueras en el Pacífico Norte con las comunidades de Uramba y Utría.
- Implementación de sistemas sostenibles en café en áreas aledañas a Galeras, Nevado del Huila y Yariguíes con comunidades de los departamentos de Nariño, Santander y Huila.

Lecciones aprendidas

- **Gobernanza:**

Debe basarse y diseñarse teniendo en cuenta el contexto institucional local y regional y la capacidad de gestión de las organizaciones en el territorio. Un proceso de planeación coherente debe estar sustentado en una estructura de Gobernanza efectiva y un Plan de Acción en el que las Unidades de Gestión, técnicas, administrativas y financieras, que en muchos casos involucran varias organizaciones, bajo una coordinación de carácter funcional.

- **Planificación:**

El ejercicio de planificación debe tener objetivos estratégicos claros, para que los equipos encargados puedan definir metas operaciones coherentes y las acciones tácticas y los instrumentos diseñados puedan aportar a la consecución consecución de los objetivos teniendo como mira el estado final deseado. Debe ser adaptiva y flexible, teniendo como centro la estrategia para facilitar la discusión permanente y colaborativa entre las diferentes unidades de gestión.

- **Seguimiento:**

Para poder realizar el seguimiento, el proceso de planeación debe estar basado en procesos, procedimientos e informes y respaldado en la comunicación y un sistema de información que monitoree y evalúe constantemente, contribuyendo a que la estructura responda a las políticas y la estrategia.

- **Territorio:**

Con mayor información y entendimiento del contexto territorial, las coordinaciones y las unidades pueden adaptarse mejor a ambientes complejos e inciertos, evaluando múltiples opciones para emplear los recursos, identificar y gestionar los riesgos en la implementación.

Un proceso de planificación llevado en debida forma le permite al coordinador tener un panorama más amplio de las acciones que se están desarrollando en terreno, identificando y anticipando los problemas, presentando y evaluando las posibles opciones para abordar la complejidad.

Ecopetrol

El contrato suscrito con Ecopetrol y ejecutado entre junio de 2021 y septiembre de 2023 permitió a Patrimonio Natural incursionar en la implementación de acciones de compensación por pérdida de biodiversidad e inversión forzosa de no menos del 1% en el Campo Rubiales (Puerto Gaitán, Meta), uno de los campos petroleros más grandes del país. De esta manera se generó una gran cantidad de conocimiento alrededor de la biodiversidad y los ecosistemas de la zona, así como el reconocimiento de las comunidades que los habitan y el entendimiento de las relaciones sociales que allí se han moldeado y que determinan el manejo actual del territorio.



Foto: Nicolás Becerra

Esta experiencia representó también diversos retos en relación con:

1. El relacionamiento con comunidades campesinas colonas e indígenas que se encuentran inmersas en dinámicas socioeconómicas fuertemente influenciadas por los recursos económicos de la industria petrolera, lo cual incrementa los costos de la implementación, dificulta la armonización de intereses comunes y demanda mayor atención, tiempo y recursos en el componente social (no contemplados en el diseño de Ecopetrol).
2. Los conflictos que se generan entre los procedimientos y tiempos administrativos y la complejidad de los procesos de restauración en el cumplimiento de metas y cronogramas planificados con tal rigidez que impide la conciliación en estos dos aspectos.
3. La forma de financiación establecida por Ecopetrol desconoce las capacidades financieras de las entidades ejecutoras, lo que conlleva sobrecargos y necesidad de financiación externa en detrimento de estas.
4. La débil gobernanza territorial de Ecopetrol en los predios de su propiedad y priorizados para la implementación fue un factor determinante que dificultó el avance del proceso de restauración, y su fortalecimiento se convierte en una condición habilitante para el éxito de las metas planteadas.



Patrimonio Natural fue el de ejecutor del Proyecto de restauración ecológica, siendo esta una temática de contratación que no es habitual dentro de Ecopetrol, lo cual dejó varias lecciones para este tipo de alianzas. La ejecución puso en evidencia aspectos que dificultan no solo la implementación sino limitan la oportunidad para aportar e incidir en la forma como se implementan las compensaciones ambientales en el país, con inversiones costo-eficientes y que generen impacto sobre las comunidades locales y los ecosistemas.

Entre estos aspectos están:

- El entendimiento de la complejidad de los procesos de restauración vs procedimientos y tiempos administrativos, desde el diseño de los planes de restauración, el planteamiento de metas y cronogramas.
- La forma de financiación considerando las capacidades de las entidades ejecutoras, de tal forma que no conlleve sobrecargos y necesidad de financiación externa para la ejecución
- El diseño al detalle de las especificaciones establece

previamente las actividades a implementar en las fases siguientes, por lo que la información recabada en el diagnóstico no se constituye en insumo para las siguientes fases como es deseable en la ruta lógica de un proyecto de restauración, las cuales generaron necesidades de replanteamientos.



Estado actual del proyecto

En septiembre de 2023 se terminó el contrato de manera anticipada y de común acuerdo.



Socios y aliados

El principal aliado fue Ecopetrol siendo el directo responsable de las obligaciones ambientales a implementar. Además, se contó con el apoyo de las Universidades Nacional (Sede Bogotá), del Valle y Pedagógica y Tecnológica de Colombia en el manejo de las colecciones biológicas; y empresas locales que facilitaron la logística del proyecto.



Instrumentos económicos

La implementación del proyecto respondía a las obligaciones ambientales de compensaciones por pérdida de biodiversidad e inversión forzosa del 1%. En la implementación no se aplicaron instrumentos económicos ni financieros.



Foto: C. H. Gantiva-Q.



Organizaciones locales

En el campo Rubiales se trabajó con comunidades campesinas colonas y con el resguardo indígena Alto Unuma de la etnia Sikuani. Así mismo se trabajó con empresas de base local como Ecologic SA, que fue un aliado ya fortalecido dentro del territorio.

Logros Principales

- Publicación del libro impreso [“Explorando la biodiversidad de Campo Rubiales”](#) que reúne gran parte del conocimiento socioambiental generado del Campo Rubiales, esto es relevante ya que en esta zona se han realizado pocos estudios de este tipo.
- Elaboración de los diagnósticos biofísicos (Flora, Fauna y suelos) y sociales de los 4 predios pertenecientes a la reserva la Danta de Ecopetrol en Campo Rubiales, Puerto Gaitán Meta.
- Se realizaron los diseños detallados de las acciones de restauración ecológica de los predios el Refugio y la Cascada al interior de la reserva la Danta de Ecopetrol, dando líneas técnicas claras con altos estándares de calidad para ser tomados en la

implementación de la restauración ecológica de esta compensación.

- Con el diseño de los planes de formación, comunicaciones y participación orientamos el enfoque de la implementación de las compensaciones por parte de Ecopetrol.
- El manejo de los recursos fue adecuado ya que se logró cumplir con los productos y metas establecidas a pesar de los vacíos y omisiones presupuestales.



Lecciones aprendidas

- **Gobernanza:**

- El relacionamiento e influencia de la industria petrolera con las comunidades locales genera dinámicas sociales en la que la toma de decisiones se rige por las vías de hecho lo que distorsiona el ejercicio de la gobernanza.
- Aunque gran parte de los planteamientos de los planes de compensación e inversión forzosa del 1% de Ecopetrol se basan en la importancia de la

participación y la gobernanza, en la práctica las decisiones fueron tomadas previamente en el diseño del proyecto, lo que no permitió margen de maniobra desde lo ecológico y lo social en este aspecto.

- La gobernanza territorial por parte de ECopetrol, empresa propietaria de los predios de intervención, debe asegurarse como parte de las condiciones habilitantes para la implementación de acciones de restauración, ello implica el control y manejo de factores tensionantes como ganado y fuego.

- **Planificación**

- Se requiere el involucramiento del personal de Patrimonio Natural para hacer presupuestos propios de acuerdo con las características y capacidades del Fondo.
- Es necesario recibir asesoría y revisión detallada de profesionales en las áreas correspondientes para la elaboración y aceptación de propuestas técnicas.
- Se requiere acordar condiciones flexibles de actuación ante situaciones socioecológicas propias de los procesos de restauración que permitan la capitalización de los resultados y lecciones aprendidas, y respuestas pertinentes.

- **Seguimiento:**

- Los comités de seguimiento sistemáticos permiten evaluar el avance permanentemente y la toma decisiones oportunas.

- Un correcto relacionamiento y calidad de los profesionales de la empresa de interventoría es un factor determinante para el avance de las actividades del proyecto.
- La planificación de los costos de monitoreo de la restauración a largo plazo es fundamental para asegurar el éxito de los mismos. Sin embargo, el cumplimiento de los objetivos de los planes de compensación son limitados en este aspecto.

- **Territorio:**

- Asegurar los permisos de uso y acceso a pequeños aeropuertos locales, es una estrategia de eficiencia financiera del proyecto. Esto permitirá Reconocer y considerar las condiciones del territorio en el manejo administrativo y operativo es un factor de eficiencia, especialmente en zonas remotas, con altos costos de transporte y constantes conflictos sociales como el Campo Rubiales, tienen efectos sobre los tiempos, costos y riesgos de la implementación.



Hotspot

Andes Tropicales

El Fondo de Alianzas para los Ecosistemas Críticos (CEPF) cumple un papel estratégico para abordar la crisis de extinción de especies al fortalecer a la sociedad civil (organizaciones no gubernamentales, comunidades locales e indígenas, entidades académicas y privadas) en la construcción de liderazgo y alianzas para proteger los Hotspots del mundo.

Durante el año 2023, el CEPF invirtió alrededor de 1.2 millones de dólares en Colombia, a través de 17 donaciones grandes y pequeñas en proyectos ubicados en dos corredores biológicos: el Corredor Paraguas-Munchique/Bosques Montanos del Sur de Antioquia y el Corredor binacional (Colombia-Ecuador) Awá-Cotacachi-Illinizas. Dentro de estos corredores, las acciones se han enfocado en diez Áreas Clave de Conservación (KBA).



El rol de Patrimonio Natural

Patrimonio Natural tiene a su cargo el Portafolio de Proyectos en Colombia y es responsable de proveer liderazgo estratégico y coordinación eficiente de la inversión de CEPF en el país.

El rol de Patrimonio también ha sido el de promover alianzas con autoridades ambientales y otros actores tanto nacionales como locales, para buscar un impacto mayor de los proyectos en la conservación de los territorios. Adicionalmente, en Colombia se ha aportado de forma activa a la construcción de la estrategia de comunicación, haciendo aportes constantes al manejo eficientes de las redes sociales, la producción audiovisual y apoyando a las organizaciones socias en la publicación de resultados.



Estado actual del proyecto

En enero 2022 se inició la Fase III y la contratación del RIT. Se tuvieron dos convocatorias, una en marzo 2022 y otra en Agosto del mismo año. En total se otorgaron 16 donaciones en Colombia. El CEPF cerrará su primera etapa de inversión de la Fase III en Andes Tropicales en el primer trimestre del 2024, y espera poder dar continuidad a la misma.



Socios y aliados

El Fondo de Alianzas para los Ecosistemas Críticos como parte de su estrategia de intervención en los Andes Tropicales, en la Fase III de inversión ha constituido el Equipo Regional de Implementación (RIT), conformado por el Fondo Patrimonio Natural de Colombia, Profonanpe de Perú y ACEAA de Bolivia, para emprender iniciativas de conservación en las Áreas Claves de Biodiversidad (KBA) a través de la sociedad civil.



Instrumentos económicos

La Asociación Calidris, beneficiada por el CEPF, puso en marcha el proyecto “Caracterización de potencial paisajístico del Valle del Cauca para determinar la viabilidad de bonos de carbono como estrategia de conservación de las aves” que se encuentra en su primera fase.



Organizaciones locales

Durante su fase III de implementación, el proyecto trabajó con un total de 16 organizaciones locales, dos de ellas indígenas y tres campesinas: Asociación Calidris, UNIPA, Fundación Calima, Corporación Biodiversa, Resguardo Pialapí Pueblo Viejo, Corfopal, Fundación Con Vida, Fundación Ecohabitats/Asoagroambiental Santa Clara, Fundación Trópico, Corporación Serraniagua, Fundación Ecovivero, Fundación Impulso Verde, Fundación Ecotonos, Corporación Corporedes, Fedena, Conservation Strategy Fund - CSF.

Logros Principales

Fortalecimiento de organizaciones

- 15 organizaciones de la sociedad civil locales en 10 Áreas Claves de Biodiversidad.
- 5 departamentos: Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Chocó y Antioquia.
- 16 proyectos de conservación.

Mejora en la gestión de áreas

- Alrededor de 40.000 hectáreas.
- Construcción y/o actualización de planes de manejo.
- Planificaciones prediales.
- Implementación de herramientas de manejo del paisaje.

Capacitación

- Más de 700 personas capacitadas en: conservación, cambio climático, herramientas del paisaje, bioemprendimientos, comunicaciones y especies amenazadas.

Articulación con gobiernos locales

- Articulación de procesos en los territorios.
- Aportes a la sostenibilidad.

Equidad de género

- Promoción de una participación equitativa de género en todas las actividades.

Conservación de especies

- 20 especies En Peligro de Extinción o En Peligro Crítico.
- Acciones de conservación en sus hábitats de la mano de las comunidades locales.



Foto: Fundación Calidris

Foto: UNIPA / Nicolás Becerra

Lecciones aprendidas

- **Gobernanza:**

- A pesar de que CEPF promueve la participación multiactor en los proyectos, no es fácil poder involucrar en todos a la autoridad ambiental y a otros actores como la empresa privada, por lo cual, es importante en la preparación de los proyectos incluir actividades que estén articuladas con las de otros actores relevantes en el territorio o al proceso.

- **Planificación:**

- Dadas las diferentes características de cada organización socia de Patrimonio Natural y CEPF y el número de requerimientos de los donantes, es importante en el período de planificación, incluir, procesos de acompañamiento individuales para cada proyecto, lo cual ayudará a resolver dificultades que puedan surgir antes de que avancen.

- **Seguimiento:**

- Es necesario que se cuente con un profesional de seguimiento y monitoreo que esté al tanto de los, puesto que generalmente la coordinación está involucrada en temas administrativos y financieros, por lo tanto se pierde el seguimiento periódico necesario para el acompañamiento al resto del equipo y sus actividades.

- **Territorio:**

- Las elecciones locales, los cambios en gobernaciones indígenas y la injerencia de grupos armados en estos procesos, afectaron más de lo esperado la implementación de los proyectos en los territorios, por lo tanto es importante generar estrategias de gestión de riesgo e instrumentos de salvaguardas que busquen garantizar los derechos y bienestar de las comunidades, el equipo técnico y el ambiente.

Conocimientos indígenas en el río Caquetá:

Fortalecimiento para la gestión de proyectos de adaptación al cambio climático

El proyecto, financiado por Alianza para el clima y el uso del suelo - CLUA, inició su ejecución en marzo de 2023 y se espera finalizar en septiembre de 2024. El proyecto busca: 1) Desarrollar investigaciones locales relacionadas con el cambio climático en cada comunidad, 2) Formular e implementar un proyecto para la adaptación al cambio climático en cada comunidad, 3) Fortalecer los conceptos y conocimientos propios y técnicos de cambio climático del país y comunidades campesinas, en la promoción de investigaciones locales, metodologías participativas que son relevantes para la interacción con actores a diferentes niveles, y 4) Fortalecer capacidades de las comunidades para el diseño, manejo e implementación de proyectos de cambio climático.





El rol de Patrimonio Natural

El rol de Patrimonio en este caso es liderar un equipo de trabajo y el proceso de fortalecimiento de capacidades para la gestión de proyectos comunitarios. En este proceso es necesario que el equipo de trabajo esté adecuadamente coordinado para diseñar y aplicar una metodología de un proceso de educación no formal en gestión de proyectos, hacer seguimiento y acompañamiento a los proyectos de las comunidades, hacer un manejo adecuado del presupuesto, realizar al menos un intercambio de experiencias, hacer una evaluación de capacidades en dos momentos del proceso, generar informes parciales y finales de avance (técnicos y financieros), así como revisar y ajustar los procesos de Patrimonio Natural para el acompañamiento a proyectos comunitarios - estableciendo relaciones fluidas con cada una de las áreas.

Lo anterior en articulación con la co-coordinación técnica del proyecto del socio implementador: Tropenbos Colombia. Esta labor debe realizarse de la mano de un ejercicio consciente de sistematización, reflexión y retroalimentación entre los actores, con el fin de derivar aprendizajes que permitan elevar las capacidades de los involucrados, identificar oportunidades de innovación y potencializar el impacto de la gestión futura para Patrimonio Natural.



Estado actual del proyecto

Este proyecto se formuló y se está desarrollando conjuntamente entre Patrimonio Natural y Tropenbos Colombia. Es una alianza muy valiosa debido a las experticias de cada organización y la relación de confianza y cooperación que se ha construido por varios años. La ONG Tropenbos Colombia, tiene una experiencia de más de 30 años de trabajo en la amazonía colombiana con pueblos indígenas y campesinos, promoviendo el desarrollo de investigaciones locales y estrategias participativas para la inserción de estos conocimientos en planes de estudio, de manejo y de desarrollo. En esta alianza, hay una cooperación real, en la cual se comparten las responsabilidades, la información circula de manera fluida, hay confianza y reconocimiento mutuo. Todo lo anterior permite un ambiente de aprendizaje interinstitucional y lecciones sobre el trabajo en la región amazónica.



Socios y aliados

Ha transcurrido un poco más de la mitad del tiempo de ejecución, en el cual se ha hecho la concertación con las comunidades, se ha puesto en marcha la estrategia de fortalecimiento de capacidades y las investigaciones locales. A finales de 2023 se cerró la etapa de ajuste de proyectos formulados para su posterior ejecución, acompañamiento y cierre.



Instrumentos económicos

Se planea finalizar la retroalimentación y el ajuste a los proyectos formulados por las comunidades, para proceder a firmar un subacuerdo con cada una de estas organizaciones para la ejecución de su proyecto de acción climática por el monto de \$80.000.000. Esto se entregará en 3 desembolsos en el rango de 5 meses, con acompañamiento del equipo de Patrimonio Natural y Tropenbos Colombia, en el marco de una estrategia de fortalecimiento de capacidades. En los diálogos con las comunidades durante la formulación del proyecto nos hemos preguntado: ¿Qué debe financiarse con los recursos de los agentes externos (como los proyectos)? Esto ha permitido discutir los gastos elegibles, así como recomendaciones que promuevan un uso positivo de los recursos externos y eviten acciones que distorsionen el contexto local.



Organizaciones locales

Se concertó la participación de 5 comunidades a lo largo de la cuenca del Río Caquetá: la Asociación Tandachiridu Inganokuna (formada por los resguardos Yurayaco, San Miguel, Brisas del Fragua, Cusumbe y Niñeras), la comunidad koreguaje de Jacome, la comunidad koreguaje de Jericó Consaya, la comunidad murui muina de Huitorá y la comunidad multiétnica de Puerto Córdoba. La selección tuvo en cuenta criterios de continuidad geográfica, antecedentes de trabajo en investigación propia y en ejecución de proyectos. Se aborda una variedad étnica, territorial y organizativa, con un factor común—el Río Caquetá—que permitirá comparar experiencias e información de relevancia para el cambio climático.



Foto: Natalia Cárdenas



Logros Principales

Investigación propia y agenda de cambio climático -

4 de 5 comunidades ya finalizaron sus investigaciones locales y consolidaron su agenda de acción frente al cambio climático en sus territorios, identificando afectaciones y oportunidades en cuanto al calendario ecológico, cacería, agua y pesca, chagra, monitoreo, salud, educación y diario vivir.

Monitoreo climático - Las 5 comunidades están realizando monitoreo de lluvia y temperatura, usando las herramientas de pluviómetro y termómetro que fueron entregadas posterior a un ejercicio de capacitación en el uso de las mismas.

Autoevaluación de capacidades - Acompañamiento a la autoevaluación de capacidades en las 5 comunidades de acuerdo a los siguientes temas: gobernabilidad, cambio climático, conocimiento tradicional y capacidades para la gestión y manejo de proyectos, lo cual orienta el diseño de la estrategia de fortalecimiento de capacidades.

Formulación de proyectos de adaptación

al cambio climático - 4 de las 5 comunidades ya han avanzado en el borrador de la formulación de su proyecto comunitario. En enero finalizará la planeación detallada de estos proyectos, cuya ejecución iniciará en febrero.

Fortalecimiento de capacidades - A partir del aprender haciendo, se han fortalecido las capacidades de las comunidades en cuanto a conceptos propios y técnicos de cambio climático, herramientas de formulación y gestión de proyectos, monitoreo climático.

Lecciones aprendidas

- **Gobernanza**

Hemos encontrado problemas de gobernanza interna y líderes debilitados en algunas comunidades, así como conflictos derivados de la gestión y distribución de recursos externos (dinero y oportunidades procedentes de proyectos y otros). Esto nos lleva a revisar nuestras formas de relacionamiento con las comunidades y evaluar de qué manera evitar la fragmentación de las relaciones sociales por una gestión inadecuada de proyecto.
- **Planificación**

Las complejas condiciones de orden público implican adaptar constantemente las actividades planeadas, así como las metodologías de trabajo. Esto implica desarrollar una sensibilidad a lo que emerge en el territorio y reaccionar de manera creativa frente a las modificaciones que implica en el plan de trabajo, priorizando la seguridad de los involucrados y el cumplimiento de los objetivos.
- **Seguimiento**

El seguimiento a procesos comunitarios está ligado a una actitud y práctica de acompañamiento, en el cual una perspectiva intercultural y pedagógica es necesaria. Incluso, estamos promoviendo la formación de personas locales que puedan liderar el seguimiento de las actividades en su comunidad, desde una perspectiva que privilegia la documentación, el aprendizaje y la comunicación, superando el imaginario del “auditor”.
- **Territorio**

La amazonía tiene grandes desafíos, uno de ellos es la saturación de proyectos en la zona, que no necesariamente tienen relación entre sí. Cada vez es más difícil coordinar las agendas de trabajo, ya que hay otros eventos programados, o la gente necesita tiempo para realizar sus labores cotidianas. Además, las estrategias de otras ONGs y empresas presentes en el territorio afectan las expectativas y modos de participación de las comunidades, ya que algunas organizaciones ofrecen un pago o incentivo por participar en espacios como talleres, o realizar actividades de conservación y producción. Como señalan los líderes indígenas, los proyectos REDD+ con bonos de carbono son especialmente complejos debido a la cantidad inigualable de recursos que están trayendo al territorio, con poca claridad y transparencia.

Proyectos por ejecutar

Herencia Colombia

El programa HeCo, con su implementación en un horizonte de 20 años busca asegurar la conservación y la financiación de 42 millones de hectáreas, que representan un 20% del territorio nacional, mediante el incremento de la cobertura y el mejoramiento del manejo efectivo y gobernabilidad del SINAP y otras estrategias de conservación, en el contexto de paisajes sostenibles como espacios de inclusión y paz, que generan oportunidades para el bienestar y el desarrollo humano, frente a los desafíos que suponen la vulnerabilidad y el cambio climático; HeCo apoyará al fortalecimiento y consolidación del SINAP, con el incremento de la representatividad de la naturaleza incluida en el sistema, la conectividad y su efectiva y equitativa gestión que son los pilares bajo los cuales se formuló la Política Nacional del SINAP.





El Programa de financiación para la permanencia (PFP) que en Colombia se llama Herencia Colombia (HeCo) busca asegurar la conservación y financiación a largo plazo de 29 millones de hectáreas, que representan el 16% del territorio colombiano, promoviendo la consolidación de Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) y contribuyendo a la visión 2020 – 2030 del país a través de: a) el incremento de la cobertura y representatividad del SINAP, b) mejorar el manejo de las áreas protegidas existentes y c) fortaleciendo la gobernanza y mejorando los medios de vida de las comunidades en corredores ecológicos asociados a las áreas protegidas, contribuyendo así a mejorar la conectividad ecológica del sistema.

Socios y aliados

Los principales socios son PNNC, WWF Colombia y WWF US, quien a nuestro lado han formulado todo el programa de Herencia Colombia, siendo así WWF US el aliado que es entidad acreditada ante el GCF para recibir recursos hasta los 50 Millones de dólares, adicionalmente son quienes han jalonado recursos de otras organizaciones que han sido fundamentales para ser contrapartida de GCF, así como PNNC recibiendo los recursos del impuesto al carbono y asegurando el compromiso del gobierno ante el memorando de entendimiento 2015 en el acuerdo de París COP21. Otras entidades como Bezos, Andes Amazon Fund, WCS, Fundación Moore, TNC y CI, han sido aliados claves con sus aportes para seguir en la búsqueda del cumplimiento del gran objetivo de este programa HeCo.



El rol de **Patrimonio Natural**

Patrimonio Natural ha estado presente como entidad ejecutora del GCF, dado trámite a todo lo necesario para el cumplimiento de los requisitos de los donantes, presto a dar la información necesaria para los informes solicitados y siendo el mecanismo financiero que administra el fondo de transición de HeCo, para la agregación de fondos de distintos donantes quienes están de acuerdo con los instrumentos de planificación del programa a largo plazo, el manejo correcto y transparente de los recursos invertidos en este propósito.



Lugar de ejecución y población

La primera fase del Programa HeCo se desarrollara en 4 mosaicos (Andes, Amazonas, Transición Orinoquia y Sierra Nevada de Santa Marta), de los establecidos para todo el programa, y las zonas marinas priorizadas (cordillera Beata, Malpelo, Yuruparí-Malpelo, Colinas y Lomas y Acandí Playon y Playona).

EL tipo de población a trabajar casi que abarca principalmente zonas rurales incluyendo población indígena, afrodescendientes, campesinos con distintas figuras organizativas.



Foto: UNIPA / Nicolás Becerra



Instrumentos económicos

Los instrumentos financieros están el primer lugar el PFP como principal fuente de financiación. El análisis examinó once (11) instrumentos financieros, seleccionados de entre una gama de instrumentos nacionales con potencial para contribuir a los objetivos del programa. A continuación, en un ejercicio de priorización multicriterio que tuvo en cuenta los elementos jurídicos e institucionales, la facilidad de aplicación y la escalabilidad. institucionales, la facilidad de aplicación y la escalabilidad.

Como resultado de la evaluación y ponderación de los instrumentos, los cuatro mejor valorados en el marco de los objetivos de HeCo han sido priorizados: Compensaciones de Biodiversidad e inversiones obligatorias del 1%, Sistema General de Regalías, Alianzas Público-Privadas y Recargos por Peajes Ambientales. Un criterio clave a tener en cuenta ha sido la rentabilidad.

Los instrumentos seleccionados son mecanismos que ya existen, todos los instrumentos no requieren un cambio normativo, sino más bien la creación de capacidades y la reorientación de recursos, y para generar cantidades significativas para cubrir las necesidades financieras recurrentes del ámbito del proyecto.



Proyecciones

El programa lleva alrededor de 4 o 5 años en su construcción, desde la firma del acuerdo con GCF el pasado 14 de Julio de 2023 se de inicio formal al proyecto con GCF que hace parte del programa HeCo, desde esta fecha se han realizado los trámites necesarios para la puesta en marcha, tales como, los requerimientos de cumplimiento ante el Fondo Verde para el Clima, luego la solicitud ante la Agencia Presidencial de Cooperación (APC) de los CUC (certificados de utilidad común) para todos los acuerdos (Marinos y terrestres) que fueron aprobados a finales de diciembre, a partir de enero de 2024 se han iniciado las tareas de contratación y conformación de los equipos.

IKI

Este proyecto tiene como objetivo colaborar con comunidades e instituciones para gestionar de forma adaptativa sus ecosistemas estratégicos integrando instrumentos, nuevos conocimientos y oportunidades económicas para la protección del clima y la biodiversidad. Este enfoque fortalecerá los procesos de toma de decisiones en esquemas de gobernanza multinivel, mejorará los sistemas de información relevantes, permitirá el acceso a mecanismos financieros y promoverá negocios verdes locales. Estos esfuerzos contribuyen al cumplimiento de los objetivos de Colombia en materia de cambio climático y biodiversidad.





El rol de Patrimonio Natural

Patrimonio Natural tiene la responsabilidad principal de representar al consorcio ante el donante y terceros, en consenso con las demás organizaciones implementadoras. Luego deberá firmar el acuerdo legal con el donante, además de un acuerdo con los socios y garantizar el cumplimiento de las obligaciones, junto con los demás socios del consorcio, resultantes del acuerdo principal. Como líder del consorcio, debe establecer una Unidad de Coordinación, con un equipo dedicado a coordinar la implementación del proyecto con herramientas de planificación operativa técnica y financiera y según el Marco Lógico del proyecto, indicadores y las directrices administrativas y financieras de IKI. El líder es responsable de recopilar, organizar y entregar informes periódicos al donante, así como de hacer circular la información entre el consorcio a través de los comités establecidos. La Coordinación reconoce los roles y responsabilidades de todos los socios y debe velar por su cumplimiento, además de definir – en consulta y consenso con los socios– los cambios requeridos durante la implementación del proyecto. Asimismo, se establecerá la gestión de comunicaciones del proyecto para reconocer los aportes individuales y colectivos a la propiedad intelectual relacionada con el proyecto, y se otorgará el crédito respectivo a los socios

y al donante. La Unidad de Coordinación establecerá los mecanismos de mediación necesarios para la solución de conflictos internos, así como la atención a los grupos de interés del proyecto, en particular a los participantes en los territorios, asegurando que la información del proyecto sea compartida con las partes interesadas. El líder también será responsable de los compromisos establecidos en materia de salvaguardas, estrategia de género e intercambio de conocimientos, apoyando a los respectivos equipos de socios en los diferentes territorios.

Socio implementador:

A partir de la experiencia de Patrimonio Natural en la región de los Montes de María, en el marco de este proyecto coordinará un conjunto de acciones para implementar un Sistema Regional de Innovación (RIS) para la acción climática que permita a los diferentes actores territoriales (comunidades, organizaciones de base, entidades educativas, academia, instituciones) para construir sus propias estrategias para la transición hacia la resiliencia. Esto se hará a través de aliados locales, quienes establecerán laboratorios de diálogo creativo en los paisajes agroclimáticos diferenciales de la subregión. Los procesos participativos que utilicen el conocimiento colectivo sobre vulnerabilidad, adaptación y medidas de mitigación serán la base para crear agendas locales de cambio climático para cada paisaje. Se llevarán a cabo procesos de comunicación y gestión en torno a este conocimiento utilizando redes locales y espacios de incidencia.



Socios y aliados

El consorcio está compuesto por cinco socios: FPN, Conexión, INVEMAR, IIAP y Forliance. FPN es el líder del consorcio que coordina y tiene funciones de dirección respecto de la gestión del proyecto. La FPN también implementa actividades.

La alianza con las entidades descritas y la aproximación que plantea el proyecto permite establecer vínculo entre regiones distantes y diferentes de Colombia, movilizar y producir nuevo conocimiento a partir del intercambio de experiencias entre regiones, y la generación de herramientas que contribuyen a la gobernanza.



Lugar de ejecución y población

- **San Andrés Islas:**
Se consideran grupos beneficiarios las comunidades raizales, los pescadores, los grupos de gestión de residuos y la población local que depende del turismo para su sustento.
- **Montes de María:**
En el proyecto participarán activamente principalmente pequeños y medianos agricultores, pueblos indígenas Senu y comunidades negras y mestizas.
- **Pacífico norte:**
Pequeños agricultores, pescadores y comunidades indígenas y afrocolombianas.



Instrumentos económicos

Definir un modelo financiero para guiar mejor a las comunidades en la movilización de financiamiento climático para abordar prioridades, centrarse en potenciar el acceso a los recursos disponibles en instrumentos económicos y financieros locales, regionales y nacionales, cerrando brechas en los requisitos de financiamiento considerando las condiciones contextuales.

Ampliar los incentivos económicos para la conservación de los ecosistemas de manglares en coordinación con CORALINA, la autoridad ambiental regional que incluye identificar oportunidades que ofrece el actual marco regulatorio nacional para incentivar la conservación de ecosistemas estratégicos, identificar los recursos disponibles y diseñar rutas de acceso a estos recursos y implementar mecanismos para una financiación combinada.



Proyecciones

Impacto: Se mejora la conservación de ecosistemas estratégicos, aumenta su resiliencia al cambio climático y su uso sostenible apoya el bienestar de las comunidades locales, contribuyendo a los objetivos de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB).



Foto: Andrés Estefan

A close-up photograph of a flower with purple and green petals and stamens. A white, textured brushstroke-like graphic element curves across the top and right side of the image. The background is a soft, out-of-focus green.

Foto: Angélica Calixto

 [Volver a contenido](#)

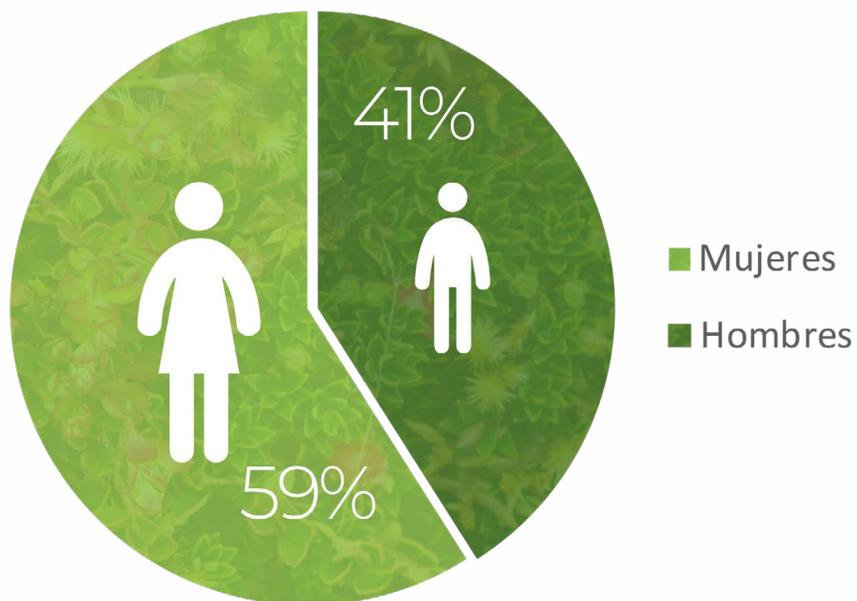
Capítulo 2

Nuestras áreas nuestro equipo

Nuestro equipo

A continuación presentamos algunas cifras e iniciativas que hablan de la composición del equipo de Patrimonio Natural y de los avances temas de bienestar al interior de la organización

Durante el año 2023, estuvieron vinculados en total 81 mujeres y 57 hombres para un total de 138 personas:



Vacaciones

Para el año 2023, se otorgó vacaciones a un total de 85 funcionarios de Patrimonio Natural, con un total de 757 días disfrutados.

Estrategia de bienestar laboral

Fue elaborada por el equipo de Talento Humano a partir de la identificación de necesidades que afectan el bienestar de los integrantes del equipo y la medición del clima laboral, con el fin de brindar un espacio de trabajo sano y que contribuya a la productividad. La estrategia se enmarcó en dos ejes principales:

- **Actividades de bienestar laboral:**
Encaminadas a mejorar las condiciones de vida del trabajador en conjunto con su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.
- **Actividades de estímulos e incentivos:**
encaminados a generar condiciones favorables de trabajo y reconocimiento al buen desempeño de los colaboradores.

Acciones implementadas en el marco de la estrategia de bienestar:

- **Quinquenio:**
Se otorgan 5 días de descanso remunerado por cada 5 años de vinculación a Patrimonio Natural.
- **Prestamos:**
Para el año 2023, se otorgó préstamos a un total de 22 personas, 4 de Gef Corazón Amazonía, 13 de Patrimonio Natural y 5 de Visión Rem II, por un valor total de \$53.088.500



Foto: Nicolás Becerra

- **Auxilios:**
Para el año 2023, se otorgó Auxilios a un total de 9 personas, 4 de Gef Corazón Amazonía, 13 de Patrimonio Natural y 5 de Visión Rem II, para un total de \$ 38.259.082.
- **Día de la familia 2023:**
De acuerdo con las leyes 1361 de 2009 y 1857 de 2017, todo trabajador en Colombia tiene derecho a gozar, cada 6 meses, de un día libre de su jornada de trabajo, para dedicarlo a compartir con su familia, quedan exoneradas las empresas que manejen una jornada laboral menor a 42 horas, Patrimonio Natural maneja una jornada laboral de 40 horas semanales, por lo tanto; no estaría obligada a cumplir con esta norma, sin embargo, como parte de su portafolio de beneficios se otorga este tiempo para que el funcionario comparta con su familia. Para el año 2023, se beneficiaron en total 63 personas.
- **Horario flexible:**
Con el ánimo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y teniendo en cuenta eventos personales que requieren utilizar horas que corresponden a la jornada laboral, Patrimonio Natural ofrece la posibilidad siempre y cuando no afecte los compromisos con la empresa y previa aprobación del jefe inmediato, acomodar el horario de entrada y salida de la empresa, así como de trabajar de manera remota o en trabajo híbrido.
- **Incapacidades se pagan al 100%:**
En caso de incapacidad el trabajador tiene derecho a recibir un subsidio en dinero equivalente al 100% del salario devengado durante los 2 primeros días

de incapacidad (Decreto 2943 de 2013 del Ministerio de Trabajo), que son asumidos por la empresa. A partir del 3er día las prestaciones económicas son pagadas por la EPS, la cual reconoce el 66.67 del salario para las personas que devenguen más de un salario mínimo legal vigente, sin embargo; Patrimonio Natural reconoce el 100% del salario, otorgando ese beneficio al trabajador que toma más de dos (2) días de incapacidad. Para el año 2023, Se beneficiaron 23 personas, con un total de 192 días por valor de \$6.011.372

- **COOPCIDES – UNIMOS:**

Se logran alianzas con una cooperativo de ahorro y crédito para que los trabajadores puedan contar con una cooperativa que funcione mediante patrimonio y que les ayude en sus proyectos de vida personales. Patrimonio Natural, está afiliada a Unimos desde octubre de 2022 y a Coopcides desde octubre de 2023, las cuales ayudan a satisfacer las necesidades socioeconómicas de los afiliados a través de servicios de créditos con tasas de interés diferenciadas con respecto al mercado. Durante el año 2023, estuvieron afiliadas a las Cooperativas un total de 22 personas.

- **Caja de compensación:**

Se trabajo muy de la mano con la promoción de uso de la caja de compensación donde nuestros trabajadores tuvieron acceso a diversos beneficios gracias a los aportes realizados por parte de patrimonio natural,

- **Conversatorios acerca de la gestión de Patrimonio Natural:**

Las profesionales de Comunicación y Talento

Humano en coordinación con los coordinadores de los programas y proyectos del fondo organizaron sesiones para que el equipo de trabajo estuviera informado acerca de los objetivos, avances y componentes técnicos de los proyectos ejecutados.

- **Capacitaciones:**

para el año 2023 el equipo de Talento Humano desarrolló capacitacione en torno a temas como Seguridad y Salud en el Trabajo - SST, atención al cliente, reciclaje, birgada de emergencia, actos y condiciones inseguras, entre otros.

- **Batería de riesgo psicosocial:**

En cumplimiento con la Resolución 2646 de 2008 y Resolución 2764 de 2022 frente a la identificación de factores de riesgos psicosociales, se aplicó la batería de riesgo psicosocial en Patrimonio Natural, dicho ejercicio se realizó únicamente al personal que llevaba mas de 6 meses trabajando en la organización, el total de la población evaluada fue de 51 trabajadores entre directivos y no directivos. De los resultados obtenidos, se desplego un plan de intervención para el 2024 que complemento el plan de capacitación. Todo el plan de intervención esta enfocado en el trabajador, pero también en miras de continuar con un buen clima laboral.

- **Creación de nuevas políticas:**

Fruto de la articulación entre los equipos de Dirección y Talento humano se avanzó en la formulación y estructuración de protocolos para las siguientes políticas: acoso sexual, acoso laboral y desconexión Laboral.



Dirección Ejecutiva



Temas centrales de trabajo y avances

- La Dirección ejecutiva ha destacado la relevancia de involucrarse en iniciativas vinculadas a la educación ambiental, la cual se concibe como un proceso que impulsa la conservación, permite que las acciones que se desarrollan en el territorio sean sostenibles y facilita la comprensión de las interrelaciones entre las personas y su entorno, lo cual aporta a la definición sobre el tipo de sociedad que se aspira a construir.
- La participación en el XXV Congreso Internacional de la Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLac) brindó a Patrimonio Natural la oportunidad de compartir con otros Fondos Ambientales su perspectiva sobre el Programa Financiero para la Permanencia (PFP), las finanzas públicas en la conservación y la necesidad de establecer un enfoque programático sólido. Esto contribuirá a fortalecer la sostenibilidad financiera de las acciones que se realizan en territorio, y por lo tanto a cumplir de forma efectiva la misión de Patrimonio Natural.
- Desde octubre de 2022 hasta mayo de 2023, se desarrolló el consorcio conformado por el Fondo Patrimonio Natural, el Centro de Estudios Manuel Ramírez y Econometría Consultores, en el marco de la consultoría contratada por la Real Embajada de Noruega en Colombia, que en principio tuvo como objeto brindar al gobierno de Colombia recomendaciones para el establecimiento de un programa nacional de desarrollo sostenible en el marco de los mercados de carbono y jurisdicciones. De igual manera, como fruto de los diálogos con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) sobre la creación del Fondo para la Vida y la Biodiversidad (FVB) se realizó un análisis financiero que abarcó las fuentes de recursos y mecanismos financieros nacionales; el contexto de cooperación internacional y de mercados de carbono, con el propósito de aportar a la estructuración del FVB. De forma conjunta, se llevaron a cabo simulaciones financieras y se formularon recomendaciones normativas, así como recomendaciones relacionadas con el diseño de un enfoque programático.
- Control Interno y Acompañamiento de Patrimonio Natural permitió durante el año 2023 gestionar la mejora continua en los procesos mediante la definición, control y cierre de planes de mejoramiento de vigencias anteriores, identificando la causa raíz de los hallazgos identificados y de algunos cuellos de botella en los procesos y procedimientos administrativos, normativos y operativos de los proyectos. Así mismo, esta actividad también permitió realizar la auditoría de seguimiento al Plan de Mejoramiento Integral.



Innovación

- El plan de mejoramiento integral vigente a 31 de diciembre de 2023, está compuesto por 231 acciones de mejora, de las cuales el 85% de las acciones se encuentran finalizadas (subsanaadas) y cuentan con las evidencias de su implementación, por otro lado, se encuentran 36 oportunidades de mejora en desarrollo, producto de las auditorías realizadas por entes de control como la Contraloría, auditorías externas e internas.
- Desde el 2023 Patrimonio Natural cuenta con una web actualizada y pensada tanto para los usuarios externos como para el equipo de trabajo. Uno de los grandes plus de la nueva web está en la biblioteca virtual, la cual, a diciembre de 2023, se compone de 183 documentos y cuenta con un motor de búsqueda poderoso que permite hacer búsquedas, por tipo de documento, programa y/o proyecto, serie, autor, idioma, tema estratégico o año.
- La herramienta cuenta con un espacio exclusivo para las y los integrantes de Patrimonio Natural, en el que se alojan documentos de consulta interna, con el que se busca tener organizada y categorizada la información del fondo y de esta manera rescatar su historia y ofrecer al equipo de trabajo herramientas que permitan rescatar procesos, hacer análisis y contribuir a la planeación eficaz de nuevos programas y proyectos.
- De forma adicional la nueva web cuenta con: microsítios para cada uno de los programas y

proyectos del fondo, una sección de convocatorias más intuitiva y con motor de búsqueda, sección de notificaciones de adjudicación y una intranet en la que además de consultar la biblioteca virtual se pueden interponer PQRS internos y acceder a procesos de inducción y reinducción.

Patrimonio Natural

Inicio Nosotros Convocatorias y Notificaciones Temas Estratégicos y Proyectos Biblioteca Virtual Noticias Contacto y PQRS Intranet

Patrimonio Natural

Fondo para la biodiversidad y las áreas protegidas

Nosotros Misión Visión

El Fondo Patrimonio Natural nace en el 2005, como una fundación sin ánimo de lucro, de participación mixta, encaminada a la conservación de las áreas naturales de Colombia.

El Fondo invierte estratégicamente en la conservación y protección del patrimonio natural y de los servicios a los ecosistemas que estos prestan (agua, aire, alimento, biodiversidad de flora y fauna y paisajes, entre otros). Para esto, diseña e implementa mecanismos financieros, ejecuta y administra programas y proyectos cimentados en la salvaguarda del paisaje natural, cultural y étnico de nuestro país.

Conoce más

Conozca a la organizaciones que han confiado en nuestro trabajo

Durante 18 años de trabajo, Patrimonio Natural ha contado con aproximadamente 140 financiadores y 1000 socios tanto nacionales como internacionales.

Financiadores

Socios

Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible futuro latinoamericano



Foto: Angélica Calixto

Logros Principales

- En el marco del programa Herencia Colombia, se fortalecieron los espacios de participación por parte de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, Parques Nacionales Naturales de Colombia y Patrimonio Natural en el ciclo de solicitud de certificados de exención tributaria para los Acuerdos suscritos, con el fin de optimizar los tiempos efectivos de respuesta y los procesos de comunicación.
- VII Simposio Internacional de Formación de Educadores (SIFORED): El 18 de octubre de 2023, tuvo lugar el VII Simposio Internacional de Formación de Educadores (SIFORED) en la Universidad Antonio Nariño. Este evento académico fue un espacio de participación y análisis sobre temas relacionados con la educación ambiental. La Dirección ejecutiva, participo en este espacio con la presentación “Valores, valoraciones y viabilidad financiera. Perspectivas desde la conservación natural”.
- Convenio (009) interadministrativo entre Parques Nacionales Naturales de Colombia y Patrimonio Natural: Durante los meses de noviembre y diciembre, el equipo de la dirección, con el apoyo del área jurídica y de operaciones de Patrimonio Natural, participo en el Primer Encuentro Nacional de Comunicación y Educación ambiental y Gestión de conocimiento de ecosistemas de páramo en el Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia. Esto en el marco de ejecución del convenio 009 que tenía como propósito aunar

esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para consolidar con criterios de sostenibilidad, la estrategia de Comunicación y Educación Ambiental de Áreas Protegidas de PNNC.

- XXV Congreso Internacional de la Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLac): Entre el 23 y el 26 de octubre, en la ciudad de Cusco, tuvo lugar el XXV Congreso Internacional de la Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLAC), un encuentro anual que aborda asuntos relevantes relacionados con la conservación, instrumentos económicos y financieros, buenas prácticas y lecciones aprendidas. El director ejecutivo Fco. Alberto Galán S. fue parte del panel: “Programas Financieros para la Permanencia – PFP”, en el que expuso la experiencia de FPN en este tipo de mecanismos con miras hacia la implementación del Programa Herencia Colombia.



Mejoras en el área

- **Convenio (009) interadministrativo entre Parques Nacionales Naturales de Colombia y Patrimonio Natural**

Durante el encuentro sobre Gestión de conocimiento de ecosistemas de páramo en el Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia, se compartieron conocimientos y experiencias en la gestión de las Áreas Protegidas, con la participación de técnicos y profesionales de las 21 áreas protegidas que cuentan con este ecosistema. El propósito fue fortalecer las

capacidades para lograr una gestión más eficiente en aspectos como el monitoreo e investigación, restauración, propagación de especies de páramos, resolución de conflictos, entre otros. Asimismo, se promovió la sistematización y conceptualización de estos conocimientos desde un enfoque teórico-práctico.

Se reforzaron los espacios de colaboración entre Parques Nacionales y Patrimonio Natural en relación con la educación ambiental en el país.

Se fortalecieron las relaciones y conexiones entre las áreas de comunicación de ambas entidades, facilitando el trabajo en equipo para futuros proyectos.

Se aumentó la visibilidad y comprensión sobre las actividades de Patrimonio Natural, trascendiendo su papel en la gestión de recursos.

Lecciones aprendidas

- La identificación de algunas observaciones que ha tenido Patrimonio Natural ha permitido clasificar el nivel de riesgo de acuerdo con el impacto que podría significar tanto en la operación, como en su capital, sin embargo, en el año 2024 con la implementación del Programa de Transparencia y

Ética Empresarial, de la Política de Cumplimiento, los mecanismos de implementación y los mecanismos de debida diligencia este tipo de posibles riesgos en los procesos y procedimientos se podría reducir significativamente.

- Para asegurar la disponibilidad, la calidad, la accesibilidad, el uso de la información estadística, como la gestión y el aprovechamiento de las políticas, procesos, procedimientos, manuales, guías y otros documentos que pueden ser transversales a los proyectos se ha destinado un espacio de actualización y optimización de procesos con los

clientes de Patrimonio Natural, esta iniciativa se encuentra en el liderazgo de la Subdirección Técnica y Control Interno.

- Durante el año 2023 se facilitó la atención de las responsabilidades asignadas a través del canal de denuncias en la página web, sin embargo una de las experiencias de aprendizaje consiste en verificar a diario este canal de información, así como promover la articulación del equipo técnico, TIC y Jurídica para que este canal de solicitudes funcione oportunamente.



Subdirección Técnica



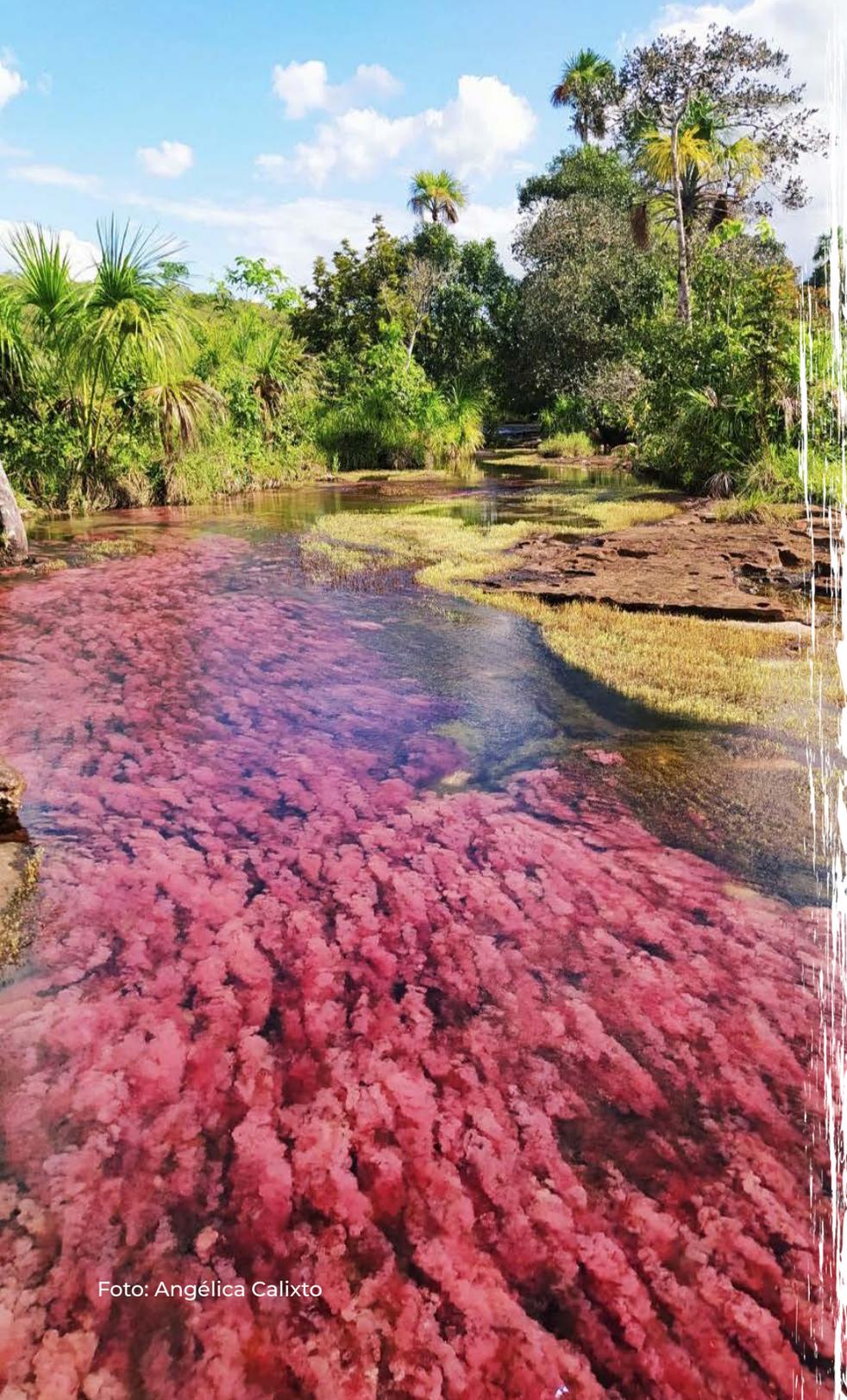
Temas centrales de trabajo y avances

Desde la Subdirección técnica y con el apoyo de la Dirección y las otras áreas de FPN se elaboró el Plan Estratégico 2023-2027, se hicieron consultas y validaciones con miembros de la Junta y Asamblea, se incorporaron ajustes según recomendaciones, se aprobó y comenzó su puesta en marcha. Se aprovecharon para ello las iniciativas vigentes, así como las que finalizaron o que estaban en formulación y aprestamiento en 2023.

Estas últimas fueron el proyecto Saber del Monte del Fondo Colombia en Paz, cuyo cierre técnico y administrativo finalizó; el proyecto IKI de Ecosistemas Estratégicos Resilientes, que continuó la fase de diseño detallado y aprestamiento con el consorcio, siendo entregado para su aprobación; el proyecto CLUA para el fortalecimiento de comunidades indígenas del Caquetá en temas de cambio climático; el programa Herencia Colombia-HeCo, para el cual se alistaron las condiciones legales, administrativas y de planeación técnica y financiera y aprobación con los socios y el

Comité Directivo, además de formular una propuesta para fortalecer capacidades organizativas en mosaicos de HeCo. En cuanto a nuevas opciones, se actualizó la propuesta para Minciencias-Regalías dirigida a fortalecer la producción agroecológica con jóvenes en los Montes de María, con herramientas tecnológicas; en conjunto con el equipo de restauración se preparó una propuesta de restauración agroforestal integrada a la construcción de vivienda sostenible rural para UK PACT; se elaboró el proyecto Ecosistemas Integrados - Diseño de mecanismos innovadores para las finanzas de Soluciones basadas en Naturaleza-SbN, para Naturaleza Productiva de USAID; el proyecto para la restauración en la Sabana de Bogotá para el MADS, todos los cuales aportan al Plan Estratégico en la Línea del Mecanismo Financiero, para el desarrollo de instrumentos financieros innovadores como a la línea de Programas temáticos.

Paralelamente se avanzó en la compilación, revisión y actualización de procesos y procedimientos de FPN, lo cual se vincula con una gestión integrada entre áreas de FPN, y con el rediseño del sistema de seguimiento de proyectos y programas, especialmente para HeCo y proyectado a toda la entidad. Además, distintos profesionales de la subdirección técnica participaron en procesos como la creación de política pública en agroecología; en grupos de trabajo y eventos liderados por otras entidades en temas como: “Otros Mecanismos Efectivos de Conservación-OMEC”, “Acuerdos REDD Justos y Equitativos-ARJE”, proyecto “Transformación Territorial Resiliencia y Sostenibilidad” de FAO, y con la Universidad Javeriana en temas de agroecología, deforestación en la Amazonia, conservación de biodiversidad, restauración y se dieron los primeros pasos para la alianza en innovación.



Innovación

A lo largo del año se construyeron las bases para procesos de innovación al interior de la organización, como herramientas y metodologías de trabajo interno y de relacionamiento con socios, especialmente el uso de tableros digitales para el trabajo colaborativo, así como visualizaciones de procesos y conceptos para facilitar conversaciones, todo ello bajo los principios de transparencia, participación efectiva, cooperación y toma de decisiones conjunta.

Se desarrollaron innovaciones metodológicas que siguen los lineamientos del Plan Estratégico en relación con el análisis de convocatorias, la formulación de propuestas, la planificación, implementación, seguimiento, gestión de conocimiento y aprendizajes de proyectos y programa. Esto incluye instrumentos formales de gestión, como planes generales y anuales cuya estructura lógica se vincula con indicadores y elementos administrativos y financieros para un seguimiento que aporta a niveles gerenciales, así como operativos y de trazabilidad de la gestión y la ejecución, y especialmente un diseño para toma de decisiones estratégicas con variables clave como el alcance, el tiempo y el costo.

Esto se complementa con métodos concebidos para distintos territorios y poblaciones, como son los vivenciales, las analogías y recursos visuales, el enfoque inclusivo, pedagógico, multicultural e innovador, que permite actuar acorde con sistemas socio-ecológicos diversos, superar barreras, reaccionar a situaciones emergentes, tener un relacionamiento efectivo y a la vez contar con instrumentos para cumplir con

expectativas, requisitos e información adaptados a los diversos actores y donantes, de forma relevante y organizada. Tales innovaciones partieron de la planeación y el desarrollo de proyectos mencionados antes, y en su conjunto se dirigen a que el FPN cuente con instrumentos diseñados y probados, aplicables a cualquier proyecto o programa que se implemente, basado en la integración entre las áreas técnicas y administrativas de la entidad, teniendo en cuenta la variabilidad de condiciones que los rigen y las dinámicas particulares de los territorios. Además, se lograron avances conceptuales en el tema de planificación, acción y fortalecimiento de capacidades en los territorios, así como en los análisis de redes multiactor en múltiples niveles, como base para construir acuerdos de gobernanza.

Logros Principales

Se establecieron espacios de articulación con otros proyectos de FPN en la región Amazónica (Visión Amazonía, Corazón de la Amazonía) para construir desde lo aprendido, reflexionar sobre las experiencias y así derivar aprendizajes y sistematizar. Además, al incluir un enfoque pedagógico como eje central de las acciones, tanto con comunidades como entre áreas de FPN, se promueve el diálogo y el aprendizaje de los participantes lo cual permite un mejor avance en las iniciativas. Estos vínculos entre áreas también se reforzaron desde las conversaciones sobre el plan estratégico, en especial para la mejora continua de nuestra labor al incluir una mirada integradora de los procesos. Esta perspectiva se basa en los análisis



de arquitectura empresarial, se ha fortalecido en el diseño del sistema de seguimiento y continuará mediante la validación del flujo de información entre distintas personas vinculadas en procesos, quienes al usar metodologías de innovación pueden evidenciar problemas y potenciales mejoras que fortalecen la apropiación interna y mejoran el rendimiento y los servicios internos y externos.

Lecciones aprendidas

Si bien existen flujos de información relativos a proyectos y programas con una adecuada gestión documental, hay retos para integrar aún más los sistemas de seguimiento y los repositorios de variados tipos de información, como base para adelantar una gestión de conocimiento cuyas prioridades deberán definirse en el marco del plan estratégico, para visibilizar la contribución de Patrimonio Natural a la gestión de conservación en el país. En este tema de la información, se iniciaron algunos espacios internos de difusión que ameritan ser fortalecidos para una mayor apropiación de los propósitos de nuestras labores, lo cual refuerza el sentido de pertenencia institucional de los equipos en todas las áreas. Asimismo, es deseable ampliar las oportunidades para el diálogo constante y actualización de temas en los cuales participan los

técnicos de distintos proyectos y grupos, de modo que se amplíe la perspectiva y potencial de participación interna y externa, mejorando las opciones de interacción y construcción de alianzas. De igual manera, es clave fomentar estos nexos entre expertos de distintas labores técnicas o administrativas, lo cual redundará en mayores capacidades para solucionar situaciones comunes, y mejora la integración entre equipos. En cuanto al fortalecimiento de capacidades en los territorios, la experiencia con comunidades indígenas revela la necesidad de enfatizar en habilidades blandas como el liderazgo, confianza para expresarse, hacer preguntas y participar de forma efectiva con distintas personas, lo cual contribuye a mejorar habilidades requeridas para la gobernanza en sus territorios, la gestión de proyectos y la solución de problemas derivados del cambio climático, entre otros.



Área de Operaciones



Temas centrales de trabajo

El área de operaciones incluye cinco procesos:

- Gestión Tecnológica
- Gestión Documental
- Gestión Talento Humano
- Gestión Adquisiciones y Contratos
- Gestión Administrativa



Innovación

- Diseño de la infraestructura e interrelaciones que sustentará el sistema de información de Patrimonio Natural, teniendo en cuenta la centralización de las bases de datos, herramientas, ambiente de producción y usuarios.
- Diseño de estructuras operativas y esquema de gestión basados en responsabilidades, roles y

procedimientos claros para la implementación de acciones a través de los programas y proyectos, que incluye la transferencia de recursos a organizaciones y entidades de todos los niveles y el fortalecimiento de capacidades.

- Actualización de la estructura organizacional con base en la definición de funciones y descriptores de cargo actualizados, que refleja los procesos e interrelaciones e integra todos los procesos de gestión.

Logros Principales

Gestión Tecnológica

- Se actualizaron las Políticas de Seguridad con el objetivo de prevenir amenazas internas y externas, y fortalecer controles de la red interna de Patrimonio Natural.
- Se hizo análisis y gestión para implementar un sistema de Ciberseguridad y Protección de Seguridad (CPS) robusto.
- Se evaluó el cambio del servidor principal buscando modernizar la infraestructura. Se modernizó la red WiFi para mejorar el desempeño.

Gestión documental

- Análisis para la modernización e implementación de sistema de gestión documental (Orfeo, Alfresco u otro) para mejorar consultas, evitar reprocesos y demoras en entrega de información.
- Se continuó con la consolidación y actualización del archivo digital de los proyectos, teniendo en cuenta

la clasificación, criterios y organización definida.

- Políticas formuladas y actualizadas:
- Se formulo la Política de Gestión de Accesos que permitió regular y controlar el acceso a información y sistemas, creando perfiles de acceso y procesos de revisión.
- Se diseño La Política de Optimización que trajo medidas para mejorar el almacenamiento, procesamiento y análisis de datos.
- La Política de Gestión de Activos se actualizó el inventario de Activos de Información, clasificándolos y priorizándolos según criticidad.

Gestión talento humano

- Fue realizada evaluación de riesgo psicosocial a todos los colaboradores de Patrimonio Natural. Con base en los resultados obtenidos, se ejecutará un plan de acción durante el año 2024.
- Se diseño, estructuro y ejecución del plan de capacitación de los colaboradores.
- Se actualizaron las políticas de Talento Humano (Politica de SST, Politica de no alcohol, tabaco y drogas, Política de acoso laboral, Politica de acoso sexual, Politica de préstamos y la política de desconexión laboral)
- Actualización y levantamiento de manuales de funciones y descriptores para desarrollar el plan de compensación y valoración de cargos.
- Creación e implementación de la evaluación de periodo de prueba; evaluación de desempeño y acompañamiento.

Gestión Adquisiciones y Contratos

- Garantizar la aplicación de los principios de contratación según las directrices del KFW y el Manual Operativo del programa.



Lecciones aprendidas

- Coordinar con las áreas jurídica, financiera y administrativa de FPN los requerimientos para Visión Amazonia, UER y entidades implementadoras.
- Mantener la confidencialidad en procesos de adquisiciones y contratos según las directrices del KFW.
- Utilizar herramientas adecuadas para el seguimiento de contratos y planes de adquisiciones, generando alertas por falta de ejecución.
- Asistir a los comités de evaluación de procesos de adquisiciones y a los comités de seguimiento de entidades implementadoras.
- Facilitar reuniones a través de herramientas tecnológicas para comités, ajustes a estudios previos, plan de adquisiciones, liquidación de entidades implementadoras, entre otros.
- Realizar la liquidación de contratos del REM Colombia I y apoyar en las liquidaciones de las entidades implementadoras.
- Apoyar en la entrega de información para auditorías externas del programa y organizar la información sobre gestión de adquisiciones.
- Dar continuidad al equipo de adquisiciones con personal idóneo para dar respuesta oportuna a las solicitudes de contratación de la UER y EI, y demás requerimientos.
- Capacitar al equipo de PNNC a nivel central y territorial en implementación de adquisiciones.
- Trabajar con PNNC en el establecimiento del formato del plan de adquisiciones anual de HeCo.
- Estructurar procesos y procedimientos de adquisiciones adecuados para el programa HeCo, desarrollar el anexo de adquisiciones y establecer formatos para términos de referencia y especificaciones técnicas.

- Actualmente los dos procesos de gestión tecnologías de la información y documentación trabajan de forma articulada puesto que se ha continuado y fortalecido la consolidación y actualización del archivo digital de los proyectos, teniendo en cuenta la clasificación, criterios y organización definida.
- Análisis estadísticos sobre procesos financieros, jurídicos y de adquisiciones para encontrar tendencias, procesos críticos y relaciones para determinar cargas, optimizar procesos y definir equipos necesarios para mejorar la gestión de procesos. HeCo, Diversidad Biológica, REM I + II, IKI, CLUA.
- Este tipo de análisis ha permitido fortalecer los instrumentos que ya tenía Patrimonio Natural para su fortalecimiento interno, como lo es el Plan de Mejoramiento Interno y el Plan de Fortalecimiento.

Área Financiera



Temas centrales de trabajo y avances

Educación Contable:

Como un proceso de transformación para las personas que asumen la profesión contable para garantizar el desarrollo de las dinámicas organizacionales y sociales.

Control y aseguramiento de la información:

Estableciendo procesos de recolección clasificación y registro de las operaciones de la entidad.

Contabilidad de gestión:

Con el fin de proveer datos e información relevante a los coordinadores y directivos para orientar las decisiones financieras de la entidad.



Innovación

- Acceso a herramientas tecnológicas para el aprovechamiento del tiempo y recursos para actividades estratégicas.

- Organización de procesos de forma digital para optimizar recursos y facilitar la gestión de consulta y registro de los hechos económicos.
- Métodos de capacitación informal al personal que conforma el área para garantizar la atención a los requerimientos internos o externos en la ausencia de algún integrante del área.

Logros Principales

- Se sistematizaron procesos que se realizaban de forma manual permitiendo espacios para un mejor análisis de datos, como es el caso de la liquidación y registro de la nómina con todos sus conceptos permitiendo la individualización por cada uno de los centros de costos.
- Se actualizó la versión cliente servidor del ERP SICOF (Programa financiero) a la versión Cloud Computing proporcionando un adecuado proceso de la información financiera.
- Se verificaron y actualizaron controles sobre la soportabilidad requerida en las diferentes operaciones económicas para garantizar su debido reconocimiento y aceptación ante las entidades de control y vigilancia.

Lecciones aprendidas

- Se debe fortalecer la comunicación para poder brindar solución a requerimientos internos o externos.
- Es necesario cumplir con los cronogramas y procesos establecidos para garantizar la entrega de resultados, en articulación con las demás áreas administrativas.
- Las inquietudes que se generen en el desarrollo de un proceso se deben socializar para generar una retroalimentación, de esta manera se evitan reprocesos y se optimiza el tiempo y recursos.



Foto: Paisajes de Conservación

Área Jurídica



Temas centrales de trabajo y avances

- Se suscribieron todos los acuerdos legales para el desarrollo y ejecución del Programa Herencia Colombia HECO, con los diferentes cooperantes.
- Se avanzó en la compra de 3 predios, Cumaralito, Los Zorros y Lucitania, en el marco de la alianza con Parques Nacionales Naturales para viabilizar la declaratoria del Parque Nacional Natural Serranía de Manacacias, a través de procesos de saneamiento predial, con los recursos de empresas petroleras; en virtud de su obligación de compensar por pérdida de la biodiversidad.



Innovación

- Se consolidó y organizó junto con las otras áreas del Fondo la información de los convenios y acuerdos suscritos en la fase I y de la fase II del Programa REM Colombia Visión Amazonía, en el Sistema SIVA. Lo que permite contar con la trazabilidad y

un repositorio de toda la gestión en torno a dichos convenios y acuerdos, como otrosíes, liquidaciones, estado de ejecución, entre otros.

- Se elaboró un archivo documental de entidades implementadoras del Programa REM Colombia Visión Amazonía, conforme a la clasificación, criterios y organización definida por el proceso de gestión documental y apoyo del proceso de gestión de tecnologías de información, para que todas las áreas de Patrimonio Natural tengan acceso a la documentación en su versión final debidamente firmada. También se encuentra en proceso que terceros tengan acceso a este archivo, como en el caso de la Unidad Ejecutora del Programa.

Logros Principales

- Se cuenta con el apoyo de un profesional jurídico bilingüe, quién es el encargado de apoyar el Programa HECO y el Proyecto IKI en el acompañamiento de suscripción de acuerdos para el desarrollo de los mismos.
- Se realizan reuniones cada 15 días con el área jurídica, precedida por la coordinación, con el fin de conocer los avances en los temas que maneja el equipo, y para dar a conocer los posibles inconvenientes que se presenten en los proyectos y así concertar las posibles soluciones para cada caso.
- De manera conjunta entre el Área Financiera y Jurídica de Patrimonio Natural y con el

acompañamiento de la Firma de Abogados Especializados Tributarios, se soportó en debida forma al requerimiento especial por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, #202081690100016561 del 22 de julio de 2022, en el que dicha entidad por el recalcu de la declaración de renta y complementarios de la vigencia 2018, conminaba a que se cancelará una cifra importante que afectaría el patrimonio del Fondo. Frente a las pruebas y objeciones presentadas por Patrimonio Natural, la DIAN en el año 2023 emitió un acto administrativo favorable para el cierre de este proceso. De esta manera se evidenció el manejo adecuado ante los cooperantes internacionales, los socios fundadores, los entes territoriales y nacionales y en general a la comunidad beneficiaria, de los recursos administrados por el Fondo destinados a la utilidad común.

Lecciones aprendidas

- El proceso de compra de predios se perfeccionó, en el sentido de eliminar la adquisición por Patrimonio Natural y luego la donación a Parques Nacionales, a fin de evitar la suscripción de un segundo acto (intención de donación y donación), gastos notariales, gastos registrales que hacen más demorado y gravoso el proceso.



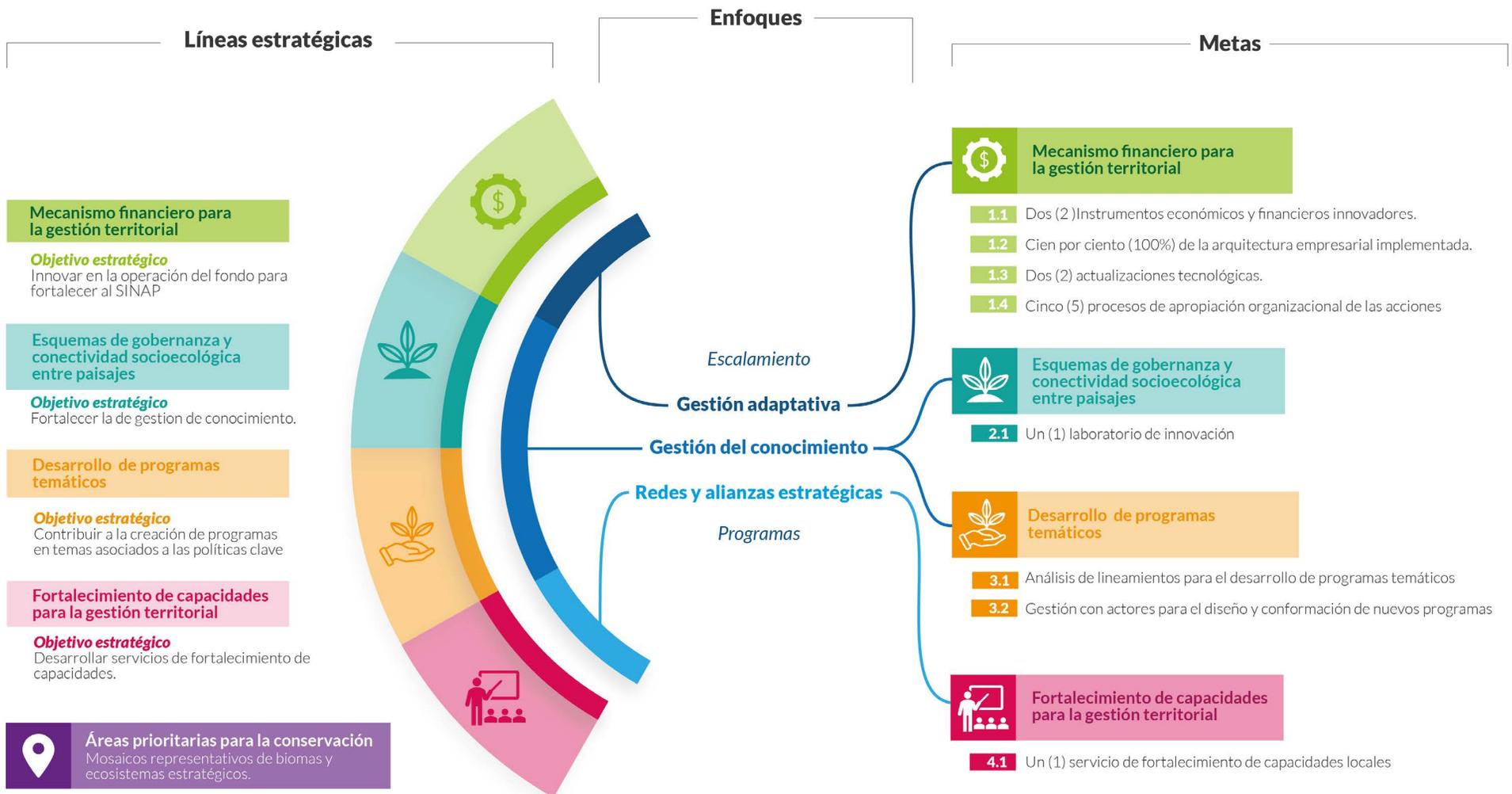


Capítulo 3

Plan Estratégico 2023 - 2027

Síntesis esquema Plan Estratégico

[Consulte nuestro Plan Estratégico aquí](#)



Contexto del manejo integrado de paisajes en relación con el Plan Estratégico de Patrimonio Natural

Inés Cavalier Franco - Subdirectora Técnica

La pérdida de biodiversidad y la creciente degradación de los ecosistemas, agravada con el cambio climático, señalan retos globales que persisten a pesar de los variados esfuerzos por la protección de áreas naturales. Adicionalmente se le suman los desafíos sociales como la pobreza y la inseguridad alimentaria, por lo cual se alude a la necesidad de combinar la conservación con el desarrollo, y trascender las miradas por sectores para abordar estos problemas interconectados, planteando en su lugar una perspectiva integrada de manejo a la escala del paisaje.

Este concepto de manejo integrado no es nuevo, pues se inició con las escuelas alemana y rusa de geografía y en especial la de ecología del paisaje de Carl Troll, luego se suman las ideas de Schumacher en los años 1960s-1970s, a la serie de propuestas para un desarrollo sostenible. Es así como se han incorporado





conceptos como el manejo adaptativo, luego se ha consolidado la ecología del paisaje como disciplina, y algunos hitos de políticas globales que han recogido estas ideas, como fue el informe Bruntland y la conferencia de Río de Janeiro sobre el medio ambiente y el desarrollo de 1992, acompañada por un conjunto de planes formalizados como la Agenda 21 y las convenciones de cambio climático y biodiversidad. Esto llevó a una mayor integración de las cuestiones ambientales y de desarrollo en la adopción de decisiones de los gobiernos en materia de políticas económicas, sociales, fiscales, energéticas, agrícolas, de transportes, de comercio y otras. Con estas bases, desde la academia y la práctica de la conservación, en adelante se propusieron iniciativas con diversas denominaciones, orientadas al manejo del agua, de las cuencas, de los recursos naturales y los ecosistemas, que se calificaban con el término “integrado”. En paralelo se incluyó en la literatura técnica con mayor frecuencia la “perspectiva de paisaje” y “perspectiva de ecosistemas”, con sus correspondientes desarrollos. De estas denominaciones no siempre se dieron definiciones precisas, lo cual afectó el potencial de evaluar el desempeño, los avances en su aporte a las metas ambientales y la efectividad o posibles mejoras de tales propuestas.

Más recientemente se ha definido la perspectiva de paisaje como “un marco de referencia para integrar políticas y prácticas para usos del suelo múltiples y contrapuestos, mediante la implementación de sistemas de manejo adaptativo e integrado”. Al mismo tiempo se advierte que la complejidad del manejo de paisajes implica reconocer posibles contradicciones entre medidas de conservación y propuestas de desarrollo. Este reconocimiento, aplicado

sistemáticamente, permitiría aplicar medidas que contrarresten posibles pérdidas en alguno de los campos, contrario a la idealizada situación donde todos ganan.

Los más recientes programas internacionales que pretenden alcanzar metas globales, ante los retos de gran alcance que se requiere solucionar, han implicado el desarrollo de guías para aplicar de forma expedita y por toda clase de actores, el concepto de manejo integrado de paisajes. Tanto en la academia como en estos grandes programas, se han señalado cinco componentes que permiten poner en práctica este planteamiento. El primero conforma una coalición o alianza entre actores que buscan la mejora del paisaje, grupo que se cualifica para establecer posibles necesidades y mejoras de capacidad. A continuación, este grupo desarrolla un entendimiento común sobre el paisaje identificado como lugar de acción, determinando su estado actual, la tendencia de cambio, así como escenarios futuros, develando los intereses y posiciones que permitan reconocer retos y oportunidades para el manejo. Como tercer paso se establece una visión y planeación del paisaje, con una estrategia y metas al corto plazo, junto con la base financiera necesaria para alcanzar los objetivos. En el cuarto momento se implementan las acciones identificadas, hacen su seguimiento y comunican sus resultados, mientras desarrollan un portafolio de inversiones que permitan atraer fondos para activos “verdes” o que faciliten las condiciones habilitantes para el establecimiento de economías sostenibles en el paisaje. Para finalizar el ciclo, en el quinto paso se miden y analizan los impactos y recogen los aprendizajes, permitiendo ajustes o replanteamientos para una iteración del plan. En su conjunto, el proceso



Foto: Claudia Infante

busca lograr cuatro resultados principales: mejorar el bienestar de la población, contar con una naturaleza sana, tener una economía sostenible y una gobernanza para conducir esta acción colectiva.

Desde la academia y los practicantes, se han realizado análisis para evaluar la efectividad de este manejo integrado en paisajes rurales, donde examinan los componentes sociales, ambientales, políticos y económicos, tanto en la teoría como en las experiencias. Algunos han tratado el tema de la gobernanza de paisajes visto desde el nivel global, por ejemplo al movilizar los gobiernos del G20 como responsable del 22% de las emisiones de gases de efecto invernadero, resaltando la necesidad de habilitar procesos de gobernanza locales, incluyendo políticas, regulaciones e instrumentos enfocados en la conservación de biodiversidad, bosques y recursos naturales, que involucren y fortalezcan los actores locales hacia la protección. Otros han estudiado las barreras que impiden o demoran la implementación de medidas efectivas de manejo integrado, y han identificado cuatro grupos de barreras, como son los problemas de participación, las interacciones entre actores, los problemas de recursos y los institucionales. Adicionalmente revisaron cómo estas diferentes barreras afectaban los procesos de aplicación del manejo integrado en la fase de planeación y visión, la puesta en marcha de prácticas, el establecimiento de una buena gobernanza, y el monitoreo y evaluación.

Teniendo estos elementos en cuenta, Patrimonio Natural ha desarrollado unos aprendizajes a partir de su experiencia en el manejo integrado de paisajes y ha planteado unas necesidades que han sido la base de los elementos incluidos en su Plan Estratégico 2023-2027. Además, en el proceso de elaboración del Plan,

se incorporaron los aportes de los miembros de la Asamblea y la Junta Directiva de la entidad. Según las diferentes barreras o problemáticas identificadas en la literatura, mencionados anteriormente, se consideró pertinente incluir líneas de trabajo en el PE institucional, que abordaran las principales dificultades para una efectiva gestión de la conservación en paisajes.

En primer lugar, se consideró que los aspectos de Gobernanza, que requieren para su apropiado despliegue una completa identificación de actores con buenos niveles de participación y compromiso, comunicación, colaboración y coordinación, deben ser examinados y mejorados para acordar puntos comunes para la acción, que superen las visiones diversas del estado o futuro de los paisajes. Todo ello se aborda en el PE en la línea de Esquemas de Gobernanza y conectividad socio-ecológica en paisajes.

El otro aspecto analizado es el de la carencia o deficiencia de habilidades y experiencia de los actores vinculados en estas iniciativas, que en el PE se aborda en la línea de Fortalecimiento de Capacidades para la gestión territorial. Otro aspecto clave para un adecuado manejo de paisajes o ecosistemas, comprende los problemas institucionales, donde se identificaron políticas o estructuras nacionales que impiden o ponen obstáculos a la integración; un ejemplo de ello pueden ser los incentivos perversos y los subsidios que en ocasiones son antagónicos a la conservación de biodiversidad.

Otro problema frecuente es la disponibilidad limitada de recursos financieros para apoyar las acciones, y que tal apoyo permita una sostenibilidad de las propuestas de manejo en el tiempo. Esto se refleja en

el PE en la Línea de Mecanismo Financiero para la gestión territorial, que incluye abordar y responder a las transformaciones socio-ecológicas, incluyendo nuevos instrumentos económicos y financieros que respondan a la realidad y situaciones en los territorios, y en particular a la ausencia de instrumentos enfocados en biodiversidad y medidas para enfrentar el cambio climático, que aún requieren promoverse desde el sector financiero, más allá de esquemas de crédito.

Adicionalmente se ha encontrado que la falta de datos confiables para la toma de decisiones, incluyendo el monitoreo y mediciones de efectividad de determinadas acciones, afecta la consecución de resultados de conservación. Por esta razón uno de los enfoques incorporados en las líneas de Esquemas de Gobernanza, y en la de Desarrollo de Programas Temáticos, es la Gestión de Conocimiento, que debe fortalecerse para enriquecer las opciones de transición hacia la sostenibilidad y la resiliencia.

Esta línea de Programas Temáticos incluye temas como la restauración de ecosistemas, tema que en Patrimonio Natural se ha analizado en relación con las políticas y sus instrumentos de planificación, para plantear opciones que superen las barreras estructurales, técnicas y financieras, entre otras, para el logro de importantes metas nacionales. Adicionalmente, el laboratorio de innovación asociado a los Esquemas de Gobernanza es una meta que permite reunir los esfuerzos y contribuciones de grupos académicos y técnicos que promueven un amplio espectro de innovaciones en aspectos sociales, económicos y políticos para una gestión ambiental mejorada. El enfoque de redes permitirá, asociado a lo anterior, una disseminación de aprendizajes, así como la creación y fortalecimiento de alianzas y relacionamiento de Patrimonio Natural, que contribuyan al avance y logro de metas propuestas por programas de largo plazo y en general, al avance en las líneas del Plan Estratégico.

Capítulo 4

Gobernanza y sostenibilidad en la Amazonía

Jessica F. Sandoval Jurado

Existen diversas definiciones sobre el concepto de gobernanza acorde con el contexto, sus objetivos y los procesos que se quieren desarrollar. Entre los elementos comunes de este concepto se encuentran: i) la descentralización¹ (espacial, de mercado, política, administrativa y fiscal) busca por medio de la desconcentración del poder que las decisiones sean más eficientes; ii) la redefinición de las responsabilidades públicas y el rol de los privados en la provisión de bienes

¹ El proceso de descentralización en Colombia inició en 1986 por medio del fortalecimiento de la democracia participativa y la consolidación de la elección popular local. Anteriormente, el gobierno central era el encargado de manejar las finanzas públicas, y las capacidades administrativas y técnicas de municipios y departamentos (CEPAL 1997).



y servicios públicos; iii) nuevas modalidades para la gestión de lo público y por lo tanto un nuevo modelo de regulación territorial; iv) la participación de una variedad de actores (comunitarios, gubernamentales, privados e internacionales); v) la articulación y esfuerzo de concertación para la gestión de bienes colectivos y de uso común; y vi) el intercambio de recursos (tiempo, económicos, información, capital social) entre los participantes.

Aunque existen diversas concepciones sobre la gobernanza, acorde con los contextos, los objetivos y alcances que se esperan, en este documento se retomará la definición planteada en el marco del proceso de aprendizajes de Patrimonio Natural (2022):

Proceso de articulación de acciones, actores y relaciones de poder para la toma de decisiones sobre un territorio, que permita el bienestar y sostenimiento de las comunidades humanas y de los ecosistemas. Esta se basa en las relaciones entre actores públicos y privados interdependientes quienes, mediante la construcción de confianza, el trabajo en redes, los procesos de negociación y deliberación, la participación civil y las instituciones formales e informales, construyen acuerdos de manejo del territorio y formas de regulación y retroalimentación, situados en un contexto específico.

Un elemento fundamental sobre la gobernanza tiene que ver con la participación (organizada, informada y representativa), la cual es una herramienta esencial para la sostenibilidad de los programas y proyectos. Esto implica que las comunidades deben ser partícipes de la creación, monitoreo y sanción de las acciones, acuerdos y normas, lo cual permitirá una gestión adecuada y más efectiva de los territorios (Ostrom, 1990). En esta perspectiva, resulta crucial considerar los esquemas de gobernanza existentes, el alcance de la participación ciudadana y del resto de actores en la planificación y ejecución de los programas y proyectos ambientales, y en ese sentido en la gestión de los bienes públicos.

Es esencial comprender que la toma de decisiones y la gestión eficaz del territorio requieren una amplia gama de conocimientos (tradicionales y científicos) que serán necesarios para las diferentes arenas decisionales (técnicas, políticas, sociales e institucionales). También es importante reconocer que no hay pautas exactas o redes de instituciones formales e informales que garanticen el logro de los objetivos en todo momento (Patrimonio Natural, 2022). Es decir, no hay un esquema de gobernanza que sea invariable en todas las circunstancias, sin embargo, si existen algunos atributos que pueden permitir maximizar el éxito de las intervenciones.

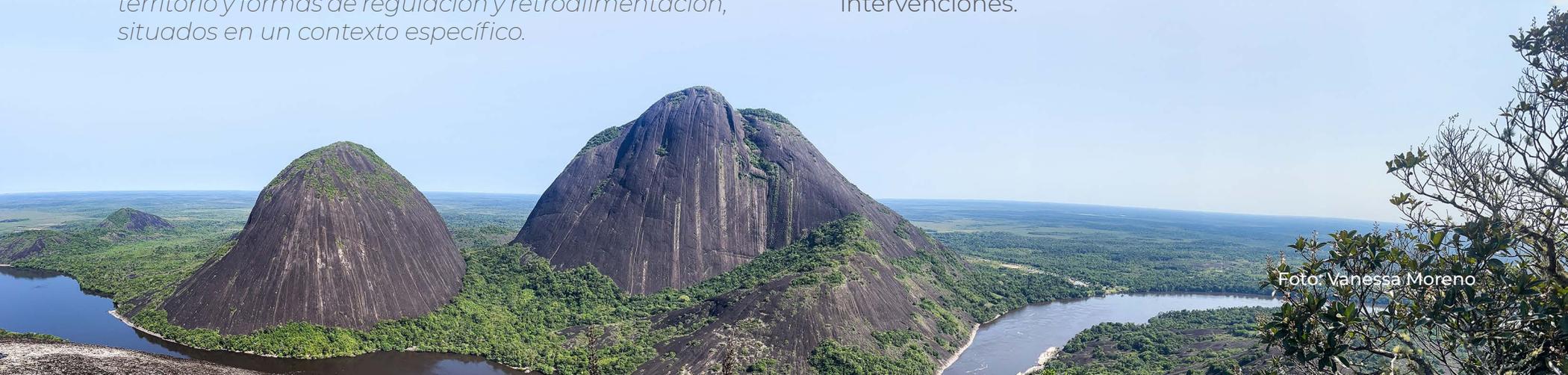


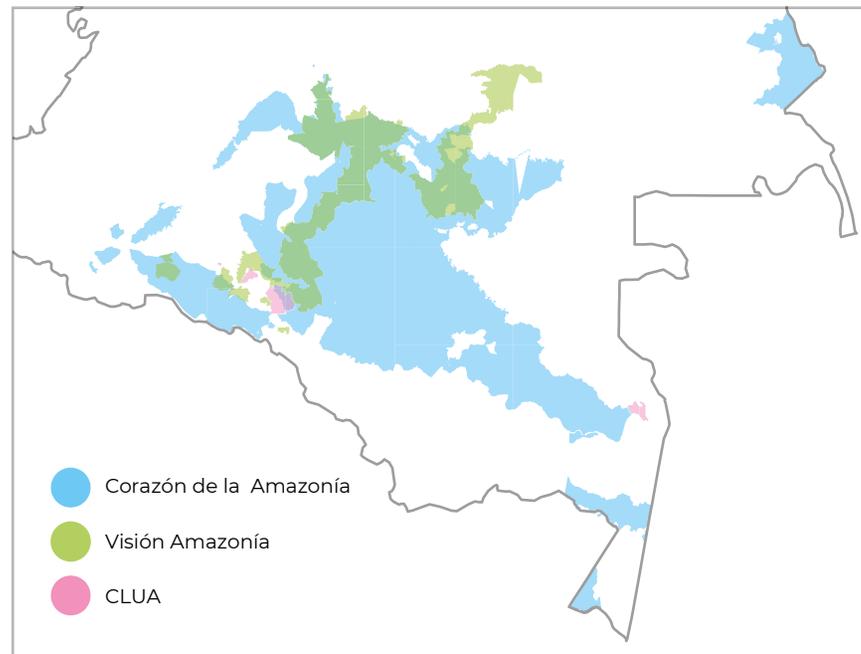
Foto: Vanessa Moreno

Durante dieciocho años Patrimonio Natural ha acumulado diferentes experiencias en la administración e implementación de programas y proyectos para la conservación, lo cual permite generar breves reflexiones en torno a la gobernanza.

Aproximaciones a la gobernanza en la Amazonía

La Amazonía es la región más biodiversa del planeta, desempeñando un papel crucial en la regulación del clima a escala global. En esta región habitan diversas comunidades indígenas y campesinas quienes, con una visión más completa del territorio, son esenciales para la conservación de la Amazonía y la sostenibilidad del ecosistema global. La Amazonía enfrenta diversos problemas transfronterizos asociados a la deforestación, las concesiones mineras, aumento de represas hidroeléctricas, construcción de carreteras, expansión de la agricultura intensiva y los cambios en la legislación alrededor de las áreas protegidas (WWF, s.f).

En esta región lleva Visión Amazonía trabajando durante 9 años (2016) y Corazón de la Amazonía por diez años (2015). Estos dos proyectos convergen en los departamentos de Guaviare, Caquetá, Putumayo y el Meta. Por su parte CLUA (2023) lleva un año desde que inició y se encuentra en los departamentos de Amazonas y Caquetá.



La participación

La gobernanza requiere de condiciones estructurales e institucionales mínimas que la posibiliten (Natera, A, 2005), haciendo referencia a la necesidad de tener una ciudadanía activa, que no es únicamente receptora de los beneficios de los programas y proyectos, sino que hace parte de espacios de co-creación. Es crucial que los actores dispongan de información actualizada y de calidad para involucrarse de manera efectiva, frecuentemente se asume que la gobernanza enfatiza la importancia de los procesos de deliberación y gestión de espacios. Sin embargo, más allá de aumentar las instancias de participación, es esencial reflexionar sobre la calidad de las interacciones y el nivel de discusiones que tienen lugar en estos ámbitos.



Foto: Angélica Calixto

Para el caso de Corazón de la Amazonía, son los instrumentos de salvaguarda creados por la institucionalidad internacional y nacional para buscar garantizar los derechos y bienestar de las comunidades y del ambiente, materializados en: i) Marco de Planificación para Pueblos Indígenas; ii) Marco de procedimiento para el manejo de restricciones involuntarias en el acceso a recursos naturales; iii) Guía institucional para la protección de los Pueblos Indígenas en Aislamiento Voluntario o Contacto Inicial; y iv) Plan de Acción de Género y Plan de Participación de las Partes Interesadas. En Visión Amazonía se encuentra la Gestión Integral de Riesgos Socioambientales que busca identificar, analizar y tomar de decisiones sobre los riesgos que se pueden generar.

Fortalecimiento de capacidades y sostenibilidad

La Amazonía enfrenta múltiples necesidades en un contexto de llegada poco articulada de recursos económicos y financieros a través de proyectos de cooperación internacional a la región. Es evidente que disponer de recursos financieros no garantiza la eficacia y sostenibilidad de las acciones ni el logro de transformaciones estructurales en el territorio, un ejemplo recurrente de este fenómeno tiene que ver con el fortalecimiento de capacidades: las exigencias Estatales por aumentar la asociatividad y como requisito para acceder a diversos incentivos han causado una proliferación de asociaciones que buscan acceder a recursos públicos. Este fenómeno puede dar origen a organizaciones débiles en su interior que se mantienen según la vigencia del ciclo de un proyecto (DNP, 2015).

Para el caso de Corazón de la Amazonía y Visión Amazonía es importante destacar que se trabaja únicamente con organizaciones ya establecidas. Así mismo, el manejo administrativo que requieren las organizaciones comunitarias para participar de los proyectos demanda capacidades que no en todos los casos tienen los asociados o la población rural en general (DNP, 2015), por lo cual reiteradamente se ha manifestado la necesidad de fortalecer las capacidades de las organizaciones antes de proceder con la transferencia de los recursos (tecnológicos, humanos, financieros).

Acorde con lo anterior, es necesario que también las entidades gubernamentales que son responsables de la política y la acción ambiental cuenten con las capacidades técnicas y administrativas. Por lo cual es relevante que GEF Corazón de la Amazonía trabaje de forma conjunta con las CAR lo cual permite robustecer la capacitación y el fortalecimiento institucional.

Es pertinente reflexionar sobre la sostenibilidad a largo plazo y el período previsto para el acompañamiento de las organizaciones comunitarias, pero la pregunta no es ¿Cuál es el tiempo óptimo para que estas organizaciones alcancen plena autonomía? Sino cuáles son las condiciones habilitantes que deben establecerse y como lograr una llegada articulada de la institucionalidad al territorio y en ese sentido lograr una gestión eficiente de los bienes públicos (Patrimonio Natural, 2024).

Visión integral

El trabajo intersectorial es crucial para generar una llegada articulada al territorio, aumentar el impacto, realizar un manejo más eficiente de los recursos y evitar

la repetición de acciones. Un ejemplo de esto, es el esquema de gobernanza de Corazón de la Amazonía y Visión Amazonía, en el cual convergen diferentes entidades² del sector ambiental: FPN, MADS, PNN, IDEAM, Inst. SINCHI, CDA y Corpoamazonia. Así mismo, esto pasa por el reconocimiento y articulación de las herramientas metodológicas establecidas, el diseño de la Guía para Gestión de proyectos establecida para CLUA se basó en un esquema de subejecución simplificado tomando las experiencias de Patrimonio Natural.

Si bien, la participación de múltiples actores en asuntos públicos, puede llevar a suponer la sustitución del gobierno o la pérdida de liderazgo en ciertos temas, no es así, la gobernanza es un modelo de gestión en el cual se asignan diferentes roles, formas organizativas y procedimentales (Prats, 2005). Es vital que el Estado se involucre en la coordinación de la multiplicidad de actores, programa, proyectos que se están ejecutando y se proyectan implementar en el país. Por lo tanto, es crucial que tanto a nivel nacional como cada entidad territorial tenga la capacidad de identificar e interactuar con las organizaciones que están llevando a cabo acciones en su jurisdicción, así como los municipios y veredas donde operan, las actividades implementadas, los recursos utilizados, las organizaciones beneficiadas, los resultados alcanzados y las proyecciones futuras. Así mismo, se debe tener una comprensión precisa sobre la coordinación entre los programas, los proyectos y como estos aportan a alcanzar los objetivos de las políticas públicas a nivel nacional, departamental y municipal, resaltando que los programas y proyectos son una forma de catalizar la intervención del Estado.

¹ El proceso de descentralización en Colombia inició en 1986 por medio del fortalecimiento de la democracia participativa y la consolidación de la elección popular local. Anteriormente, el gobierno central era el encargado de manejar las finanzas públicas, y las capacidades administrativas y técnicas de municipios y departamentos (CEPAL 1997).

Lo anterior es necesario para tener una visión integral, ordenada e informada sobre el territorio que permita tomar decisiones mucho más acertadas sobre la gestión de los bienes públicos, y evaluar los instrumentos e intervenciones realizadas, así mismo establecer diagnósticos de forma coherente con las capacidades y potencialidades de las regiones. Finalmente es la sociedad civil, las autoridades a nivel local, regional y nacional que se encuentran en el territorio a quienes les corresponde asegurar la sostenibilidad de las acciones, y articular la intervención de los financiadores que poseen tiempos de acción más reducidos.

Otro de los grandes retos de la gobernanza tiene que ver con los costos económicos, de tiempo e información que conllevan el garantizar una participación efectiva de todos los actores que integran el esquema de gobernanza (eje. Desplazamientos, tiempo de reunión, disparidad en las capacidades de los agentes, entre otros). Estos costos pueden ser un elemento de tensión debido a las metas y tiempos de ejecución requeridos por los financiadores frente a las condiciones reales en terreno.

En la práctica, los esquemas de gobernanza formales pueden reflejar una realidad de la gobernanza limitada o distorsionada alejada del deber ser, por lo tanto, se recomienda profundizar los análisis de caso sobre la gobernanza de los bienes públicos y en ese sentido los modelos de gestión establecidos para la implementación de los programas y proyectos.



Capítulo 5

Planificación y racionalidad presupuestal

Fco. Alberto Galán S. - Director Ejecutivo



Los enfoques de planificación de los proyectos administrados a través de Patrimonio Natural varían según aspectos como los siguientes: la entidad responsable de los aspectos técnicos, excepcionalmente en cabeza del fondo; los tiempos establecidos para definir los acuerdos contractuales, que además varían dependiendo de los esquemas jurídicos que rijan el proyecto (convenios, contratos, invitaciones a presentar propuestas, convocatorias abiertas, entre otros); el rol que se espere de Patrimonio Natural, como administrador, coordinador, ejecutor directo, aliado, o socio; los recursos con que se cuente para emprender los procesos de planificación, en especial cuando estos estén en cabeza del fondo, aunque también si se contemplan para quienes respondan por la parte técnica y asuman de manera exclusiva el diseño de las propuestas y proyectos, a menudo sin involucrar al fondo desde su inicio; y el tipo de exigencia de los financiadores sobre los términos y alcances de la planificación. Es claro, esta variedad tiene implicaciones sobre el margen de maniobra de Patrimonio Natural para procurar la mayor consistencia entre los diversos elementos que dan solidez a la gestión, entre los cuales la planificación evidentemente es de los más cruciales.

Esta condición básica para el diseño de la gestión, contar con una planificación lo más sólida posible en medio de las múltiples circunstancias del entorno de los proyectos, requiere un desarrollo suficiente para armonizar los diversos componentes que dan base operativa a un proyecto. En el contexto colombiano tales componentes presentan fortalezas y restricciones que un buen proceso de planificación debe saber ponderar procurando un uso óptimo de recursos por lo general escasos frente a las múltiples

y amplias necesidades. El referente territorial es un aspecto fundamental que a menudo se aborda con limitaciones por los tiempos y los recursos que implica su adecuado tratamiento a partir de la interacción directa con quienes se trabajará el proyecto; lo que es álgido entre más amplio y cuantioso sea el proyecto, en especial si es un programa.

La aproximación técnica, por lo general asumida por grupos de profesionales que deben saber integrar los diversos elementos de la planificación junto con los otros gestores, con frecuencia sucede sin suficiente ponderación de las exigencias administrativas y procedimentales, las cuales en efecto tienen que ser analizadas en los diversos momentos de la planificación para hacerla viable y oportuna. Esta falta de articulación de lo técnico con los ritmos propios de la administración, en ocasiones desvirtúa ejercicios rigurosos realizados esencialmente desde la perspectiva técnica, haciendo menos efectiva la planificación y generando procesos desgastantes.

Los análisis financieros y presupuestales por lo general se limitan a las implicaciones que las metas específicas del proyecto o programa tienen en estos sentidos, sin entrar en elaboraciones mayores que ubiquen la posible continuidad de las acciones en el tiempo y su ampliación a otras regiones. En otras palabras, el abordaje presupuestal tiende a no preverse con la expectativa y el camino claro que busque eso que a menudo se enuncia como un objetivo de todos, la sostenibilidad financiera. Los proyectos, en buena medida, tienden a una lógica auto-referenciada, sin ubicar los logros específicos de corto plazo en contextos presupuestales de las instituciones involucradas, de los procesos sociales más amplios que se busca apoyar

y menos aún de las líneas de política pública a las que se busca responder.

El ámbito de la gobernanza amerita especial discusión en su relación con las actividades de planificación, dado lo exigente que resulta asegurar el vínculo de los diversos agentes sociales cuya participación es crucial para procurar una gestión pertinente y oportuna. Más si se busca crear las condiciones de continuidad deseables para toda intervención. Los contextos institucionales del país por lo general representan un reto de entrada en asuntos como los de la conservación, por tenderse a un trabajo circunscrito a las jurisdicciones o a las funciones de cada entidad, sin predominar la visión sistémica que se presume debería caracterizar a las entidades del SINA. Cada proyecto amerita un análisis detenido de las implicaciones de ese contexto para la viabilidad de los diferentes productos y resultados, en determinados tiempos y con las particularidades de las restricciones operativas establecidas por los financiadores.

Las metodologías de planificación, y la interpretación que de éstas tengan los financiadores, necesariamente tienen que reconocer las complejidades de las dinámicas socioambientales, económicas y políticas que suceden en maneras diferenciadas en la variedad de territorios que caracterizan al país. No hacerlo lleva a inflexibilidades, a desgastes y en especial a dificultades en la capacidad de adaptación a esas situaciones cambiantes. A menudo el excesivo control de parte de los financiadores y los temores que genera en algunas de las entidades del sistema ambiental la labor de los órganos públicos de control, tienden a introducir esta clase de inflexibilidades y, en consecuencia, a causar sobrecostos difíciles de estimar.

Como consecuencia de lo dicho, es importante subrayar la existencia de vacíos importantes a nivel de las condiciones habilitantes necesarias para permitir el flujo adecuado de las acciones previstas en los proyectos. En ese sentido, en el país persisten sustanciales carencias en los sistemas de asistencia técnica, en el seguimiento y evaluación de las intervenciones públicas, privadas y comunitarias, en las capacidades existentes en las organizaciones sociales e incluso en una importante cantidad de instituciones públicas, en especial pero no exclusivamente en las regiones y los municipios, así como en la efectividad de la intervención conjunta de las entidades públicas que deben concurrir en torno a los propósitos de la conservación y en general de la preservación y el uso de la biodiversidad, incluso en lo concerniente a la generación y el acceso a la información.

Los equipos de Patrimonio Natural entendemos la existencia de este tipo de situaciones en la variedad de proyectos que son administrados a través del fondo. Comprendemos la importancia de abordar los análisis

necesarios para trabajar mejor todos los diseños de proyectos. Igualmente somos conscientes de las fuertes restricciones originadas en la falta de recursos y de tiempo para poder estructurar el exigente trabajo que demanda este tipo de abordajes completos. El nuevo plan estratégico busca generar acciones en estos sentidos y hace necesario unas negociaciones con los financiadores y los socios y aliados, tales que permitan contar con los recursos y los equipos de trabajo sin los cuales ha sido inviable ir más allá de las apreciaciones generales y el entendimiento de lo que debe ser un mejor proceso de planificación de los proyectos y en especial la del cumplimiento de las políticas públicas. En el enfoque de programas y de los escalamientos que estas políticas demandan, es indispensable contar con estos análisis y con esfuerzos del SINA dirigidos a disponer de condiciones habilitantes como es una visión amplia de la planificación de los recursos existentes y de los nuevos que vaya obteniendo esta institucionalidad en particular y en general una gestión pública con una visión y una ejecución de Estado en estas materias.

Foto: Angélica Calixto

 [Volver a contenido](#)

Capítulo 6

Ejecución Financiera

Julia Hernández N.

Administración de los recursos

Patrimonio Natural Fondo Para La Biodiversidad y Areas Protegidas administró recursos de fuente nacional, internacional, contratos, convenios, cooperación, de acuerdo con el objeto misional de la entidad, basado en los principios, regulaciones, resoluciones, decretos, leyes comerciales, contables y tributarias vigentes. Es así que se dio cumplimiento y oportunidad en la presentación, liquidación y pago de obligaciones legales, laborales y tributarias.

De igual manera se dio trámite a lo establecido en el artículo 86 de la ley 1676 de 2013, donde se establece la libre circulación de las facturas electrónicas de venta para que constituyan un título valor, lo cual se logra generando los procesos de acuses de recibido de la factura, recibo del bien o prestación de servicio y aceptación expresa de la factura. Este proceso solo se genera a las facturas Electrónicas de venta con forma de pago a crédito o con plazo para pago asociadas a la operación propia del fondo que soportan las deducciones en el impuesto de renta y complementarios por la vigencia fiscal 2023, para las facturas asociadas a proyectos no se realiza este proceso ya que estos gastos son presentados como un menor valor del pasivo o no son tenidos en cuenta como costos o gastos deducibles.

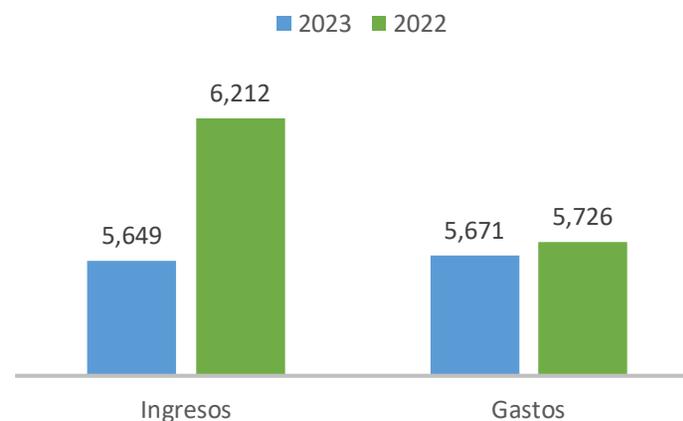
Se cumplió con lo establecido en la ley 2195 del 18 de enero del 2022 por el cual se adoptan medidas en transparencia, prevención y lucha contra la corrupción; generando la información y el reporte correspondiente al registro único de beneficiarios finales de la entidad al cierre de la vigencia fiscal 2023.

Se tramitó el registro WEB por el cual se solicita la actualización de la permanencia del fondo como entidad sin ánimo de lucro ESAL perteneciente al régimen tributario especial, dicha solicitud fue aprobada por la U.A.E. Dirección de Impuestos y adunas Nacionales DIAN por la misma vigencia.

Del total del activo y pasivo el 99 % de estos derechos y obligaciones son de uso o destinación específica para la ejecución de los diferentes proyectos administrados por el fondo, el 1 % restante son derechos y obligaciones propias de la entidad generados en el desarrollo de su objeto social al cierre de la vigencia 2023.

Estado de Situación Financiera

Cifras expresadas en millones de pesos



Los ingresos propios de la entidad son originados por la administración de recursos de los diferentes proyectos, convenios, contratos, de igual forma los gastos son las partidas que cumplen con los principios de necesidad, proporcionalidad y causalidad en el hecho generador de renta por parte de la entidad durante la vigencia 2023.

Estado de actividades

Cifras expresadas en millones de pesos



Informe de ejecución de la asignación permanente 2023-2027

De acuerdo con la aprobación de la asamblea de fundadores del 29 de marzo de 2023 para la reinversión de los excedentes del año 2022 por 485.433.955, la ejecución de la asignación permanente por la vigencia 2023 corresponde a:

- Cancelación saldo crédito oficina 74.610.443.
- Compra de activos fijos 58.008.967
- Generar los lineamientos claves para la consolidación de la línea de restauración ecológica al interior de patrimonio natural, mediante el análisis de las políticas Públicas, cifras ambientales asociadas a la restauración ecológica y demás información a escala nacional. 24.155.735





Negocio en marcha

Al cierre del ejercicio contable anual y antes de la autorización de los Estados Financieros, la Dirección de la entidad realizó un análisis que concluyó que continuará operando en un futuro previsible, esto debido a que se están ejecutando y se han suscrito nuevos programas, acuerdos, convenios como son:

Nuevos:

- Herencia Colombia HECO – Duración 10 años – Monto 353.400.000.000 – Inicio 01 de enero 2024 al 31 de diciembre de 2033

En ejecución: Durante los próximos 4 años

- Visión Amazonia REM II – 160.292.565.326
- KFW Diversidad Biológica Fase II y III – 77.132.000.000
- GEF Corazón VII – 68.400.000.000
- IKI – 71.400.000.000
- Otros

Dichos programas, acuerdos o convenios se ejecutan en alianza y/o beneficio de Parques Naturales Nacionales de Colombia, el Ministerio de Ambiente, Corporaciones Autónomas Regionales, institutos de investigación y otras entidades que hacen parte del Sistema Nacional Ambiental SINA.

Partes relacionadas

Patrimonio Natural se constituyó por acta del 15 de diciembre de 2005 de la asamblea del máximo órgano, la cual fue registrada en la cámara de comercio el 17 de enero de 2006. Las partes relacionadas que hace referencia a sus fundadores son:

- Cipav Centro Para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria
- Resnatur - Asociación Red Colombiana de Reservas Naturales de la Sociedad Civil
- Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt
- Asociación de Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible
- Pontificia Universidad Javeriana
- Fundación Natura
- Parques Nacionales Naturales de Colombia – Dirección Territorial Andes Occidentales

Durante el mes de diciembre de 2023 se firmó el convenio interadministrativo 009 de 2023 entre las partes relacionadas Patrimonio Natural Fondo para la Biodiversidad y Áreas Protegidas con PNNC-Parques Nacionales Naturales de Colombia cuyo objeto se estableció en “Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para consolidar con Criterios de sostenibilidad, la estrategia de comunicación y educación ambiental de áreas

protegidas de Parques Nacionales Naturales de Colombia, que permita fortalecer las prácticas de conservación in situ y los ejercicios de relacionamiento con los diferentes actores de la sociedad.”

La ejecución de este convenio interadministrativo inicialmente fue pactada por \$320.000.000 de los cuales solo fue ejecutado 205.084.997 en el mes de diciembre 2023, en el mismo periodo se canceló dicho convenio y del total ejecutado PNNC presento un saldo a pagar a favor de Patrimonio Natural por valor de 56.358.298, estos recursos se esperan recibir en el mes de enero de 2024.

Adicional a esto se informa que por el año gravable 2023, al director ejecutivo y a la subdirectora técnica de la entidad se les cancelo por concepto de salarios y prestaciones de ley la suma de \$370.253.564 y \$268.451.315 respectivamente.

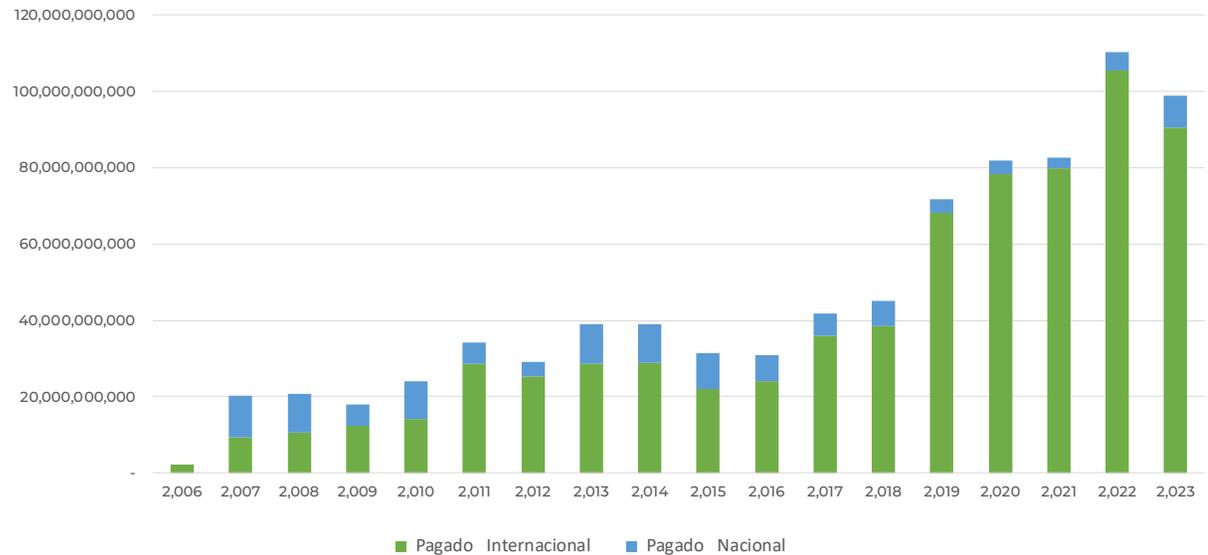
Se informa que a los miembros de Junta Directivo o miembros de la asamblea de fundadores no se les paga honorarios u otro tipo de pago por la prestación de servicios relacionados con la entidad.

Pagado por año por origen de recursos

Desde el inicio de su gestión en 2006, el Fondo ha ejecutado un total de COP \$ 879,305,198,009 (pesos constantes de 2023), de los cuales el 86% han sido recursos internacionales y el 14% nacionales.

Los valores de ejecución en millones de pesos constantes de 2006 a 2023, según el origen de los recursos, se presentan en la siguiente gráfica.

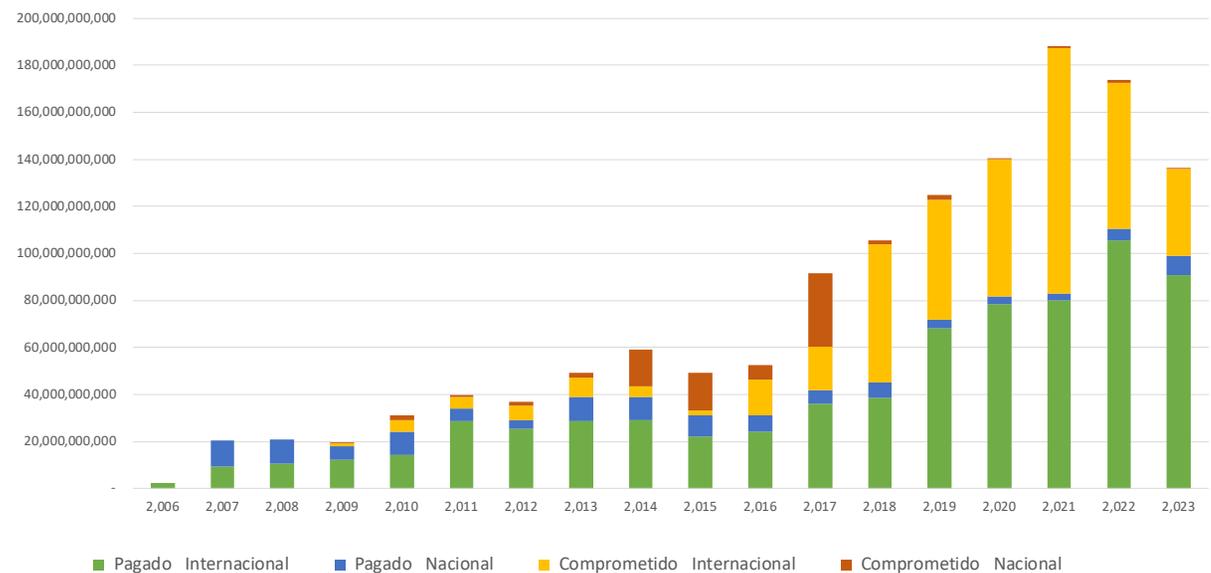
Pagado por año por origen de recursos precios constantes a diciembre 2023



Gestión por año, origen de los recursos

En la siguiente grafica se presenta la gestión total por año teniendo en cuenta lo comprometido en cada una de las vigencias desde el 2006 al 2023.

Gestión por año origen de los recursos precios constantes a diciembre 2023



Presupuesto, pagado y comprometido por fuente de recursos en 2023*

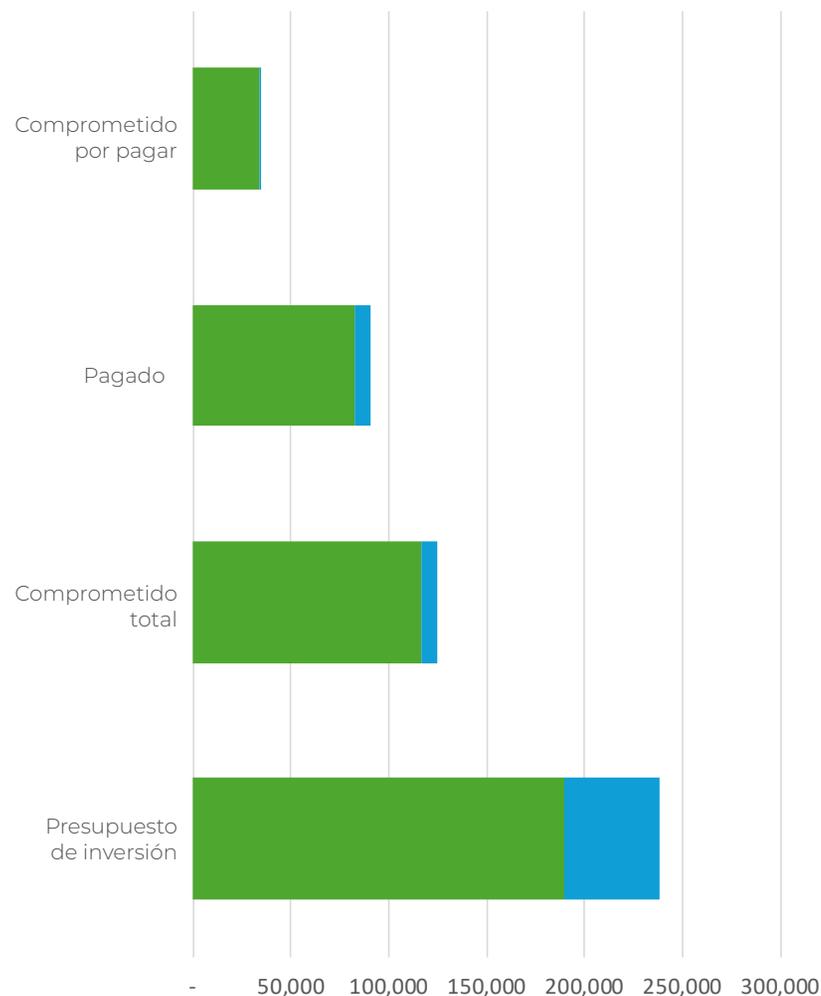
*En millones de pesos

El total de programas o proyectos vigentes para 2023 fue de 24, de los cuales se derivaron 110 convenios. Los fondos de estos proyectos son aportados en un 80% por 13 organizaciones internacionales y el 20% corresponde a recursos aportados por 6 organizaciones nacionales.

La ejecución correspondiente al 2023 del total de proyectos vigentes fue de \$ 90.537.087.863 pagados y \$ 34.376.412.281 comprometidos, para un total general (pagado más comprometido) de \$ 124.913.500.144. De recursos internacionales se pagó un total de \$ 82.868.777.815 y de nacionales se pagaron \$ 7.668.310.048, así mismo, quedaron recursos comprometidos por pagar de fuente internacional por \$ 33.972.047.792 y de fuente nacional \$ 404.364.489.

El valor presupuestado en 2023 fue de \$ 238.315.963.646, alcanzando una ejecución del 52.42% (ejecución de los recursos internacionales de 61.51% y recursos nacionales de 16.70%).

Presupuesto, pagado y comprometido por fuente de recursos en 2023
(en millones de pesos)



	Presupuesto de Inversión	Comprometido total	Pagado	Comprometido por Pagar
■ Internacional	189,967	116,841	82,869	33,972
■ Nacional	48,349	8,073	7,668	404



Foto: Angélica Calixto

Los proyectos firmados en 2023 que hacen parte de los datos de ejecución sumaron al presupuesto de inversión \$29.810.758.068 y comprende dos aportes dos donantes internacionales y dos aportes nacionales.

Los nuevos proyectos son aportados por: TNC: NASCA 00173/2023 - Acuerdo de Cooperación USD 5.000.000 Proyecto Colombia Orinoquia Apoyo en la compra de predios y posterior donación a PNN, en el marco oficial de la declaratoria del PNN Serranía de Mancaquíes. Dos acuerdos con el FONDO NACIONAL DEL TURISMO -FONTUR y PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA para la actualización de los planes de Ordenamiento Ecoturístico (POE) de las áreas protegidas que integran el sistema de Parques Nacionales Naturales, para la implementación del ecoturismo como estrategia de conservación y contribuir a la gobernanza de las áreas protegidas basada en un modelo de gestión local sostenible los acuerdos tienen un valor de \$ 9.337 millones.

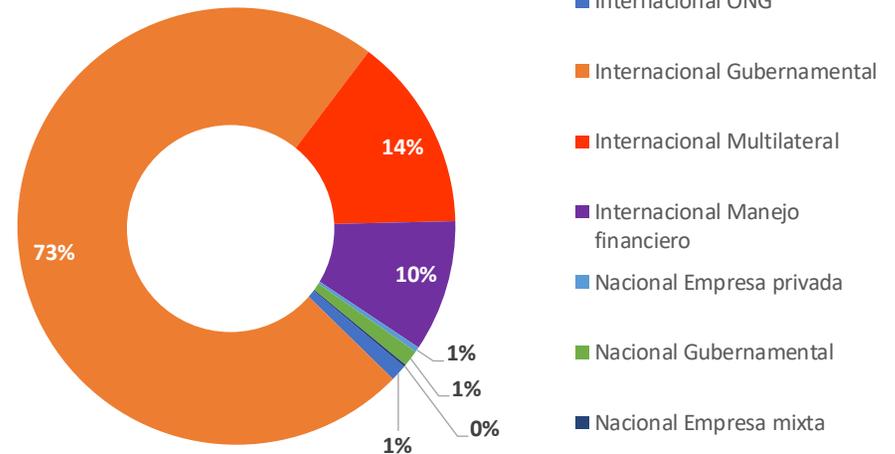
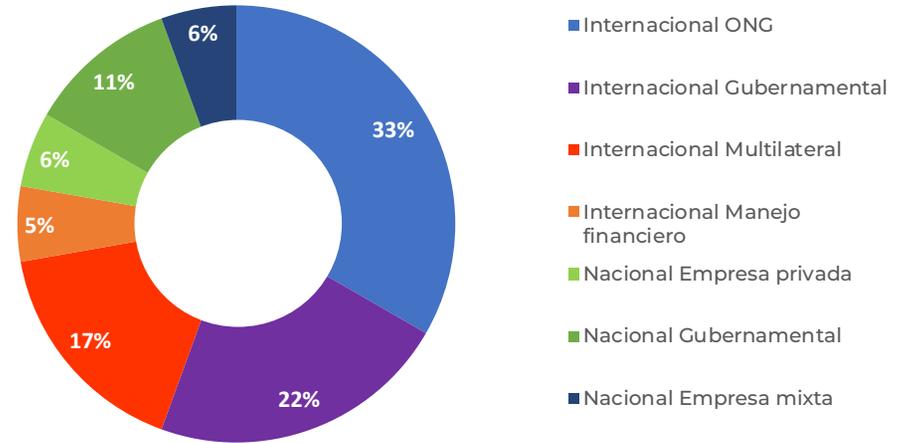
Un convenio interadministrativo 009 de 2023 con PARQUES NACIONALES NATURALES para consolidar con criterios de sostenibilidad, la estrategia de Comunicación y Educación Ambiental de áreas protegidas de Parques Nacionales Naturales de Colombia, que permita fortalecer las practicas de conservación In Situ y los ejercicios de relacionamiento con los diferentes actores de la sociedad, por valor de \$300 millones. Un convenio específico con WWF estados unidos, el FT16697- Bridge Fund USD 42.706 HECO - Bridge Funds - Fondos puente para contratar equipo base para el aprestamiento en PNN y FPN (la mitad de los fondos para cada uno) Contratación de un equipo temporal por 4 meses cuya base será PNN y FPN para hacer posible la implementación de HECO PFP.

En cuanto a los convenios específicos relacionados con el programa Herencia Colombia se firmaron los acuerdos de los cuales se incluyeron \$30.000 millones en el presupuesto inicial para ejecución en el año 2023, los acuerdos firmados fueron:

- 1 FT16611 Marino - First grant of private donor funding for the marine component of the Herencia Colombia Project USD 8.300.000 HECO.
- 2 FT17034- Acuerdo Subsidiario USD 37.332.470 HECO.
- 3 FT17278-Acuerdo de co-financiación USD 32.777.951 HECO - WWF-US Co-financiación para el Proyecto GCF.
- 4 Andes Amazon Fund - NVF-AHPP-Patrimonio Natural Fon-Subgrant-021567-2023-10-0 USD 3.364.043 HECO

Se suscribieron acuerdos con empresas petroleras, para la compensación de sus obligaciones ambientales por pérdida de Biodiversidad mediante la compra de predios en la ruta de declaratoria del PNN Serranía de Manacacías, las empresas con las cuales suscribieron estos acuerdos fueron: FRONTERA ENERGY COLOMBIA CORP., SUCURSAL COLOMBIA; TECPETROL COLOMBIA SAS; PAREX RESOURCES Y VERANO ENERGY (SWITZERLAND) AG SUCURSAL; GEOPARK COLOMBIA SAS y CEPESA COLOMBIA SA, el valor incluido inicialmente en el presupuesto para el año 2023 fue de \$30.000 millones, el valor final de estos acuerdos fue de \$35.871 millones.

En las dos gráficas siguientes se muestra el número de donantes por categoría, del total de donantes con proyectos vigentes en 2023, y el total de recursos presupuestados por tipo de donante en 2023.



Capítulo 7

Propiedad intelectual y renovación tecnológica



Propiedad intelectual y derechos de autor.

En cumplimiento del numeral 4 del artículo 47 de la Ley 222 de 1995, adicionado por la Ley 603 de 2000, se informa que Patrimonio Natural Fondo Para La Biodiversidad y Areas Protegidas ha aplicado íntegramente, las normas sobre Propiedad Intelectual y Derechos de Autor. Las marcas y patentes cobijados por derechos de autor se encuentran debidamente licenciados.

Marcas

Patrimonio Natural, Fondo para la Biodiversidad y las Áreas protegidas
No. de Resolución: 4422
Duración: 10 años
Inicio: 23/03/2023
Fin: 21/02/2033

Bioguarda programa de restauración ecológica en Parques Naturales
No. de Resolución: 57827
Duración: 10 años
Inicio: 26/09/2014
Fin: 29/09/2024

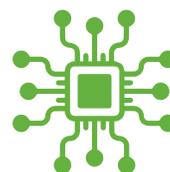
Hoteles Pioneros en Conservación
No. de Resolución: 7424
Duración: 10 años
Inicio: 26/02/2015
Fin: 26/02/2025

Patente

Estufa de leña con cámara de combustión
No. de Resolución: 30721
Duración: 10 años
Inicio: 19/10/2018
Fin: 19/10/2028

Recursos de tecnología con los que se cuenta

Licencias en uso:



Software

- Licencia de FortiGate 100F
- Hosting GoDaddy
- Dominio Página web
- Licencias Microsoft Office 365
- Licencia de ARCGIS
- 10 licencias de Docusign
- 1 licencia SQL server standard Edition
- 1 licencia de Veritas Backup Exec 20
- 90 Licencias de Windows 10 Pro
- 90 Licencias de MS Office 2019
- 2 Licencias de MS Project 2013
- 5 Licencias de Windows Server
- 120 Licencias de McAfee
- 1 Licencia de Total Network Inventory
- 1 Aruba Central WiFi
- ERP SICOE en la nube
- Adobe Creative Cloud

Recursos de tecnología en uso:



Hardware

- Actualizaciones de discos duros mecánicos a SSD Hardware
- 1 Consola Fortinet Serie 100F Hardware
- 4 AP Antenas WiFi Hardware
- Kit de herramienta para mantenimientos preventivos de PC

Foto: Angélica Calixto

 [Volver a contenido](#)

Capítulo 8

Financiadores y socios

Nuestros **financiadores**



Nuestros **financiadores**



Nuestros socios



Referencias

Foto: Fundación Impulso Verde Kuaspue

- CEPAL (1997). Características de la descentralización colombiana. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4fa1b235-a61c-4a19-a3b0-46bf610925b6/content>
- Departamento Nacional de Planeación (2015). El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz. Informe detallado de la misión para la transformación del campo. Tomo 1. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapequarioforestal%20y%20pesca/TOMO%201.pdf>
- Fondo Patrimonio Natural (2022). Documento con los aportes para la construcción del marco conceptual del componente de gobernanza ambiental territorial, como base para la estructuración de la visión de escalamiento de la gestión del Fondo y su papel como plataforma hacia el fortalecimiento de la gobernanza institucional y comunitaria para la conservación. [Circulación interna]. Bogotá
- Fondo Patrimonio Natural (2022). Aprendizajes sobre la aplicación y complementariedad de los instrumentos económico-financieros a nivel nacional, derivados del análisis de las experiencias de 15 años del Fondo Patrimonio Natural. [Circulación interna]. Bogotá
- Natera, A. (2005) Nuevas estructuras y redes de gobernanza. Universidad Nacional Autónoma de México. Revista Mexicana de Sociología 67, num 4 (octubre- diciembre)
- Ostrom, E. (1990). Governing the commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press. Recuperado de <https://bit.ly/2Yq5Uji>
- Konrad Adenauer Stigung, (2020). Gobernanza multinivel de la Amazonia, Nicole Stopfer, editores. 1a ed. Bogotá
- WWF, (2016). La Amazonía. Recuperado de: https://wwf.panda.org/es/sobre_la_amazonia/



Patrimonio Natural

Foto: Nicolás Becerra