

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE FONAES

agosto 2012 – agosto 2015

Julio de 2012

Participantes en la elaboración:

Junta Directiva de FONAES

Personal técnico de FONAES

Ministerio de Hacienda

Banca de Desarrollo de El Salvador

Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo

UNOPS

Con el apoyo y facilitación del PNUD

Introducción

I. Análisis del contexto del medio ambiente

II. Análisis del contexto de FONAES

III. Modelo de gestión de FONAES

IV. Ideario y marco de referencia

- a. Misión
- b. Visión
- c. Valores y Principios

V. Objetivos Estratégicos

VI. Marco de acción

Para el primer objetivo estratégico:

1. *Modernización de la gestión de recursos humanos*
2. *Modernización de la gestión administrativa financiera*
3. *Modernización de la organización interna*
4. *Modernización de los sistemas y procesos operativos*
5. *Modernización de los sistemas de evaluación y monitoreo*

Para el segundo objetivo estratégico:

1. *Desarrollo de inteligencia financiera*
2. *Fortalecimiento de los mecanismos de coordinación interinstitucional*
3. *Aplicación de modalidades innovadoras de captación y potenciación de recursos*

Para el tercer objetivo estratégico:

1. *Consolidación de alianzas estratégicas con actores claves a nivel nacional e internacional*
2. *Posicionamiento del FONAES a nivel nacional e internacional*
3. *Promoción de buenas prácticas medioambientales*

VII. Lineamientos básicos y propuesta de indicadores de monitoreo y evaluación del PEI

VIII. Proyección financiera del PEI

Introducción

El Plan Estratégico del Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES) para el 2012 – 2015 constituye una de las herramientas claves que orientarán el trabajo y la gestión institucional de acuerdo al mandato y a las funciones que le establece su Ley de creación. El Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 establece la recuperación del medio ambiente y la adaptación al cambio climático como una de sus prioridades.

FONAES nació como institución de derecho público descentralizada cuyo objeto es la captación y administración de recursos para el financiamiento de políticas, planes, programas, proyectos e intervenciones tendientes a la protección, conservación, mejoramiento y restauración del medio ambiente. En sus 18 años de vida, ha logrado capitalizar una importante experiencia de gestión y ejecución de diferentes programas con diferentes apoyo de gobiernos y organismos internacionales como Canadá, Estados Unidos, Francia, Japón, Unión Europea; al igual que con el apoyo de empresas públicas y privadas. Esta acumulación constituye también parte de su patrimonio para responder asertivamente a la problemática ambiental y al cambio climático que afecta al país y al mundo entero, cada vez con mayor impacto en pérdidas de vidas humanas, en infraestructura y en la economía.

FONAES ahora se enfrenta a mayores retos y asumírselos requiere de un instrumento capaz de impulsar a toda la institución hacia la formulación y aplicación creativa e innovadora de soluciones financieras en apoyo a la implementación de la Política Nacional del Medio Ambiente (PNMA) en sus seis líneas prioritarias de acción. Bajo esta óptica, FONAES esta comprometida con la mejora constante de la calidad y por esa razón está hoy trazando su hoja de ruta, revalorizando de acuerdo al actual contexto, su misión, visión, valores y principios, así como articulando de mejor manera las líneas y acciones estratégicas que deberán desarrollarse en los próximos tres años.

Con toda seguridad, con el apoyo gubernamental, de las ONG y de las empresas y con la asistencia técnica y financiera de la cooperación internacional multilateral, bilateral y solidaria, FONAES logrará cumplir con su trabajo institucional a favor de la recuperación del medio ambiente y en la adaptación al cambio climático, pero además, logrará ser parte de ese rumbo claro y cambio seguro al que se están uniendo importantes actores locales, nacionales e internacionales en favor de una vida y de un desarrollo sostenible y respetuoso del medio ambiente.

I. CONTEXTO DEL MEDIO AMBIENTE EN EL SALVADOR

Las condiciones del medio ambiente a nivel general en el país se encuentran en una situación crítica y constituyen una seria amenaza para el desarrollo en el presente y futuro. Muchas son las causas que explican esta situación, en su mayoría obedecen a patrones endógenos que tienen que ver con el manejo de los ecosistemas naturales y con los desequilibrios generados por la misma actividad humana.

En las últimas cinco décadas, en El Salvador se han agravado las condiciones ambientales, entre otros factores, debido a que continúan las descargas de aguas residuales a los afluentes naturales, con escaso o nulo tratamiento, proveniente de la actividad industrial, agroindustrial y doméstica; al abuso del uso de sustancias químicas en la agricultura; a la arraigada práctica de la quema; al manejo pernicioso e irresponsable de materiales químicos peligrosos, a la sistemática deforestación de los bosques salados y bosques cafetaleros; a la impermeabilización de grandes superficies terrestres como consecuencia del crecimiento urbano y a la generación creciente de desechos sólidos.

La combinación de estos factores, más la situación de pobreza y desigualdad social y los profundos desequilibrios territoriales generados por estas mismas dinámicas sociales, políticas y económicas, siguen minando la calidad y la biodiversidad de los ecosistemas naturales, lo que a su vez, repercute negativamente en la salud, la vida y la economía de nuestra sociedad, e incrementa la vulnerabilidad ambiental y social, especialmente en aquellos territorios con fuertes asimetrías y rezagos de desarrollo humano sostenible.

Bajo una perspectiva sistémica, la interdependencia entre los diferentes hábitats naturales del planeta nos sitúa frente a una amenaza de orígenes globales como lo es el cambio climático y su impacto destructor. Las alteraciones al sistema climático parecen ser irreversibles lo que demanda generar y aplicar una mayor capacidad de adaptación en todas las actividades humanas.

Desde el huracán Mitch (1998), pasando por el huracán Adrián (2005), la tormenta tropical Ágata (2010) hasta la depresión tropical 12E que batió un nuevo record histórico de lluvia con más de 1250 milímetros de agua acumulada, el país ha tenido cuantiosas pérdidas materiales y más de varios centenares de pérdidas en vidas humanas.

En materia de la calidad del agua, en el país sólo un 2% cumple este estándar. Esta situación pone en riesgo la vida y la misma actividad económica y demanda de respuestas oportunas encaminadas a una gestión hídrica de mediano y largo plazo. En relación a los desechos sólidos, aproximadamente 800 toneladas siguen siendo depositadas a cielo abierto, a pesar de las regulaciones existentes que garantizan que las 1,611 toneladas diarias restantes sean manejadas adecuadamente.

Por otra parte, los procesos de urbanización se han dado por el impulso y realización de grandes inversiones públicas y privadas, sin que siguieran pautas científicas y técnicas para un mejor uso del suelo. Esta práctica ha generado una mayor depredación del medio ambiente. Las consecuencias de este desorden territorial apuntan a una mayor vulnerabilidad, generando serios problemas o riesgos en razón del surgimiento de una importante cantidad de cárcavas, de deslizamientos, de desbordamientos e inundaciones generadas en la época lluviosa.

La combinación de la degradación ambiental, el cambio climático y otros fenómenos naturales, sitúan a El Salvador como uno de los países con mayor riesgo, afectando con mayor impacto a la población más vulnerable. El 87% de nuestro territorio nacional ha sido calificado como zona de riesgo. El 95.4% del total de la población vive dentro de estos límites territoriales y consecuentemente, el 96.4% de la economía se desarrolla en estos lugares. Esta situación de riesgo constituye en sí misma una enorme hipoteca a nuestro presente y futuro nacional y territorial, restringiendo las oportunidades de construir una economía robusta, competitiva y solidaria.

Según el art. 11 de la Ley del Medio Ambiente (1998), el FONAES es uno de los principales instrumentos para el financiamiento de la Política Nacional de Medio Ambiente (PNMA). En el marco de dicha Ley se quiere en adelante trabajar en dos grandes objetivos: revertir la degradación ambiental y reducir la vulnerabilidad al cambio climático. El instrumento preparado participativamente con el apoyo de diversos actores y sectores del país, es la Política Nacional de Medio Ambiente 2012.

Esta Política responde a la problemática ambiental del país mediante la definición de 6 líneas prioritarias de acción: (1) Restauración y conservación inclusiva de ecosistemas; (2) Saneamiento ambiental integral; (3) Gestión integrada de recursos hídricos; (4) Incorporación de la dimensión ambiental en el ordenamiento territorial; (5) Responsabilidad y cumplimiento ambiental y; (6) Adaptación al cambio climático y reducción de riesgos.

Por otro lado, se está elaborando una nueva Política de Agua en la que el FONAES se perfila como el principal instrumento de financiamiento, tal como ha quedado plasmado en el Anteproyecto de Ley General de Aguas presentado a la Asamblea recientemente.

El Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014, establece los grandes objetivos y metas que se propone alcanzar la actual administración mediante una serie de políticas y programas, en las cuales el FONAES debe participar. En materia ambiental existen metas claras que el FONAES retomará como orientación de su accionar. La apuesta estratégica cinco para el 2024 plantea la necesidad de *“Revertir el proceso de degradación ambiental y convertir El Salvador en un país ambientalmente ejemplar y, por consiguiente, con menos condiciones de vulnerabilidad frente a los fenómenos naturales y a las acciones humanas...”*. En materia de agua potable el Plan Quinquenal propone *“Aumentar la cobertura de agua potable en un 80% al final del periodo en los 100 municipios más pobres”*.

II. ANÁLISIS DE CONTEXTO DE FONAES

El Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES) fue creado por Decreto Legislativo en junio de 1994 como una entidad de derecho público descentralizada, con autonomía en la administración de su patrimonio y en el ejercicio de sus funciones, con personalidad jurídica propia y duración indefinida (Art. 1 de la Ley de creación de FONAES), adscrita actualmente al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN).

La razón de ser fundamental de FONAES es la captación de recursos financieros y la administración de los mismos, para el financiamiento de planes, programa, proyectos y cualquier actividad tendiente a revertir la degradación ambiental y reducir la vulnerabilidad al cambio climático, de conformidad con las prioridades establecidas en la Estrategia Nacional de Medio Ambiente, de acuerdo con lo establecido en la Ley de creación del FONAES.

La administración de FONAES recae sobre una Junta Directiva plural con representación de instituciones del Órgano Ejecutivo: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de Salud (MINSAL). Además tiene representación de la empresa privada a través de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), de las municipalidades a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), y de ONG's ambientalistas. En abril de 2011, el Presidente Mauricio Funes, hace una apuesta por convertir esta institución en el principal instrumento de financiamiento de la Política Nacional de Medio Ambiente (PNMA) y nombra a la Subsecretaría Técnica de la Presidencia, Leslie Quiñónez, como Presidenta ad honorem del FONAES. Los demás representantes del Órgano Ejecutivo son viceministros.

Bajo este nuevo marco de actuación, FONAES se ha planteado realizar estratégicamente un giro en su misión y visión con la finalidad de convertirse en un referente en soluciones financieras para la recuperación ambiental y la adaptación al cambio climático, teniendo en el horizonte que el fortalecimiento institucional, tiene pleno sentido para responder al actual contexto ambiental del país. Así, FONAES se convierte en uno de los engranajes claves dentro de la gestión gubernamental para el financiamiento de la implementación de las seis líneas estratégicas de la PNMA.

Todo lo anterior implica retos importantes para el FONAES pero sobre todo la definición de nuevos estándares técnicos y financieros, debiendo entrar en un proceso de modernización institucional que comprende la revisión de su estructura, su funcionamiento, los instrumentos administrativos y de operación, reformas legales. Así se han llevado a cabo una serie de medidas inmediatas puestas en marcha desde enero de 2012 pero que iniciaron desde mediados de 2011:

1. En el segundo semestre de 2011 se realiza un diagnóstico institucional general con énfasis en las áreas legal, administrativa y financiera, realizado con el apoyo del PNUD. Este diagnóstico será complementado con dos asistencias técnicas financiadas por el

- BID, a través del Programa Gestión para Resultados (GpR) que entregarán en el segundo semestre de 2012 propuestas de reforma en dichas áreas.
2. Revisión de la estructura técnica y administrativa para adaptarla a las nuevas exigencias del mandato dado por la Presidencia de la República y la autoridad ambiental para convertirse en el principal instrumento de financiamiento de la PNMA. En enero de 2012 se renueva la Dirección Ejecutiva.
 3. Desde el segundo trimestre de 2012 se están revisando todas las intervenciones de FONAES con la finalidad de articularlas con las políticas y programas del gobierno.
 4. En marzo 2012 se contrata la primera auditoría externa llevada a cabo en FONAES, y cuyos resultados serán entregados en el mes de agosto 2012.
 5. En mayo de 2012 se inicia un proceso de planeación estratégica con el apoyo del PNUD y con la participación de diferentes instituciones nacionales e internacionales: PNUD (facilitador), UNOPS, BANDESAL, Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Relaciones Exteriores.
 6. En junio de 2012 se completa la primera etapa de formulación de la Cooperación Técnica que brindará el BID para el fortalecimiento institucional de FONAES, a través de la Secretaría Técnica de la Presidencia.
 7. En junio de 2012 se ha iniciado una etapa de revisión de los instrumentos administrativos de FONAES. Así, se han revisado y actualizado los siguientes instrumentos:
 - Normas Técnicas de Control Interno Específicas de FONAES (NTCI), que no se actualizaban desde el 2006
 - Manual de Procedimientos, que incorpora los procesos clave de la institución: planificación, presupuestos, ingresos y egresos, inversión, recursos humanos, gestión de proyectos, monitoreo y gestión del riesgo.
 - Manual de Puestos, actualizado en base a la nueva estructura y a las exigencias de la legislación vigente.
 - Políticas de Operación, pasa a ser un manual con los principios rectores que orientan el quehacer del FONAES en cada una de sus áreas funcionales.
 8. Actualmente se está creando un Manual de Gestión de Proyectos con las cuatro fases del ciclo del proyecto claramente definidas: identificación, formulación, implementación y evaluación. Adicionalmente, incorporará la identificación de los riesgos y su mitigación como un elemento central de todo proyecto financiado por FONAES.
 9. En agosto de 2012, con el apoyo del BID, a través del Programa Gestión para Resultados (GpR), se contratará la primera evaluación externa a las intervenciones de FONAES. Con este apoyo se creará un sistema integrado de monitoreo y evaluación.
 10. En agosto 2012, FONAES se traslada a instalaciones que le permitan implementar su estrategia de crecimiento y fortalecimiento institucional en mejores condiciones.

Este proceso ha sido desarrollado fundamentalmente con recursos propios a partir de julio 2011, pero con un apoyo decidido de socios estratégicos nacionales e internacionales:

- El **Gobierno de Francia** que financia el principal programa de FONAES, denominado Techo y Agua, que ha permitido la inversión en el fortalecimiento institucional y en el cual se aplicarán muchos de las mejoras en los procesos que se están realizando.
- El **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** a través del Programa Gestión Pública para Resultados (GpR), que está financiando las asistencias técnicas para la mejora del área administrativa y financiera, las propuestas de reformas legales, y el montaje del sistema de evaluación y monitoreo. Adicionalmente, se está gestionando una cooperación técnica para el fortalecimiento institucional del FONAES.
- El **Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**, que ha apoyado la fase diagnóstica financiando una asistencia técnica y el intercambio de experiencias con la ANII. Además, han apoyado técnicamente el proceso de planeación estratégica.
- El **Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)**, que a través de un intercambio de cartas de colaboración apoyará en la identificación de nuevas fuentes de financiamiento climático. Además se dará seguimiento a una iniciativa de compensación por servicios ecosistémicos en la región La Montañona y se coordinará un Análisis de Vulnerabilidad a desarrollarse en la Cuenca Baja del Río Lempa.
- La **Oficina de Servicios de las Naciones Unidas (UNOPS)**, que ha participado en la planificación estratégica de FONAES. Se ha firmado un convenio con UNOPS para iniciar la certificación ISO de los procesos, la implementación de un nuevo sistema de gestión de proyectos (PRINCE 2) que incorpore la evaluación de riesgos y la mitigación de los mismos.
- La **Agencia Nacional de Investigación e Innovación de Uruguay (ANII)**, que ha brindado asesoría para el proceso de acreditación y el fortalecimiento institucional, mediante un intercambio de experiencias en el marco de un convenio entre los gobiernos de El Salvador y Uruguay. En breve se firmará un memorándum de entendimiento para formalizar y ampliar dicha relación.
- El **Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)** que ha brindado asesoría sobre los instrumentos financieros a crear en FONAES. En breve se firmará un acuerdo de cooperación para formalizar dicha relación e iniciar la creación de un fideicomiso para el financiamiento de iniciativas de recuperación ambiental y adaptación al cambio climático.
- El **Ministerio de Relaciones Exteriores, a través del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo**, que ha participado en la planificación estratégica de FONAES y con el cual se está trabajando en un estudio sobre las oportunidades para el financiamiento climático.
- El **Ministerio de Hacienda** que ha participado en el proceso de planificación estratégica como una de las instituciones con las que el FONAES, a través de la Dirección de Inversión y Crédito Público, mantiene una relación estrecha de trabajo.

- El **Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales**, que es la Autoridad Designada ante el Fondo de Adaptación y que ha dado todo el respaldo y acompañamiento para que FONAES se consolide como el principal instrumento de financiamiento de la PNMA.

III. MODELO DE GESTIÓN DE FONAES

FONAES es una institución pública autónoma que basa su gestión institucional en tres pilares articulados entre sí: **PROACTIVIDAD, INNOVACIÓN y TRANSPARENCIA**, con el propósito de lograr integralmente las metas plasmadas en la misión y visión institucional. FONAES se concibe como un conjunto integrado e interdependiente de competencias, funciones, procesos, y capacidades.

La gestión proactiva, se caracteriza por la importancia que le da a las interrelaciones internas y de su entorno, aprovechando al máximo las oportunidades nacionales e internacionales de captar recursos financieros para implementar la política nacional de medio ambiente.

La gestión proactiva de FONAES promueve la excelencia y la calidad, aprendiendo constantemente de la experiencia de gestión e implementación y de su relación con el entorno local, nacional, regional e internacional.

La gestión innovadora se expresa en la capacidad de adaptación creativa y respuesta eficiente a las demandas propias de la institución y de su entorno. Su aplicación afecta tres procesos de trabajo articulados entre sí:

- El primero de ellos, el básico, que concierne a la planificación, implementación y evaluación, donde la toma de decisiones constituye el factor clave para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos;
- El segundo, implica los procesos relacionados con la mejora continua de los recursos humanos, los recursos financieros, los recursos de información y los recursos materiales, todos ellos orientados a incrementar la eficiencia y eficacia de la institución, de acuerdo a sus competencias y funciones;
- El tercero, dirigido a los procesos avanzados relacionados con el fortalecimiento institucional y el fortalecimiento de las alianzas estratégicas, ambos encaminados a mejorar las relaciones con los diferentes actores del entorno, en función de aprovechar las sinergias y asegurar la sostenibilidad institucional, necesarias para financiar la política nacional de medio ambiente, asegurando programáticamente su recuperación y la capacidad para adaptarse a los diversos escenarios derivados del cambio climático.

La gestión transparente se apoya en la aplicación de los diferentes mecanismos establecidos que garantizan el funcionamiento óptimo de FONAES: toma de decisiones, planificación, implementación y evaluación, todos ellos susceptibles de la aplicación de los controles internos establecidos institucionalmente, que a su vez favorece la aplicación de los controles externos que establece la ley para obtener las acreditaciones y dictámenes que dan fe del manejo adecuado de los recursos en función de los objetivos estratégicos de la organización.

La gestión de la transparencia se basa en el respeto a la misión y visión de FONAES; en el acceso a la información de todas las acciones y decisiones que se deriven de las actuaciones de las distintas áreas de la organización, de acuerdo a lo estipulado por la Ley de Acceso a la Información Pública; y a la gestión de la calidad que permite robustecerla, integrando todas las mejoras continuas de la calidad.

La gestión de la transparencia asegura la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los procesos y resultados de la gestión de FONAES.

A partir de estos nuevos requerimientos, FONAES considera para este Plan Estratégico cuatro criterios orientadores de su trabajo institucional:

- a. FONAES será en el principal instrumento de financiamiento de la Política de Medio Ambiente y del Plan Nacional de Cambio Climático. Por su naturaleza deberá convertirse pues en una institución capaz de diseñar e implementar soluciones financieras que permitan atraer al país recursos técnicos y financieros, de cooperación no reembolsable preferentemente, para el financiamiento de programas y proyectos tendientes a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente, así como a la creación de capacidades técnicas, sociales, políticas y económicas para la adaptación al cambio climático.
- b. FONAES, como institución pública, definirá líneas de acción y territorios prioritarios, en conjunto con las instituciones y expertos pertinentes, sobre las cuales diseñará sus intervenciones y definirá sus contrapartes para la adecuada ejecución de las mismas con base en criterios rigurosos de transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos, capacidad técnica y experiencia.
- c. El énfasis de FONAES estará en la identificación, formulación, financiamiento, monitoreo y evaluación de las intervenciones definidas que serán ejecutadas por contrapartes gubernamentales y no gubernamentales. El FONAES desarrollará diferentes instrumentos de financiamiento, algunos de carácter abierto y permanente para instituciones públicas y privadas, o instrumentos focalizados en áreas de acción y territorios donde el FONAES define claramente donde intervendrá y con qué contrapartes lo hará.
- d. FONAES se fortalecerá mejorando su staff de profesionales, con especial énfasis en las áreas de finanzas y gestión de recursos externos; la certificación de los procesos; la modernización de los controles internos; la puesta en marcha de un sistema de monitoreo y evaluación; la realización sistemática de auditorías y evaluaciones externas anuales.

IV. IDEARIO Y MARCO DE REFERENCIA

FONAES ha redefinido su marco filosófico de la siguiente manera:

VISIÓN

“Constituirse en un referente nacional e internacional en soluciones financieras para la recuperación ambiental y la adaptación al cambio climático”.

MISIÓN

“Brinda soluciones financieras que aseguran la implementación de políticas de recuperación ambiental y adaptación al cambio climático”.

Valores y Principios

FONAES decide regir sus actuaciones por los siguientes valores y principios:

1. **TRANSPARENCIA:** Asumimos el compromiso ético de rendir cuentas de la gestión institucional poniendo a disposición aquella información definida como pública a los diferentes destinatarios que la requieran.
2. **EFICACIA:** Trabajamos optimizando el máximo nuestras capacidades para lograr los objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo, con los recursos disponibles, de acuerdo a los instrumentos de planificación estratégica y operativa que orientan la gestión institucional.
3. **EFICIENCIA:** Entendemos que nuestra institución tiene la responsabilidad de utilizar y optimizar los medios con los que cuenta la institución para alcanzar sus objetivos bajo una gestión de la calidad
4. **SOLIDARIDAD:** Trabajamos con una actitud y un comportamiento basado en la capacidad institucional de responder afirmativamente a las demandas ambientales de la sociedad, no únicamente bajo la lógica de la función pública, sino desde un sentido de responsabilidad compartida que dejándose afectar por esa realidad quiere apoyar el desarrollo integral del ser humano en armonía con el hábitat natural, disminuyendo y superando aquellos factores que influyen en los actuales estados de vulnerabilidad ambiental y social.
5. **COMPROMISO:** Asumimos una actitud proactiva que se identifica profundamente con la misión y visión institucional, en nuestro trabajo, proyectando frente a nuestras

contrapartes y beneficiarios un alto grado de responsabilidad en el desempeño de nuestras funciones, en armonía con los instrumentos de planificación y evaluación propios de FONAES.

6. **INNOVACIÓN:** Entendemos que asegurar los recursos financieros y de asistencia técnica para atender la problemática ambiental de forma oportuna y ágil demanda de cambios organizacionales y procedimentales basados en el conocimiento que genera valor en el trabajo institucional, aplicando nuevas ideas y conceptos para el diseño y aplicación de soluciones financieras bajo la forma de nuevos productos y servicios caracterizados por la calidad y la confianza.
7. **LIDERAZGO:** Trabajamos enfocados en que FONAES mediante las acciones y comportamientos de todos y cada uno de sus funcionarios, cumpla con su misión y visión, obtenga el reconocimiento y la confianza a nivel local, nacional e internacional en función de los resultados de su gestión transparente en favor de la recuperación del medio ambiente y de la adaptación al cambio climático.
8. **SENSIBILIDAD:** Entendemos que la atención sistemática a las problemáticas de contaminación antrópica, eventos catastróficos naturales como deslizamientos, aludes, inundaciones, tormentas, terremotos, así como del deterioro ambiental, requiere de un proceso de concientización de toda la sociedad y del conjunto de actores sobre la situación de vulnerabilidad y sobre la necesidad de adquirir nuevos patrones de conducta orientada a tener un profundo respeto por la naturaleza y por las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad debido a la permanencia de desequilibrios territoriales.
9. **RENTABILIDAD SOCIAL:** Reconocemos que la inversión en el medio ambiente es clave para el desarrollo sostenible del país, lo que demanda optimizar y priorizar el destino de los recursos financieros, tomando en cuenta aquellas acciones que generen mayor beneficio a la sociedad, particularmente en los territorios con mayor vulnerabilidad.
10. **INCLUSIÓN:** Reconocemos el respeto a la diversidad, tanto social como institucional, así como la existencia de sectores y grupos excluidos de las oportunidades de desarrollo y vulnerables a las condiciones del medio ambiente, a quienes hay que apoyar en la satisfacción de sus necesidades humanas fundamentales, como parte del ejercicio activo de sus derechos en unas condiciones de igualdad.

V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir del análisis del contexto y de los fundamentos expresados en el marco de referencia de FONAES, este Plan Estratégico define tres objetivos estratégicos que orientarán su implementación.

Objetivo estratégico 1:

Consolidar a FONAES como el principal instrumento de financiamiento de las políticas de recuperación del medio ambiente y de adaptación al cambio climático.

Objetivo estratégico 2:

Asegurar la eficacia y la eficiencia en la captación y potenciación de recursos mediante la aplicación de soluciones financieras innovadoras que garanticen la sostenibilidad ambiental y la capacidad de adaptación frente al cambio climático.

Objetivo estratégico 3:

Fortalecer alianzas estratégicas que aseguren el financiamiento de las políticas de recuperación ambiental y adaptación al cambio climático.

VI. MARCO DE ACCIÓN

EL PRIMER OBJETIVO ESTRATÉGICO se cumplirá mediante las siguientes líneas estratégicas con sus respectivas acciones y metas:

1. Modernización de la gestión de recursos humanos

FONAES está comprometida con modernizar la gestión de recursos humanos que le permita incrementar sus capacidades en función del diseño y aplicación de soluciones financieras que respondan a las políticas de recuperación ambiental y adaptación al cambio climático.

1.1. Metas línea estratégica 1

Meta 1: Nueva estructura funcionando en el primer trimestre 2013

Meta 2: Personal especializado y capacitado para cumplir con la visión institucional en el primer semestre 2013

Meta 3: Adquisición de inmueble propio para mediados de 2014

En este marco se propone desarrollar las siguientes acciones:

No	Acciones	No		Sub actividades	Año		
					1	2	3
1	Diseño e implementación de un plan de capacitación del personal	1	Ya	Actualización de la estructura organizativa de FONAES para responder a la nueva visión	X		
		2	No	Diagnóstico de competencias y habilidades del personal	X		
		3	No	Implementación de plan de capacitación del personal		X	
2	Implementación del plan de carrera institucional	1	No	Diseño de plan de carrera institucional	X		
		2	No	Implementación de plan de carrera institucional		X	X
3	Implementación de la política de recursos humanos	1	No	Elaboración de política de recursos humanos	X		
		2	No	Implementación de política de recursos humanos		X	X
4	Adquisición de inmueble para FONAES	1	No	Compra del inmueble de acuerdo a los procedimientos administrativos			X

2. Modernización de la gestión administrativa financiera

FONAES aprovechará la experiencia institucional obtenida desde que fue fundada para modernizar la gestión administrativa financiera, acorde a las demandas del contexto del país en materia de medio ambiente y adaptación al cambio climático con el fin de incrementar su eficiencia y eficacia en la gestión de recursos financieros.

2.1. Metas línea estratégica 2

Meta 1: Nueva estructura administrativa y financiera funcionando y adecuadamente equipada en el primer trimestre 2013

Meta 2: Instrumentos de administración y finanzas actualizados y operando para finales de 2012

En este marco se propone desarrollar las siguientes acciones:

No.	Acciones	No	No	Sub actividades	Año		
					1	2	3
1	Rediseño de la unidad de gestión administrativa financiera	No	1	Unidad de gestión administrativa financiera evaluada y rediseñada	X		
		No	2	Nueva unidad de gestión administrativa financiera funcionando		X	X
2	Actualización de los instrumentos normativos de administración y finanzas	No	1	Actualización de los instrumentos normativos de administración y finanzas	X		
		No	2	Implementación de Instrumentos normativos de administración y finanzas		X	X
3	Definición del plan de inversión institucional para tres años	No	1	Elaboración del Plan de inversión institucional	X		
		No	2	Ejecución del primer año del plan de inversión institucional		X	
		No	3	Ejecución del segundo año del plan de inversión			X

3. Modernización de la organización interna

FONAES impulsará la modernización de la organización interna institucional para garantizar un óptimo funcionamiento en todos los niveles y unidades organizacionales de acuerdo a los requerimientos y desafíos en materia de diseño y aplicación de soluciones financieras, dirigidas a recuperar el medio ambiente e incrementar la capacidad de adaptación al cambio climático, como condiciones necesarias para el desarrollo del país.

3.1. Metas línea estratégica 3

Meta 1: Marco normativo (Ley y Reglamento) de FONAES actualizado y adecuado para el cumplimiento de su visión en segundo semestre de 2013.

Meta 2: Instrumentos administrativos y normativos institucionales actualizados y adecuados para el cumplimiento de la visión y misión institucional en primer el trimestre de 2013.

En este marco se propone desarrollar las siguientes acciones:

No.	Acciones		No	Sub actividades	Año		
					1	2	3
1	Adecuación del marco normativo institucional	1/2	1	Evaluación de los alcances y vacíos de la Ley y Reglamento de la Ley de FONAES	X		
		1/2	2	Propuesta de reforma a la Ley de creación de FONAES y su Reglamento	X		
		No	3	Proceso de aprobación de reformas a la Ley y Reglamento de la Ley		X	
2	Actualización de manuales y normativa interna	1/2	1	Evaluación de los alcances, vacíos de los manuales y normativa interna de FONAES	X		
		1/2	2	Actualización de manuales y normativa interna aprobada por la Junta Directiva	X		
		No	3	Elaboración de normativa interna para la inversión de recursos y patrimonio de FONAES	X		

4. Modernización de los sistemas y procesos operativos

FONAES modernizará los sistemas y procesos operativos internos y con sus contrapartes, considerando que el cumplimiento de su misión y visión requiere optimizar el tiempo y los recursos, tomando en cuenta la eficiencia y eficacia, así como la gestión de la calidad. Con esta línea estratégica también se logrará obtener una mayor capacidad de gestión y de transparencia en la captación y optimización de financiamiento dirigido a desarrollar diferentes tipos de iniciativas públicas y privadas a favor de la recuperación del medio ambiente y de la adaptación al cambio climático.

4.1. Metas línea estratégica 4

Meta 1: Automatización del control de procesos operativos al final del 2013.

Meta 2: Procesos certificados ISO para el primer semestre 2014.

Meta 3: Modelo de gestión del conocimiento implementado a finales de 2013.

En este marco se propone desarrollar las siguientes acciones:

No.	Acciones		No.	Sub actividades	Año		
					1	2	3
1	Creación y aplicación de sistemas informáticos que mejoren el control de los procesos operativos	No	1	Evaluación de las condiciones de los sistemas informáticos para el control de los procesos operativos.	X		
		No	2	Diseño de sistemas informáticos para el control de los procesos operativos.		X	
		No	3	Aplicación de los sistemas informáticos para un control eficiente de los procesos		X	X
2	Implementación del proceso de certificación ISO	No	1	Diagnóstico de acuerdo a los requerimientos de la ISO	X		
		No	2	Diseño de plan de mejora de acuerdo a requerimientos de ISO		X	
		No	3	Nueva evaluación diagnóstica institucional y proceso de certificación ISO		X	X
3	Diseño y aplicación de un modelo de gestión del conocimiento para mejorar los sistemas y procesos operativos	No	1	Diseño de modelo de gestión del conocimiento en función de mejorar los sistemas y procesos operativos		X	
		No	2	Aprobación del modelo de gestión del conocimiento por las autoridades competentes		X	
		No	3	Aplicación del modelo de gestión del conocimiento mejorando los sistemas y procesos operativos		X	X

5. Modernización de los sistemas de evaluación y monitoreo

FONAES tiene la responsabilidad de rendir cuentas de la gestión institucional que realiza frente a sus contrapartes y socios. Esta responsabilidad demanda contar con un ágil sistema de evaluación y monitoreo que pueda arrojar información confiable para la toma de decisiones, tanto en los procesos de gestión interna, como en el financiamiento de iniciativas públicas y privadas en materia de recuperación del medio ambiente y de adaptación al cambio climático.

5.1. Metas línea estratégica 5

Meta 1: Nuevo sistema automatizado de monitoreo y evaluación aplicado a partir del primer trimestre 2013

Meta 2: Gerencia de Planificación con herramientas e instrumentos adecuados a la nueva visión para principios de 2013.

En este marco se propone desarrollar las siguientes acciones:

No.	Acciones		No	Sub actividades	Año		
					1	2	3
1	Diseño y aplicación de sistemas informáticos de evaluación y monitoreo de la captación y movilización de recursos financieros	Ya	1	Diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de los procesos de la institución	X		
		No	2	Diseño de sistemas informáticos para el monitoreo y evaluación		X	
		No	3	Aplicación de sistemas informáticos de evaluación y monitoreo		X	X
2	Fortalecimiento de la gerencia de planificación	Ca mb ia	1	Diseño de la Gerencia de Planificación	X		
		A Uni dad	2	Diseño de instrumentos y herramientas para la planificación	X		
			3	Nueva Gerencia de Planificación funcionando		X	X

EL SEGUNDO OBJETIVO ESTRATÉGICO se cumplirá mediante las siguientes líneas estratégicas con sus respectivas acciones y metas:

1. Desarrollo de inteligencia financiera

FONAES está haciendo una apuesta importante por adquirir capacidades técnicas para diseñar soluciones financieras creativas e innovadoras. En el contexto actual, es un imperativo aumentar sistemáticamente los ingresos y disminuir los costos de operación y funcionamiento, lo que conlleva saber aprovechar las múltiples opciones de ingresos, aplicando la inteligencia financiera que permita aprovechar al máximo las oportunidades y con ello lograr mayores niveles de autonomía económica y de influencia estratégica, considerando que a nivel mundial se está atravesando por una prolongada crisis económica.

1.1. Metas línea estratégica 1

Meta 1: FONAES acreditado ante al menos 2 instrumentos globales de financiamiento climático al 2014

Meta 2: Poseer al menos 2 nuevas fuentes de financiamiento cada año a partir del 2013

Meta 3: Aumentar recursos gestionados y aprobados en al menos 5 millones cada año

En este marco se propone desarrollar las siguientes acciones:

No.	Acciones		No	Sub actividades	Año		
					1	2	3
1	Diseño de la Unidad de Inteligencia Financiera	Creada	1	Diseño de Unidad de Inteligencia Financiera	X		
		No	2	Contratación del personal de acuerdo al perfil diseñado		X	
		No	3	Elaboración del plan de trabajo de la Unidad con metas de ahorro e inversión		X	
		No	4	Elaboración de Manuales de operación de la Unidad		X	
		No	5	Unidad de Inteligencia en funcionamiento		X	X
2	Diseño de una estrategia para la capitalización del FONAES	En proceso	1	Identificación de potenciales fuentes de financiamiento	X		
		No	2	Elaboración de carpeta de proyectos para presentar a fuentes de financiamiento identificadas	X	X	X
		FA en proceso	3	Acreditación ante instrumentos globales para el financiamiento climático		X	X

		No	4	Mapeo continuo de nuevas fuentes de financiamiento a nivel nacional e internacional y presentación de propuestas		X	X
--	--	----	---	--	--	---	---

2. Fortalecimiento de los mecanismos de coordinación interinstitucional

FONAES tiene articulaciones directas con el Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, la Secretaría Técnica de la Presidencia, con la gremial de la empresa privada (ANEP) y con diferentes entidades no gubernamentales. Adicionalmente, FONAES debe coordinar y articular con las demás instituciones públicas y privadas relacionadas con sus ámbitos de trabajo. Bajo este enfoque de gestión, la coordinación interinstitucional es fundamental para fortalecer la institucionalidad relacionada con el medio ambiente y evitar a toda costa, la dispersión y duplicidad de las intervenciones en diversos territorios. Por esta razón, es importante trabajar en su fortalecimiento tomando en cuenta la autonomía que corresponde a cada entidad.

2.1. Metas línea estratégica 2

Meta 1: Estrategia de coordinación interinstitucional para el financiamiento de la PNMA aplicada desde el primer trimestre 2013

Meta 2: Al menos 2 nuevas áreas de la PNMA abordadas cada año a partir del 2012.

En este marco se propone desarrollar las siguientes acciones:

No.	Acciones	No.	Sub actividades	Año			
				1	2	3	
1	Fortalecimiento de mecanismos de coordinación interinstitucional para el financiamiento de la Política Nacional del Medio Ambiente, en particular del financiamiento climático.	No	1	Diseño de estrategia de fortalecimiento de mecanismos de coordinación interinstitucional	X		
		No	2	Aplicación de estrategia para implementar mecanismos de coordinación interinstitucional	X		
2	Definición de agenda y resultados esperados de los mecanismos de coordinación.	No	1	Elaboración de agenda de trabajo interinstitucional con metas		X	
		No	2	Desarrollo de agenda de trabajo interinstitucional		X	X
		No	3	Evaluación de resultados obtenidos y plan de mejora continua de la calidad de los mecanismos		X	X

3. Aplicación de modalidades innovadoras de captación y potenciación de recursos

FONAES tiene el mandato de innovar en el diseño de soluciones, aplicando la inteligencia financiera para fortalecer o introducir nuevas modalidades de captación y potenciación de recursos nacionales e internacionales provenientes de canjes de deuda, préstamos, donaciones, cooperación técnica y financiera, aportes específicos del Gobierno o de cualquier otra fuente, fondos de compensación obligatoria o voluntaria y multas por infracciones ambientales, de conformidad a lo establecido en la Constitución de la República.

3.1. Metas línea estratégica 3

Meta 1: Al menos 2 soluciones financieras diseñadas y aplicadas cada año a partir del segundo semestre 2013.

Meta 2: Al menos 3 propuestas de reformas legales y tributarias aplicadas en el 2014.

En este marco se propone desarrollar las siguientes acciones:

No.	Acciones		No.	Sub actividades	Año		
					1	2	3
1	Diseño y aplicación de soluciones financieras mediante instrumentos/productos innovadores.	No	1	Identificación de instrumentos /productos y procesos de gestión utilizados para la captación de fondos		X	
		No	2	Diseño y aplicación de soluciones financieras mediante instrumentos/productos innovadores		X	X
		En proceso	3	Arreglos institucionales para la aplicación de soluciones financieras		X	
2	Generación de propuestas de reformas legales y tributarias para la capitalización del FONAES.	No	1	Evaluación de los alcances y vacíos del marco legal y tributario para la capitalización del FONAES		X	
		No	2	Propuesta de reformas legales y tributarias para la capitalización de FONAES		X	
		No	3	Proceso de aprobación de las reformas legales y tributarias para la capitalización de FONAES		X	X
		No	4	Aplicación de reformas legales y tributarias para capitalización del fondo		X	X

EL TERCER OBJETIVO ESTRATÉGICO se cumplirá mediante las siguientes líneas estratégicas con sus respectivas acciones y metas:

1. Consolidación de alianzas estratégicas con actores claves a nivel nacional e internacional

FONAES cuenta dentro de sus fortalezas la capacidad de establecer alianzas estratégicas con diferentes actores claves del ámbito nacional e internacional. Este factor es en este momento fundamental, entre otras razones por la persistencia y generalización del actual escenario de crisis económica internacional, dado que el país fue clasificado como de renta media baja y por su grave situación de vulnerabilidad medioambiental, provocando mayor deterioro y susceptibilidad a los efectos del cambio climático. Bajo esta óptica, FONAES duplicará sus esfuerzos para consolidar estas alianzas estratégicas.

1.1. Metas línea estratégica 1

Meta 1: Al menos 10 alianzas estratégicas formalizadas con actores clave nacionales e internacionales y puestas en marcha para principios de 2013.

En este marco se propone desarrollar las siguientes acciones:

No.	Acciones		No	Sub actividades	Año		
					1	2	3
1	Inclusión y liderazgo en el Comité Interinstitucional del GOES para el financiamiento climático.	Ya	1	Participación activa en el Comité Interinstitucional del GOES para el financiamiento del cambio climático	X	X	X
		No	2	Gestión de instrumentos y productos innovadores de financiamiento frente a los demás miembros del comité y en las mesas con los diferentes cooperantes		X	X
2	Formalización de alianzas estratégicas con el sector gubernamental (Banca de Desarrollo, BCR, RREE, MH, entre otros).	No	1	Diseño de estrategia de fortalecimiento de alianzas estratégicas con el sector gubernamental	X		
		algunos	2	Firma de instrumentos de colaboración y apoyo: cartas, convenios, memorándum, etc.		X	X
3	Fortalecimiento de alianzas estratégicas con actores clave internacionales, Organismos de Cooperación y de la sociedad civil	No	1	Diseño de estrategia de fortalecimiento de alianzas estratégicas con actores claves internacionales y de la sociedad civil.	X		
		Algunos	2	Firma de instrumentos de colaboración y apoyo: cartas, convenios, memorándum, etc.		X	X

		No	3	Desarrollo de una red de alianzas interinstitucionales.		X	X
--	--	----	---	---	--	---	---

2. Posicionamiento del FONAES a nivel nacional e internacional

FONAES utilizará toda su capacidad institucional para darse a conocer como la institución que trabaja en el diseño de soluciones financieras que aseguran la captación y la potenciación de recursos para la implementación de las políticas de recuperación ambiental y adaptación al cambio climático. Para ello aplicará una estrategia de comunicación a nivel nacional e invertirá para posicionarse a nivel internacional.

2.2. Metas línea estratégica 2

Meta 1: Plan de comunicación institucional y de promoción de FONAES en espacios nacionales e internacionales puesto en marcha a partir de primer trimestre 2013

Meta 2: Nueva imagen institucional diseñada e implementada a partir de tercer trimestre de 2012

En este marco se propone desarrollar las siguientes acciones:

No.	Acciones		No.	Sub actividades	Año		
					1	2	3
1	Plan de Comunicación Institucional que promueva la participación de FONAES en foros/espacios nacionales internacionales	En proceso	1	Diseño de Plan de Comunicación Institucional para la participación en espacios nacionales e internacionales relacionados con la recuperación del medio ambiente y adaptación al cambio climático		X	
		En proceso	2	Promoción de FONAES en espacios nacionales e internacionales mediante la distribución de materiales institucionales gráficos y audiovisuales		X	X
		No	3	Implementación de agenda de presencia en los medios de comunicación	X	X	X
2	Rediseño de imagen institucional: logos, material impreso y audiovisual, así como los medios electrónicos.	Casi	1	Rediseño de imagen institucional	X		
		Casi	2	Actualización de página Web de FONAES		X	
		Casi	3	Impresión de material institucional gráfico y audiovisual		X	X
		No	4	Implementación de campaña de relanzamiento de imagen institucional		X	X

3. Promoción de buenas prácticas medioambientales

FONAES está comprometido con la cultura de buenas prácticas y experiencias ejemplarizantes en virtud de los procesos, resultados e impactos que la investigación aplicada vaya dando a conocer de la implementación de las diferentes acciones a favor de la recuperación del medio ambiente o de la adaptación al cambio climático. Asimismo, FONAES incentivará y podrá financiar propuestas innovadoras para la recuperación ambiental y la adaptación al cambio climático que sean implementadas por actores públicos y privados.

3.2. Metas línea estratégica 3

Meta 1: Premio a las buenas prácticas para la recuperación ambiental y la adaptación al cambio climático institucionalizado y con presupuesto a partir del año 2013.

Meta 2: Al menos 2 investigaciones y 2 propuestas innovadoras sobre recuperación ambiental y la adaptación al cambio climático financiadas cada año.

En este marco se propone desarrollar las siguientes acciones:

No.	Acciones	No.	Sub actividades	Año			
				1	2	3	
1	Institucionalización de premio de buenas prácticas medioambientales en el sector público y privado	No	1	Diseño y difusión del premio a las buenas prácticas para la recuperación ambiental y la adaptación al cambio climático	X		
		No	2	Identificación, sistematización y apoyo para la implementación de buenas prácticas		X	X
		No	3	Evento público de premiación		X	X
2	Promoción de la investigación e innovación medioambiental	No	1	Diseño y difusión de bases para la financiación de investigación y propuestas innovadoras para la recuperación ambiental y la adaptación al cambio climático	X		
		No	2	Recepción y evaluación de investigaciones y propuestas innovadoras presentadas		X	X
		No	3	Eventos públicos para la presentación de las propuestas innovadoras y los resultados de las		X	X

				investigaciones			
--	--	--	--	-----------------	--	--	--

VII. LINEAMIENTOS BÁSICOS Y PROPUESTA DE INDICADORES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PEI

El monitoreo es un proceso continuo durante toda la vida del Plan Estratégico y proporciona a los actores involucrados los insumos necesarios para identificar a tiempo los logros, oportunidades y amenazas, de manera que en el proceso de implementación puedan tomar las mejores decisiones, facilitando los ajustes al Plan y su respectiva aplicación.

El monitoreo nos sirve, entre otras cosas, para conocer:

- a. Si los recursos materiales y financieros son suficientes.
- b. Si el personal encargado de la ejecución tiene la calificación y las capacidades necesarias
- c. Si el plan estratégico ha sido implementado en los tiempos y en la forma planeada.
- d. Si las actividades realizadas en el POA o plan de acción son coherentes con los planes de trabajo
- e. Si se está progresando para avanzar hacia los resultados u objetivos propuestos
- f. Si la respuesta de los grupo meta involucrados en las actividades del Plan Estratégico es positiva
- g. Si hay participación y aceptación de los actores involucrados en las actividades y los procesos
- h. Si existen circunstancias o eventos inesperados

La evaluación se define como una apreciación, lo más sistemática y objetiva posible, del Plan Estratégico en curso, sobre su planificación y resultados obtenidos. Su propósito es determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en la realización, la eficacia y el impacto.

El monitoreo y la evaluación son dos herramientas y procesos que están vinculados entre sí. El sistema de monitoreo requerirá, según sea el caso del establecimiento de un línea de base que permita medir el proceso y la evolución de la institución, a partir de la implementación de las acciones estratégicas del PEI.

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo estratégico 1:	Consolidar a FONAES como el principal instrumento de financiamiento de las políticas de recuperación del medio ambiente y de adaptación al cambio climático.			
Línea estratégica 1: Modernización de la gestión de recursos humanos.				
Metas 1. Nueva estructura organizacional funcionando en el primer trimestre 2013.	Diseñado e implementado un plan de capacitación del personal en el marco de la política de recursos humanos.	Organigrama actualizado de FONAES. Ponderación de las actuales competencias y habilidades de cada miembro de FONAES en función de resultados. Identificación de áreas de mejora profesional a partir del análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica. Numero de capacitaciones realizadas por personal de acuerdo al Plan de capacitación de competencias y habilidades.	Acta con aprobación del nuevo organigrama. Documento diagnóstico aprobado por la autoridad competente. Documento de Plan de Capacitación aprobado por las autoridades competentes Registro de capacitaciones realizadas por el personal de FONAES.	La Junta Directiva está comprometida con la implementación del PEI. Contratación de consultor experto o asignación de funcionario en diagnósticos de competencias y habilidades del personal. Contratación de consultor experto o asignación de funcionario en elaboración de planes de capacitación de acuerdo a metas de FONAES.
2. Personal especializado y capacitado para cumplir	Se aplica el plan de carrera institucional.	Asignación de escalafón al personal clave de	Documento de Plan de la Carrera Institucional	La Junta Directiva y las autoridades competentes

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
con la visión institucional de FONAES.		FONAES.	aprobado por las autoridades competentes Carpetas de cada funcionario en archivo de recursos humanos actualizada y con acta de asignación de escalafón.	comprometidas con la estabilidad institucional.
	Se aplica la política de recursos humanos para promover la calidad de trabajo del personal, reglamentar los incentivos y el cumplimiento del código laboral.	% de nivel de satisfacción del personal con el trabajo y con FONAES. % de satisfacción del personal con la aplicación de la política de recursos humanos.	Documento con informes anuales de evaluación de satisfacción del personal con el trabajo que realizan y con la institución Informes de aplicación de la política de recursos humanos aprobado por las autoridades competentes. Carpetas de cada funcionario en archivo de recursos humanos actualizada con evaluaciones, incentivos y promociones.	
3. Adquisición de inmueble propio.	Se cuenta con inmueble propio para el funcionamiento de FONAES.	Inmueble con las condiciones necesarias para el funcionamiento de FONAES.	Escritura pública	Se cuenta con el financiamiento y aprobación para la compra del inmueble por parte de la Junta Directiva.
Línea estratégica 2: Modernización de la gestión administrativa financiera				

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Metas: 1. Nueva estructura administrativa y financiera funcionando de acuerdo a los requerimientos del PEI.	Rediseñada la Unidad de Gestión Administrativa Financiera y operando con instrumentos normativos de administración y finanzas actualizados de acuerdo a los requerimientos del PEI.	% de ejecución eficiente de la Unidad Administrativa Financiera de acuerdo a los requerimientos del PEI. Definición de puestos y funciones.	Documento de evaluación de la Unidad de Administración y Finanzas. Documento de diseño de modernización de la Unidad de Administración y Finanzas, con el manual actualizado de puestos y funciones y, presupuesto de funcionamiento.	Contratación de consultor experto o asignación de funcionario y aprobación de la Junta Directiva de la evaluación y rediseño de la Unidad de Administración y Finanzas.
		% de eficiencia por resultados del personal de acuerdo a las especificaciones del puesto.	Evaluaciones intermedia y de fin de año de la eficiencia por resultados del personal de la Unidad de Gestión Administrativa Financiera.	La Junta de Directores ha aprobado el presupuesto para poner a funcionar la Unidad de Administración y Finanzas.
2. Instrumentos de administración y finanzas actualizados y operando.	Los instrumentos normativos de administración y finanzas están actualizados y aplicándose.	% de eficiencia por resultados aplicando los instrumentos normativos de administración y finanzas	Documento con cada uno de los manuales administrativo y financiero	La Junta Directiva aprueba estos manuales
	El Plan de Inversiones está aprobado e implementándose.	% de inversiones anuales de acuerdo al PEI y de las demandas de sus contrapartes.	Documento de Plan de Inversiones con presupuesto.	La Junta Directiva aprueba Plan de Inversiones para cumplir con los objetivos estratégicos del PEI.
Línea estratégica 3: Modernización de la organización interna				
Metas: 1. Marco normativo (Ley y Reglamento) de FONAES actualizado y	El marco normativo institucional se ha adecuado a los requerimientos del	Ponderación de los resultados de la evaluación diagnóstica de alcances y	Documento diagnóstico aprobado por la autoridad competente.	Contratación de consultor experto o asignación de funcionario en diagnósticos

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
aprobados para garantizar el cumplimiento de la visión y misión de FONAES.	PEI.	vacíos de la Ley y Reglamento de la Ley de FONAES en función de los requerimientos del PEI.		jurídico normativo de instituciones autónomas del Estado.
		% de eficiencia en la aplicación del Maco Legal e Institucional de acuerdo a los requerimientos del PEI.	Documento propuesta de Marco Legal e Institucional formulado de acuerdo a requerimientos del PEI. Documento con dictámenes de aprobación de esta reforma.	La Junta Directiva apoya esta propuesta de reforma de la Ley, la aprueba. La Junta Directiva hace las diligencias para su aprobación en las instancias donde corresponda.
2. Instrumentos administrativos y normativos institucionales actualizados y adecuados para el cumplimiento del PEI.	Los manuales y normativa interna se han actualizado para garantizar la eficiencia del trabajo de FONAES.	Ponderación de los resultados de la evaluación diagnóstica de la aplicación de los manuales y normativas interna de FONAES, cuantificando las áreas deficientes y que afectan la implementación del PEI. % de eficiencia en la aplicación de los manuales y normativa interna de acuerdo a los requerimientos del PEI.	Documento diagnóstico aprobado por la autoridad competente. Documento propuesta de Manuales y normativa interna formulado de acuerdo a requerimientos del PEI. Dictámenes de aprobación de Manuales y normativa interna.	Contratación de consultor experto o asignación de funcionario en diagnósticos de manuales y normativa interna de instituciones autónomas del Estado. La Junta Directiva apoya esta propuesta de actualización de manuales y normativa interna para garantizar la ejecución del PEI La Junta Directiva aprueba los manuales y normativa interna.
Línea estratégica 4: Modernización de los sistemas y procesos				

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
operativos				
Metas: 1. Automatización del control de procesos operativos de FONAES funcionando.	Se aplican sistemas informáticos que mejoran el control de los procesos operativos.	Ponderación de los resultados de la evaluación diagnóstica de la aplicación de los sistemas informáticos vigentes en FONAES. % de procesos operativos realizados eficientemente por sistemas informáticos actualizados.	Documento diagnóstico aprobado por la autoridad competente. Software de sistemas informáticos adecuados a los requerimientos del PEI.	Contratación de consultor experto o asignación de funcionario en evaluación de sistemas informáticos de procesamiento de datos La Junta Directiva apoya la compra de software de sistemas informáticos.
2. Procesos certificados ISO para el primer semestre de 2012.	Se implementa proceso de certificación ISO en función de los objetivos estratégicos del PEI.	Ponderación de la evaluación diagnóstica de la institución de acuerdo a los estándares de calidad de la ISO. 100% de las deficiencias superadas mediante la aplicación del plan de mejora recomendado por la empresa certificadora de ISO. % de eficiencia con calidad en la aplicación de procesos administrativos, financieros y técnicos.	Documento con resultados de la evaluación Documento de plan de mejora continua. Informes de la aplicación del plan de mejora y evaluación de resultados Informe de empresa evaluadora	La Junta Directiva apoyo en todos sus elementos el proceso de certificación de la ISO La Junta Directiva aprueba informe y apoya seguimiento para la certificación de la ISO.
3. Modelo de gestión del conocimiento implementado a finales de 2013.	FONAES aplica el modelo de gestión del conocimiento mejorando los sistemas y procesos estratégicos de	Ponderación de la evaluación diagnóstica de la aplicación de herramientas de gestión del	Documento con resultados de la evaluación. Documento de diseño de	Contratación de consultor experto o asignación de funcionario en evaluación de procesos de gestión del

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	acuerdo al PEI.	conocimiento. % de aplicación de herramientas de gestión del conocimiento a procesos estratégicos.	modelo de gestión del conocimiento aprobado por las autoridades correspondientes. Informes de gestión del conocimiento.	conocimiento La Junta Directiva aprueba modelo de gestión del conocimiento.
Línea estratégica 5: Modernización de los sistemas de evaluación y monitoreo				
Metas: 1. Nuevo sistema automatizado de monitoreo y evaluación funcionando.	Se implementa eficientemente sistemas informáticos de evaluación y monitoreo de la captación de recursos financieros.	% de eficiencia en la aplicación de sistemas informáticos para evaluar y monitorear la captación de recursos financieros.	Software de sistemas informáticos de evaluación y monitoreo de captación de recursos financieros de acuerdo a los requerimientos del PEI Dictámenes de aprobación de software.	La Junta Directiva apoya la adquisición de software para la evaluación y monitoreo de la captación de recursos financieros para garantizar la ejecución del PEI La Junta Directiva aprueba el software.
2. Fortalecida la Gerencia de Planificación de acuerdo la nueva visión del PEI.	Se fortalece la Gerencia de Planificación de acuerdo a los requerimientos del PEI.	% de cumplimiento de objetivos y metas producto de la aplicación de herramientas de planificación para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI.	Documento con diseño de la Gerencia de Planificación aprobado por las autoridades competentes Documento con instrumentos y herramientas para la planificación aprobadas por las autoridades competentes.	La Junta Directiva aprueba diseño organizacional de la Gerencia de Planificación.

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivos estratégico 2:	Asegurar la eficacia y la eficiencia en la captación y potenciación de recursos mediante la aplicación de soluciones financieras innovadoras que garanticen la sostenibilidad ambiental y la capacidad de adaptación frente al cambio climático.			
Línea estratégica 1: Desarrollo de inteligencia financiera				
Metas: 1. FONAES acreditado frente al menos dos instrumentos globales de financiamiento.	FONAES cuenta con la Unidad de Inteligencia Financiera operando para captar recursos financieros mediante la aplicación de diferentes modalidades.	% de procesos operativos efectivos de acuerdo a las metas y resultados establecidos en el POA.	Documento con diseño de la Unidad de Inteligencia Financiera aprobado por las autoridades competentes Documento con Plan de Trabajo y Manuales de operación aprobada por las autoridades competentes.	La Junta Directiva aprueba la Unidad de Inteligencia Financiera para apoyar los objetivos de inversión y de capitalización de recursos financieros.

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
2. Diseño y puesta en práctica de la estrategia para la capitalización de FONAES.	FONAES trabaja para asegurar recursos financieros que le permiten capitalizarse y con esto cumplir sus competencias y objetivos estratégicos.	<p>% de crecimiento del banco de fuentes de financiamiento a escala nacional e internacional.</p> <p>Número de carpetas de proyectos presentadas a fuentes de financiamiento.</p> <p>% de carpetas de proyectos presentadas aprobadas por las fuentes de financiamiento.</p> <p>100% de cumplimiento de los requisitos para la acreditación ante instrumentos globales de financiamiento para el cambio climático.</p>	<p>Base de datos de banco de fuentes de financiamiento a escala nacional e internacional.</p> <p>Banco de carpetas de proyectos a fuentes de financiamiento.</p> <p>Base de datos de proyectos aprobados en proceso de ejecución.</p> <p>Carpeta con documentos exigidos para la solicitud de acreditación ante instrumentos globales de financiamiento para el cambio climático.</p>	<p>Las autoridades de FONAES aprovechan al máximo la búsqueda de alianzas estratégicas para el cumplimiento de sus competencias y del PEI.</p> <p>La Junta Directiva apoya en todos sus elementos el proceso de acreditación ante instrumentos globales de financiamiento para el cambio climático</p>
Línea estratégica 2: Fortalecimiento de los mecanismos de coordinación interinstitucional				
Metas: 1. Estrategia de coordinación interinstitucional para el financiamiento de la PNMA está siendo aplicada.	FONAES aplica mecanismos de coordinación interinstitucional con actores claves gubernamentales que optimicen la gestión de	% de instituciones que coordinan conjuntamente acciones en función de agenda consensuada de gestión del financiamiento de la PNMA.	Documento de diseño de estrategia de fortalecimiento de mecanismos de coordinación interinstitucional aprobada por las autoridades competentes.	La Junta Directiva apoya y está comprometida con la aplicación de estos mecanismos al interior de las instituciones de donde provienen sus miembros y entre ellas, de acuerdo a la

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	financiamiento para la implementación de la PNMA.			agenda de trabajo aprobada para tales fines.
2. Agenda de trabajo interinstitucional que garantice gradualmente la financiación de al menos 2 nuevas áreas de la PNMA a partir de 2012	FONAES elabora agenda de trabajo interinstitucional que garantice gradualmente los recursos financieros requeridos para implementar todas las áreas que contempla la PNMA.	Diferencia entre el % de acciones de coordinación interinstitucional exitosa y las que no lograron los resultados esperados.	Documento de agenda de trabajo interinstitucional aprobada por la Junta Directiva. Plan de mejora continua en la aplicación de los mecanismos de coordinación interinstitucional a partir de la buenas prácticas de las gestiones exitosas.	La crisis financiera mundial no afecta la disposición de fondos financieros para atender problemas ambientales y de adaptación al cambio climático.
Línea estratégica 3: Aplicación de modalidades innovadoras de captación y potenciación de recursos				
Metas: 1. Al menos 2 soluciones financieras diseñadas y aplicadas cada año a partir del segundo semestre de 2012.	FONAES aplica instrumentos y modalidades novedosas para aplicar soluciones financieras que le permitan capitalizarse.	Ponderación de la evaluación diagnóstica de los resultados de la aplicación de instrumentos, productos y procesos de gestión para la captación de fondos. % de captación de fondos en relación a la meta anual determinada y con la aplicación de soluciones	Documento con resultados de la evaluación diagnóstica de la aplicación de instrumentos, productos y procesos de gestión para la captación de fondos de los últimos 3 años. Documento de diseño de soluciones financieras mediante instrumentos, productos y procesos de	La Junta Directiva aprueba informes y diseño de soluciones financieras y garantiza el apoyo para la gestión con actores estratégicos a nivel nacional e internacional. La crisis financiera mundial no afecta la disposición de fondos financieros para atender problemas

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
		financieras a nivel nacional e internacional.	gestión innovadores aprobado por las autoridades correspondientes. Informes de gestión y captación de fondos.	ambientales y de adaptación al cambio climático.
2. Al menos 3 propuestas de reformas legales y tributarias aplicadas.	FONAES aplica reformas legales y tributarias que le permitan optimizar la capitalización de los recursos financieros.	Ponderación de la evaluación diagnóstica de los montos de capital financiero que se logran obtener con la actual normativa legal y tributaria en relación con el total de recursos financieros que recibe de la cooperación internacional. % de capitalización como producto de la reforma legal y tributaria.	Documento con resultados de la evaluación diagnóstica de los montos de capital financiero obtenidos con la actual normativa legal y tributaria. Documento de diseño de reforma legal y tributaria aprobada por las autoridades correspondientes. Informes contable de captación de fondos producto de la reforma legal y tributaria.	La Junta Directiva aprueba informes de evaluación diagnóstica y se compromete con impulsar proyecto de reforma legal y tributaria para garantizar una mejor capitalización de recursos financieros para el funcionamiento de la institución. La crisis financiera mundial no afecta la disposición de fondos financieros para atender problemas ambientales y de adaptación al cambio climático.

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivos estratégico 3:	Fortalecer alianzas estratégicas que aseguren el financiamiento de las políticas de recuperación ambiental y adaptación al cambio climático.			
Línea estratégica 1: Consolidación de alianzas estratégicas con actores claves a nivel nacional e internacional				
Metas: 1. Al menos 10 alianzas estratégicas formalizadas con actores claves nacionales e internacionales.	FONAES está posicionado en las diferentes instancias y con diferentes actores nacionales e internacionales como la institución gubernamental responsable de la captación de fondos para financiar la PNMA y acciones para enfrentar y adaptarse al cambio climático.	% de instrumentos y productos innovadores presentados en las diferentes mesas y espacios con cooperantes. Diferencia entre el % de instrumentos y productos innovadores gestionados y % de aprobados en el marco de las mesas y espacios con cooperantes.	Informes de la autoridad competente frente a Junta Directiva de las diligencias hechas en estas mesas y espacios con los cooperantes. Informes de instrumentos y productos aprobados finalmente por los cooperantes.	La Junta Directiva apoya y promueve la participación activa de FONAES en el Comité Interinstitucional del GOES para el financiamiento del cambio climático.
	FONAES se relaciona activamente con actores del sector gubernamental: Banca de Desarrollo, BCR, RREE, MH y otras instituciones para lograr los objetivos del PEI.	% de nuevas alianzas estratégicas con actores gubernamentales formalizadas mediante instrumentos de colaboración y apoyo que contribuyen al trabajo de la institución. % de acciones realizadas	Documentos de diseño de estrategia de fortalecimiento de alianzas estratégicas aprobado por la autoridad competente. Documentos con convenios de cooperación firmados con actores gubernamentales. Informes de trabajo de	La Junta Directiva apoya y promueve la realización de convenios de cooperación o cartas de entendimiento con actores gubernamentales claves para el desarrollo institucional de FONAES.

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	<p>FONAES se relaciona activamente con actores claves internacionales, Organismos de Cooperación y de la sociedad civil para lograr los objetivos del PEI.</p>	<p>mediante el establecimiento de una agenda de trabajo articulada al PEI</p> <p>% de nuevas alianzas estratégicas con actores claves internacionales, Organismos de Cooperación y de la sociedad civil de colaboración y apoyo que contribuyen al trabajo de la institución.</p> <p>% de acciones realizadas mediante el establecimiento de agendas de trabajo: proyectos, programas y acciones específicas articuladas al PEI.</p> <p>Cantidad de eventos realizados como red de alianzas interinstitucionales.</p>	<p>resultados del desarrollo de agendas con estos actores</p> <p>Documento de diseño de estrategia de fortalecimiento de alianzas estratégicas con actores claves internacionales y de la sociedad civil aprobado por la autoridad competente.</p> <p>Documentos con convenios de cooperación firmados con actores internacionales, Organismos de Cooperación y Sociedad Civil.</p> <p>Informes de trabajo de resultados del desarrollo de agendas con estos actores.</p> <p>Documento de diseño de red de alianzas interinstitucionales aprobada por las autoridades competentes.</p> <p>Informes de eventos realizados como red.</p>	<p>La Junta Directiva apoya y promueve la realización de convenios de cooperación o cartas de entendimiento con actores internacionales, Organismos de Cooperación y sociedad civil para el desarrollo institucional de FONAES.</p> <p>La crisis financiera mundial no afecta la disposición de fondos financieros para atender problemas ambientales y de adaptación al cambio climático.</p>

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Línea estratégica 2: Posicionamiento del FONAES a nivel nacional e internacional				
Metas: 1. Fondo para posicionamiento de FONAES en espacios nacionales e internacionales.	FONAES se da a conocer institucionalmente y es reconocida como la institución gubernamental encargada de captar fondos para la PNMA y la adaptación al cambio climático, mediante la puesta en marcha de un plan de comunicación institucional que opera a nivel interno y a nivel externo.	% de acciones ejecutadas del Plan de Comunicación Institucional de acuerdo a metas establecidas en POA. % de satisfacción del personal de FONAES del manejo de la comunicación institucional a nivel interno. % de participaciones de FONAES en espacios nacionales e internacionales relacionados con la recuperación del medio ambiente y adaptación al cambio climático. % de noticias en los medios de comunicación sobre el trabajo de FONAES.	Documento de Plan de Comunicación Institucional aprobado por las autoridades competentes. Informe de evaluación de satisfacción de personal del manejo de la comunicación institucional a nivel interno. Plan de mejora continua de la calidad de la comunicación interna. Informe de la autoridad competente sobre resultados de la participación en espacios nacionales e internacionales relacionados con la recuperación del medio ambiente y adaptación al cambio climático. Informe de monitoreo de medios de comunicación semestral de la presencia de FONAES.	La Junta Directiva apoya y está comprometida con el desarrollo del Plan de Comunicación Institucional.

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>2. Rediseño de imagen institucional, materiales impresos y audiovisuales, portal Web de FONAES</p>	<p>FONAES ha modernizado su imagen institucional como una estrategia de marca y posicionamiento institucional mediante todos los medios de comunicación e información disponibles.</p>	<p>% de usuarios de FONAES que identifican nueva imagen institucional.</p> <p>% de usuarios de FONAES que entran al portal Web.</p> <p>% de materiales impresos distribuidos en eventos nacionales e internacionales.</p> <p>% de veces que material audiovisual ha sido presentado.</p> <p>% de inversión de FONAES en campaña de imagen institucional.</p>	<p>Documento de rediseño de imagen institucional y manejo de protocolos de imagen aprobados por la autoridad competente.</p> <p>Rediseño de portal Web de FONAES aprobado por las autoridades correspondientes.</p> <p>Materiales impresos para uso oficial y de divulgación en eventos nacionales e internacionales, con respectivos informes de distribución.</p> <p>Material audiovisual difundido para dar a conocer a FONAES, con respectivo informe de distribución.</p> <p>Documento de campaña de relanzamiento de imagen institucional aprobada por autoridades correspondientes.</p>	<p>La Junta Directiva apoya y está comprometida con rediseño de la imagen institucional de FONAES.</p>
<p>Línea estrategia 3: Promoción de buenas prácticas medioambientales</p>				

Objetivos/Líneas/Metas	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>Metas:</p> <p>1. Premio a las buenas prácticas para la recuperación ambiental y la adaptación al cambio climático institucionalizado.</p>	<p>FONOES estimula las buenas prácticas para la recuperación ambiental y de adaptación al cambio climático implementadas por el sector público, empresarial y la sociedad civil y reconoce públicamente a sus ejecutores otorgando un premio de carácter nacional.</p>	<p>Cantidad de entidades participantes para optar al premio de buenas prácticas para la recuperación ambiental y adaptación al cambio climático, del sector gubernamental, empresarial y sociedad civil.</p> <p>% de ponderación sobre la evaluación de las buenas prácticas presentadas.</p>	<p>Informe que detalla las bases del concurso de buenas prácticas.</p> <p>Informe de propuestas de buenas prácticas presentadas para la evaluación.</p> <p>Informe de acto público de entrega de premios.</p>	<p>La Junta Directiva apoya y está comprometida con conocer, divulgar y replicar buenas prácticas e investigaciones medioambientales y de adaptación al cambio climático.</p> <p>Gestiona recursos financieros y asigna del presupuesto ordinario los montos en dinero para cada uno de los premios que otorga.</p>
<p>2. Promoción de la investigación medioambiental.</p>	<p>FONOES estimula la investigación medioambiental y reconoce públicamente a sus ejecutores otorgando un premio de carácter nacional.</p>	<p>Cantidad de entidades participantes para optar al premio a la investigación medioambiental.</p> <p>% de ponderación sobre la evaluación de las investigaciones presentadas.</p>	<p>Informe que detalla las bases del concurso de desarrollo de investigaciones.</p> <p>Informe de propuestas de investigación presentadas para la evaluación.</p> <p>Informe de acto público de entrega de premios.</p>	

VIII. PROYECCIÓN FINANCIERA DEL PEI

La implementación del PEI de FONAES requiere de asegurar los recursos financieros con lo que se pueda cumplir, a lo largo de los tres años, las metas establecidas. De acuerdo a los objetivos estratégicos de este PEI, FONAES debe de optimizar los recursos a su disposición y gestionar aquellos que no sean cubiertos por el presupuesto ordinario.

La proyección presupuestaria contemplada para este período se detalla en el cuadro siguiente:

No.	Descriptor	Monto Anual	Fuente financiera
1	Planilla anual	\$ 225,000.00	Gobierno Central
2	Contratación de servicios profesionales especializados	\$ 90,000.00	Gestión externa o del % de la administración de proyectos o fondos financieros
3	Gasto de funcionamiento	\$ 100,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros
4	Plan de comunicación institucional	\$ 30,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros
5	Equipamiento, mobiliario y mantenimiento	\$ 20,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros
6	Certificación ISO y otras	\$ 30,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros
7	Consultorías externas	\$ 10,000.00	Gestión externa o con % de la administración de proyectos o fondos financieros
8	Relaciones públicas a nivel nacional e internacional	\$ 25,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros
9	Red de Fondos Ambientales	\$ 5,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros
10	Premios de buenas prácticas e investigaciones (incluye publicaciones)	\$ 25,000.00	Gestión externa o con % de la administración de proyectos o fondos financieros
Total Anual		\$ 560,000.00	
11	Compra de Inmueble	\$ 350,000.00	Gestión externa o con % de la administración de proyectos o fondos financieros

Proyección financiera sujeta a ajustes de acuerdo a precios de mercado

Objetivo Estratégico Línea Estratégica	Metas	Monto	Fuente de financiamiento
OE-1 Consolidar a FONAES como el principal instrumento de financiamiento de las políticas de recuperación del medio ambiente y de adaptación al cambio climático.			
Línea estratégica 1: Modernización de la gestión de recursos humanos.	1.Nueva estructura organizacional funcionando en el primer trimestre 2013.	\$ 7,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros
	2.Personal especializado y capacitado para cumplir con la visión institucional de FONAES	\$ 2,500.00	Presupuesto Ordinario
	3.Adquisición de inmueble propio	\$ 350,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros
Línea estratégica 2: Modernización de la gestión administrativa financiera	1.Nueva estructura administrativa y financiera funcionando de acuerdo a los requerimientos del PEI.	\$ 4,000.00	Presupuesto Ordinarios
	2.Instrumentos de administración y finanzas actualizados y operando.	\$ 4,000.00	Presupuesto Ordinarios
Línea estratégica 3: Modernización de la organización interna	1.Marco normativo (Ley y Reglamento) de FONAES actualizado y aprobados para garantizar el cumplimiento de la visión y misión de FONAES.	\$ 7,500.00	Gestión externa con la Secretaría Técnica de la Presidencia
	2.Instrumentos administrativos y normativos institucionales actualizados y adecuados para el cumplimiento del	\$ 7,500.00	Presupuesto Ordinario

Objetivo Estratégico Línea Estratégica	Metas	Monto	Fuente de financiamiento
	PEI.		
Línea estratégica 4: Modernización de los sistemas y procesos operativos	1. Automatización del control de procesos operativos de FONAES funcionando.	\$ 8,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros
	2. Procesos certificados ISO para el primer semestre de 2012.	\$ 30,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros
	3. Modelo de gestión del conocimiento implementado a finales de 2013.	\$ 1,500.00	Presupuesto Ordinario
Línea estratégica 5: Modernización de los sistemas de evaluación y monitoreo	1. Nuevo sistema automatizado de monitoreo y evaluación funcionando.	\$ 15,000.00	Gestión externa con la Secretaría Técnica de la Presidencia
	2. Fortalecida la Gerencia de Planificación de acuerdo la nueva visión del PEI.	\$ 2,500.00	Presupuesto Ordinario
OE-2 Asegurar la eficacia y la eficiencia en la captación y potenciación de recursos mediante la aplicación de soluciones financieras innovadoras que garanticen la sostenibilidad ambiental y la capacidad de adaptación frente al cambio climático.			
Línea estratégica 1: Desarrollo de inteligencia financiera	1. FONAES acreditado frente al menos dos instrumentos globales de financiamiento.	\$ 2,000.00	Presupuesto Ordinario
	2. Diseño y puesta en práctica de la estrategia para la capitalización de FONAES.	\$ 3,500.00	Presupuesto Ordinario
Línea estratégica 2: Fortalecimiento de los mecanismos de coordinación interinstitucional	1. Estrategia de coordinación interinstitucional para el financiamiento de la PNMA está siendo aplicada.	\$ 1,500.00	Presupuesto Ordinario
	2. Agenda de trabajo interinstitucional que garantice gradualmente la financiación de al	\$ 1,500.00	Presupuesto Ordinario

Objetivo Estratégico Línea Estratégica	Metas	Monto	Fuente de financiamiento
	menos 2 nuevas áreas de la PNMA a partir de 2012		
Línea estratégica 3: Aplicación de modalidades innovadoras de captación y potenciación de recursos	1. Al menos 2 soluciones financieras diseñadas y aplicadas cada año a partir del segundo semestre de 2012.	\$ 7,500.00	Presupuesto Ordinario
	2. Al menos 3 propuestas de reformas legales y tributarias aplicadas.	\$ 7,500.00	Presupuesto Ordinario
OB-3 Fortalecer alianzas estratégicas que aseguren el financiamiento de las políticas de recuperación ambiental y adaptación al cambio climático.			
Línea estratégica 1: Consolidación de alianzas estratégicas con actores claves a nivel nacional e internacional	1. Al menos 10 alianzas estratégicas formalizadas con actores claves nacionales e internacionales.	\$ 7,500.00	Presupuesto Ordinario
Línea estratégica 2: Posicionamiento del FONAES a nivel nacional e internacional	1. Fondo para posicionamiento de FONAES en espacios nacionales e internacionales.	\$ 5,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros
	2. Rediseño de imagen institucional, materiales impresos y audiovisuales, portal Web de FONAES	\$ 25,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros
Línea estrategia 3: Promoción de buenas prácticas medioambientales	1. Premio a las buenas prácticas para la recuperación ambiental y la adaptación al cambio climático institucionalizado.	\$ 10,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros
	2. Promoción de la investigación medioambiental.	\$ 15,000.00	% de la administración de proyectos o fondos financieros