



Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Guatemala, Septiembre de 2002

Con el apoyo institucional de:



Índice

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MACRO TENDENCIAS INTERNACIONALES.....	2
3. ENTORNO SOCIAL Y ECONÓMICO NACIONAL.....	3
3.1 ECONOMÍA	3
3.2 POBREZA	3
3.3 LA ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE LA POBREZA.....	5
3.4 LOS ACUERDOS DE PAZ.....	5
4. ENTORNO AMBIENTAL NACIONAL	7
4.1 UN CAPITAL NATURAL ENVIDIABLE	7
4.2 EL PLAN DE GOBIERNO: MATRIZ DE POLÍTICA SOCIAL – MEDIO AMBIENTE	8
4.3 PRINCIPALES PROBLEMAS AMBIENTALES	9
4.4 LA INSTITUCIONALIDAD AMBIENTAL DE GUATEMALA	11
4.5 LA AGENDA ESTRATÉGICA NACIONAL DE AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES.....	12
4.6 EL REGLAMENTO INTERNO Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL MARN.....	12
4.7 LA AGENDA AMBIENTAL REGIONAL E INTERNACIONAL Y LOS PROBLEMAS AMBIENTALES GLOBALES 13	
4.8 LA AGENDA 21.....	14
4.9 LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL CON GUATEMALA	14
5. BASES FILOSÓFICAS.....	17
6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	20
7. OBJETIVOS.....	24
7.1 OBJETIVO GENERAL	24
7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
8. EJES, PROGRAMAS Y FASES (ÁREAS DE ACTUACIÓN, ESTRUCTURA DEL PLAN Y DESARROLLO EN EL TIEMPO).....	25
8.1 EJES ESTRATÉGICOS	25
8.2 FASES ESTRATÉGICAS.....	26
8.3 CONTINGENCIA	26
8.4 IMPLEMENTACIÓN OPERATIVA	27
8.5 ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO	28
9. PRESUPUESTO	43

1. Introducción

El presente documento consiste en el Plan Estratégico del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. Este Plan comprende el conjunto de objetivos, metas, bases filosóficas, programas y actividades propuestas para hacer realidad los postulados de la Política Marco de Ambiente y Recursos Naturales. Esta política busca *promover el desarrollo ambientalmente sostenible del país apoyando el crecimiento económico y el bienestar social, a través de una gestión ambiental descentralizada, desconcentrada y subsidiaria.*

El Plan se constituye en el instrumento central que permitirá al Ministerio organizar una plataforma de trabajo que sea capaz de impulsar los desafíos que plantea la Política, pero sobretodo, los desafíos de construir una institucionalidad ambiental a la altura de las necesidades de gestión del ambiente nacional.

Con este instrumento el Ministerio también pretende mejorar su capacidad de interlocución con los diferentes sectores interesados en la gestión participativa del ambiente nacional. Esperamos que este instrumento sea retroalimentado constantemente a raíz de la interacción con estos sectores y conforme la institución se consolida.

2. Macro tendencias Internacionales

Guatemala se enfrenta a un escenario de cambios y condiciones importantes en el escenario mundial. Algunos de ellos determinarán de manera fundamental las orientaciones que debe recibir la gestión ambiental del país. Es importante tener en cuenta al menos los siguientes:

1. La lucha mundial contra la pobreza
2. Los tratados de libre comercio
3. La evolución verde y social de las certificaciones
4. La integración centroamericana
5. Los esfuerzos internacionales a favor del ambiente

Es evidente que los pueblos del mundo reconocen a la pobreza como el problema principal que se debe combatir para lograr un desarrollo económico sostenible, equitativo y armonioso. Guatemala ya ha dado un paso significativo en esa dirección al diseñar su estrategia de reducción de la pobreza. En el frente económico el país se encuentra a las puertas de adherirse al Área de Libre Comercio de las Américas y a un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, estos tratados abrirán la puerta a inversionistas extranjeros con un potencial impacto sobre el ambiente y sobre los recursos naturales, para el momento que entren en vigencia el país debería haber consolidado el marco regulatorio ambiental. También en el frente económico, el mundo ha observado la aparición de nuevas y mejores exigencias para los atributos de calidad de los bienes y servicios, estos requerimientos han encontrado en las certificaciones sociales y ambientales un nuevo reto para desarrollar mejores prácticas de aprovechamiento de su capital natural y social, las cuales representan ventajas para el sector. Igualmente, los avances en materia de integración regional en los temas ambientales han sido positivos y evidentes en años recientes, el nuevo MARN tiene en sus similares regionales la pauta del desarrollo de su institucionalidad. En suma, Guatemala se encuentra frente a un espejo mundial que le muestra las imágenes de su propio futuro y sus retos ambientales.

3. Entorno Social y Económico Nacional¹

3.1 Economía

Guatemala está situada al norte del istmo centroamericano, limita al norte con México, al Sur con el litoral del océano Pacífico y El Salvador, al Este con Belice y Honduras y al Oeste con México. Está ubicado en un área de 108,889 kilómetros cuadrados y una población de 8,435,000 habitantes, con una densidad poblacional de 293.6 habitantes por kilómetro cuadrado. Su población está compuesta por 40% de ascendencia indígena, 40% mixta y 20% criolla y europea.

Guatemala fue una de las economías más prósperas de la región hasta 1980 a consecuencias de la guerra civil, deterioro de los términos de intercambio, distorsiones generadas por la estrategia de sustitución y políticas monetarias y fiscales laxas. Los problemas principales de la economía guatemalteca se pueden sintetizar en el orden que sigue: (1) ingresos tributarios insuficientes. Esto se debe a las limitaciones de administración tributaria y a la evasión de impuestos. (2) déficit de la cuenta corriente. La política monetaria restrictiva ante los desequilibrios fiscales afectó el tipo de cambio con las subsecuentes limitaciones del dinamismo inversionista limitando la producción exportable, por un lado, y por otro los bajos derechos de importación y el crecimiento de la apertura de la economía ensancharon la brecha entre las exportaciones e importaciones en detrimento de la cuenta corriente del país (3) ahorros e inversiones domésticos insuficientes. El crecimiento rápido y sostenido depende en gran parte de los ahorros domésticos y las inversiones cuestión que no se está dando en Guatemala debido a la pobre distribución del ingreso. Debe considerarse también el impacto general que las economías latinoamericanas recibieron en la década de los 80, el cual no fue ajeno para el país.

En la última mitad del decenio 1990, el PIB presenta una descendencia riesgosa. Comparativamente, la tasa de decrecimiento entre 1995 y 1999 fue del 40.82%. El proceso inflacionario parece haberse estabilizado en 8.5% anual. El PIB por habitante cayó en 20% entre 1980 y 85. Para inicios de 1990 la crisis se acrecentó de tal manera que se incrementó la pobreza, los niveles de educación y la desigualdad del ingreso. A partir de 1991 se implementaron reformas estructurales lográndose una reducción en la inflación del 60% al 9.6% y hasta 8.5% a finales de la década. La deuda externa total ha venido en ascendencia de tal manera que la tasa media de endeudamiento del último quinquenio de 1990 fue de 6.96%. A finales de los 90, la economía se encontraba en medio de una crisis fiscal y de balanza de pagos. El primer intento de estabilización fue a partir de 1991, estos esfuerzos lograron disminuir la inflación del 60% en 1990 a 9.6% en 1991.

3.2 Pobreza²

Los altos indicadores de pobreza en la mayoría de habitantes del país destacan como el problema prioritario y principal a resolver en el país. Sin una respuesta eficaz a la pobreza, la Nación Guatemalteca no podrá avanzar en la consolidación de la democracia, ni en su

¹ Fuentes: BID, Banco Mundial y trabajos previos del Consultor

² Fuente: Estudios de SEGEPLAN en la Estrategia de Reducción de la Pobreza

desarrollo económico, ni en la construcción de su paz social, ni en la protección del medio ambiente y sus recursos naturales. La pobreza es fuente de incertidumbre y atraso económico, de inestabilidad social, de estructuras anti democráticas y de degradación ambiental.

La pobreza en Guatemala es caracterizada por los bajos niveles de ingreso de la mayoría de sus habitantes, por su alta vulnerabilidad y exposición a riesgos, por la limitada propiedad de activos, por un reducido desarrollo de su capital humano y social, por la degradación y el deterioro ambiental, por la carencia de oportunidades en los mercados locales e internacionales, por las malas condiciones de salud y educación y por la poca capacidad de incidencia en las decisiones. Todo esto en el marco de un país sin una Agenda de Nación definida, con una inmensa brecha de niveles de ingreso (un país relativamente rico con muchos habitantes empobrecidos), con serias limitaciones para el cumplimiento de un pacto fiscal que eleve la carga tributaria del país y con serios atrasos en la agenda de cumplimiento de los Acuerdos de Paz suscritos en 1996.

La brecha social en Guatemala se encuentra entre las más grandes del mundo. Con un PNB por capita relativamente alto (1580 USD), su Indicador de Desarrollo Humano (IDH) se ubica en el lugar 117 entre todos los países del mundo. Solamente dos países latinoamericanos quedan atrás; Nicaragua y Haití. En el caso de Nicaragua, el PNB/cápita es poco más que una cuarta parte del de Guatemala (410), mientras el IDH es mínimamente inferior. La brecha social entre los 20% de más y menos ingreso es crítica, donde el 20% más rico controla cerca de las dos terceras partes del ingreso nacional y en el otro extremo los 20% más pobres reciben menos del 10% del ingreso.

Guatemala también está entre los países del mundo que menos recaudación de impuestos tiene como porcentaje de su PNB. Mientras que este porcentaje se fija alrededor del 10% en Guatemala, la cifra correspondiente en los países que ofrecen cooperación con Guatemala, precisamente en base a fondos recaudados de los ciudadanos, puede variar entre 20 y 40%. El único país centroamericano que prácticamente ha erradicado la pobreza, Costa Rica, tiene un indicador comprobable del 23%.

Es posible determinar el origen sectorial de las causas de la pobreza. En el ámbito económico el país se caracteriza por un insuficiente crecimiento que tiene matices de una notable inequidad y exclusión económica, fundamentadas por insuficientes inversiones públicas y privadas y una baja productividad económica. En el ámbito social Guatemala presenta principalmente, inadecuadas relaciones entre sus grupos sociales, producto de décadas de exclusión, insuficiente tolerancia y relaciones de discriminación, entre Estado y sociedad civil y grupos económicamente poderosos con la base campesina, indígena y obrera. Finalmente e igualmente importante, las capacidades, estructura y relaciones de las organizaciones públicas no han sido las mejores, reflejándose corrupción, ineficiencia e ineficacia en la prestación de los servicios públicos de todo tipo a la población.

3.3 La Estrategia de Reducción de la Pobreza

Este esfuerzo nacional para enfrentar su principal problema merece especial atención para la formulación del Plan Estratégico, por dos razones. En primer lugar porque las condiciones ambientales de los habitantes del país determinan fuertemente su calidad de vida (pobreza ¿?). En segundo lugar, porque la Estrategia no hace referencias directas a los temas ambientales, algo muy preocupante. La única alusión al sector medio ambiente y recursos naturales se da en el tema desarrollo agropecuario, donde se subordina al suelo, los bosques y el agua a insumos de la producción agrícola.

La no inclusión del tema ambiental en la Estrategia, debe llamar la atención hacia una visión aparentemente parcial y economicista del tema pobreza y hacia la necesidad de realizar un fuerte cabildeo político para lograr la consideración ambiental en las agendas nacionales de desarrollo, al menos como uno de sus temas transversales.

De interés para la formulación del Plan Estratégico son los principios generales que fundamentan la Estrategia:

1. Atención preferencial al área rural donde coincide la mayor base de capital natural del país
2. Fortalecimiento de la gestión pública lo cual incluye al MARN
3. Impulso a la descentralización un objetivo básico de la Matriz Ambiental del Plan de Gobierno
4. Aumento de la participación ciudadana también un objetivo de la Matriz Ambiental del Plan de Gobierno

Debe notarse un claro hilo conductor hacia Políticas de Reforma Institucional del sector público y atención preferencial a las mayorías ciudadanas.

Por otra parte la Estrategia fija los siguientes ejes de actuación:

1. Crecimiento económico con equidad
2. Inversión en capital humano
3. Inversión en capital físico

Es claro también que este crecimiento e inversiones se darán sobre la base del inmenso capital natural del país, que la equidad implica sostenibilidad (equilibrio) ambiental y que las inversiones en capital físico no deben hacerse sobre desiertos. Adelante se analizará la coherencia de estos principios y ejes sobre el Plan Estratégico del MARN.

3.4 Los Acuerdos de Paz

Estos acuerdos siguen pesando en las directrices de la política nacional, dentro de ellos existen varios compromisos relativos al sector ambiental y de recursos naturales que deben ser considerados para el Plan Estratégico, estos son:

1. Acceso al uso de los recursos naturales

2. Desarrollo rural
3. Programa de manejo de recursos naturales renovables
4. Acceso a la propiedad de la tierra: mecanismos financieros
5. Situación agraria y desarrollo rural
6. Jurisdicción agraria y ambiental

Posteriormente se analizará su incidencia con el Plan Estratégico.

4. Entorno Ambiental Nacional

4.1 Un Capital Natural envidiable³

Guatemala es la tercera república más grande de Centro América después de Nicaragua y Honduras y la más poblada. El 40% de sus habitantes vive en zonas urbanas. Es el Estado más occidental de la región y limita al Oeste y Norte con México, al Este con Belize y el Golfo de Honduras y al Sureste con Honduras y El Salvador. Los 400 km son bañados principalmente por el Océano Pacífico al Sur del país.



Cerca de dos tercios del territorio guatemalteco es montañoso. Dos cadenas montañosas atraviesan el país de Oeste a Este dividiéndolo en tres grandes regiones: las tierras altas del Oeste, donde las montañas se entremezclan con fértiles valles, las planicies de la costa del Pacífico y la zona del Petén al norte de las montañas. Estas zonas varían en clima, elevación y paisaje proporcionando un contraste dramático entre vegetación densa tropical de tierras bajas y picos y valles templados. El extremo sur de las tierras altas está marcado por la Sierra Madre Occidental que va desde la frontera con México, casi hasta la Ciudad de Guatemala, muy al centro del país, donde comienza a perder elevación en su proyección Este hacia la frontera con El Salvador. Esta cadena tienen altos y cónicos volcanes incluyendo el Tajumulco con la mayor elevación del país a 4,220 msnm, parte de 19 volcanes activos en esta Sierra. La Sierra de los Cuchumatanes comienza cerca de la frontera con México y se alarga hacia el Mar Caribe. Estas dos cadenas montañosas al Sur y Norte, respectivamente, están separadas por el río Motagua y sus afluentes que fluyen de las tierras altas hacia el Caribe.

Al Norte de las tierras altas occidentales se encuentra la escasamente poblada región del Petén que abarca cerca de un tercio del territorio nacional. Petén está compuesto de tierras bajas de valles calizos ligeramente montañosos cubiertos de selva húmeda tropical densa, pantanos y pastizales. Al Sur se extiende a lo largo de la costa del Pacífico una planicie angosta pero con fértil suelo volcánico. Esta planicie que estuvo alguna vez cubierta con vegetación tropical y pastizales naturales, está ahora cubierta por plantaciones de caña de

³ Documentos BID, Banco Mundial y trabajos previos del consultor

azúcar, árboles de caucho y ganadería. La biodiversidad de Guatemala es abundante. El número de especies registradas de animales y plantas es: 260 mamíferos, 669 aves, 231 reptiles, 99 anfibios, 220 peces de agua dulce y 8,000 plantas.

El clima de Guatemala varía de acuerdo a la altitud de las cálidas planicies costeras a las frías alturas montañosas. La temperatura promedio es de 20° C entre los 900 m y los 2,400 msnm, donde se asienta la mayoría de la población, Las regiones costeras tienen promedios de temperatura de 28° C y alta humedad. La estación lluviosa va de mayo a octubre en la zona central con promedios de 1,320 mm anuales de precipitación pluvial; mientras que en las regiones tropicales del norte llueve entre 1,500 a 2,500 mm al año.

4.2 El Plan de Gobierno: Matriz de Política Social – Medio Ambiente

La presente administración pública ha fijado las directrices nacionales que regirán la actuación de las instituciones en materia de medio ambiente. Los principales objetivos y sus líneas de acción se resumen a continuación:

Cuadro 1. Matriz de Política Social – Medio Ambiente

Objetivos	Líneas de Acción
1. Conservación y aprovechamiento de la riqueza natural y cultural. Recursos hídricos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los Acuerdos de Paz • Descentralización y desconcentración de la gestión ambiental. Desarrollo de Unidades Ambientales en los Ministerios • Fortalecer el marco legal e institucional del sector hídrico • Fortalecer el sistema nacional de conservación a través de mecanismos participativos
2. Cultura de respeto al medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Educación ambiental. • Aprovechamiento de medios de comunicación social
3. Dotación de recursos financieros para la gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de los fondos ambientales
4. Protección jurídica de los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del Servicio de Protección de la Naturaleza y el marco legal sectorial
5. Uso sostenible de la tierra	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el programa de ordenamiento territorial y de manejo de cuencas
6. Utilización sostenible de las fuentes de energía	<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones energéticas renovables y tecnologías adecuadas • Programas de reforestación de cuencas
7. Reducir niveles de contaminación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de mecanismos de vigilancia y control • Capacitación y financiamiento a municipalidades para manejo de desechos • Inversiones en reciclaje y empaques biodegradables • Mejoramiento del marco regulatorio de los productos químicos y sustancias peligrosas
8. Cultura de prevención y atención de los desastres naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a instituciones públicas y municipales
9. Cumplimiento de convenios internacionales y gestión de la cooperación internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la capacidad de ejecución • Reuniones periódicas con cooperantes

Puede observarse como estos lineamientos de política tienen también una clara orientación a medidas de política y desarrollo de las instituciones públicas y privadas relacionadas.

4.3 Principales problemas ambientales

Para el desarrollo del Plan Estratégico se partirá de la identificación de los problemas básicos que se debe atender. No se cuenta con un Perfil Ambiental o un Informe del Estado del Ambiente oficiales, razón por lo cual se ha recurrido a fuentes secundarias privadas⁴ no oficiales.

Se ha identificado los siguientes problemas ambientales principales a los que el país se enfrenta:

En materia de recursos naturales: su pérdida y deterioro

1. Deforestación (terrestre y costero marina)
2. Pérdida de biodiversidad
3. Deterioro del recurso suelo
4. Reducción de los recursos hídricos
5. Uso inadecuado de recursos pesqueros
6. Los efectos de los desastres naturales

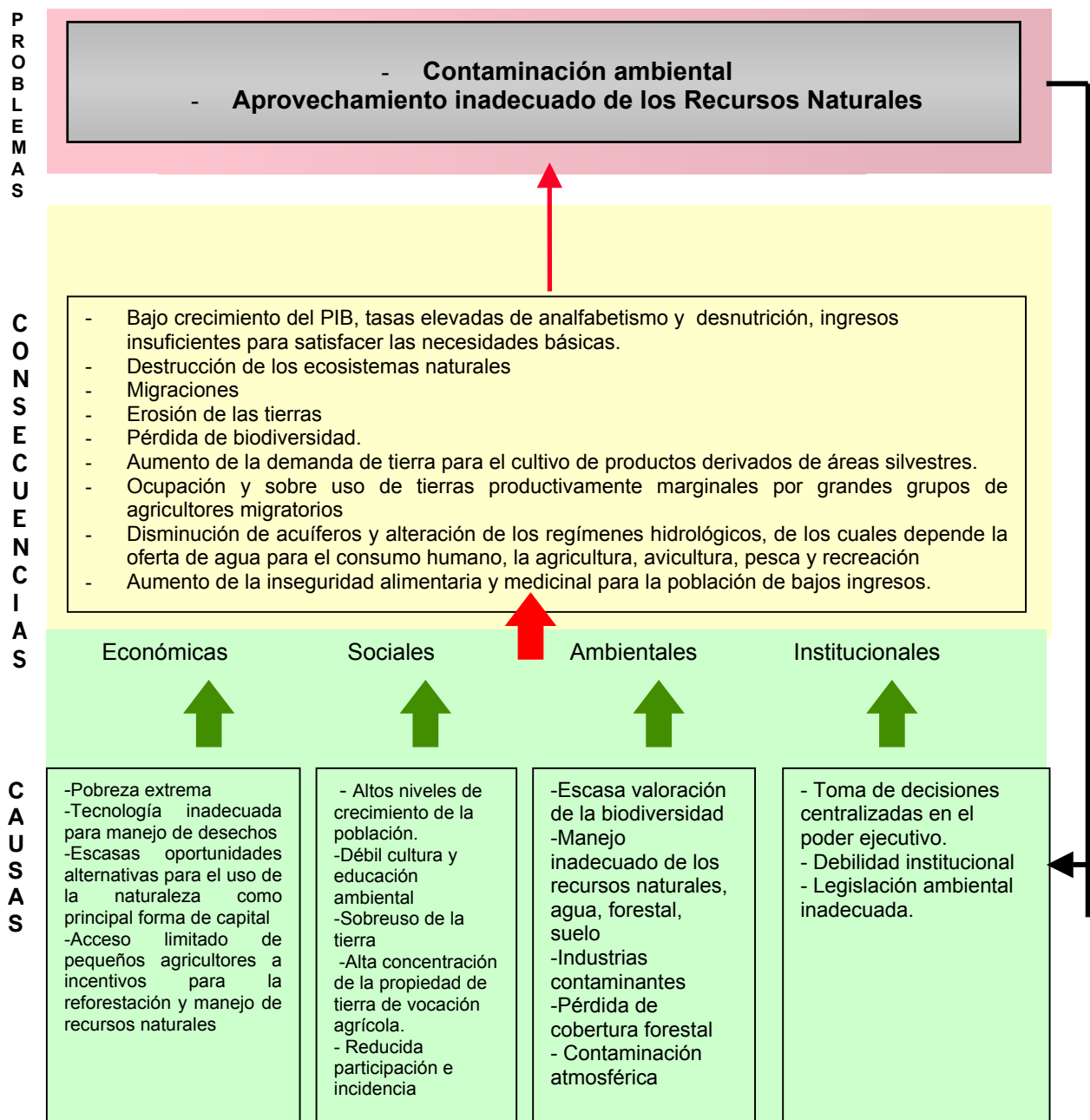
En materia de calidad ambiental: la contaminación

1. Del agua, del suelo y del aire
2. Por agroquímicos
3. Por desechos y emisiones industriales
4. Por emisiones gaseosas
5. Por quemas de subproductos agropecuarios y uso de leña

Diversos autores señalan que en la base de estos problemas se identifican causas y factores de naturaleza económica, social, institucional y política. En materia económica destacan el bajo crecimiento del PIB, la insuficiencia de inversiones, la escasa competitividad, el limitado acceso de la población a oportunidades de empleo y de auto empleo en actividades de aprovechamiento de recursos naturales. En materia social destacan el inadecuado crecimiento poblacional en relación al ordenamiento territorial, las elevadas tasas de analfabetismo, las migraciones internas, la débil cultura y educación ambiental y la reducida participación en la gestión de los recursos naturales. En la parte institucional destacan la centralización de decisiones, el marco regulatorio inadecuado y la debilidad de las instituciones responsables de la gestión ambiental.

⁴ Documentos de consultoría del Proyecto FIPA, del BID y del Consultor

Gráfica 1. Árbol de Problemas Ambientales



4.4 La Institucionalidad Ambiental de Guatemala⁵

La institucionalidad y el marco legal que gobiernan el sector ambiental y los recursos naturales del país son dispersos. Se ha avanzado significativamente con la creación del MARN, pues se crea una institución de primer nivel que puede orientar e integrar el trabajo a favor de la conservación y aprovechamiento del capital natural del país y su calidad ambiental.

El manejo de la gestión ambiental del país responde a diferentes órganos. El MARN es un Ministerio público. El CONAP depende de la Presidencia de la República. El INAB y la mayoría de instituciones gubernamentales dependen del MAGA. La aplicación de la mayoría de instrumentos legales también es responsabilidad del MAGA. Este ha asumido un rol coordinador de las instancias encargadas de los recursos naturales y el ambiente. Esto ha cambiado con la creación del MARN. Se presume que el MAGA debería concentrarse en la temática de Desarrollo Rural, pero esto, es inseparable de una correcta administración del ambiente, los recursos naturales y la biodiversidad.

El involucramiento en los distintos subsectores en la temática ambiental es variado. Algunos se involucran en ámbitos de actividad específicos (AGEXPRONT, OCRET), otros tienen una actuación transversal a todos (CONCYT, Fiscalía de Delitos Ambientales). Mientras que otros tienen una actuación concentrada en el Agro (ICTA, MAGA), otros tienen una actuación que lo trasciende (CACIF, Universidades). También las competencias institucionales son variables. Algunas de ellas son las responsables de dirigir los procesos de formulación de políticas nacionales, otras son responsables de emitir permisos, autorizaciones o licencias, otras serán responsables de emitir sanciones. Así mismo, unas de ellas se especializan en financiar la actividad productiva, otras en el desarrollo de investigaciones y otras en la formación profesional o la capacitación. En síntesis, la institucionalidad es amplia, dispersa y suelen tener ciertos traslapes en el desarrollo de sus funciones

La normativa ambiental de Guatemala se encuentra plasmada en tres tipos de instrumentos: La Constitución Política, Leyes y Códigos y los Reglamentos. Es notable que el marco legal adolece de diversos problemas, que van desde la ausencia de legislación o de reglamentos, hasta las contradicciones y traslapes, los errores de forma y vacíos de fundamento jurídico y constitucional.

⁵ Material tomado del Perfil Ambiental de Guatemala. SOCODEVI – Juventino Galvez, 2000

4.5 La Agenda Estratégica Nacional de Ambiente y Recursos Naturales

A la fecha el instrumento de gestión ambiental básico del país y que hace las veces de Política Ambiental es la Agenda Estratégica. Sus lineamientos básicos son los siguientes:

1. Estrategia general
 - Desarrollo institucional, formulación e integración de políticas ambientales
 - Asignación y movilización de recursos económicos, técnicos y financieros
 - Desconcentración y descentralización de la gestión ambiental
2. Estrategia de gestión ambiental
 - Ordenamiento territorial
 - Integración de las políticas ambientales al contexto económico y social del país
 - Planificación, monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos ambientales, institucionales y/o nacionales
 - Educación, capacitación, concientización e información
 - Corresponsabilidad social y participación ciudadana
 - Sistematización de los alcances de la gestión ambiental nacional
3. Estrategia de control y calidad ambiental
 - Marco legal ambiental
 - Impactos y riesgos ambientales
 - Aprovechamiento y promoción de la ciencia y la tecnología ambiental
 - Instrumentos, indicadores y evaluación ambiental
4. Coordinación y cooperación nacional e internacional

El Plan estratégico debe articular estos planteamientos político-estratégicos con las acciones operativas, a través de la definición de las áreas de actuación básicas, de las actividades a ejecutar y de los recursos requeridos.

4.6 El Reglamento Interno y la Estructura Organizativa del MARN

El MARN cuenta con un diseño organizativo basado en un *agrupamiento estratégico funcional*. Originalmente sus diferentes unidades fueron pensadas y diseñadas para cumplir una función acorde con las demandas de su entorno político, institucional y de la realidad ambiental. Esto implica una organización que responde a una lógica de procesos y de desarrollo de un sistema de gestión ambiental en el tiempo: primero desarrolla los lineamientos de conducta ambiental (políticas, estrategias y normas), luego crea un administrador del sistema (gestión ambiental), después crea los enlaces de difusión del sistema con la sociedad y otras entidades públicas (participación y coordinación) y finalmente establece un sistema de control jurídico (cumplimiento legal). Al leer de izquierda a derecha las áreas sustantivas en el organigrama original propuesto, puede apreciarse como el MARN se desarrollaría institucionalmente en el tiempo.

A la fecha el MARN ha sufrido cambios en su estructura, pues se han adicionado o modificado las funciones sustantivas y nombres algunas direcciones, las cuales son: políticas y *estrategias*, gestión ambiental y *recursos naturales* y *coordinación nacional*. En general la lógica estratégica se mantiene y de ella se puede derivar lineamientos sustantivos de actuación estratégica. Estos son:

1. Formular políticas y estrategias ambientales
2. Velar por el cumplimiento de las normas ambientales
3. Coordinar la actuación local del MARN
4. Establecer vínculos con la sociedad y la economía nacional
5. Velar por el cumplimiento legal de las normas ambientales

Se debe prestar especial atención al hecho de que las anteriores son funciones genéricas y transversales, no son temáticas ni sectoriales. En esto consiste la visión estratégica del Ministerio: puede y debe afectar *a más de un sector* esto lo convierte en un ente estratégico.

4.7 La Agenda Ambiental Regional e Internacional y los problemas ambientales globales

Para el diseño del Plan Estratégico se considerará los compromisos y convenios que el país ha suscrito con los entes regionales e internacionales. En general estos marcan una ruta de cumplimiento con normas internacionales de conservación y aprovechamiento de los recursos naturales y de cumplimiento con indicadores de calidad ambiental. Este es un punto estratégico para el país en materia económica y social, en los mercados futuros la calidad ambiental país será un atributo de la calidad de sus bienes y servicios.

Cuadro 2. Convenios, tratados o convenciones internacionales suscritos por Guatemala.

CONVENIO, TRATADO O CONVENCION	DESCRIPCION
Convenio centroamericano de Protección al Ambiente y protocolo del convenio para la creación de la CCAD	Ratificado por el Decreto Legislativo 12-90. La Comisión Centroamericana de Ambiente Y Desarrollo (CCAD) tiene como mandato lograr el cumplimiento de la Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible (ALIDES). Responsable nacional CONAMA.
Convenio centroamericano sobre los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos	Ratificado por el Decreto Legislativo 6-94. Tiene el objetivo de controlar los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos originados dentro y fuera de la región centroamericana. Responsable nacional varios Ministerios y CONAMA.
Convenio centroamericano para la conservación de la biodiversidad y protección de áreas silvestres prioritarias de América Central	Ratificado por Guatemala el 10 de septiembre de 1993. Tiene el objetivo de conservar la biodiversidad terrestre y marino-costera de la región. Crea el Consejo Centroamericano de Areas Protegidas (CCAP) integrado por los directores de servicios de Areas Protegidas de cada país. Responsable nacional CONAP.
Convenio centroamericano para el manejo y conservación de los ecosistemas naturales forestales y el desarrollo de plantaciones forestales	Ratificado por Guatemala el 2 de febrero de 1994. Tiene el objetivo de reducir el nivel de deforestación y promover el uso sostenido de los recursos forestales en la región. Crea el Consejo Centroamericano de Bosques (CCAB) integrado por los directores de los servicios forestales de cada país. Responsable nacional INAB.
Convenio mundial sobre la diversidad biológica	Ratificado por Decreto Legislativo 5-95. Tiene el objetivo de conservar la diversidad biológica, usar sostenidamente sus componentes y repartir de manera equitativa los beneficios generados por la utilización de los recursos genéticos. Responsable nacional CONAP.
Convenio marco sobre cambio climático y protocolo de Kioto	Ratificado por Decreto Legislativo 15-95. Tiene el objetivo de estabilizar las concentraciones de gases de efecto invernadero en la atmósfera a un nivel que impida interferencia perjudicial con el sistema climático. Responsable CONAMA.
Convenio sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestre	Ratificado por Decreto Legislativo 63-79. Tiene el objetivo de proteger las especies de flora y fauna silvestre mediante la limitación y control del comercio internacional de dichas especies. Responsable CONAP.

4.8 La Agenda 21

La Agenda 21 nacional fija los siguientes propósitos:

1. Fortalecer las bases para implementar un modelo de desarrollo sostenible
2. Incorporar el componente ambiental al nivel nacional y multisectorial
3. Fortalecer la participación y la capacidad de gestión de las instituciones
4. Prevenir y mitigar la contaminación ambiental

Este compromiso internacional plantea los elementos estratégicos siguientes:

1. Identificar actores involucrados en el tema ambiental
2. Identificación y actuación multisectorial sobre los problemas
3. Formulación participativa de planes, programas y proyectos
4. Incorporación de los aspectos ambientales en las políticas de planificación
5. Proveer lineamientos generales de acción para fortalecer la capacidad de gestión de los diferentes actores

4.9 La Cooperación Internacional con Guatemala

Es muy probable que una vez definidas las acciones del Plan Estratégico, se caiga en la cuenta de que los recursos materiales necesarios para implementarlo resulten cuantiosos y fuera del alcance del presupuesto nacional (público y privado). Por ello se hará necesario hacer las respectivas consideraciones sobre el financiamiento y cooperación internacionales para lograr sus objetivos. Se hacen las siguientes reflexiones sobre la realidad de la cooperación internacional para Guatemala.

Tal como muestra el cuadro siguiente, el país recibe una considerable cooperación internacional, especialmente en los últimos años. Es notable la proporción de esta cooperación que se origina en fuentes multilaterales, cerca de 2/3 del total. En el plano bilateral los Estados Unidos resaltan como el cooperante más importante, con una décima parte de la cartera total y como el cuarto en términos absolutos. En la cooperación entre gobiernos le siguen en importancia Japón y China, quienes suman un 11% entre ambos. En el aspecto multilateral el BID es la fuente de fondos más importante, con más de una cuarta parte de la cartera de fondos, luego se sitúan el BCIE y el Banco Mundial.

La cartera de cooperantes se presenta muy bien diversificada, 17 bilaterales y 15 multilaterales, para un total de 32 fuentes registradas y más de 2 mil millones de dólares en 4 años. Equivalente a un 43% mayor que los Ingresos del Estado para el año 1998, o similar a la cifra de deuda pública acumulada hasta 1998 o un 13% del PIB del mismo año.

Cuadro 3. BALANCE DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL 1996-1999
COOPERACION SUSCRITA SEGÚN SECTOR, en millones de US\$

Tipo de Fuente/Sector Económico	Monto	%
Bilateral	742,376,637	31.11
Multisectorial	161,866,629	9.84
Agrícola	103,906,478	4.35
Salud y Asistencia Social	93,716,925	3.92
Transporte	82,148,779	3.44
Administración y Servicios Generales	80,822,847	3.38
Educación, Ciencia y Cultura	59,161,637	2.47
Trabajo y Previsión Social	36,559,739	1.53
Agua y Saneamiento	34,421,934	1.44
Vivienda y Desarrollo Urbano	29,398,543	1.23
Defensa y Seguridad Interna	19,747,410	0.82
Medio Ambiente	16,894,899	0.70
Comunicaciones	15,728,571	0.65
Financiero	4,689,604	0.19
Energía	2,879,077	0.12
Industria y Comercio	184,600	0.00
Turismo	182,965	0.00
Minería e Hidrocarburos	66,000	0.00
Multilateral	1,644,247,271	68.89
Multisectorial	476,927,532	19.98
Transporte	348,005,100	14.58
Administración y Servicios Generales	247,393,149	10.36
Comunicaciones	150,575,000	6.30
Educación, Ciencia y Cultura	124,693,122	5.22
Defensa y Seguridad Interna	74,693,300	3.12
Salud y Asistencia Social	72,161,991	3.02
Agrícola	65,989,417	2.76
Vivienda y Desarrollo Urbano	60,694,660	2.54
Agua y Saneamiento	8,819,900	0.36
Medio Ambiente	8,564,000	0.35
Trabajo y Previsión Social	3,324,300	0.13
Financiero	2,124,000	0.08
Industria y Comercio	263,800	0.01
Energía	18,000	0.00
Total General	2,386,623,908	100

Fuente: SEGEPLAN

Tómese clara nota de que el sector medio ambiente, como tal, recibe apenas el 1.05% del total de la cooperación. Los destinatarios de la cooperación son mayoritariamente los proyectos de las instituciones del Órgano Ejecutivo, quienes reciben casi las $\frac{3}{4}$ partes de los recursos. Las organizaciones civiles reciben cerca de un 12 % del total. Pero es notable que los Cooperantes bilaterales prefieren a las ONGs, a quienes destinan un 28 % de sus recursos, comparados con los Multilaterales, quienes solo destinan un 4 % de su cartera vía la sociedad civil organizada.

En un escenario que se anticipa escaso de recursos para lograr los objetivos ambientales y ministeriales, es de prever que buena parte de los recursos necesarios podrían o deberían de venir de fuentes de cooperación externa. Esto resaltaría la importancia estratégica que jugarían los cooperantes internacionales para Guatemala y su Ministerio de Ambiente.

5. Bases Filosóficas⁶

- **Gradualidad:**

La gestión del ambiente y los recursos naturales debe implementarse en forma progresiva, ya que revertir el deterioro ambiental y transformar en sostenible el desarrollo económico requiere de una modificación estructural profunda que será más exitosa si se implementa a mediano plazo.
- **Realismo:**

Los objetivos deben ser alcanzables en consideración de la magnitud de los problemas ambientales y de los recursos naturales existentes. También son importantes la forma y la oportunidad en que se pretende abordarlos y los recursos y medios que se cuenta para ello.
- **Transparencia:**

Garantizar la transparencia y claridad en la implementación de esta política. La gestión de los recursos debe ser un proceso público, favoreciendo el monitoreo ciudadano en todos los procesos.
- **Principio preventivo:**

Pretende evitar situaciones de deterioro antes que se produzcan, para no responder reactivamente ante su presencia. Será el criterio transversal de este Plan estratégico y se procurará aplicar a todas las situaciones y casos haciendo énfasis en el enunciado de: *“Prevenir es un negocio”*. Para ello se implementarán una serie de incentivos que premien la prevención de la contaminación ambiental y/o el deterioro de los recursos naturales.
- **Principio de responsabilidad:**

El enunciado *“Quien contamina paga”* debe ser un último recurso utilizado en esta política, y nunca ser considerado como primera opción. Ante situación flagrante de violación de la ley, o de estándares ambientales permisibles, el responsable de dichas acciones deberá incorporar al costo de los bienes o servicios que produce todas las inversiones y medidas necesarias para evitarlo. Así se evitará que sea la sociedad quien cargue con los costos ambientales de la producción.
- **Principio de eficiencia:**

Todas las medidas que se tomen para la protección del ambiente conllevarán el menor costo social posible. Se privilegiarán aquellos instrumentos que permitan una mejor asignación de los recursos. La gestión debe ser eficiente, lo que implica usar instrumentos económicos y de mercado para corregir externalidades.

⁶ Tomado de la Propuesta de Política Ambiental para Guatemala. D.E. Martínez – FIPA - MARN

- **Principio de sostenibilidad:**
 Se reconoce que un ambiente limpio y recursos naturales sostenibles constituyen una ventaja competitiva que el país debe aprovechar y mantener, siendo coherentes con la política económica nacional e internacional. En esta misma línea, al Ministerio de ambiente corresponde fortalecer el pensamiento de que las empresas privadas que no se ajusten a estos estándares ambientales, se encuentran en la zona de pérdida económica, lo que las pone en peligro inminente de acuerdo al nuevo pensamiento global ambiental.
- **Principio de equidad:**
 Garantizar igualdad de oportunidades, y justicia en las relaciones sociales debe primar en la presente política. Se han contemplado algunos aspectos importantes de equidad a tener en cuenta:
Intra e Inter. generacional: La sostenibilidad ambiental y económica, el desarrollo sostenible, la equidad y justicia social, la adecuada gestión de los recursos naturales, debe garantizarse tanto entre personas contemporáneas, como entre generaciones. Todos los guatemaltecos, presentes y futuros, deben gozar de las mismas oportunidades de desarrollo.
Género: Garantizar el acceso a las oportunidades en igualdad de condiciones para hombres y mujeres.
- **Principio de participación ciudadana y corresponsabilidad social:**
 Se debe permitir la participación directa de los afectados y las partes interesadas en cada caso, incorporando al proceso de toma de decisión sus necesidades y prioridades. En todos los procesos derivados de esta política se debe propiciar la participación de inversionistas públicos y privados, organizaciones académicas y científicas, organizaciones no gubernamentales, organizaciones indígenas y campesinas, gobiernos locales, y todo el público que esté interesado en involucrarse en el proceso.
- **Principio del estado facilitador:**
 El estado debe promover y apoyar los procesos que fortalezcan la descentralización administrativa, económica y política de la gestión ambiental y los recursos naturales, mediante un rol de facilitador.
- **Principio de respeto a la interculturalidad:**
 Este principio se orienta al reconocimiento de las propias formas cosmogónicas de conceptualizar la relación entre la sociedad y la naturaleza que existe dentro de las diferentes culturas del país. En sintonía con los Acuerdos de Paz, se harán todas las gestiones necesarias para reconocer, respetar, fortalecer y apoyar las propias formas cosmogónicas de conceptuar la relación entre sociedad y naturaleza que existen dentro de las diferentes culturas. Esto implica las diferentes formas de tenencia de la tierra y de manejo, gestión y administración de los recursos.

- **Principio de protección a la diversidad de los ecosistemas:**
Promover la investigación, resguardo, protección y adecuado manejo de los ecosistemas del país, ya que representan uno de los valores más importantes del patrimonio nacional.
- **Principio de valoración de los servicios ambientales:**
Los beneficiarios de los servicios ambientales deberán cubrir económicas y financieramente el total de su valor, de manera que se garantice su sostenibilidad e incorporación en las cuentas nacionales.
- **Principio de Coordinación Interinstitucional:**
La exitosa implementación de esta política exige una coordinación estrecha entre los diferentes organismos, públicos y privados, nacionales y extranjeros con intereses ambientales. La adecuada gestión de los recursos naturales en beneficio de toda la sociedad guatemalteca, especialmente de los más pobres, es el interés primordial del MARN, por lo que es esta institución la llamada a realizar y facilitar dicha coordinación.

6. Análisis estratégico

En el entorno político, económico y social nacional del MARN hay 3 lineamientos fundamentales que deben ser considerados en primera línea para diseñar el Plan Estratégico, estos son la Estrategia de Reducción de la Pobreza, los Acuerdos de Paz y la Agenda Estratégica Nacional del Ambiente y Recursos Naturales. Igualmente importantes pero en una segunda dimensión de influencia se encuentran el Reglamento Interno (que recoge los postulados de la Ley de Medio Ambiente) y la Matriz Social y de Ambiente. En el ámbito internacional son la Agenda 21 y los Convenios Internacionales los que marcan el rumbo del Plan Estratégico.

El esquema siguiente ilustra la convergencia o divergencia de los marcos de referencia generales del Plan Estratégico. Los colores dentro de las celdas indican áreas sectoriales o temáticas similares:

En el ámbito nacional:

La Estrategia de Reducción de la Pobreza

	Atención al área rural	Impulsar la descentralización. Aumentar participación ciudadana	Fortalecer la gestión pública	Crecimiento económico con equidad Inversión en capital físico y humano	
--	-------------------------------	--	--------------------------------------	---	--

Los Acuerdos de Paz

	Desarrollo rural y situación agraria Acceso al uso de recursos naturales y propiedad de la tierra Programa de manejo de los recursos naturales		Jurisdicción agraria y ambiental		
--	---	--	---	--	--

La Agenda Estratégica Nacional de Ambiente y Recursos Naturales

Estrategia de control y calidad ambiental	Estrategia de gestión ambiental	Estrategia general			Coordinación y cooperación internacional
--	--	---------------------------	--	--	---

El Plan de Gobierno – Matriz Ambiental

Reducir niveles de contaminación	Conservar y aprovechar los recursos naturales. Uso sostenible de la tierra y fuentes de energía	Cultura de respeto al medio ambiente. Cultura de prevención y atención de desastres naturales	Protección jurídica de los recursos naturales	Recursos financieros para la gestión ambiental	Cumplimiento internacional
---	--	--	--	---	-----------------------------------

El Reglamento Interno y la estructura organizativa del MARN

Establece acciones transversales y no sectoriales, su planteamiento afecta a todos los sectores

En el ámbito internacional:

La Agenda Ambiental Regional e Internacional

Movimiento transfronterizo de desechos Cambio climático Especies amenazadas de fauna y flora	Conservación de la Biodiversidad y Áreas Silvestres. Manejo y conservación de los ecosistemas naturales forestales				Protocolo de la CCAD
---	---	--	--	--	-----------------------------

La Agenda 21

Prevenir y mitigar la contaminación		Participación y capacidad de gestión		Crear un modelo de desarrollo sostenible. Incorporar el componente ambiental a nivel nacional	
--	--	---	--	--	--

Al observar las agrupaciones de objetivos, propósitos, lineamientos y problemas se encuentra coincidencias entre lo establecido por los diferentes documentos. Una primera apreciación de convergencias se daría en los siguientes aspectos:

- Los problemas generados por la contaminación
- El inadecuado manejo actual de los recursos naturales
- La dimensión social, cultural y organizacional
- El Estado y la legislación
- El desarrollo económico
- La dimensión internacional

Se puede apreciar, en principio, que el Plan Estratégico debería comprender al menos las siguientes áreas estratégicas para poder responder a las exigencias globales:

1. Atender los problemas sectoriales básicos: contaminación ambiental y recursos naturales
2. Atender las conductas sociales y económicas (individuales, colectivas, públicas y privadas) sobre el medio ambiente
3. Atender la capacidad y forma de gestión ambiental de los gobiernos (nacional y local), especialmente el MARN
4. Atender las exigencias ambientales de la comunidad global

Entonces, el Plan Estratégico debe observar todos los aspectos estratégicos al vincularse a la sociedad, a la economía, al estado y al plano internacional. A pesar de provenir de diferentes fuentes y visiones sectoriales, los lineamientos considerados tienen notables coincidencias en sus planteamientos:

- Convergen hacia dos ámbitos temáticos básicos: los recursos naturales y la calidad del ambiente.
- Convergen hacia cuatro procesos básicos: cultura y participación ciudadanas, legislación y gestión pública, desarrollo económico e inversiones, y el cumplimiento internacional.

Planteado de otra forma, los lineamientos políticos determinantes para el Plan Estratégico sugerirían tres rutas estratégicas para dos destinos estratégicos. Las rutas serían:

1. En la dimensión social: hacia una cultura, conducta y participación tales que conservan la calidad del ambiente y aprovechan sosteniblemente los recursos naturales.
2. En la dimensión económica: hacia una conducta y participación tales que igualmente conservan la calidad del ambiente y aprovechan sosteniblemente los recursos naturales.
3. En la dimensión de la administración pública: hacia servicios eficientes y eficaces de regulación ambiental de las actividades económicas y sociales de la población.

Los Convenios y compromisos internacionales no responden a agendas aisladas de la realidad internacional y los intereses básicos que las impulsan no son otros que los intereses

internos y básicos de cada país. En ese sentido, al cumplir consigo misma la República de Guatemala estaría cumpliendo con la comunidad internacional. El cumplimiento con los compromisos externos viene a resultar en un valor agregado del cumplimiento de los compromisos nacionales. Por ello no se considera necesario postular una ruta estratégica para el cumplimiento internacional.

Es evidente que los destinos de estas rutas son:

- El capital natural o los recursos naturales del país
- La calidad del ambiente del país

Estos destinos coinciden con los hallazgos y la clasificación de los principales problemas ambientales del país, cual son la contaminación ambiental y la pérdida y el deterioro de los recursos naturales.

Dentro de estos destinos u objetivos existen prioridades temáticas, ellas son:

En los recursos naturales:

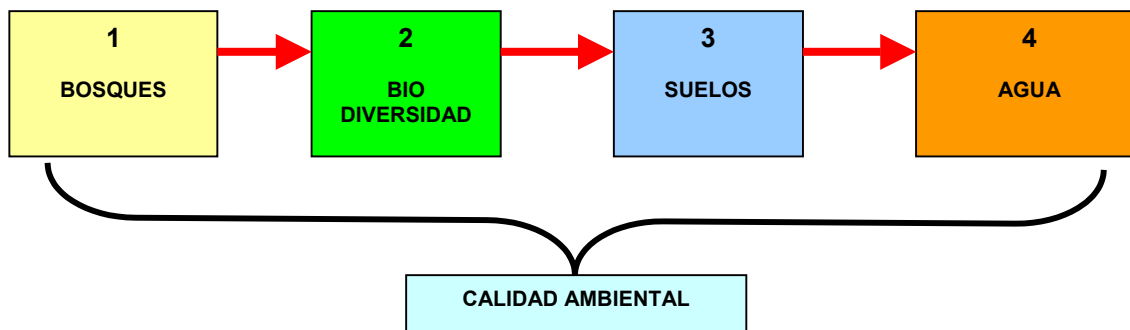
1. El agua
2. Los suelos
3. La biodiversidad
4. Los bosques

En la calidad del ambiente:

1. Por desechos sólidos
2. Por vertidos líquidos (industriales y domésticos)
3. Por emisiones gaseosas
4. Por quemas agropecuarias y leña

Las prioridades dentro de los recursos naturales siguen una lógica natural: no es posible proteger el agua sin proteger el suelo, sin a la vez proteger los bosques y quienes a su vez protegen la biodiversidad. Esto señala muy bien la ruta de intervención que debe trazarse para una protección y aprovechamiento integral. Esto se muestra en la siguiente figura. La intervención no es necesariamente lineal o secuencial, ya que se debe intervenir simultáneamente en los diversos recursos, pero con un ejemplo nos indica claramente que mientras no se resuelva los problemas de depredación de bosques o de erosión de los suelos, siempre se tendrá efectos nocivos de estos elementos sobre el agua.

Gráfica 2. Lógica Natural de Prioridades en Recursos Naturales



7. Objetivos

7.1 Objetivo General

Este Plan Estratégico del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales tiene como objetivo:

Promover el desarrollo ambientalmente sostenible del país, apoyando su crecimiento económico y social equitativos, con el propósito de lograr una mejor calidad de vida a través de una gestión ambiental efectiva, descentralizada y participativa

7.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del Plan Estratégico son los siguientes:

- 1 Facilitar el aprovechamiento sostenible del capital natural del país, en función del desarrollo económico y social.
- 2 Facilitar la preservación de la calidad ambiental del país, en función del desarrollo económico y social
- 3 Fortalecer las capacidades gubernamentales, privadas y civiles de gestión del medio ambiente y los recursos naturales



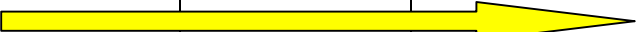
No se hace necesario crear objetivos específicos para el cumplimiento internacional, este debería derivarse del cumplimiento local y resultar como un valor agregado del esfuerzo nacional.

8. Ejes, Programas y Fases (Áreas de actuación, estructura del plan y desarrollo en el tiempo)

8.1 Ejes estratégicos

La consideración de los objetivos específicos y de las rutas y destinos estratégicos genera las relaciones mostradas en el esquema siguiente:

Cuadro 4. Ejes de Actuación Estratégica

OBJETIVOS RUTAS	Facilitar el aprovechamiento del capital natural	Facilitar la preservación de la calidad ambiental	Fortalecer las capacidades públicas, privadas y civiles de gestión ambiental	EJES ESTRATÉGICOS
Social: cultura, conducta y participación Estrategia: educación ambiental				Desarrollo de una cultura, conducta y participación social que conserve los recursos naturales y la calidad ambiental
Económica: cultura y conducta Estrategia: aprovechamiento sostenible				Desarrollo de una cultura y conducta económica que aproveche sosteniblemente los recursos naturales y preserve la calidad ambiental
Administración pública: servicios de regulación ambiental Estrategia: Desconcentración y descentralización				Desarrollo y fortalecimiento de la gestión pública, privada y civil del ambiente y los recursos naturales

Los ejes de actuación estratégica se deben dar en las dimensiones sectoriales que afectan el estado del ambiente y los recursos naturales: la sociedad, la economía y la administración pública, de tal forma que logren llegar a sus destinos (ambiente y recursos naturales).

Las capacidades institucionales que deben ser fortalecidas también presentan prioridades, existen varias entidades que son estratégicas para una gestión ambiental efectiva y que deben ser atendidas para que a su vez ellas puedan diseminar tecnología, conocimiento y modelos de conducta ambiental sostenibles. Los principales sujetos de fortalecimiento son los siguientes:

- ❑ El Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
- ❑ Ministerios clave: Educación, Agricultura y Economía
- ❑ Las municipalidades
- ❑ Los gremios privados representativos

Estos ejes a su vez demandan estrategias sectoriales, las cuales estarán fundamentadas en los siguientes principios:

- a) La educación ambiental, para el eje social
- b) El aprovechamiento sostenible, para el eje económico
- c) La desconcentración y la descentralización, para el eje institucional

8.2 Fases estratégicas

Estos ejes deben actuar sobre el tiempo y deben adecuarse a los momentos y sus particularidades, de esta manera se identifican tres fases temporales para el desarrollo del estratégico del MARN:

1. Fase I. Desarrollo y Fortalecimiento Institucional del MARN
2. Fase II. Descentralización y desconcentración de las funciones del MARN
3. Fase III. Consolidación del Sistema Nacional de Gestión Ambiental

Este Plan Estratégico se enfoca principalmente en la primera fase. En la primera fase el MARN logrará desarrollar el marco de políticas y legislación ambiental, además de fortalecerse en sus capacidades técnicas y administrativas para cumplir su papel de facilitador y regulador del ambiente y los recursos naturales. En la segunda fase el MARN logrará transferir recursos y responsabilidades a otros actores civiles, privados, públicos y municipales para que ejerzan las funciones de gestión ambiental. En la tercera fase el MARN ha logrado implementar un sistema eficiente y armónico de gestión nacional ambiental.

8.3 Contingencia

Los razonamientos anteriores se dan en un escenario ideal de totalidad de recursos disponibles, es decir, donde se cuenta con todo lo necesario para lograr los objetivos planteados. Algo muy alejado de la realidad nacional y ministerial, la cual se caracteriza por:

- ⇒ Recursos financieros escasos en su presupuesto institucional.
- ⇒ Recursos humanos reducidos y con capacidad técnica limitada en varias áreas
- ⇒ Recursos tecnológicos, logísticos y de infraestructura igualmente limitados
- ⇒ Reducida capacidad de gestión de cooperación externa (nacional e internacional)

Es previsible que el MARN no contaría con la capacidad necesaria y suficiente para implementar un plan de acciones estratégicas, como el que se derivaría en la secuencia

lógica hasta aquí desarrollada. Es previsible entonces que el MARN debe desarrollar paralelamente un plan de contingencia estratégica que apoye en el corto plazo los objetivos estratégicos mayores. Dadas las condiciones anteriores de escasez de recursos, el MARN debe entonces impulsar una estrategia inmediata y contingencial de captación de recursos, ya sea nacionales (públicos) o internacionales (preferiblemente donados). Estas acciones deben de ser desarrolladas por las Direcciones y áreas de gestión a quienes compete directa e indirectamente la captación de recursos: el despacho ministerial, la dirección de políticas y la unidad de cooperación internacional.

El producto básico a generar es una Agenda de Cooperación Internacional que contenga:

- Un diagnóstico de problemas a enfrentar, tanto institucionales como nacionales. Priorizando las necesidades de desarrollo y fortalecimiento del MARN.
- Una priorización de estos problemas, en función de su importancia social, económica, legal e institucional.
- Una análisis de las agendas de cooperación de las diversas fuentes bilaterales, multilaterales y sectoriales internacionales, además de sus condiciones, ventajas y desventajas.
- Un inventario de las operaciones existentes, sus objetivos, componentes e implicaciones para el Plan Estratégico del MARN, dentro de la perspectiva del Foro de Cooperantes del MARN.
- Un análisis de la política de cooperación internacional del país y los lineamientos vigentes de endeudamiento público del país.
- Una propuesta de temas y acciones de financiamiento según cooperante.
- La propuesta de perfiles de financiamiento básicos a presentar a cada cooperante seleccionado.

8.4 Implementación operativa

La articulación entre los lineamientos estratégicos y la implementación operativa debe darse a través de la organización estratégica funcional que el MARN ya posee. En ese sentido se hace una relación entre los programas estratégicos y cada una de las unidades organizativas del MARN, como resultado se obtiene las acciones estratégicas que cada una de ellas debe de realizar para contribuir a cada programa y por ende a cada objetivo estratégico.

Posteriormente se debe definir las metas para cada área de acción, el plazo para lograrlas, los actores involucrados y el costo respectivo.

8.5 Estructura del Plan Estratégico

La figura siguiente ilustra la nomenclatura general del Plan Estratégico. Las actividades marcadas en rojo representan actividades críticas (ineludibles para lograr resultados).

Cuadro 5. Estructura del Plan Estratégico MARN

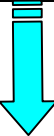
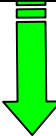
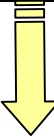

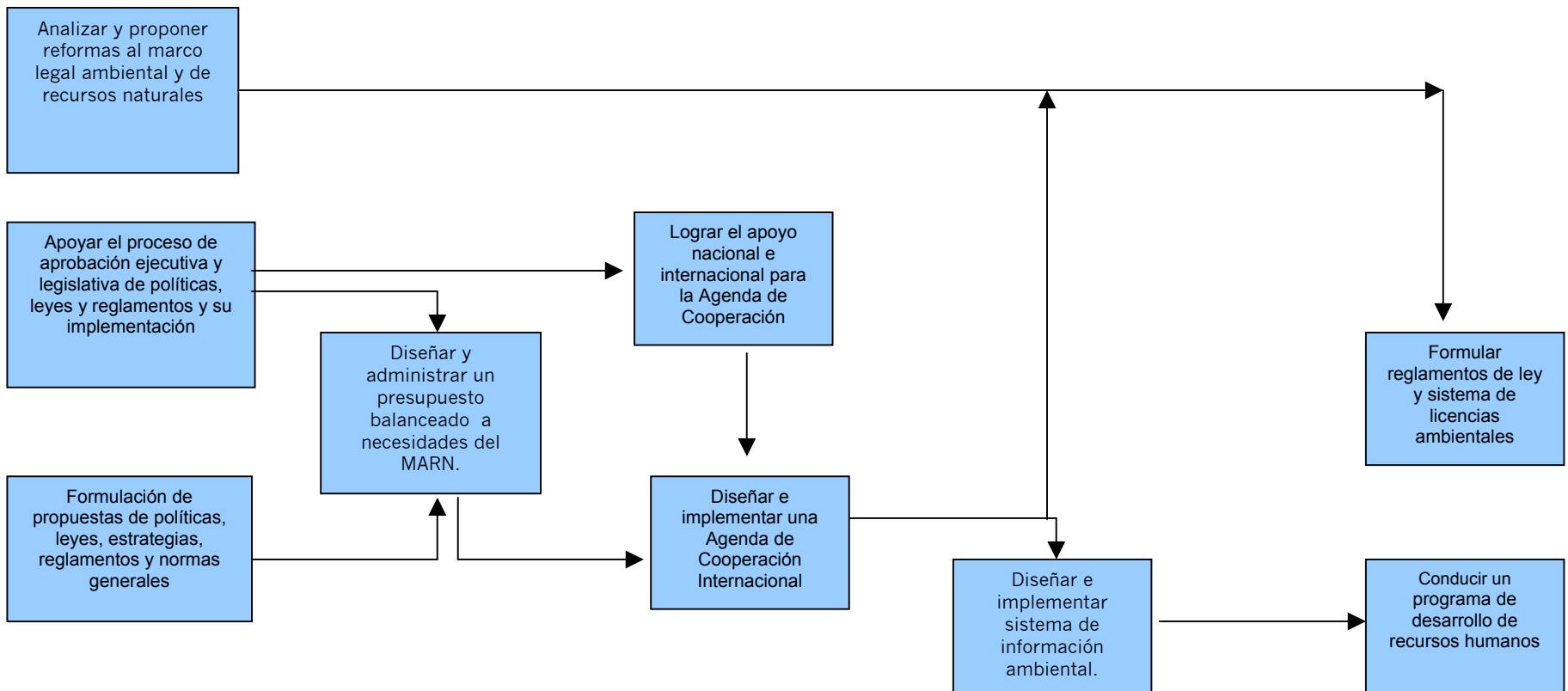
BASES				
Estrategia de Reducción de la Pobreza. Acuerdos de Paz. Agenda Nacional Estratégica. Propuesta de Política de Ambiente y Recursos Naturales. Ley de Medio Ambiente. Agenda 21. Convenios Internacionales. Gradualidad. Realismo. Transparencia. Prevención. Responsabilidad. Eficiencia. Sostenibilidad. Equidad. Responsabilidad. Estado facilitador. Respeto a interculturalidad. Protección a ecosistemas. Valoración de servicios ambientales. Coordinación institucional.				
OBJETIVOS	Facilitar el aprovechamiento del capital natural	Facilitar la preservación de la calidad ambiental	Fortalecer las capacidades públicas, privadas y civiles de gestión ambiental	
PRIORIDADES	Agua. Suelos. Biodiversidad. Bosques	Desechos sólidos. Vertidos líquidos. Emisiones gaseosas. Quemadas agropecuarias y sobre uso de leña.	MARN. Ministerios de Educación, Agricultura y Economía. Municipalidades. Gremios privados.	
EJES ESTRATÉGICOS	SOCIAL Desarrollo de una cultura, conducta y participación social que conserve los recursos naturales y la calidad ambiental	ECONOMÍA Desarrollo de una cultura y conducta económica que aproveche sosteniblemente los recursos naturales y preserve la calidad ambiental	INSTITUCIONAL Desarrollo y fortalecimiento de la gestión pública, privada y civil del ambiente y de los recursos naturales	CONTINGENCIA Desarrollo de la capacidad del MARN para la gestión, negociación y ejecución de recursos públicos nacionales y de cooperación externa
ESTRATEGIAS	Educación Ambiental	Aprovechamiento sostenible	Desconcentración y descentralización	Gestión de recursos
				
Despacho Ministerial	Vincular las políticas sectoriales con las macro políticas sociales nacionales Proponer leyes y reglamentos.	Vincular las políticas sectoriales con las macro políticas económicas nacionales	Apoyar el proceso de aprobación ejecutiva y legislativa de políticas, leyes y reglamentos y su implementación	Lograr el apoyo nacional e internacional para la Agenda de Cooperación
Políticas y estrategias	Definir las propuestas de políticas, estrategias, y normas de carácter social	Definir las propuestas de políticas, estrategias, y normas de carácter económico	Definir las propuestas de políticas, estrategias, y normas generales	Apoyar formulación de la Agenda de Cooperación
Gestión ambiental y recursos naturales	Brindar asistencia técnica y capacitación	Formular reglamentos de ley y sistema de licencias ambientales Brindar asistencia técnica y capacitación	Formular sistemas de gestión, evaluación y monitoreo ambiental Implementar estrategia de información ambiental	
Coordinación Nacional	Brindar asistencia técnica y capacitación	Brindar asistencia técnica y capacitación	Implementar el sistema institucional ambiental nacional	
Participación, Organización y Formación	Definir e implementar mecanismos de participación	Definir e implementar mecanismos de participación	Implementar mecanismos de participación. Apoyar investigación y consenso para la gestión ambiental. Implementar política de educación y cultura ambiental	
Cumplimiento legal	Brindar asistencia técnica y capacitación. Aplicar procedimientos legales	Proponer leyes y reglamentos. Brindar asistencia técnica y capacitación. Aplicar procedimientos legales	Analizar y proponer reformas al marco legal ambiental y de recursos naturales	
Administración y Finanzas			Diseñar y administrar un presupuesto balanceado a necesidades del MARN. Conducir un programa de desarrollo de recursos humanos	Apoyar el diseño presupuestario de la Agenda de Cooperación
Apoyo Técnico			Diseñar e implementar estrategia de comunicación. Diseñar e implementar sistema de información ambiental. Asesorar legalidad de acciones	Diseñar e implementar una Agenda de Cooperación Internacional
Control Interno			Garantizar transparencia administrativa	

Gráfico 3. Ruta Crítica de Actividades Estratégicas



CUADRO A.1

Acciones estratégicas por áreas sustantivas de gestión institucional

	Política y Estrategias	Gestión ambiental y recursos naturales	Coordinación	Participación	Cumplimiento Legal
Desarrollo y fortalecimiento de la gestión pública y civil del medio ambiente y los recursos naturales	Política General de Medio Ambiente Estrategia General de Biodiversidad Estrategia y Plan General de Ambiente Perfil Ambiental Nacional Informe del estado del ambiente Políticas de descentralización y desconcentración Política de Desarrollo Institucional Sistema de Gestión Ambiental	Definir el sistema de evaluación ambiental Definir el sistema de monitoreo y evaluación Implementar estrategia de información ambiental	Implementar el sistema institucional ambiental nacional		
Desarrollo de una cultura, conducta y participación social que conserve los recursos naturales y la calidad ambiental	Políticas Asociadas a temas sociales: Educación y cultura ambiental Manejo local de recursos naturales Manejo de desechos sólidos y líquidos Salud y saneamiento Participación social Cultura y pueblos indígenas Género y medio ambiente	Capacitación y asistencia técnica a tomadores de decisiones (gremios sociales y municipales) Promover la auto regulación ambiental	Capacitación y asistencia técnica a instituciones públicas y privadas Coordinar con entidades descentralizadas y desconcentradas	Definir e implementar mecanismos de participación pública y privada en la gestión ambiental Apoyar la organización y participación social Apoyar la investigación, reflexión, propuesta y consenso para la gestión ambiental Implementar la política de educación y cultura ambiental Implementar la cooperación técnica y científica nacional e internacional	Capacitación y asistencia técnica a grupos clave Aplicar procedimientos legales
Desarrollo de una cultura y conducta económica que aproveche los recursos naturales y preserve la calidad ambiental	Políticas asociadas a temas económicos: Agricultura sostenible Forestal Cuencas Biodiversidad Prevención de contaminación Recursos costero marinos Energía Ordenamiento territorial Valoración ambiental	Reglamentación para licencias ambientales Reglamentos de la ley de medio ambiente Capacitación y asistencia técnica a tomadores de decisiones (gremios económicos) Promoción de tecnologías limpias	Capacitación y asistencia técnica a instituciones públicas y privadas Coordinar entidades descentralizadas y desconcentradas	Definir e implementar mecanismos de participación pública y privada en la gestión ambiental Apoyar la organización y participación social Definir e implementar mecanismos de participación empresarial en la gestión ambiental Apoyar la participación empresarial Apoyar la investigación, reflexión, propuesta y consenso para la gestión ambiental	Capacitación y asistencia técnica a grupos clave Aplicar procedimientos legales

CUADRO A.2

Acciones estratégicas por áreas superiores, administrativas y de apoyo técnico institucional

	Despacho Ministerial	Administración	Apoyo Técnico	Control Interno	Instancias de Coordinación
Desarrollo y fortalecimiento de la gestión pública y civil del medio ambiente y los recursos naturales	<p>Lograr el apoyo ejecutivo para la aprobación de políticas, leyes, acuerdos y reglamentos ambientales</p> <p>Apoyar el proceso político de discusión y aprobación de políticas y legislación ambientales</p> <p>Apoyar la implementación nacional de la política ambiental y sus instrumentos</p> <p>Lograr el apoyo político y financiero ejecutivo y legislativo para lograr un presupuesto acorde a las necesidades del MARN</p> <p>Lograr el apoyo de la cooperación internacional en coordinación con SEGEPLAN y el MIFIN</p> <p>Conducir el proceso de dirección estratégica del MARN</p> <p>Analizar y proponer reformas al marco legal ambiental y de recursos naturales</p> <p>Analizar y proponer reformas al marco legal ambiental y de recursos naturales</p>	<p>Diseñar un presupuesto institucional balanceado y acorde a sus prioridades sustantivas y velar por su cumplimiento</p> <p>Conducir un programa de desarrollo de los recursos humanos</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas con actores clave en materia de comunicación social</p> <p>Desarrollar una agenda de cooperación internacional y lograr su apoyo financiero, político y técnico</p> <p>Implementar un sistema eficaz y eficiente de información ambiental</p> <p>Garantizar la legalidad y constitucionalidad de las acciones desarrolladas por el MARN</p>	<p>Garantizar la transparencia y rendición de cuentas de las acciones y funcionarios del MARN</p>	
Desarrollo de una cultura, conducta y participación social que conserve los recursos naturales y la calidad ambiental	<p>Articular al interior del MARN los lineamientos de política nacional con las políticas ambientales de naturaleza social</p>				
Desarrollo de una cultura y conducta económica que aproveche los recursos naturales y preserve la calidad ambiental	<p>Articular al interior del MARN los lineamientos de política nacional con las políticas ambientales de naturaleza económica</p>				

CUADRO B.1

Dirección de Políticas y Estrategias

Plan de Actividades y Presupuestos

Actividades Básicas	Metas y Plazos	Actores Involucrados	Acciones a Desarrollar	Presupuesto
<p>1- Formulación de políticas</p> <p>Conjunto 1. Políticas generales de ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y fortalecimiento institucional. Plataformas de coordinación y cooperación nacional e internacional. <p>Conjunto 2. Políticas asociadas a temas sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institucionalidad del ambiente y recursos naturales.. <p>Conjunto 3. Políticas asociadas a temas económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del ambiente. Cooperación nacional e internacional. Sostenibilidad de los recursos naturales 	<p>4/02</p> <p>02/03</p> <p>02/03</p>	<p>Ministerios de Agricultura, Economía, Educación. Municipalidades. Gremios privados. Gremios civiles, indígenas y sociales</p>	<p>a) Diagnóstico de necesidades y prioridades de políticas</p> <p>b) Diseño de políticas</p> <p>c) Consulta y validación</p> <p>ESTAS ACTIVIDADES REQUIEREN APOYO DE RECURSOS TÉCNICOS Y FINANCIEROS EXTERNOS</p>	
<p>2- Brindar Capacitación e información sobre políticas y estrategias ambientales a instituciones externas</p>	<p>04/02</p>	<p>Incluye a los actores anteriores, pero hay otros sectoriales según cada tema</p>	<p>a) Diagnóstico de necesidades</p> <p>b) Diseño de programa de Capacitación y Asistencia Técnica</p> <p>c) Implementación</p> <p>ESTAS ACTIVIDADES REQUIEREN APOYO DE RECURSOS TÉCNICOS Y FINANCIEROS EXTERNOS</p>	
<p>3- Diseño de Sistema de Gestión Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Calidad ambiental <input type="checkbox"/> Recursos naturales 	<p>04/03</p>		<p>a) Diagnóstico de la institucionalidad actual</p> <p>b) Diseño de modelo de sistema. Estructura, responsabilidades y funciones</p> <p>d) Implementación del modelo</p> <p>ESTAS ACTIVIDADES REQUIEREN APOYO DE RECURSOS TÉCNICOS Y FINANCIEROS EXTERNOS</p>	

CUADRO B.2

Dirección de gestión ambiental y recursos naturales

Plan de Actividades y Presupuestos

	Metas y Plazos	Actores Involucrados	Acciones a Desarrollar	Presupuesto
1- Definir el sistema de evaluación ambiental 1.1 Definir el sistema de monitoreo ambiental 1.2 Definir el sistema de auditoria ambiental	08/02	Gremios Privados, Públicos	a) Elaborar diagnostico b) Elaborar plan de acción c) Elaborar reglamento de gestión ambiental d) Elaborar normas Técnicas Norma técnica para EIA Norma técnica para diagnostico ambiental Norma técnica para auditorias ambientales Norma técnica para registro y control de prestatarios de servicios e) Uniformizar procesos y elaboración de manuales de procedimientos. f) Elaborar guías de EIA g) Capacitar al personal dedicado a la evaluación de las herramientas diseñadas para la evaluación ambiental h) Elaborar TORs para c/u de las actividades que requiere EIA i) Presentar y difundir el Sistema de evaluación ambiental a los prestatarios de servicios j) Implementar ventanilla de servicios REQUIERE RECURSOS EXTERNOS	
2- Implementar Reglamento de Emisión de Gases	12/02	Gremios Privados. Ministerios de Finanzas Públicas, PNC, EMETRA, MEM	a) Establecer propuesta de especificaciones técnicas de equipos y software para el control de emisiones b) Establecer propuesta de requisitos para autorizar centros de control de emisiones c) Propuesta para la implementación técnica del reglamento d) Elaborar manuales de procedimientos para la implementación técnica del reeglamentos REQUIERE RECURSOS EXTERNOS	
3- Implementar estrategia de información ambiental	Actividad recurrente	Gremios privados y sociales	Brindar acompañamiento técnico	
4. Re-estructuración organizativa de la Dirección (Desconcentrar evaluación de EIAS) Depende de haber finalizado actividades anteriores	02/03		a) Diagnóstico b) Diseño de funciones y procedimientos c) Arreglos institucionales REQUIERE RECURSOS EXTERNOS	
SOCIAL 1- Capacitación y asistencia técnica a tomadores de decisiones (gremios sociales y municipales). Promover la	04/02	Municipalidades. Gremios sociales Entidades Gubernamentales .	a) Diagnóstico de necesidades a nivel nacional b) Diseño de programa de CAT c) Posicionamiento del ministerio como ente	

2- auto regulación ambiental Institucionalización de un concejo interinstitucional que coadyuve a la implementación de las políticas de prevención y control de la contaminación, así como retomar el liderazgo en cuestiones ambientales	02/03 Programa Capacitación		<p>rector del tema ambiental</p> <p>d) Elaborar el modelo de coordinación interinstitucional</p> <p>e) Elaborar los procedimientos de coordinación y compartir responsabilidades</p> <p>REQUIERE RECURSOS EXTERNOS</p>	
ECONOMICA Reglamentación para licencias ambientales	04/03		<p>a) Diagnóstico de requerimientos</p> <p>b) Elaborar inventario de licencias ambientales</p> <p>c) Elaborar norma técnica para la emisión de licencias y tasa de cobros por servicios</p> <p>d) Crear fondo privativo y su reglamento</p> <p>e) Diseñar manuales procedimientos</p> <p>f) Implementar programa</p>	
Reglamentos de la ley de medio ambiente (16 reglamentos) Esta parte estaría sujeta al reglamento de gestión ambiental ya que se propondrá un reglamento dinámico que permita elaborar diferentes normas técnicas que sean aprobadas por acuerdo ministeriales	04/02	Múltiples instituciones públicas y privadas	<p>a) Realizar estudio de base técnica</p> <p>b) Elaborar reglamentos</p> <p>c) Diseñar estrategia de implementación</p> <p>REQUIERE RECURSOS EXTERNOS</p>	
Capacitación y asistencia técnica a tomadores de decisiones (gremios económicos)	12/02 Actividad recurrente	Gremios privados	<p>a) Diagnóstico de necesidades</p> <p>b) Diseño de programas</p> <p>REQUIERE RECURSOS EXTERNOS</p>	
Promoción de tecnologías limpias sujeto a la política y a la reorganización de la dirección	12/02 Actividad recurrente	Gremios privados	<p>a) Diagnóstico de oferta y demanda</p> <p>g) Diseño de programa de promoción e implementación</p> <p>REQUIERE RECURSOS EXTERNOS</p>	

CUADRO B.3

Dirección de Coordinación

Plan de Actividades y Presupuestos

	Metas y Plazos	Actores Involucrados	Acciones a Desarrollar	Presupuesto
<p>Implementar el sistema institucional ambiental nacional</p> <p>Para operar precisa de los reglamentos de ley y de los procedimientos del MARN</p> <p>Implementación del Programa de Gestión Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Nacional de Gestión Ambiental • Sistema Municipal de Gestión Ambiental <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de manejo de desechos sólidos, líquidos y tóxicos - Evaluación de EIA's - Formularios ambientales - Denuncias 	<p>04/03</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Municipalidades - MAGA - Salud Pública - Educación - INAB - Conap - ONG 	<ul style="list-style-type: none"> a) Diagnóstico de situación y necesidades b) Diseño del Sistema c) Diseño/Implementación estratégica <p>FASE I: Desconcentración FASEII: Descentralización</p> <p>REQUIERE RECURSOS EXTERNOS</p>	
<p>Capacitación y asistencia técnica a instituciones públicas y privadas</p> <p>Implementación del Programa de Participación Social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación a Delegados, Subdelegados y administradores. - Capacitación a Promotores - Implementación del Programa Nacional de Educación Ambiental - Promoción de Ecologismo en centros educativos - Sensibilización ambiental a comunidades - Foros Ambientales - Ferias ecológicas - Campamentos ecológicos 	<p>02/03</p> <p>Es actividad recurrente</p>	<p>Municipalidades</p> <p>Gremios privados</p> <p>ONG</p> <p>Ministerio de Educación</p> <p>Ministerio de Cultura y Deportes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Diseño de programa de Capacitación y Asistencia Técnica (en base a políticas ambientales) b) Diseño de Programa de Participación Social c) Implementación del programa (por medio de los delegados y otros) <p>REQUIERE RECURSOS EXTERNOS</p>	
<p>Coordinar entidades descentralizadas y desconcentradas</p>	-		<ul style="list-style-type: none"> a) Diseño de procedimientos b) Implementación de programas <p>REQUIERE RECURSOS EXTERNOS</p>	
<p>Implementación de Programa de Protección de Recursos Naturales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Protección y manejo integral de Cuencas hidrográficas, zonas costeras, humedales, - Conservación de la diversidad biológica y espacios naturales. - Protección, conservación y mejoramiento de los sistemas líticos, edáficos, hídricos y ecológicos. - 			

CUADRO B.4

Dirección de Participación

Plan de Actividades y Presupuestos

	Metas y Plazos	Actores Involucrados	Acciones a Desarrollar	Presupuesto
Definir e implementar mecanismos de participación pública y privada en la gestión ambiental	04/02	Gremios privados. Gremios sociales. Municipalidades	a) Diseñar mecanismos y sistema del Consejo Consultivo b) Consensuar mecanismos c) Difundir y socializar mecanismos REQUIERE RECURSOS EXTERNOS	
Apoyar la organización y participación social	04/02 Actividad recurrente	Gremios privados. Gremios sociales. Municipalidades	a) Diagnóstico de situación de la participación. b) Diseño de estrategia REQUIERE RECURSOS EXTERNOS	
Apoyar la investigación, reflexión, propuesta y consenso para la gestión ambiental	04/02 Actividad recurrente	Gremios privados. Gremios sociales. Municipalidades	Diseño de estrategia REQUIERE RECURSOS EXTERNOS	
Implementar la política de educación y cultura ambiental	02/03	Ministerio de Educación Gremios sociales	a) Elaborar propuesta de política b) Análisis y diseño REQUIERE RECURSOS EXTERNOS	
Implementar la cooperación técnica y científica nacional e internacional	04/03	Ministerio de Finanzas SEGEPLAN Ministerio de Relaciones Exteriores	a) Elaborar diagnóstico de necesidades b) Diseñar agenda y estrategia de Cooperación Internacional REQUIERE RECURSOS EXTERNOS	

CUADRO B.5

Dirección de Cumplimiento Legal

Plan de Actividades y Presupuestos

	Metas y Plazos	Actores Involucrados	Acciones a Desarrollar	Presupuesto
Capacitación y asistencia técnica a grupos clave	04/02 Es una actividad recurrente	Ministerios de Agricultura y Economía Gremios privados Municipalidades	a) Elaborar diagnóstico de necesidades de Capacitación y Asistencia Técnica b) Elaborar estrategia de Capacitación y Asistencia Técnica REQUIERE RECURSOS EXTERNOS	
Diseñar procedimientos legales	04/02	Fiscalía Ambiental (Ministerio Público) Secretaría General de la Presidencia Comisión de Medio Ambiente del Congreso	a) Diseñar procedimientos y normativas b) Fortalecer capacidades de aplicación REQUIERE RECURSOS EXTERNOS	

REGLAMENTOS PRIORITARIOS DE LA LEY DE MEDIO AMBIENTE

- 1- EIA
- 2- Contaminación del agua
- 3- Aguas Residuales
- 4- Ruido
- 5- Contaminación atmosférica

CUADRO B.6

Despacho Ministerial

Plan de Actividades y Presupuestos

	Metas y Plazos	Actores Involucrados	Acciones a Desarrollar	Presupuesto
Apoyar el proceso político de discusión y aprobación de políticas y legislación ambientales	Actividad recurrente		Diseño de agenda de políticas, legislación y reformas	
Lograr el apoyo Presidencial para la aprobación de políticas, leyes, acuerdos y reglamentos ambientales	04/02 Para el grupo básico de instrumentos: políticas general, recursos naturales y sectoriales, más los reglamentos de ley de medio ambiente	Secretaría General de la Presidencia Comisión de Medio Ambiente del Congreso	Preparar propuesta de lineamientos de política Presentar propuesta y cabildear proceso de aceptación	
Analizar y proponer reformas al marco legal ambiental y de recursos naturales	04/02	Comisión de medio ambiente del Congreso Grupos sociales Ministerio de Agricultura CONAP INAB	a) Elaborar diagnóstico de situación legal. b) Elaborar agenda de reformas y propuestas c) Elaborar estrategia de reforma y propuestas REQUIERE RECURSOS EXTERNOS	
Apoyar la implementación nacional de la política ambiental y sus instrumentos	04/02		Cabildear aprobación Presentación a grupos estratégicos	
Lograr el apoyo político y financiero presidencial y congresional para lograr un presupuesto acorde a las necesidades del MARN	02/02	Secretaría General de la Presidencia Comisión de Medio Ambiente del Congreso Ministerio de Finanzas	Preparar presupuesto y sus justificaciones Cabildeo de proceso de aprobación	
Lograr el apoyo de la cooperación internacional en coordinación con SEGEPLAN y el MIFIN	02/02	Foro de Cooperantes del MARN SEGEPLAN Ministerio de Finanzas Ministerio de Relaciones Exteriores	Presentación de agenda de cooperación Cabildeo de proceso	
Articular al interior del MARN los lineamientos de política nacional con las políticas ambientales de naturaleza social y económica	02/02		Presentar lineamientos básicos de macro política nacional Asegurar que el diseño de políticas e instrumentos sectoriales cumple con lineamientos nacionales	
Conducir el proceso de dirección estratégica del MARN	Actividad recurrente			

CUADRO B.7**Dirección de Administración y Finanzas****Plan de Actividades y Presupuestos**

	Metas y Plazos	Actores Involucrados	Acciones a Desarrollar	Presupuesto
Coordinar la preparación del anteproyecto de presupuesto institucional balanceado y acorde a sus prioridades sustantivas y velar por su cumplimiento	02/02 Es actividad recurrente	Ministerio de Finanzas	Profundizar y afinar presupuesto del Plan Estratégico Elaborar diagnóstico de necesidades de equipamiento Elaborar presupuesto y presentarlo a Ministerio de Finanzas	
Conducir un programa de desarrollo de los recursos humanos	04/02		Elaborar diagnóstico de necesidades de capacitación y asistencia técnica Diseñar programa de capacitación y desarrollo REQUIERE RECURSOS EXTERNOS	

CUADRO B.8

**Unidades de Apoyo Técnico: Sistema de Información Ambiental,
Cooperación Internacional, Asesoría Jurídica**

Plan de Actividades

	Metas y Plazos	Actores Involucrados	Acciones a Desarrollar	Presupuesto
Establecer alianzas estratégicas con actores clave en materia de comunicación social	04/02	Medios de comunicación social	<i>Elaborar estrategia Diagnóstico de situación</i>	
Desarrollar una agenda de cooperación internacional y lograr su apoyo financiero, político y técnico	04/02	Cooperantes internacionales, SEGEPLAN, MIFIN	<i>Elaborar diagnóstico Diseñar agenda y estrategia</i>	
Implementar un sistema eficaz y eficiente de información ambiental (ver detalle en hoja siguiente)	04/03	Instituciones afines	<i>Diagnóstico de situación Diseño del sistema Equipamiento Implementar el sistema</i>	
Garantizar la legalidad y constitucionalidad de las acciones desarrolladas por el MARN	Permanente			

CUADRO B.9

SISTEMA INFORMACIÓN AMBIENTAL

1. Conocer Estado del Ambiente
2. Promover acceso público a la Información
3. Apoyo a la investigación (Desarrollo de Indicadores)
4. Implementación SIG
5. Capacitación sobre SIG

- No tiene presupuesto por área de gestión. Están nombrados en otras direcciones.

Plan de Actividades y Presupuestos – una hoja por cada Unidad Organizativa y Acciones Estratégicas

	Metas y Plazos	Actores Involucrados	Acciones a Desarrollar	Presupuesto
1- Definir Productos	04/03	<ul style="list-style-type: none"> - Gremios privados - Sector académico - M. Salud - M. Economía INE - M. Educación - M. Finanzas - M. Finanzas - M. Energía - MAGA - ONG Ambiental - Redes C.A. de I.A. - MARNs Mesoamérica 	<ul style="list-style-type: none"> a) Diagnóstico de necesidades específicas (Institucional, local, sectorial) b) Diagnóstico de oferta de información 	
2- Definir procedimientos de recopilación y estructuración			<p>Hay algunos mecanismos/procedimientos definidos: Comisión Nacional de Indicadores Ambientales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay Manual de organización funciones y procedimientos. 	
3- Difundir			<ul style="list-style-type: none"> - 2 niveles de usuarios (internos y ext.) i) Web site ii) Publicaciones iii) Centros locales de información <p>NO PUEDE REALIZARLOS CON RECURSOS PROPIOS.</p>	

9. Presupuesto

Se ha elaborado un modelo financiero⁷ para efectuar un costeo indicativo de los recursos humanos y materiales principales, con sus valores asociados, para implementar el Plan Estratégico. El costeo es indicativo pues únicamente señala una aproximación del valor estimado para desarrollar las actividades, no pretende ser un costeo detallado o exhaustivo de las mismas, tampoco sustituye al presupuesto operativo del MARN, aunque es un buen insumo complementario.

Las partidas costeadas son recursos humanos y recursos materiales. Dentro de los primeros se consideran consultores internacionales y nacionales, además de funcionarios ministeriales calificados. La segunda categoría de recursos comprende equipos de cómputo, algún mobiliario y vehículos.

El modelo indica que la implementación del Plan Estratégico demandaría un total de 5.18 millones de dólares, de los cuales un 35% correspondería a recursos de consultoría nacional e internacional, un 25% a recursos calificados internos y el restante 40% a recursos materiales de equipamiento y transporte. Para implementar las actividades críticas del Plan se requieren 1.47 millones de dólares, equivalentes a un 28% del total.

⁷ No se adjunta en este documento.