

# PLAN ESTRATÉGICO

FUNDACIÓN BANCO AMBIENTAL

**FUNBAM**

Fundación Banco Ambiental

## ACRONIMOS

ASADAS	Asociaciones Administradoras de Sistemas de Agua Potable y Saneamiento
AyA	Acueductos y Alcantarillados
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CBD	Convención de Diversidad Biológica
CRUSA	Fundación Costa Rica - Estados Unidos para la Cooperación
FBS	Fondo de Biodiversidad Sostenible
FONAFIFO	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal
FONASEMAR	Fondo Nacional para el Pago de Servicios Ecosistémicos del Mar
FUNBAM	Fundación Banco Ambiental
GGGI	Instituto Global de Crecimiento Verde
GiZ	Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional
Inder	Instituto de Desarrollo Rural
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organización No Gubernamental
PCB	Programa de Conservación de la Biodiversidad
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PSA	Pago por Servicios Ambientales
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. Descripción de la Organización</b>	<b>4</b>
1.1 Antecedentes	5
1.2 Alcance	6
1.3 Misión	6
1.4 Visión	6
1.5 Objetivos Estratégicos	6
1.6 Organización	7
<b>2. Análisis de la Situación</b>	<b>9</b>
2.1 Matriz F.L.O.R	10
<b>3. Análisis Estratégico</b>	<b>11</b>
3.1 Ejes Estratégicos	12
3.2 Cadena de Resultados	12
3.3 Indicadores	15
<b>4. Proyecciones Financieras</b>	<b>27</b>
4.1 Proyección de Gastos Estimados	28
<b>5. Monitoreo y Seguimiento</b>	<b>31</b>
<b>Anexos</b>	<b>32</b>



1

# DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

**FUNBAM**

Fundación Banco Ambiental

## 1.1 ANTECEDENTES

La Fundación Banco Ambiental (FUNBAM), es una fundación sin fines de lucro, creada mediante la Notaria del Estado el 11 de noviembre del 2008, en cumplimiento a lo establecido en la Ley 8640 “Aprobación del contrato de préstamo N° 7388-CR y sus anexos entre La República de Costa Rica y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Donación GEF N° TF 05666-CR”.

De acuerdo a la Ley antes citada la FUNBAM tiene la potestad de apoyar actividades de conservación de los ecosistemas, pudiendo para ello realizar todo tipo de procesos financieros, de gestión y disposición de recursos financieros, incurriendo en cualquier negocio jurídico lícito.

Asimismo, se le dota, en el Acta Constitutiva, la responsabilidad de administrar los recursos de la Donación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (en sus siglas en inglés GEF) puestos a disposición para el Fondo de Biodiversidad Sostenible (FBS), de conformidad con la Parte 1B del convenio de donación N° TF 056666-CR. Para tales efectos se constituyó con el Banco Nacional de Costa Rica, ente Fiduciario, el Fideicomiso 1052 FBS-BNCR.

Sin embargo, FUNBAM es creada bajo una visión mayor, se vislumbra como un mecanismo que gestiona iniciativas con el fin de apoyar al estado en su deber de garantizar un desarrollo sostenible.

Este plan estratégico será la guía de trabajo para la fundación en los siguientes cinco años, donde se espera se dé su etapa de consolidación, sin embargo se tomarán los insumos derivados del plan de seguimiento y monitoreo para el proceso de mejora continua del mismo.

## 1.2 ALCANCE

El alcance establecido para el plan estratégico se delimita de manera temporal en un quinquenio que inicia en el 2017 y finalizará en el 2021.

Este a su vez, tendrá una cobertura a nivel nacional. Todos los proyectos seleccionados para ser gestionados por FUNBAM se basarán en criterios técnicos, específicos siempre y cuando estos calcen con los objetivos y ejes estratégicos y se formen parte de las líneas transversales en temas de biodiversidad, ciudades sostenibles, recurso hídrico y paisaje productivo sostenible.

FUNBAM no tendrá competencia para actuar según los estatutos brindados por ley para otras entidades de la administración pública involucradas en la conservación de los ecosistemas naturales, ya que se el enfoque de la fundación se basa en coadyuvar al cumplimiento de las metas, tanto nacionales como internacionales, establecidas por el país que no sean abarcadas por el aparato gubernamental.

## 1.3 MISION

*“Somos una fundación sin fines de lucro, creada para gestionar y facilitar iniciativas para coadyuvar al Estado en su potestad de garantizar el desarrollo sostenible.”*

## 1.4 VISION

*“Ser una fundación líder en la gestión de iniciativas de desarrollo sostenible en Costa Rica con valores de eficiencia, eficacia, agilidad y transparencia.”*

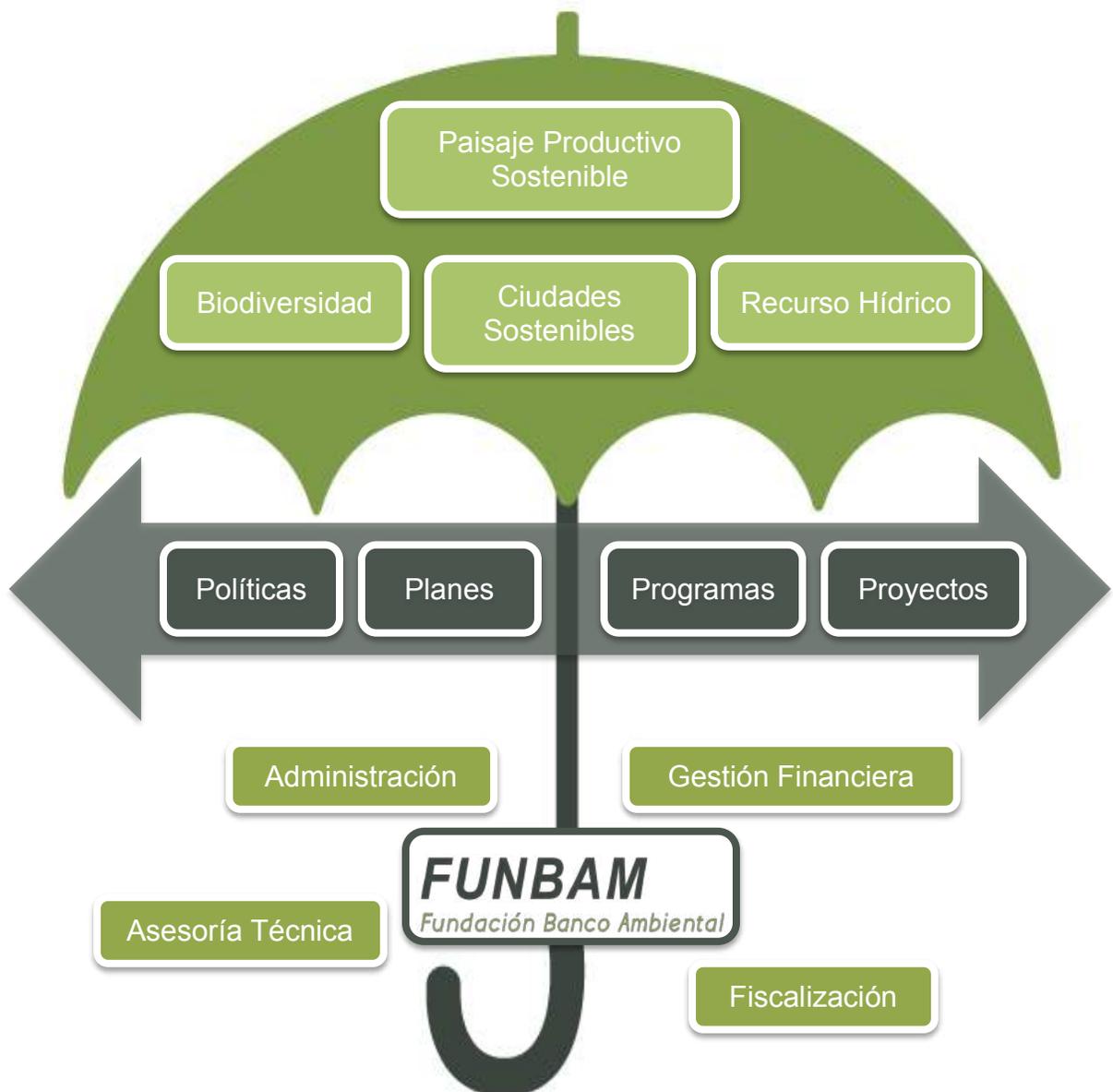
## 1.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- I. Establecer mecanismos de coordinación y administración interinstitucional para la promoción y gestión de alianzas públicas o privadas enfocadas en el desarrollo ambiental sostenible.
- II. Consolidar una cartera de iniciativas de conservación asociadas a biodiversidad, ciudades sostenibles, recurso hídrico y paisaje productivo sostenible, con financiamiento de origen nacional o internacional

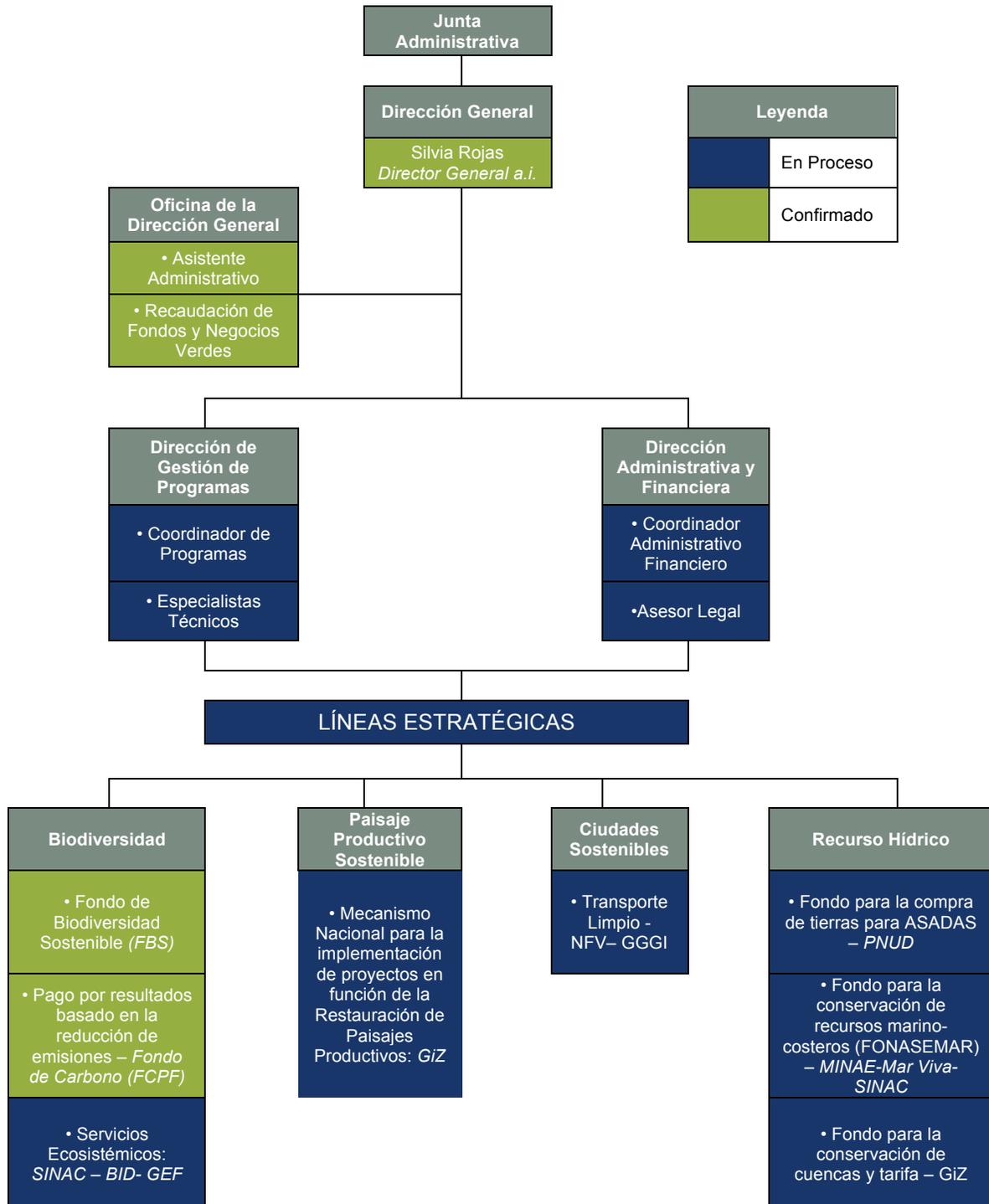
- III. Estructurar proyectos innovadores por medio del involucramiento de desarrolladores de proyectos, inversionistas, emprendedores, corporaciones y pequeñas y medianas empresas
- IV. Movilizar capital doméstico e internacional, tanto del sector privado como del público, comprometido con el desarrollo sostenible.

## 1.6 ORGANIZACION

La Fundación Banco Ambiental posee un alcance a un nivel, no solamente privado sino también público. Los principales actores y su interrelación, al igual que el rol de FUNBAM, se ejemplifican en la siguiente figura:

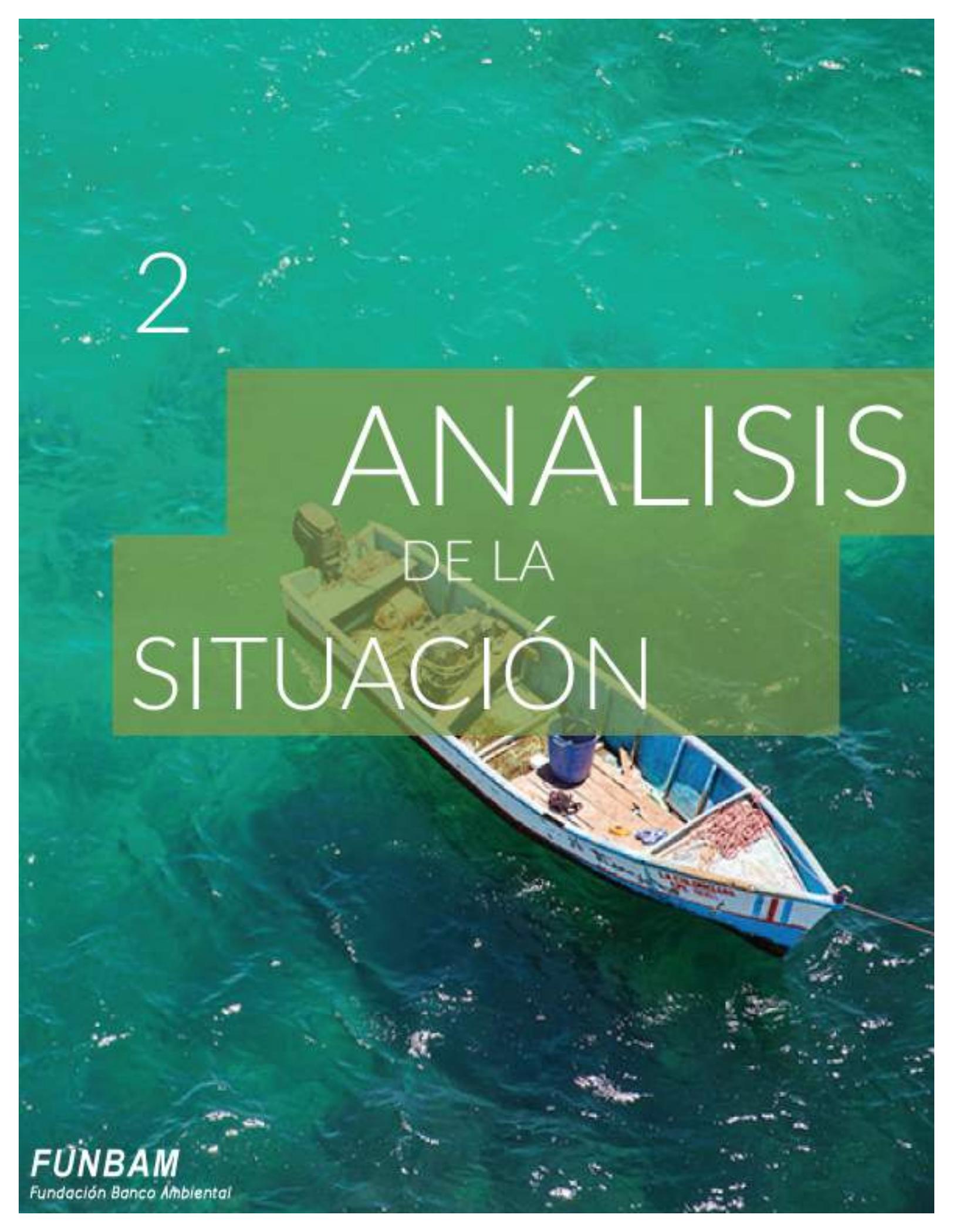


# PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



2

# ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

An aerial photograph of a small, light-colored boat with a blue stripe along its side, floating on clear, turquoise water. The boat is positioned diagonally across the frame. A semi-transparent green rectangular box is overlaid on the water, containing the title text. The text 'ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN' is written in white, uppercase letters. The number '2' is also visible in the upper left corner of the image.

## 2.1 MATRIZ FLOR

La matriz F.L.O.R refleja las fortalezas, los logros, las oportunidades y los retos que se establecen en el marco de una organización. Se establece con el fin de generar un mayor compromiso con los colaboradores.

Los elementos planteados en la matriz F.L.O.R poseen una connotación positiva que conducirá a FUNBAM hacia un estado de análisis, ejecución y reacción.

### FORTALEZAS

- Organización privada con respaldo gubernamental lo cual le permite estar alineada con los objetivos estatales en temática ambiental y garantiza la transparencia en la operación
- Agilidad de respuesta por su naturaleza privada de tramitología
- Experiencia acumulada en la gestión y consolidación de fondos patrimoniales y capital a través del FBS
- Habilitada para administrar fideicomisos

### LOGROS

- Ejecución del Programa de Conservación de la Biodiversidad
- Consolidación del fondo patrimonial del FBS
- Establecimiento de un fondo para la compra de tierras para ASADAS
- Firma del proyecto de ley que permitirá a FUNBAM gestionar a FONASEMAR
- Posicionamiento con entidades gubernamentales

### OPORTUNIDADES

- Facilidad de entablar alianzas estratégicas
- Apoyo de cooperación internacional para ampliar la estructura operativa de FUNBAM
- El tema de conservación ambiental es una prioridad para el mundo
- Propiciar el trabajo en conjunto a nivel interinstitucional es prioridad
- Vacíos normativos que le dan a FUNBAM un ámbito de acción amplio en temas que no son abordados por entes públicos

### RETOS

- Captación de recursos financieros
- Captación de cooperantes
- Cultura de articulación interinstitucional
- Resistencia del sector privado a establecer alianzas público-privadas
- Altas expectativas de alcance del trabajo de FUNBAM
- Consolidar la estructura financiera-administrativa

3

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO

**FUNBAM**

Fundación Banco Ambiental

## 3.1 EJES ESTRATEGICOS

Los ejes estratégicos se definen como los grandes temas que abordará una organización; al estar alineados con la misión y visión de la misma permiten direccionar a FUNBAM hacia el cumplimiento de las mismas en este quinquenio.

El plan estratégico diseñado para FUNBAM posee líneas transversales que transforman los elementos clave detectados en el diagnóstico en medios para llevar a cabo los objetivos y así alcanzar los efectos e impactos deseados.

Los ejes estratégicos de FUNBAM son:

- a. Mecanismos de coordinación y administración interinstitucional
- b. Cartera de iniciativas de desarrollo ambiental sostenible

Las líneas transversales de FUNBAM son:

- I. Biodiversidad
- II. Paisaje Productivo Sostenible
- III. Recurso Hídrico
- IV. Ciudades Sostenibles

Se excluye del accionar de FUNBAM todas aquellas competencias que estén otorgadas por ley a los entes gubernamentales encargados de cada temática.

## 3.2 CADENA DE RESULTADOS

Un resultado se conoce como un efecto o impacto directo, el cual puede ser intencionado o no y que puede arraigar un resultado positivo o negativo ante la ejecución de una iniciativa, política o programa.

La gestión por resultados hace uso de varios instrumentos con el fin de generar la información necesaria que pueda ser utilizada para mejorar la planificación, las políticas y la gestión general al igual que su seguimiento, evaluación y recursos necesarios.

Un instrumento como la cadena de resultados permite identificar las relaciones causales postulando que los insumos y los procesos son necesarios para brindar servicios o productos y que estos conducen al logro de los efectos directos y de los impactos

Aplicar esta metodología permite a FUNBAM enfocarse en metas claras y concretas, que brinden una secuencia lógica desde los insumos hasta los resultados deseados en todos los niveles.

Asimismo, se diseñan indicadores de monitoreo que brinden evidencia clara y precisa para mejorar la toma de decisiones.

## Ejes Estratégicos

# Eje 1 Mecanismos de coordinación y administración interinstitucional



INSUMOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	EFFECTOS	IMPACTO
Consultoría para el desarrollo del concepto	Identificación de actores relevantes	Inventario de actores relevantes identificado	Establecimiento de alianzas públicas o privadas,	Cultura de articulación interinstitucional eficiente, eficaz,
Consultoría para el diseño de mecanismos de financiamiento	Ubicar las iniciativas ambientales a abordar	Modelo de abordaje para la gestión de iniciativas de desarrollo ambiental sostenible	enfocadas en el desarrollo ambiental sostenible	ágil y transparente para la gestión de iniciativas de desarrollo ambiental sostenible
Personal especializado en desarrollo ambiental sostenible	Construir el modelo de abordaje para cada iniciativa identificada según actor	desarrollo ambiental sostenible		
Presupuesto del 15% de <i>overhead</i> por el manejo del FBS	Gestionar los recursos de las iniciativas de desarrollo ambiental sostenible	Implementación de iniciativas de desarrollo ambiental sostenible	Incremento en los recursos provenientes de la cooperación nacional e internacional	

# Eje 2

## Cartera de iniciativas de desarrollo sostenible



INSUMOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	EFFECTOS	IMPACTO
Consultoría para el diseño de mecanismos de financiamiento	Definir los perfiles de opciones viables de financiamiento y de iniciativas para gestión	Plan de abordaje para las iniciativas de desarrollo sostenible identificadas	Mejorar la capacidad del país para articulación de iniciativas desarrollo sostenible	Disminución en la pérdida de la biodiversidad y el restablecimiento de los ecosistemas terrestres, marinos y costeros
Personal especializado en desarrollo sostenible	Negociaciones de los términos de ejecución de cada iniciativa Formalizar las condiciones de implementación de cada iniciativa	Cartera de iniciativas de desarrollo sostenible determinada		Mejora del desarrollo económico y social de las localidades donde se implementen las iniciativas definidas
Presupuesto del 15% de <i>overhead</i> por el manejo del FBS	Gestionar los recursos de las iniciativas de desarrollo sostenible	Implementación de iniciativas de desarrollo sostenible	Movilizar y aumentar de manera significativa los recursos financieros procedentes de todas las fuentes para conservar y utilizar de forma sostenible los ecosistemas naturales (Meta 10, ODS 15)	

### 3.3 INDICADORES

Indicador	Fórmula	Meta					Clasificación	Fuente de Verificación	Periodicidad de Reporte	Responsable	Supuestos y Observaciones
		1	2	3	4	5					
Grado de cumplimiento de los entregables dispuestos en la consultoría para el desarrollo del concepto	Porcentaje de cumplimiento de los entregables dispuestos en la consultoría para el desarrollo del concepto	100 %					Eficiencia	Entregables de la consultoría	Semestral	Dirección General GiZ	Revisiones según pliego de condiciones establecidas en el cartel de contratación
Grado de cumplimiento de los entregables dispuestos	Porcentaje de cumplimiento de los entregables dispuestos	100 %					Eficiencia	Entregables de la consultoría	Semestral	Dirección General GiZ GGGI	Revisiones según pliego de condiciones establecidas en el cartel de

os en la consultoría para diseño de mecanismos de financiamiento	os en la consultoría para diseño de mecanismos de financiamiento										contratación
Cantidad de personal especializado contratado	Número de personal especializado contratado	4	2	2	2	1	Eficacia	Reporte de Planilla	Anual	Dirección Administrativa - Financiera	Perfiles serán variados según las necesidades básicas plasmadas en el organigrama propuesto
Monto de ingresos por concepto de cobro de tarifa administrativa	Monto de ingresos recaudados por concepto de cobro de tarifa administrativa	\$400.000	\$440.000	\$460.000	\$480.000	\$500.000	Economía	Estados Financieros	Trimestral	Dirección Administrativa - Financiera Dirección	Relacionado con proyección financiera de necesidades de FUNBAM

	ativa									General	
Porcentaje de ejecución presupuestaria	Total de ingresos ejecutados/ Total de ingresos disponibles x 100	Al menos un 80%	Eficiencia	Estados Financieros	Trimestral	Dirección Administrativa - Financiera Dirección General	La ejecución presupuestaria no se encuentra directamente relacionada con el cumplimiento de las metas, debido a que se procura obtener los resultados esperados con la				

											menor cantidad de recursos posible.
Porcentaje de avance en el cumplimiento del Plan de Trabajo	Número de actividades realizadas / Total de actividades programadas por año	Al menos un 80%	Al menos un 80%	Al menos un 80%	Al menos un 90%	Al menos un 90%	Eficiencia	Informe del Plan de Trabajo	Trimestral	Dirección General	Planes de trabajo de cada dirección
Cantidad de mecanismos de financiamiento diseñados	Número de mecanismos de financiamiento diseñados	10					Eficacia	Informe Final de la Consultoría	Semestral	Dirección General GiZ GGGI	Se prevé la facilitación de al menos 10 mecanismos a partir de los cuales FUNBAM

											podrá formalizar convenios de financiamiento sostenible a largo plazo para la operación
Cantidad de fuentes de financiamiento convenidas	Número de fuentes de financiamiento convenidas	1		1		1	Eficacia	Convenios Firmados	Bianual	Dirección General	Fuentes de financiamiento se refiere a todos aquellos actores, programas, iniciativas, mecanismos o entidades dispuestas a empezar la implemen

											tación de algún mecanismo de financiamiento para FUNBAM  La meta se establece contemplando un periodo de negociación de un año
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Cantidad de iniciativas de desarrollo sostenible implementadas	Número de iniciativas de desarrollo sostenible implementadas	3		2		2	Eficacia	Convenios Firmados	Bianual	Dirección de Gestión de Programas Dirección General	Se cuantifica para este indicador las iniciativas que se encuentren en estado de implementación.  Para efectos del reporte, se indicará la información según las líneas estratégicas  La meta se establece bianual contemplada
--	--	---	--	---	--	---	----------	--------------------	---------	--	--

											ando un periodo de negociaci3n de un a1o
Cantidad de alianzas p3blicas o privadas establecidas para un desarrollo sostenible	N3mero de alianzas p3blicas o privadas establecidas para un desarrollo sostenible		3			2	Eficacia	Convenios Firmados	Anual (2 y 5)	Direcci3n General	Se entiende alianza p3blica o privada como aquellas relaciones de largo plazo en las cuales se pueda ejecutar uno o varios proyectos

											Para efectos del reporte, se indicará la información según las líneas estratégicas
Cantidad de recursos administrados por línea transversal	Monto de recursos administrados por línea transversal	\$22 M	\$23 M	\$24 M	\$25 M	\$26 M	Economía	Estados Financieros	Anual	Dirección Administrativa - Financiera Dirección General	Revisar proyecciones
Grado de satisfacción de los gestores de iniciativas de desarrollo	Promedio de los niveles de satisfacción de los gestores de iniciativa	Satisfactorio (80% - 100%)	Satisfactorio (80%-100%)	Satisfactorio (80% - 100%)	Satisfactorio (80%-100%)	Satisfactorio (80%-100%)	Calidad	Informe de Resultados de Satisfacción de Gestores	Anual	Dirección de Gestión de Programas Dirección	Se considerarán para la evaluación aquellos actores que se

o sostenible	s de desarrollo sostenible									General	encuentren implementando iniciativas de desarrollo ambiental sostenible en FUNBAM
Grado de confianza en las alianzas públicas o privadas	Promedio de la evaluación de confianza en las alianzas públicas o privadas			Muy Bueno (Superior al 85%)		Muy Bueno (Superior al 85%)	Calidad	Informe de Resultados de Satisfacción de Gestores	Anual	Dirección de Gestión de Programas  Dirección General	La evaluación del año 3 se tomará como línea base para este indicador  La cuantificación de este indicador se realizará según la percepción

										<p>n de los gestores de iniciativas</p> <p><i>Pregunta en la encuesta de satisfacción Qué tanto confía la gente en promedio de las alianzas de FUNBAM</i></p>	
Índice de Desarrollo Social	Establecida por INEC			PD		PD	Calidad	Informe del IDS del INEC	Anual (3 y 5)	INEC	Se realizará la definición de metas al momento de obtener la línea base el año

											anterior Se compara con el mapa donde se tienen iniciativas implemen tadas contra los resultado s del Índice de Desarroll o Social en estas regiones
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---



4

PROYECCIONES

FINANCIERAS

## 4.1 PROYECCION DE GASTOS ESTIMADOS

Descripción del Gasto	Monto Estimado				
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Gastos de Administrativos</b>					
Salarios & Cargas	\$198,629.07	\$254,774.06	\$322,683.79	\$401,115.39	\$492,618.94
Alquiler de Oficina	\$30,000.00	\$31,500.00	\$33,075.00	\$34,728.75	\$36,465.19
Limpieza y Mantenimiento	\$12,000.00	\$12,600.00	\$13,230.00	\$13,891.50	\$14,586.08
Servicios Básicos	\$4,285.71	\$4,500.00	\$4,725.00	\$4,961.25	\$5,209.31
Teléfono e Internet	\$2,400.00	\$2,520.00	\$2,646.00	\$2,778.30	\$2,917.22
Papelería y Suministros	\$5,000.00	\$5,250.00	\$5,512.50	\$5,788.13	\$6,077.53
Honorarios Legales	\$5,000.00	\$5,250.00	\$5,512.50	\$5,788.13	\$6,077.53
Auditoría	\$5,000.00	\$5,250.00	\$5,512.50	\$5,788.13	\$6,077.53
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$262,314.79</b>	<b>\$321,644.06</b>	<b>\$392,897.29</b>	<b>\$474,839.57</b>	<b>\$570,029.32</b>
<b>Gastos de Operación</b>					
Viáticos y Transporte en el País	\$5,000.00	\$5,250.00	\$5,512.50	\$5,788.13	\$6,077.53
Viáticos y Transporte en el Exterior	\$10,000.00	\$10,500.00	\$11,025.00	\$11,576.25	\$12,155.06
Actividades Protocolarias	\$2,000.00	\$2,100.00	\$2,205.00	\$2,315.25	\$2,431.01
Mantenimiento Vehículos	\$2,500.00	\$2,625.00	\$2,756.25	\$2,894.06	\$3,038.77

Publicidad y Promoción	\$5,000.00	\$5,250.00	\$5,512.50	\$5,788.13	\$6,077.53
Impresiones	\$1,000.00	\$1,050.00	\$1,102.50	\$1,157.63	\$1,215.51
Mantenimiento Sitio Web	\$500.00	\$525.00	\$551.25	\$578.81	\$607.75
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$26,000.00</b>	<b>\$27,300.00</b>	<b>\$28,665.00</b>	<b>\$30,098.25</b>	<b>\$31,603.16</b>
<b>Gastos Financieros</b>					
Comisiones Bancarias Administración	\$110,000.00	\$115,500.00	\$121,275.00	\$127,338.75	\$133,705.69
Comisiones Bancarias Transferencias	\$1,000.00	\$1,050.00	\$1,102.50	\$1,157.63	\$1,215.51
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$111,000.00</b>	<b>\$116,550.00</b>	<b>\$122,377.50</b>	<b>\$128,496.38</b>	<b>\$134,921.19</b>
<b>TOTAL GASTOS ANUALES</b>	<b>\$399,314.79</b>	<b>\$465,494.06</b>	<b>\$543,939.79</b>	<b>\$633,434.19</b>	<b>\$736,553.68</b>



5

# MONITOREO & SEGUIMIENTO

El monitoreo y seguimiento consiste en encontrar las diferentes actividades necesarias para revisar, de manera continua, las acciones propuestas y, de ese modo, verificar su eficiencia. Aplicar estos mecanismos permite prevenir afectaciones negativas derivadas de la operación general y su control preliminar.

Todos los planes estratégicos requieren de una evaluación periódica para verificar su grado de cumplimiento. En el caso del Plan Estratégico para FUNBAM el sistema de monitoreo se basará en el seguimiento de los indicadores establecidos en la Cadena de Resultados según los supuestos establecidos en dicho apartado.

Es importante acotar que para el caso de los indicadores de impacto, FUNBAM tomará referencias nacionales y se tratará de inferir el grado de incidencia de las iniciativas de conservación gestionadas por este ente, a sabiendas que constituye uno más de los actores responsables y no así el ejecutor principal.

Adicionalmente, la fundación manejará Planes de Trabajo anuales donde se describirá a mayor detalle el abordaje de los dos Ejes Estratégicos ya definidos y cuya responsabilidad de seguimiento recaerá en la Dirección General, quien a su vez reportará al máximo ente de toma de decisiones, la Junta Administrativa.

Para el desarrollo de dicho Plan Estratégico, se tomaron como referencia, los siguientes documentos a nivel nacional e internacional, que estarán a disposición en caso de consulta:

- Objetivos para el Desarrollo Sostenible
- Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020
- Plan Nacional de Desarrollo “Alberto Cañas Escalante 2015-2018”
- Estrategia Nacional de Biodiversidad
- Política Nacional de Biodiversidad
- Convenios establecidos en el marco del FBS y en la creación de FUNBAM