



**“Año del Desarrollo Agroforestal”**

**PERFIL BÁSICO DEL PROYECTO  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL  
MINISTERIO DE MEDIOAMBIENTE Y RECURSOS NATURALES DE  
LAREPÚBLICA DOMINICANA**

**Santo Domingo, D. N.  
Noviembre, 2017**

# CONTENIDO

SÍNTESIS DEL PROYECTO .....	1
INTRODUCCIÓN .....	14
1 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	16
2. ESTUDIO DE MERCADO Y POBLACIÓN OBJETIVO .....	14
3. ESTUDIO TÉCNICO .....	19
4. Estudio financiero .....	37
5. ESTUDIO ECONÓMICO Y SOCIAL .....	45
6. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL .....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	53
• CONCLUSIÓN .....	53
• RECOMENDACIONES .....	53
ANEXOS .....	54
ANEXO 1. MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....	55

## Síntesis del Proyecto

1. Información General del Proyecto	<b>A. DATOS GENERALES</b>	
	<b>Nombre del Proyecto:</b> Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de la República Dominicana	
	<b>Tipología:</b> Capital Fijo <input type="checkbox"/> Capital Humano <input checked="" type="checkbox"/> Generación de Conocimiento <input type="checkbox"/>	
	<b>Estado del proyecto:</b> Nuevo <input checked="" type="checkbox"/> Arrastre <input type="checkbox"/>	
	<b>Fase:</b> Preinversión <input type="checkbox"/> Inversión <input checked="" type="checkbox"/>	
	<b>Duración en años de la Fase:</b> 2 años	
	<b>Costos Total del Proyecto:</b> RD\$9,525,000	
	<b>Costo Solicitado para el Año Presupuestal (2018):</b> RD\$ 5,567,395	
	<b>Población beneficiaria:</b> 566 Personas	
	<b>B. CLASIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>	
<b>Fuente general</b>	Fondo General -10	
<b>Fuente específica</b>	Fondos Propios-2076	
<b>Organismo financiador</b>	AECID (206): Fondo 70.	
<b>Objetal</b>	2.2.8.7.04 – Servicios de Capacitación 2.2.8.7.06 – Servicios Técnicos y Profesionales 2.6.1.9.01 – Mobiliario y Equipo	
2. Problema Central	Los principales problemas que afectan el posicionamiento institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, para fungir como organismo rector, regulador y fiscalizador de la gestión del medio ambiente, los ecosistemas y recursos naturales, y cumplir con las atribuciones que le asigna el Estado en el desarrollo sostenible, se muestra en el siguiente recuadro.	

**.Análisis de la problemática que evidencia la situación de debilidad Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales**

Nivel de las Variables a intervenir	Nombre de la Variable	Evidencia que Justifica la Variable	Fuente de Información
<b>A Nivel de Efecto</b>	Desarticulación de la planificación central y el territorio.	Ausencia de un modelo de planificación estratégica y organizacional vinculado al territorio.	Plan Estratégico Institucional 2012-2016
	Fallas en operatividad de la alineación de políticas públicas con Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).	o Evidencia: La propuesta de políticas ambientales con la consultora AbT-HTS sin desarrollo posterior o Evidencia: El producto estratégico de elaboración de políticas con nivel de ejecución 0% en las memorias anuales de 2013 y 2014.	Memorias anuales
	Fallas en la coordinación e integración intra e inter institucional orientada a resultados.	En el 2010-2011, en el marco del PRODEV, el Ministerio Ambiente fue evaluado respecto a las condiciones básicas para la gestión orientada a resultados, a los fines de elaborar contratos por desempeño. Esta evaluación arrojó una baja capacidad institucional para asumir este compromiso.	MEPyD/BID. 2011 Instrumentación de la gestión para resultados en la República Dominicana, PRODEV-RD/Resumen Informe Final.
	Dificultades para cumplir con sus atribuciones como organismo rector, regulador y fiscalizador de la gestión del medioambiente y recursos naturales	Los espacios de coordinación formales poco desarrollados. como el Consejo Nacional de Medio Ambiente y Recursos Naturales, el Sistema Nacional de Gestión Ambiental y Recursos Naturales, necesarios para establecer la agenda y políticas públicas ambientales. Se ha avanzado a nivel local en Consejo Provinciales de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la instalación de Unidades de Gestión Ambiental Municipal. Pendiente de establecer las denominadas Unidades Sectoriales de Gestión Ambiental.	Ministerio de Medio Ambiente /DPyD, 2016. Informe de diagnóstico organizacional Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales.
<b>A Nivel de Problema Central</b>	Baja eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos naturales	Hay debilidad en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo debido, ente otros factores, a la: a) Discrepancia entre planificación y ejecución, comprometiendo la generación de los productos estratégicos. b) Debilidad en el monitoreo y seguimiento, generando incertidumbre sobre la efectividad de las operaciones. c) Bajo nivel de articulación entre los procesos misionales. d) Debilidad organizacional para estructurar las competencias	Ministerio de Medio Ambiente /DPyD, 2016. Informe de diagnóstico organizacional Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales.
<b>A Nivel de Causas</b>	Bajo nivel de desarrollo de los procesos de gestión y desarrollo organizacional	a) Mapas de procesos no establecidos b) Procedimientos informales y desactualizados c) Instrucciones de trabajo informales y desactualizados d) Poco desarrollo de subsistemas de calidad y control interno	Ministerio de Medio Ambiente /DPyD, 2016. Informe de diagnóstico organizacional Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales. Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional y Transparencia del Ministerio Ambiente 2011-2014
	Planificación estratégica poco desarrollada y articulada al territorio	a) Información insuficiente, incompleta o dispersa de necesidades y de línea base. b) Información insuficiente de rangos aceptables de indicadores de procesos, productos y resultados. c) Formulación de prioridades, estrategias y políticas sin la coordinación interinstitucional, sectorial y con los gobiernos locales. d) Inadecuada definición de productos y resultados. e) Deficiente conexión operativa entre políticas ambientales y las prioridades nacionales. f) Inadecuada metodología de planificación ascendente y descendente con órganos desconcentrados.	Instrumentación de la gestión para resultados en la República Dominicana 2011/PRODEV-RD Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional y Transparencia del Ministerio Ambiente 2011-2014
	Seguimiento, medición y monitoreo del desempeño institucional (proceso, producto y resultado) deficiente	a) Vacío de normas técnicas de operaciones estadísticas necesarias conforme con plan estadístico. b) Inadecuada metodología de registro, análisis y reporte de datos estadísticos en sede central y órganos desconcentrados. c) Indicadores sin hojas metodológicas que definan alcance, fórmula de cálculo, responsabilidades y flujo de información. d) Conocimientos y destrezas limitadas de los recursos humanos para medición y sistematización de informaciones. e) Insuficiente aplicaciones informáticas y equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos. f) Planificación operativa central y territorial desarticulada. g) Indicadores insuficientes.	ONE, 2014. Fortalecimiento de la estructura estadística del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales/ perfil de la producción estadística del Ministerio.

<p><b>3. Estrategia Nacional de Desarrollo</b></p>	<p>La política de transversalidad del proyecto es la sostenibilidad ambiental. Los objetivos y acciones del proyecto se enfocan en el al Primer Eje Estratégico que procura: “Un Estado Social y Democrático de Derecho, con instituciones eficientes y transparentes, al servicio de una ciudadanía responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve el desarrollo y la convivencia pacífica”.</p> <p>Los objetivos y líneas de acción de la END a los que se enmarcan el proyecto son: Objetivo general 1.1 Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados, objetivo específico 1.1.1. Estructurar una administración pública eficiente, que actúe con ética y transparencia, orientada a la obtención de resultados al servicio de la ciudadanía y del desarrollo nacional., y en las líneas de acciones: <b>1.1.1.7.</b> Promover la continua capacitación de los servidores públicos, para dotarles de las competencias requeridas para una gestión que se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.</p>
<p><b>4. Descripción del Proyecto</b></p>	<p>El proyecto se fundamenta en el fortalecimiento del posicionamiento institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, para una gestión sostenible de los recursos naturales, abordando las causas fundamentales relacionadas a la baja eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional/organizacional con los que cuenta en la actualidad, que le dificultan el cumplimiento de sus atribuciones como organismo rector, regulador y fiscalizador de la gestión del medioambiente y los recursos naturales del país.</p> <p>Los entregables esperados con el proyecto se enmarcan, fundamentalmente, en cuatro ejes que son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Mejorados los procesos de gestión y organización del Ministerio de Medio Ambiente.</b> Mediante, la definición de normas y procedimientos que guíen sus actuaciones en función de los roles y funciones del propio Ministerio, en cumplimiento con las atribuciones establecidas por la Ley No. 64-00.</li> <li>2. <b>Mejorado el desarrollo de los subsistemas organizacionales y de la calidad de los servicios y productos generados.</b> Desarrollo de las estructuras funcionales de control interno regulatorio, operativo y de fiscalización ambiental; adecuación del sistema de gestión y monitoreo de la calidad ambiental para los ciudadanos y para la propia institución; reglamentación técnica que respalde la actual estructura institucional para regulación ambiental y la evaluación de su conformidad.</li> <li>3. <b>Desarrollada una planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales del Ministerio.</b> Esto implica la articulación con el sistema formal de planificación, programación y control orientado a resultados, estableciéndose estrategias, indicadores y metas claras y consensuadas.</li> <li>4. <b>Estadísticas ambientales vinculadas al territorio e instituciones:</b> Esto</li> </ol>

	<p>implica la articulación de sistemas que vinculen, compilen, analicen y generen informaciones estadísticas, a partir de los datos producidos por las distintas áreas organizativas del Ministerio. Al mismo tiempo, se reforzarán las capacidades de recursos humanos para el correcto uso de los sistemas estadísticos.</p> <p>Todos los productos o entregables de este proyecto se producirán, a través de metodologías participativas (implicando estrechamente al personal del Ministerio) y estarán refrendadas oficialmente por el Ministerio de Medio Ambiente en la persona de su Ministro</p> <p>El proyecto contempla dos (2) componentes fundamentales, de los cuales se derivarán varias actividades dirigidas a mejorar la gestión del Ministerio garantizando su misión de organismo rector y fiscalizador de la gestión del medio ambiente, los ecosistemas y los recursos naturales. Dichos componentes han sido diseñados en base las Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Componentes. del proyecto</b></li> </ul> <p>COMPONENTE 1. <b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>, tiene como objetivo establecer las acciones dirigidas a desarrollar la capacidad institucional, tales como: a) Mejorar los procesos de gestión y organización; b) Desarrollar la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales y c) Establecer las estadísticas de desempeño vinculadas al territorio e instituciones.</p> <p>COMPONENTE 2. <b>CAPACITACIÓN</b>, tiene como objetivo fortalecer la capacidad de gestión y asegurar la disponibilidad de recursos humanos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización, teniendo en cuenta que los servidores y funcionarios del Ministerio estén capacitados en: a) Usos de los manuales de los procesos y procedimientos, b) Uso de manuales de control interno y calidad basado en el CAF, c) Desarrollo de hojas metodológicas de indicadores, d) Aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el manejo y procesamientos de las operaciones estadísticas, basada en criterios territoriales y gestión orientada a resultados, e) Uso de la metodológica de planificación de medio ambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructura de división del trabajo</b></li> </ul> <p>A continuación, se muestra la estructura que traza la hoja de ruta durante la ejecución de las actividades del proyecto. En el Anexo 2, se muestra la Matriz de Marco Lógico del proyecto.</p> <p><b>1.1. Fortalecimiento Institucional</b></p> <p><b>1.1.1 Mejorar los procesos de gestión y organización</b></p> <p><b>1.1.1.1 Elaborar Manual de Procesos y Procedimientos</b></p> <p>1.1.1.1.1 Elaborar mapa de procesos.</p> <p>1.1.1.1.2 Elaborar e implementar manual de procesos y procedimientos.</p> <p>1.1.1.1.3 Priorizar e implementar instrucciones de trabajo.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><b>1.1.1.2 Mejorar los subsistemas de calidad y control interno</b></p> <p>1.1.1.2.1 Elaborar y establecer el manual de calidad.</p> <p>1.1.1.2.2 Elaborar y establecer el manual de control interno.</p> <p><b>1.1.2 Desarrollar la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales</b></p> <p>1.1.2.1 Diseñar la metodología de planificación basada en criterios territoriales, y sectoriales.</p> <p>1.1.2.2. Elaborar el Plan Estratégico Institucional 2018-2021 y POA del año 1, basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados.</p> <p><b>1.1.3. Establecer normas técnicas estadísticas</b></p> <p>1.1.3.1. Elaborar las normas técnicas de operaciones estadísticas conforme con plan estadístico.</p> <p>1.1.3.2. Dotar a las unidades organizacionales de aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos.</p> <p>1.1.3.3. Capacitar al personal de mando medio sobre la metodológica de planificación de medio ambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados.</p> <p><b>1.2. Capacitación de los Recursos Humanos</b></p> <p>1.2.1 Capacitar al personal del Ministerio sobre el uso de los procedimientos e instructivos controlados en un sistema de calidad basado en el CAF.</p> <p>1.2.2. Capacitar a servidores y funcionarios en registro, análisis y reporte de datos estadísticas.</p> <p>1.2.3. Capacitar al personal de mando medio sobre la metodológica de planificación de medio ambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados.</p> <p>1.2.4. Capacitar al personal de mando medio sobre en la implementación del manual de control interno.</p> <p>● <b>Involucrados</b></p> <p>Las áreas dentro del Ministerio involucradas en el proyecto son: a) Dirección de Planificación y Desarrollo, b) Departamentos Provinciales (Direcciones Provinciales), c) Dirección de Recursos Humanos, d) Dirección de Revisión y Análisis de Operaciones, e) Coordinación Administrativa - Financiera, f) Viceministerio de Suelos y Aguas, g) Viceministerio de Recursos Forestales, h) Viceministerio de Gestión Ambiental, i) Viceministerio de Áreas Protegidas y Biodiversidad y j) Viceministerio de Recursos Costeros y Marinos.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- **Localización geográfica**

El proyecto es de alcance nacional. Tiene un enfoque sede central-territorio, una combinación de fortalecimiento de las capacidades de planificación estratégica y el monitoreo articulado al territorio, tanto de las unidades responsables de los procesos estratégicos, misionales o claves y de apoyo o soporte a nivel de la sede central del Ministerio, como de las unidades desconcentradas en el territorio.



- **Población objetivo:**

La población objetivo del proyecto asciende a 566 personas

- **Duración en años del proyecto**

La implementación del proyecto está planificada para dos (2) años.

- **Condición del proyecto :** Nuevo

- **Contactos del proyecto**

Institución	Nombre	Cargo	Responsable	Teléfono	Correo electrónico
Ministerio Ambiente/ Despacho	Francisco Domínguez Brito	Ministro	Coordinación de Ejecución	809-567-4300 Ext. 6408	
Ministerio Ambiente/ Dirección de Planificación y Desarrollo	María de Lourdes Cabrera	Directora	Enc, UTG	809-567-4300 Ext. 6450	<a href="mailto:maria.cabrera@ambiente.gob.do">maria.cabrera@ambiente.gob.do</a>

**Dirección Institucional**  
 Ministerio Ambiente  
 4to. Piso, Ave. Luperón esq. Cayetano Germosén,  
 Distrito Nacional, República Dominicana

- **Roles y responsabilidades**

<b>Institución Responsable</b>	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
<b>Unidad Ejecutora</b>	Dirección de Planificación y Desarrollo
<b>Organismo Financiador Recursos Internos</b>	Fondos con Destino Específicos (112)
<b>Organismo Financiador Recursos Externos</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)



<p><b>5. Antecedentes</b></p>	<p>La falta de una política comprensiva en materia de medio ambiente y recursos naturales en la República Dominicana dio lugar a la aprobación de la Ley No. 64-00, en agosto del 2000, que crea el hoy Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, asignándole el rol de “rector, regulador y fiscalizador en materia del medio ambiente y los recursos naturales del país”.</p> <p>A partir del año 2000, la reorganización institucional del sector de medioambiente y los recursos naturales ha contribuido a que el mismo se gestione más integralmente, favoreciendo la construcción de una visión holística, que anteriormente estaba dispersa, por la fragmentación de los objetivos y las responsabilidades en las entidades encargadas de la gestión ambiental, pues la coordinación de las políticas económicas y ambientales estaban enmarcadas dentro de las diseñadas por instituciones con mandatos complementarios en materia ambiental. No obstante el valor, importancia y conveniencia del establecimiento de esta visión holística, se evidencia una gran debilidad en el “hilo conductor” que las conecte o enmarque en un abordaje estratégico del desarrollo organizacional tendente a asegurar su sistematicidad, ordenamiento e impacto en las capacidades institucionales para responder a los retos del sector.</p> <p>Desde el ámbito del desarrollo institucional, esta situación impacta sensiblemente en cuatro aspectos esenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad de la organización para conducir sus acciones con sentido estratégico.</li> <li>• La posibilidad de la organización para asegurar la efectividad de sus acciones de cara a las expectativas y demanda de su población meta.</li> <li>• La factibilidad para asegurar sinergias internas entre los procesos de apoyo y los misionales y ante la necesidad de garantizar una eficiencia en la disponibilidad de recursos (materiales, humanos, tecnológicos y logísticos) como condición para garantizar la materialización de sus los servicios ofertados en términos de continuidad, calidad y oportunidad.</li> <li>• La consolidación de una institucionalidad basada en la planificación estratégica territorial por resultados.</li> </ul> <p>Esto evidencia, claramente, la ausencia de un “modelo de planificación estratégica y organizacional vinculado al territorio” que permita armonizar y recuperar el sentido en la cadena de valor del Ministerio, el cual se hace absolutamente necesario a la luz de los cambios en el contexto del desarrollo y su vínculo con el</p>
-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>medioambiente.</p> <p>La debilidad en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, debido ente otros factores, a: 1) Discrepancia entre planificación y ejecución, comprometiendo la generación de los productos estratégicos; 2) Debilidad en el monitoreo y seguimiento, generando incertidumbre sobre la efectividad de las operaciones; 3) Bajo nivel de articulación entre los procesos misionales y 4) Debilidad organizacional para estructurar las competencias (Ministerio Ambiente/MCGD. 2014). Estos son los principales elementos que ponen en evidencia la baja eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.</p>
<p><b>6. Productos Relevantes</b></p>	<p>Los productos y servicios que entregará el proyecto a la sociedad se fundamentan en las necesidades o problemas que originan el proyecto, los cuales están enfocados en cuatro ejes fundamentales que son: 1) Personal Capacitado 2) Diagnósticos para el fortalecimiento institucional elaborados.</p>

**Tabla 7. Bienes y Servicios del Proyecto Fortalecimiento Institucional Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.**

COMPONENTE	RESULTADOS	PRODUCTOS Y SERVICIOS	SUBPRODUCTOS Y SUBSERVICIOS
COMPONENTE 1. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	1.1. Mejorados los procesos de gestión y organización	1.1.1. Manual de Procesos y Procedimientos	1.1.1.1. Mapa de procesos establecidos.
			1.1.1.2. Procedimientos y procesos actualizados e implementados.
			1.1.1.3. Instrucciones de trabajo priorizadas e implementadas.
		1.1.2. Subsistemas de Calidad y Control Interno.	1.1.2.1. Manual de control Interno elaborado y establecido.
	1.1.2.2. Manual de control Interno elaborado y establecido.		
	1.2. Desarrollada la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales	1.2.1. Diseño de la Metodología de Planificación basado en criterios territoriales y sectoriales.	1.2.1.1. Mecanismos de conexión operativa entre políticas ambientales y las prioridades nacionales establecidas.
			1.2.1.2. Mecanismos de coordinación para la formulación de prioridades, estrategias y políticas en consulta sectorial y con los gobiernos locales establecidos.
			1.2.1.3. Metodología de planificación con órganos desconcertados establecida.
			1.2.1.4. Metodología para la programación físico financiera establecida.
	1.2.2. Plan Estratégico Institucional y POA del año 1 basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados.	1.2.2.1. Informaciones de necesidades y de línea base requeridas levantadas.	
1.2.2.2. Estrategias Ambientales definidas y establecidas.			
1.2.2.3. Productos, resultados conforme a la metodología cadena de valor definidos.			
1.2.2.4. Rangos aceptables de indicadores de procesos, productos y resultados establecidos.			
1.3. Establecidas las normas técnicas estadísticas	1.3.1. Normas Técnicas de Estadísticas.	1.3.1.1. Normas técnicas de operaciones estadísticas conforme al plan estadístico elaboradas.	
		1.3.1.2. Plan de las operaciones estadísticas de medio ambiente central y territorial elaborado.	
		1.3.1.3. Indicadores de desempeño definidos y establecidos.	
	1.3.2. Unidades Organizacionales dotadas de aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos.	1.3.2.1. Hojas metodológicas de indicadores que definen alcance, fórmula de cálculo, responsabilidades y flujo de información desarrolladas y establecidas.	
		1.3.2.2. Metodología para el registro, análisis y reporte de datos estadísticos en sede central y órganos desconcertados.	
		1.3.2.3. Equipos de medición y comunicación para el procesamiento de datos adquiridos.	
COMPONENTE 2. CAPACITACIÓN	2.1. Desarrollo de capacidades del capital Humano del Ministerio	2.1.1. Recursos Humanos capacitados.	2.1.1.1. Recursos humanos capacitados en uso de procedimientos e instructivos controlados en un sistema de calidad basado en el CAF.
			2.1.1.2. Recursos humanos capacitados en medición y sistematización de informaciones.
			2.1.1.3. Recursos humanos capacitados en metodología de planificación de medio ambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados
			2.1.1.4. Recursos humanos capacitados en control interno

**7. Cronograma**

**- Planificación y Programación de la Ejecución del Proyecto.**

Los objetivos de ejecución y operación, así como la planificación y programación de la ejecución del proyecto de "Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales", se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 13. Planificación y Programación de la Ejecución del Proyecto.

OBJETIVOS DE EJECUCIÓN	OBJETIVOS OPERACIONALES	SUBPRODUCTOS Y SUBSERVICIOS	Cronograma de Ejecución								RESPONSABLE DIRECTO			
			AÑO 1				AÑO 2							
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4				
Mejorar los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en un plazo de dos años y a un costo de RD\$9,525,000.00	Mejorar los procesos de gestión y organización	1.1.1.1. Mapa de procesos establecidos											Departamento de Desarrollo Institucional	
		1.1.1.2. Procedimientos y procesos actualizados e implementados											Departamento de Desarrollo Institucional	
		1.1.1.3. Instrucciones de trabajo priorizadas e implementadas											Departamento de Desarrollo Institucional	
		1.1.2.1. Manual de control Interno elaborado y establecido											Departamento de Calidad en la Gestión	
		1.1.2.2. Manual de control Interno elaborado y establecido											Departamento de Calidad en la Gestión	
	Desarrollar la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales	1.2.1.1. Mecanismos de conexión operativa entre políticas ambientales y las prioridades nacionales establecidas											Dirección de Planificación y Desarrollo	
		1.2.1.2. Mecanismos de coordinación para la formulación de prioridades, estrategias y políticas en consulta sectorial y con los gobiernos locales establecidos.											Dirección de Planificación y Desarrollo	
		1.2.1.3. Metodología de planificación con órganos desconcertados establecida.											Dirección de Planificación y Desarrollo	
		1.2.1.4. Metodología para la programación físico financiera establecida.											Dirección de Planificación y Desarrollo	
		1.2.2.1. Informaciones de necesidades y de línea base requeridas levantadas.											Departamento de Formulación, Monitoreo y Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos	
		1.2.2.2. Estrategias Ambientales definidas y establecidas.											Departamento de Formulación, Monitoreo y Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos	
		1.2.2.3. Productos, resultados conforme a la metodología cadena de valor definidos.											Departamento de Formulación, Monitoreo y Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos	
		1.2.2.4. Rangos aceptables de indicadores de procesos, productos y resultados establecidos.											Departamento de Formulación, Monitoreo y Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos	
		Establecer las normas técnicas estadísticas	1.3.1.1. Normas técnicas de operaciones estadísticas conforme al plan estadístico elaboradas.											Departamento de Estadísticas Ambientales
			1.3.1.2. Plan de las operaciones estadísticas de medio ambiente central y territorial elaborado.											Departamento de Estadísticas Ambientales
	1.3.1.3. Indicadores de desempeño definidos y establecidos.												Departamento de Estadísticas Ambientales	
	1.3.2.1. Hojas metodológicas de indicadores que definen alcance, fórmula de cálculo, responsabilidades y flujo de información desarrolladas y establecidas.												Departamento de Estadísticas Ambientales	
	1.3.2.2. Metodología para el registro, análisis y reporte de datos estadísticos en sede central y órganos desconcertados.												Departamento de Estadísticas Ambientales	
	1.3.2.3. Equipos de medición y comunicación para el procesamiento de datos adquiridos.												Departamento de Estadísticas Ambientales	
	Desarrollar las capacidades del capital Humano del Ministerio	2.1.1.1. Recursos humanos capacitados en uso de procedimientos e instructivos controlados en un sistema de calidad basado en el CAF.											Departamento de Desarrollo Institucional/Departamento de Calidad en la Gestión	
		2.1.1.2. Recursos humanos capacitados en medición y sistematización de informaciones.											Departamento de Desarrollo Institucional/Departamento de Estadísticas Ambientales	
		2.1.1.3. Recursos humanos capacitados en metodología de planificación de medio ambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados											Departamento de Desarrollo institucional/Departamento de Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, programas y proyectos	
		2.1.1.4. Recursos humanos capacitados en control interno											Departamento de Desarrollo Institucional/Dirección y Análisis de Operaciones	

<p><b>8. Objetivos del proyecto</b></p>	<p><b>- Objetivo general o de desarrollo del proyecto (Fin)</b></p> <p>El proyecto tiene como finalidad, contribuir en el largo plazo a:</p> <p>“Fortalecer el posicionamiento institucional del Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales que le permita fungir como organismo rector, regulador y fiscalizador de la gestión del medio ambiente, los ecosistemas y recursos naturales, cumpliendo así con las atribuciones que le asigna el Estado en el desarrollo sostenible”.</p> <p><b>- Objetivo del proyecto (propósito)</b></p> <p>Lo que el proyecto buscar lograr, en el mediano plazo, es:</p> <p>“Mejorar la eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional del Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales”.</p> <p><b>- Objetivos Específicos</b></p> <p>Los mismos, están directamente asociados a la solución de las causas directas expuestas en el árbol de problemas, así como con los principales medios expuestos en el árbol de objetivo. Los cuales se entregarán en el corto plazo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar los procesos de gestión y organización.</li> <li>2. Desarrollar la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales.</li> <li>2. Establecer estadísticas de desempeño vinculadas al territorio e instituciones.</li> </ol>
-----------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>9. Presupuesto</b>	<p>El proyecto tiene una duración de dos (2) años calendario, cuyo costo total para la ejecución, asciende a RD\$9,525,000.00, de los cuales RD\$ 7,500,000.00 provienen de la aportación de AECID.</p> <p>El costo y financiamiento del proyecto se muestra a continuación:</p>					
	<b>TABLA.4 Costo y Financiamiento del Proyecto</b>					
	<b>Costo</b>	<b>Valor (RD\$)</b>	<b>Financiamiento anual, según fuente de financiamiento (RD\$)</b>			
			<b>2018</b>		<b>2019</b>	
			<b>AECID (206)</b>	<b>Fondo Con Destino Especifico (112)</b>	<b>AECID (206)</b>	<b>Fondo Con Destino Especifico (112)</b>
	<b>1) Costo Total</b>	<b>9,525,000</b>	<b>5,000,000</b>	<b>1,255,500</b>	<b>2,500,000</b>	<b>769,500</b>
	<b>2) Costo por Componentes</b>					
	1. Fortalecimiento Institucional	8,120,000	4,500,000	985,500	2,000,000	634,500
	2. Capacitación	1,405,000	500,000	270,000	500,000	135,000
	<b>Total</b>	<b>9,525,000</b>	<b>5,000,000</b>	<b>1,255,500</b>	<b>2,500,000</b>	<b>769,500</b>



## Introducción

El Fortalecimiento institucionales un elemento que, durante las últimas décadas, ha impactado positivamente en las instituciones estatales, posibilitando una gestión pública responsable, resultado de una serie de acciones que pretenden lograrla mayor coherencia posible y, sobre todo, generar un saber colectivo. Las acciones de fortalecimiento institucional suelen involucrar la implementación de diversos instrumentos que pueden ser utilizados en una o varias líneas de trabajo al mismo tiempo.

En la República Dominicana la Ley No. 1-12 que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, como fundamento de las políticas públicas, incorpora directrices que promueven la restauración, protección y el uso sostenible de los bienes y servicios de los ecosistemas, la biodiversidad y el patrimonio natural de la nación.

Dentro de este contexto, se presenta el perfil básico del proyecto “**Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales de la República Dominicana**”, diseñado como una herramienta que aporta soluciones integrales y coordinadas al problema de “La baja eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, de forma tal que estos puedan cumplir de forma más efectiva con sus responsabilidades y roles”.

El proyecto pretende crear y/o consolidar capacidades de planeación estratégica, organizacional y de seguimiento, vinculado a la gestión territorial, así como lograr una mayor coordinación intra e interinstitucional y el uso más eficiente y transparente de los recursos públicos. En su composición el proyecto está estructurado en dos partes: la norma técnica y la guía metodológica para la formulación de proyectos de inversión pública del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

La primera parte aborda los aspectos referentes al estudio a nivel de identificación previa del proyecto, que incluye el análisis de los antecedentes o situación que origina el proyecto; un análisis de la problemática relacionada con la debilidad institucional, a partir de las causas que han generado el problema central detectado, utilizando la matriz del marco lógico.

Conocida o detectada la problemática, se presentan los objetivos y alcance del proyecto bajo el enfoque metodológico del marco lógico, que incluye: la visión objetiva; las opciones de solución y selección de la propuesta de proyecto; y el alcance del proyecto. Además se plantean: la justificación; los objetivos en el



marco de la END; los costos y financiación del proyecto; la ubicación y, por último, los beneficiarios del proyecto.

La segunda parte contiene el estudio de mercado del proyecto donde se abordan los aspectos relacionados a:

- a) Estudio de la población objetivo
- b) Los productos del proyecto
- c) Análisis de la demanda
- d) Análisis de la oferta del proyecto
- e) Análisis de la demanda del proyecto
- f) Precios, tarifas o costos
- g) Comercialización y promoción

Igualmente, se abordan los aspectos relacionados con las conclusiones y recomendaciones. Entre los anexos se incluye un resumen ejecutivo del proyecto.

El enfoque territorial, que visualiza la consolidación de una institucionalidad basada en la planificación estratégica territorial por resultados, se justifica por la desconcentración de la gestión de los recursos naturales, a través de la creación de cuatro regionales del Ministerio (norte, central, este y sur), y sus respectivos departamentos a nivel provincial (32 en total), enmarcada en una política de Estado cuyo objetivo es mejorar la calidad de los servicios a la población en general y lograr mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

# 1 Identificación del proyecto

## 1.1. Antecedentes o situación que origina el proyecto

La motivación que originó la presentación del proyecto surge de la imperante necesidad de buscarle solución a la baja eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos naturales.

### 1.1.1. Contexto de la problemática general y particular

#### a) Descripción de la situación actual

La falta de una política comprehensiva en materia de medioambiente y recursos naturales en la República Dominicana dio lugar a la aprobación de la Ley 64-00, en agosto del 2000, que crea el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales asignándole el rol de **rector, regulador y fiscalizador**.

A partir del año 2000, la reorganización institucional del Ministerio ha contribuido a una gestión más integral, favoreciendo la construcción de una visión holística, anteriormente dispersa, por la fragmentación de los objetivos y las responsabilidades en las entidades encargadas de la gestión ambiental, pues la coordinación de las políticas económicas y ambientales estaban diseñadas por instituciones con mandatos complementarios.

No obstante el valor, importancia y conveniencia del establecimiento de esta visión holística, se evidencia una gran debilidad en el "hilo conductor" que se enmarque en un abordaje estratégico del desarrollo organizacional, tendente a asegurar su sistematicidad, ordenamiento e impacto en las capacidades institucionales para responder a los retos del sector.

Desde el ámbito del desarrollo institucional esta situación impacta sensiblemente en cuatro aspectos esenciales:

- a) La capacidad de la organización para conducir sus acciones con sentido estratégico.
- b) La posibilidad de la organización para asegurar la efectividad de sus acciones de cara a las expectativas y demandas de su población meta.

- c) La factibilidad para asegurar sinergias internas entre los procesos de apoyo y los misionales, ante la necesidad de garantizar una eficiencia en la disponibilidad de recursos (materiales, humanos, tecnológicos y logísticos) como condición para garantizar la materialización de los servicios ofertados en términos de continuidad, calidad y oportunidad.
- d) La consolidación de una institucionalidad basada en la planificación estratégica territorial por resultados.

Esto evidencia la ausencia de un “modelo de planificación estratégica y organizacional vinculado al territorio” que permita armonizar y recuperar el sentido en la cadena de valor del Ministerio. Los mismos se hacen absolutamente necesarios, a la luz de los cambios en el contexto del desarrollo y su vínculo con el medioambiente.

### **b) Evolución histórica de causas y efectos**

Hay debilidad en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo debido, entre otros factores, a la:

- a) Discrepancia entre planificación y ejecución, comprometiendo la generación de los productos estratégicos.
- b) Debilidad en el monitoreo y seguimiento, generando incertidumbre sobre la efectividad de las operaciones.
- c) Bajo nivel de articulación entre los procesos misionales.
- d) Debilidad organizacional para estructurar las competencias (Ministerio Ambiente, 2014).

Estos son los principales elementos que ponen en evidencia la baja eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos naturales.

En la tabla a continuación, se muestra la evolución histórica de las principales causas y los efectos de la situación actual que afectan la institucionalidad del Ministerio.

**TABLA 1.**

**Línea de tiempo de principales eventos de causas y efectos de la situación actual que afectan la institucionalidad del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales**

Fecha	Eventos de causas y efectos	Fuente de información
2011	<u>Bajo nivel de desarrollo de los procesos de gestión y organizacional.</u> Está pendiente completar la elaboración y/o actualización de los manuales de: a) Organización y Funciones, b) Políticas Institucionales; c) Procesos y Procedimientos; d) Normas Institucionales; y e) Cargos, conforme a la estructura de cargos y la nueva a estructura organizativa aprobada en junio de 2017.	Diagnóstico sobre la Institucionalidad y la Transparencia/Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional y Transparencia 2011-2014. Ministerio Ambiente, 2011.
2011	<u>Bajo índice de GpR (gestión por resultados).</u> El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales en su capacidad básica para la gestión estratégica, operativa y financiera, presenta un índice de GpR (gestión por resultados) de 0.34, por debajo del promedio (0.58) de los 5 ministerios estudiados. - No presenta fortalezas en ninguno de los pilares. Incluso consideran que algunos están sobrevalorados. Esto es indicador de los retos que se deberá enfrentar. - Solo dispone del análisis de condiciones básicas en GpR. Los demás productos establecidos no fueron alcanzados.	MEPyD/BID. 2011 Instrumentación de la gestión para resultados en la República Dominicana, PRODEV-RD/Resumen Informe Final.
2012	<u>La debilidad institucional</u> (marco normativo, la estructura organizativa y la gestión administrativa y financiera) fue considera como amenaza de magnitud media para la implementación del Plan Estratégico Institucional 2012-2016.	Ministerio de Medio Ambiente, 2012. Plan Estratégico Institucional 2012-2016.
2014	<u>Debilidad en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, debido ente otros a:</u> - Discrepancia entre planificación y ejecución, comprometiendo la generación de los productos estratégicos. - Debilidad en el monitoreo y seguimiento, generando incertidumbre sobre la efectividad de las operaciones. - Bajo nivel de articulación entre los procesos misionales. - Debilidad organizacional para estructurar las competencias.	Ministerio Ambiente, 2014.Documentación y mapa de los procesos del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Fecha	Eventos de causas y efectos	Fuente de información
2014	<p><u>Campos de mejoras de la estructura organizativa.</u> La estructura organizacional del ministerio requiere tres campos de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la conducción y la direccionalidad de la organización y sus estrategias.</li> <li>- Articular y alinear sus estructuras desde una óptica estratégica.</li> <li>- Fortalecer e incrementar la presencia en el territorio.</li> </ul>	<p>Ministerio Ambiente/MCGD. 2014, documentación y mapa de los procesos del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.</p>
2014	<p><u>Debilidad en la gestión de las estadísticas.</u> A pesar del alto nivel de respuesta, las operaciones estadísticas no responden a toda la demanda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mitad de las operaciones son de uso interno (no se difunden) y la otra mitad es de acceso limitado, básicamente a través de la memoria institucional o mediante un documento impreso.</li> <li>- Esto aumenta la vulnerabilidad ya que cuando la información ha sido remitida se presta menos atención a la seguridad e integridad de los datos.</li> <li>- Todas se procesan en ordenadores personales utilizando aplicaciones ofimáticas (MS Word y/o MS Excel) por lo que son vulnerables a la alteración y tienen un alto riesgo de pérdida accidental o intencional.</li> <li>- El personal que realiza la recolección de datos lo hace dentro de sus funciones del puesto y reportan directamente a sus superiores en los diferentes Viceministerios y Direcciones.</li> <li>- Todos los datos levantados por las Operaciones Estadísticas (OE), se consolidan a nivel central para procesarse en diferentes áreas del Ministerio.</li> <li>- El 55% de las OE no cuenta con procedimientos escritos para estandarizar la captura y procesamiento de datos y su difusión. Solo las dos personas del Departamento de Estadísticas tienen especialización en esta área y procesan el 68% de las OE. La mayoría del personal que recolecta y procesa los datos, lo hace siguiendo instrucciones verbales de un compañero o su superior y realiza esta tarea en adición a sus funciones centrales o para dar respuesta a coyunturas.</li> </ul>	<p>ONE, 2014. Fortalecimiento de la estructura estadística del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales/ perfil de la producción estadística del Ministerio.</p>

FECHA	EVENTOS DE CAUSAS Y EFECTOS	FUENTE DE INFORMACIÓN
2016	<u>Debilidad entre la alineación de la estructura organizativa del Ministerio</u> , (con presencia a nivel nacional con Direcciones Provinciales en 32 provincias y el Distrito Nacional), <u>y el Plan Estratégico Institucional 2012-2016</u> . Anterior a la adopción del Plan Estratégico Institucional 2012-2016, se desconocía el grado de alineación de las estructuras organizativas respecto a misión, visión, estrategia y objetivos estratégicos.	Ministerio de Medio Ambiente /DPyD, 2016. Informe de diagnóstico organizacional Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Fuente: Elaborado en base a la revisión bibliográfica.

### 1.1.2. Diagnóstico del área de estudio y zona de influencia: Situación “sin proyecto” y “con proyecto”.

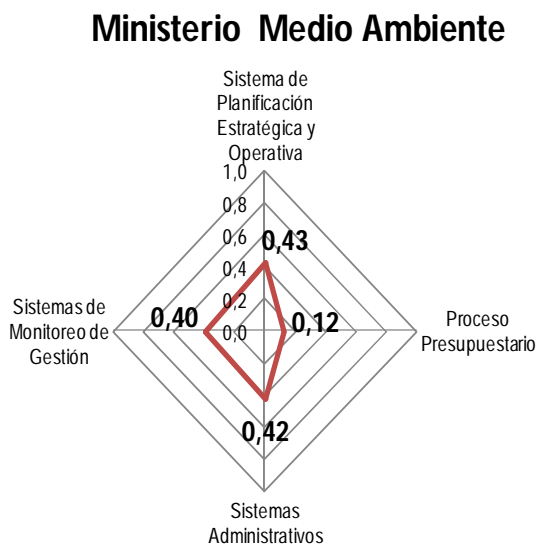
#### ▣ Análisis de la situación “sin proyecto”

La situación base o "situación sin proyecto" expresa la magnitud de la problemática que afecta el desarrollo institucional del Ministerio y su proyección en el tiempo con el fin de compararla con cada una de las alternativas del proyecto propuesto. Dado que la problemática es multicausal, para evaluar la situación se seleccionaron cuatro variables, a las que se les establecieron indicadores.

1. **Planificación estratégica y operativa por resultados poco desarrollada y articulada al territorio.** El breve análisis de los elementos que se presentan a continuación permite tener una visión actualizada de la situación de los instrumentos de planificación estratégica por resultados del Ministerio.

- Índice de Gestión por Resultado (GpR). De acuerdo a los datos proporcionados por la “Instrumentación de la gestión para resultados en la República Dominicana” 2011/PRODEV-RD, el Ministerio de Medio Ambiente presenta un índice de GpR de 0.34, por debajo del promedio de los cinco ministerios evaluados de 0.58. Los resultados sugieren que no presenta fortalezas en ninguno de los pilares e incluso consideran que algunos están sobrevalorados. También, que solo dispone del análisis de condiciones básicas en GpR. Los demás

Figura 1.  
Ministerio de Medio Ambiente:  
Índice de Gestión por Resultado, 2011.



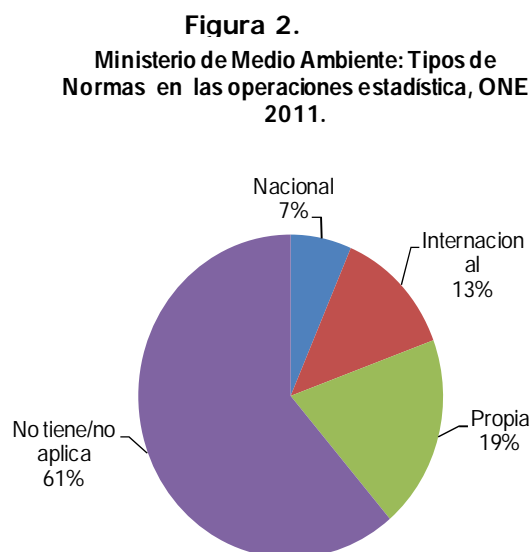
productos establecidos no fueron alcanzados. Concluyendo que estos constituyen un indicador de los retos que deberá enfrentar el Ministerio.

En la figura 1 se muestra el resultado alcanzado en cada uno de los sistemas que forman el Índice de GpR: (i) Sistema de Planificación Estratégica y Operativa (0.41), (ii) Sistema Administrativo (0.42), (iii) Sistema de Monitoreo de Gestión (0.40) y (iv) Proceso presupuestario (0.12).

2. **Deficiente seguimiento, medición y monitoreo del desempeño institucional (proceso, producto y resultado).** El breve análisis de los elementos que se presentan a continuación, permite tener una visión actualizada de la situación de los instrumentos para la producción de estadísticas ambientales y seguimiento al desempeño de las ejecutorias por resultados del Ministerio. A pesar del alto nivel de respuesta, las operaciones estadísticas no responden a toda la demanda:

- Deficiente proceso de sistematización de producción de la estadística. La mitad de las operaciones son de uso interno (no se difunden) y la otra mitad es de acceso limitado, básicamente a través de la memoria institucional o mediante un documento impreso. El 55% de las operaciones estadísticas (OE) no cuentan con procedimientos escritos para estandarizar la captura y procesamiento de datos y su difusión. Todas se procesan en ordenadores personales utilizando aplicaciones ofimáticas (MS Word y/o MS Excel) por lo que son vulnerables a la alteración y tienen un alto riesgo de pérdida accidental o intencional. Más del 80% de las operaciones estadísticas (OE) no tienen clasificadores. Todos los datos levantados por las OE se consolidan a nivel central para procesarse en diferentes áreas del Ministerio (ONE, 2014).

- Baja aplicación de normas en las operaciones estadísticas. De un total de 31 OE, el 61% no tiene definidos aspectos normativos y/o metodológicos y en el 19% predomina la norma propia, como se observa en la imagen a la derecha.



3. **Bajo nivel de desarrollo de los procesos de gestión y organizacional.** Debido mayormente a:

- Mapas de procesos no establecidos
- Procedimientos informales y desactualizados
- Instrucciones de trabajo informales y desactualizados
- Subsistemas de calidad y control interno poco desarrollados

#### 4. Conocimientos y destrezas de los recursos humanos, limitados.

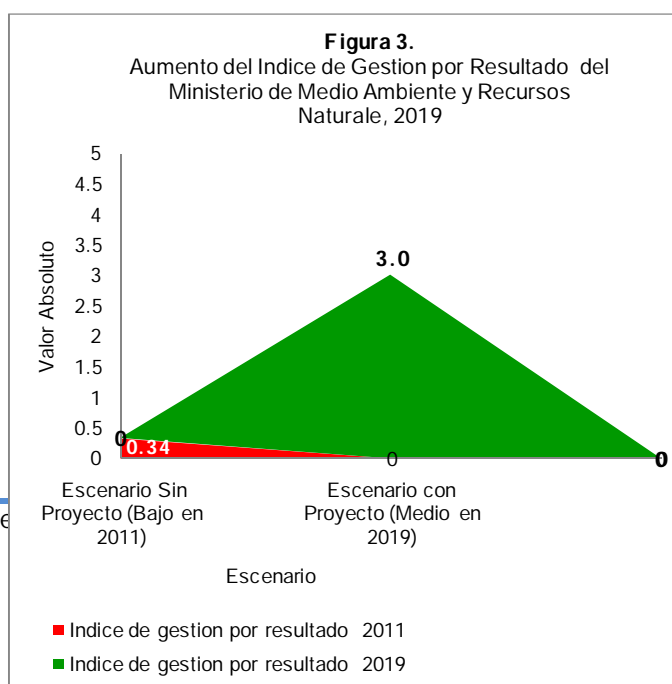
- Medición, sistematización e información de la OE. El personal que realiza la recolección de datos lo hace dentro de sus funciones del puesto y reportan directamente a sus superiores en los diferentes Viceministerios y Direcciones. La mayoría del personal que recolecta y procesa los datos sigue instrucciones verbales de un compañero o su superior. Realiza esta tarea en adición a sus funciones centrales o para dar respuesta a coyunturas.
- Aplicación metodológica de planificación de medioambiente y recursos naturales basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados.
- Aplicación de los procedimientos e instructivos controlados en un sistema de calidad basado en el CAF. En el 2016 el Ministerio obtuvo un puntaje bajo, de 397 puntos de 1,000, a nivel de desarrollo del Marco Común de Evaluación (CAF) del Ministerio.

### ■ Análisis de la situación “con Proyecto”

En el análisis “con proyecto” se presentan los cambios derivados de la ejecución del mismo.

**1. Planificación estratégica y operativa por resultados, desarrollada y articulada al territorio.** El análisis de los elementos que se presentan a continuación, permite tener una visión del desarrollo de los instrumentos de planificación estratégica por resultados.

- Aumento del Índice de Gestión por Resultado (GpR). Se ha aumentado el puntaje del índice de GpR del Ministerio (de bajo 0.34 en el año 2011, a medio entre 1.5 y 3 puntos en el 2019) del índice de Gestión por





Resultados (GpR), de una escala entre 0-5.

- Planificación estratégica y operativa articulada al territorio. Se espera que al final del 2019, la totalidad de los órganos de la sede central y desconcentrados del Ministerio (Direcciones Provinciales) ejecuten sus POA alineados con lo establecido en Plan Estratégico Institucional (PEI).

**2. Fortalecidos los instrumentos de seguimiento, medición y monitoreo del desempeño institucional (proceso, producto y resultado).**

- Aumento de las operaciones estadísticas con aplicaciones normativas y/o metodológicas. Se espera que el 100% de las OE dispongan de hojas metodológicas al final del proyecto, al pasar de un 39% en el 2017 a un 100% en el 2019.
- Se dispone de base de datos estadísticas y de indicadores. Se espera que al final del 2019 el 97% de los indicadores del PEI y de los POA estén nutridos en el sistema estadístico, basados en criterios territoriales y gestión orientada a resultados.

**3. Se espera mejorar los procesos de gestión y organización del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales al final del proyecto.**

- Se dispone de un (1) mapa de procesos, que es conocido y usado por servidores y funcionarios del Ministerio.
- Se dispone de un (1) manual de procedimientos e instructivos documentados, conocidos por el personal y controlados por un sistema de calidad basado en CAF.
- Se dispone de un (1) manual de control interno.
- Se dispone de un (1) manual de calidad institucional.

**4. Mejorados los conocimientos y destrezas de los recursos humanos. En el ámbito de los sistemas de: planificación estratégica y operativa, administrativo, monitoreo de gestión y el proceso presupuestario por resultados.**

- Se espera que el 80% del personal del Ministerio conozca los procedimientos e instructivos. Al final del proyecto, estos últimos son controlados en un sistema de calidad basado en el CAF.
- Se espera que al final del proyecto el 80% de los servidores y funcionarios estén capacitados en las operaciones estadísticas.

- Se espera que al final del proyecto, el 80% del personal de mando medio conozca la metodología de planificación de medio ambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados.

### **1.1.3. Análisis de involucrados**

El recuadro a continuación muestra el análisis de los diferentes actores involucrados en el proyecto, considerando la percepción del problema y fuerzas o posición.

**TABLA 2. Análisis de involucrados, según la percepción del problema y fuerzas o posición de cada actor o involucrado**

Grupos	Descripción Actores o Involucrado	Percepción del Problema	Área de interés	Expectativa	Nivel de Fuerza (+ 0 -)	Estrategia para la intervención
Beneficiaria	Dirección de Planificación y Desarrollo	La baja eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional	Mejorar la estandarización, coordinación y logro de metas y objetivos	Establecer métodos de trabajo eficaces y eficientes	+3	Fortalecer las capacidades del personal de la Dirección y contratar personal
Financista	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	Baja integración de los actores con potencial impacto sobre el desarrollo institucional	Integrar los actores con potencial impacto sobre el desarrollo institucional	Establecer trabajo conjunto y coordinado con el Ministerio de medio ambiente como instituciones públicas para aumentar la calidad de Subservicios públicos a la sociedad.	+3	Consolidar los procesos vinculados a la línea de acción "fortalecimiento de la estructura y los sistemas de gestión del sector público".
Afectado	Departamentos provinciales (Direcciones Provinciales)	Desarticulación entre la planificación central y territorial	Recibir los recursos, apoyo y directrices claras para realizar el trabajo	Mayor flujo de recursos e información hacia el territorio	+2	Establecer mecanismos de comunicación permanente con enlaces operativos en línea
Beneficiario	Dirección de Revisión y Análisis de las Operaciones	Poco desarrollo de subsistemas de calidad y control interno.	Establecer y desarrollar los controles internos de los procesos	Cumplir con los requisitos de la Contraloría General de la República y Cámara de Cuentas	0	Establecer responsabilidad formal entre provinciales y sede central
Beneficiario	Dirección de Recursos Humanos	Limitados conocimientos y destrezas de los recursos humanos	Mejorar el desempeño del personal	Mayor inversión en capacitación	+1	Establecer responsabilidad formal entre provinciales y sede central

Grupos	Actores o involucrados	Percepción del Problema	Área de interés	Expectativa	Nivel de Fuerza (+ 0 -)	Estrategia para la intervención
Afectado	Coordinación Administrativa y Financiera	Discrepancia entre planificación y ejecución que compromete la generación de los productos estratégicos	Ejecutar las prioridades según las restricciones y limitaciones financieras	Mayor asignación presupuestaria	+2	Establecer reuniones periódicas informativas de seguimiento y formalizar las políticas de gestión administrativa y financiera
Cooperante	Viceministerio de Suelos y Aguas	- Bajo índice de gestión por resultados (GpR), en su capacidad básica para la gestión estratégica, operativa.	Atender las demandas de servicios de solicitudes y generadas de oficio conforme a los requerimientos definidos y prioridades del ministro	Mayor cobertura de los servicios que ofrece	0	Establecer roles y responsabilidades claras entre Viceministerios y Direcciones provinciales. Organizar la programación y secuencia de actividades.  Reuniones programadas de seguimiento, monitoreo y evaluación de las ejecutorias. Objetivos y metas.
	Viceministerio de Recursos Forestales				0	
	Viceministerio de Áreas Protegidas y Biodiversidad				0	
	Viceministerio de Recursos Costeros y Marinos.				0	
	Viceministerio de Gestión Ambiental				0	

NOTA. **Nivel de Fuerza:**

**0 = NEUTRAL:** Ajeno a la situación pero con capacidad de influir en la intervención.

**+3 = PROMOTOR:** Totalmente a favor de una intervención al problema y con capacidad para influir de forma positiva.

**+2 = A FAVOR:** Se siente afectado por el problema y le interesa una intervención.

**+1 = A FAVOR DE FORMA LEVE:** La intervención le podría beneficiar de forma mínima.

#### **1.1.4. Amenazas y vulnerabilidades potenciales**

Las amenazas y vulnerabilidades potenciales están relacionadas con el peligro que significa la potencial ocurrencia de fenómenos naturales (inundaciones, deslizamientos de tierras, sequías, ciclones, fallas sísmicas, etc.) que puedan manifestarse en el ámbito de influencia del proyecto durante el tiempo de su ejecución.

En consecuencia, las ejecutorias, objetivos, metas e inversión realizados con el proyecto pueden verse afectados por la ocurrencia de algunas de las amenazas y vulnerabilidades, dado su característica del fortalecimiento institucional y el desarrollo de capacidades humanas vinculadas al territorio.

### **1.2. Problemática Central**

#### **a) Análisis de la problemática a nivel del problema central**

Tras varios talleres (8) de trabajo conjuntos entre la Dirección de Planificación y Desarrollo del Ministerio y los expertos sectoriales en gobernanza, medioambiente y cambio climático de la OTC de República Dominicana (AECID), se detectó que los principales problemas ligados al desarrollo institucional son:

#### **▣ Problema central**

Entre los principales problemas que afectan el posicionamiento institucional del Ministerio, para fungir como organismo rector, regulador y cumplir con las atribuciones que le asigna el Estado en el desarrollo sostenible, está:

**“La baja eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos naturales”.**

#### **▣ Causas**

Las principales causas del problema son las siguientes:

- 1. Bajo nivel de desarrollo de los procesos de gestión y desarrollo organizacional,** debido mayormente a:
  - a) Mapas de procesos no establecidos
  - b) Procedimientos informales y desactualizados
  - c) Instrucciones de trabajo informales y desactualizados
  - d) Poco desarrollo de subsistemas de calidad y control interno

2. **Planificación estratégica poco desarrollada y articulada al territorio**, debido fundamentalmente a:

- a) Información insuficiente, incompleta o dispersa de necesidades y de línea base.
- b) Información insuficiente de rangos aceptables de indicadores de procesos, productos y resultados.
- c) Formulación de prioridades, estrategias y políticas sin la coordinación interinstitucional, sectorial y con los gobiernos locales.
- d) Inadecuada definición de productos y resultados.
- e) Deficiente conexión operativa entre políticas ambientales y las prioridades nacionales.
- f) Inadecuada metodología de planificación ascendente y descendente con órganos desconcentrados.
- g) Estrategias ambientales débiles.
- h) Inadecuada programación física-financiera.

3. **Seguimiento, medición y monitoreo del desempeño institucional (proceso, producto y resultado) deficiente**, debido principalmente a:

- a) Vacío de normas técnicas de operaciones estadísticas necesarias conforme con plan estadístico.
- b) Inadecuada metodología de registro, análisis y reporte de datos estadísticos en sede central y órganos desconcentrados.
- c) Indicadores sin hojas metodológicas que definan alcance, fórmula de cálculo, responsabilidades y flujo de información.
- d) Conocimientos y destrezas limitadas de los recursos humanos para medición y sistematización de informaciones.
- e) Insuficiente aplicaciones informáticas y equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos.
- f) Planificación operativa central y territorial desarticulada.
- g) Indicadores insuficientes.

### **Efectos**

Los efectos de la problemática planteada son los siguientes:

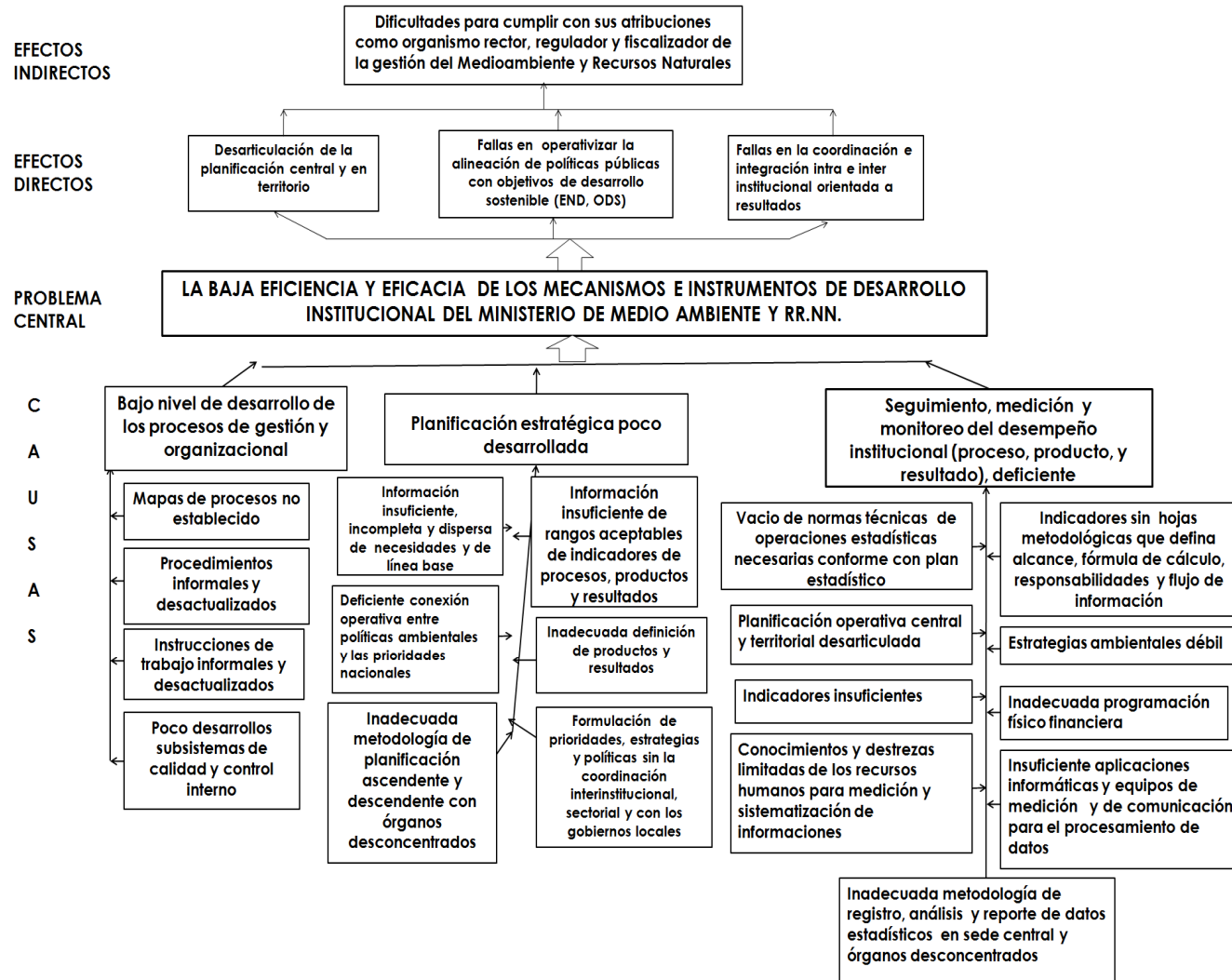
- Desarticulación de la planificación central y el territorio.
- Fallas en operatividad de la alineación de políticas públicas con objetivos de desarrollo sostenible (END).
- Fallas en la coordinación e integración intra e inter institucional orientada a resultados.

- Dificultades para cumplir con sus atribuciones como organismo rector, regulador y fiscalizador de la gestión del medioambiente y recursos naturales.

**b) Árbol de Problemas (causas y efectos)**

En la figura a continuación, se muestra el árbol de problemas donde se esquematiza y jerarquiza la dinámica de la problemática (causas y efecto) relacionadas al problema central.

Figura 4. Árbol de Problema





### c. Análisis de las evidencias

A los fines de sustentar la problemática ambiental (causas y efectos) de la debilidad institucional que afecta al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Matutinales se realizó el análisis de evidencias concretas que se muestra en el siguiente recuadro.

#### .Análisis de la problemática que evidencia la situación de debilidad Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales

Nivel de las Variables a intervenir	Nombre de la Variable	Evidencia que Justifica la Variable	Fuente de Información
<b>A Nivel de Efecto</b>	Desarticulación de la planificación central y el territorio.	Ausencia de un modelo de planificación estratégica y organizacional vinculado al territorio.	Plan Estratégico Institucional 2012-2016
	Fallas en operatividad de la alineación de políticas públicas con Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).	La propuesta de políticas ambientales con la consultora AbT-HTS sin desarrollo posterior o Evidencia: El producto estratégico de elaboración de políticas con nivel de ejecución 0% en las memorias anuales de 2013 y 2014.	Memorias anuales
	Fallas en la coordinación e integración intra e inter institucional orientada a resultados.	En el 2010-2011, en el marco del PRODEV, el Ministerio Ambiente fue evaluado respecto a las condiciones básicas para la gestión orientada a resultados, a los fines de elaborar contratos por desempeño. Esta evaluación arrojó una baja capacidad institucional para asumir este compromiso.	MEPyD/BID. 2011 Instrumentación de la gestión para resultados en la República Dominicana, PRODEV-RD/Resumen Informe Final.
	Dificultades para cumplir con sus atribuciones como organismo rector, regulador y fiscalizador de la gestión del medioambiente y recursos naturales	Los espacios de coordinación formales poco desarrollados. como el Consejo Nacional de Medio Ambiente y Recursos Naturales, el Sistema Nacional de Gestión Ambiental y Recursos Naturales, necesarios para establecer la agenda y políticas públicas ambientales. Se ha avanzado a nivel local en Consejo Provinciales de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la instalación de Unidades de Gestión Ambiental Municipal. Pendiente de establecer las denominadas Unidades Sectoriales de Gestión Ambiental.	Ministerio de Medio Ambiente /DPyD, 2016. Informe de diagnóstico organizacional Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales.
<b>A Nivel de Problema Central</b>	Baja eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos naturales	Hay debilidad en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo debido, entre otros factores, a la: a) Discrepancia entre planificación y ejecución, comprometiendo la generación de los productos estratégicos. b) Debilidad en el monitoreo y seguimiento, generando incertidumbre sobre la efectividad de las operaciones. c) Bajo nivel de articulación entre los procesos misionales. d) Debilidad organizacional para estructurar las competencias	Ministerio de Medio Ambiente /DPyD, 2016. Informe de diagnóstico organizacional Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

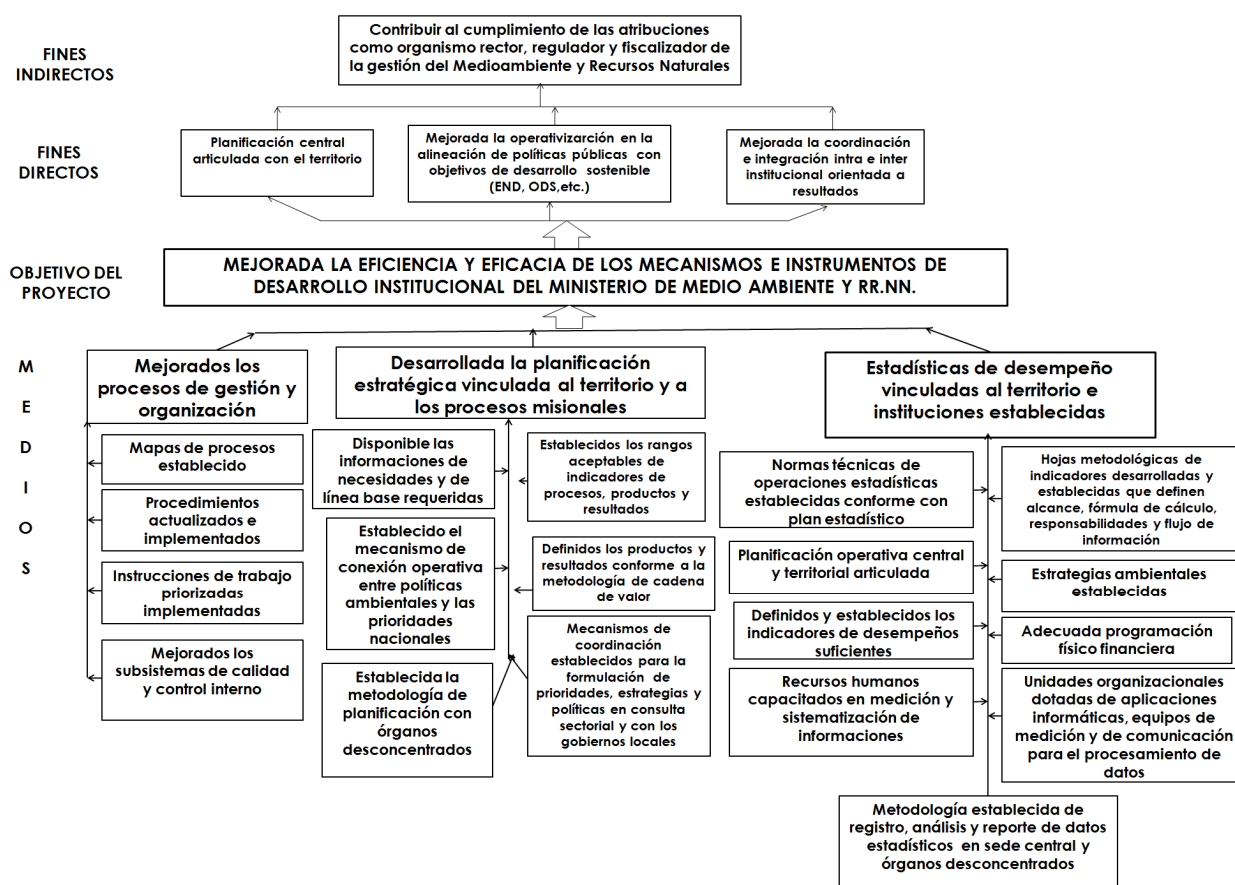
Nivel de las Variables a intervenir	Nombre de la Variable	Evidencia que Justifica la Variable	Fuente de Información
<b>A Nivel de Causas</b>	Bajo nivel de desarrollo de los procesos de gestión y desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mapas de procesos no establecidos</li> <li>b) Procedimientos informales y desactualizados</li> <li>c) Instrucciones de trabajo informales y desactualizados</li> <li>d) Poco desarrollo de subsistemas de calidad y control interno</li> </ul>	Ministerio de Medio Ambiente /DPyD, 2016. Informe de diagnóstico organizacional Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales. Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional y Transparencia del Ministerio Ambiente 2011-2014
	Planificación estratégica poco desarrollada y articulada al territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Información insuficiente, incompleta o dispersa de necesidades y de línea base.</li> <li>b) Información insuficiente de rangos aceptables de indicadores de procesos, productos y resultados.</li> <li>c) Formulación de prioridades, estrategias y políticas sin la coordinación interinstitucional, sectorial y con los gobiernos locales.</li> <li>d) Inadecuada definición de productos y resultados.</li> <li>e) Deficiente conexión operativa entre políticas ambientales y las prioridades nacionales.</li> <li>f) Inadecuada metodología de planificación ascendente y descendente con órganos desconcentrados.</li> <li>g) Estrategias ambientales débiles.</li> <li>h) Inadecuada programación física-financiera.</li> </ul>	Instrumentación de la gestión para resultados en la República Dominicana” 2011/PRODEV-RD Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional y Transparencia del Ministerio Ambiente 2011-2014
	Seguimiento, medición y monitoreo del desempeño institucional (proceso, producto y resultado) deficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Vacío de normas técnicas de operaciones estadísticas necesarias conforme con plan estadístico.</li> <li>b) Inadecuada metodología de registro, análisis y reporte de datos estadísticos en sede central y órganos desconcentrados.</li> <li>c) Indicadores sin hojas metodológicas que definan alcance, fórmula de cálculo, responsabilidades y flujo de información.</li> <li>d) Conocimientos y destrezas limitadas de los recursos humanos para medición y sistematización de informaciones.</li> <li>e) Insuficiente aplicaciones informáticas y equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos.</li> <li>f) Planificación operativa central y territorial desarticulada.</li> <li>g) Indicadores insuficientes.</li> </ul>	ONE, 2014. Fortalecimiento de la estructura estadística del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales/ perfil de la producción estadística del Ministerio.

### 1.3. Objetivos y Alcance del Proyecto

#### 1.3.1. Visión objetiva (Árbol de objetivos)

En la figura a continuación, se muestra el árbol de objetivos que representa la situación esperada al resolver el problema, se esquematiza y jerarquiza la dinámica de los medios y fines relacionados con la solución del problema.

**Figura 5.  
Árbol de Objetivos**



### 1.3.2. Opciones de solución y definición de la propuesta de proyecto

#### a) Alternativas de solución

Se han considerado dos alternativas de solución para el logro de los objetivos del proyecto, las cuales se muestran en el siguiente recuadro.

Opción	Enfoque	Descripción
Opción 1	Revisión del ciclo planificación institucional, incluyendo mejoras en la articulación con el territorio y fiscalización del desempeño institucional	Modelo de gestión actual mejorado, que incluye: la planificación estratégica institucional, la programación a nivel regional y provincial de las metas físicas y financieras, y el mejoramiento de las operaciones estadísticas.
Opción 2	Reorganización institucional basada en el desarrollo de los subsistemas de calidad, control interno y gestión orientada a resultados, articulada con el territorio.	Parte de las competencias institucionales y análisis normativo y de la planificación estratégica para reordenar los subsistemas institucionales (calidad, control interno, gestión orientada a resultados y articulada al territorio), la formalización a través de manuales (de organización y funciones; políticas y de procesos y procedimientos); la redistribución de la carga de trabajo. También, los roles y responsabilidades, la interacción de procesos, el mejoramiento de la coordinación intra e interinstitucional para mayor eficacia los servicios desconcentrados, el desarrollo de automatización de procesos, la medición basada en estándares y metodologías bien definidos.
Opción 3	Reingeniería de procesos, reformulando el modelo de gestión institucional	Implica un cambio radical del modelo de gestión institucional, que incluye la planificación estratégica, la eliminación, modificación y creación de procesos, análisis normativo y de tecnologías de la información, y la redefinición de la medición.

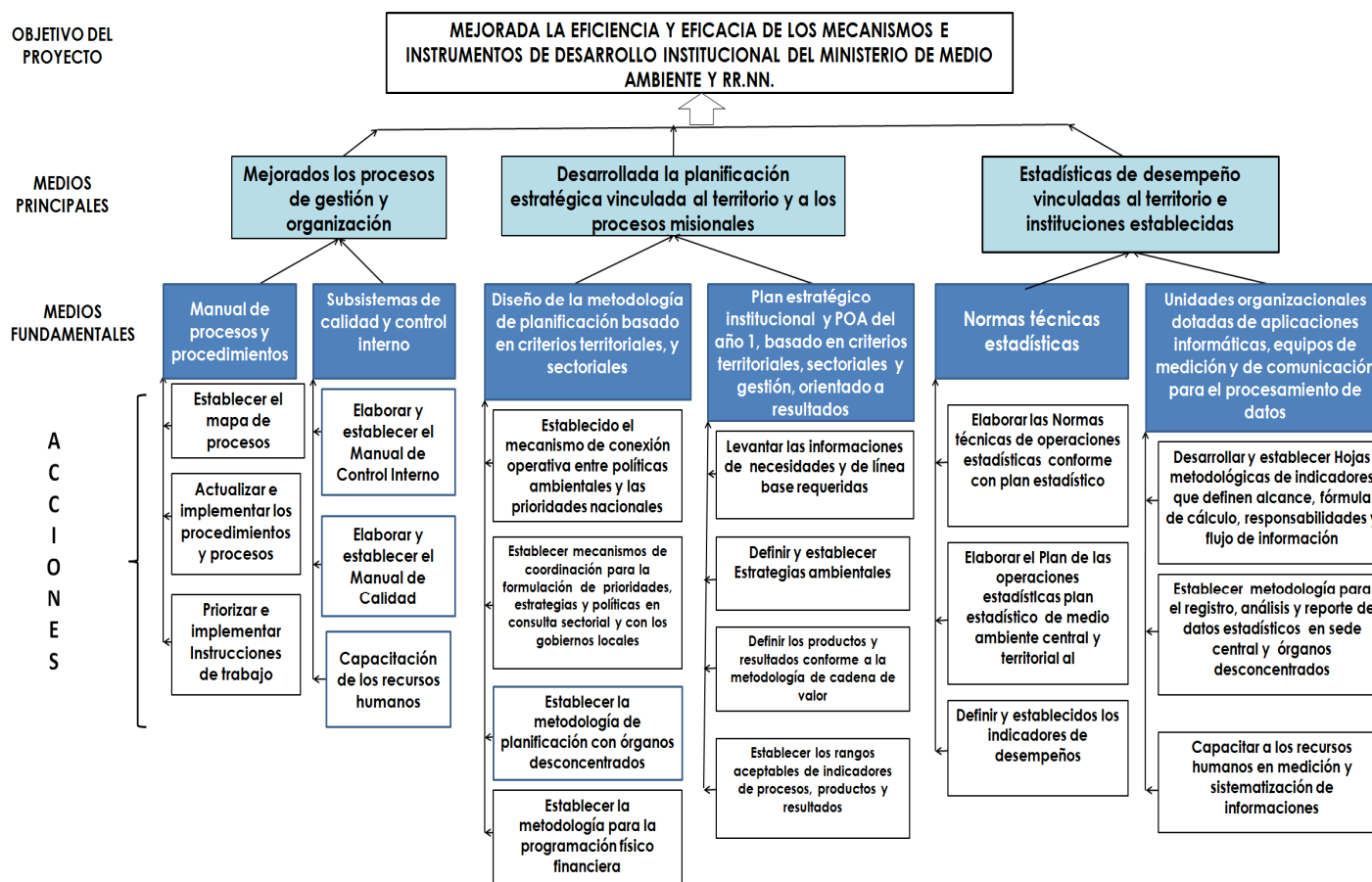
#### Opción seleccionada: opción 2

Justificación. Se espera que la opción 2 facilite el cambio organizacional con las condiciones actuales de la cultura organizacional y demanda externa de cambios derivadas de las normativas, usuarios y grupos de interés. Implica cambios más rápidos que la opción 1, pero no tan drásticos como la opción 3 que implica iniciar desde cero.

## b) Formulación de acciones

La figura a continuación presenta las principales acciones formuladas para el logro de los objetivos específicos.

**Figura 6. Formulación de acciones**



### **1.3.3. Definición de los objetivos del proyecto**

#### **a) Objetivo General (Fin)**

El proyecto tiene como finalidad contribuir en el largo plazo a:

“Fortalecer el posicionamiento institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, que le permita fungir como organismo rector, regulador y fiscalizador de la gestión del medioambiente, los ecosistemas y recursos naturales, cumpliendo así con las atribuciones que le asigna el Estado en el desarrollo sostenible”.

#### **b) Objetivo del proyecto (Propósito)**

Lo que el proyecto buscar lograr en el mediano plazo es:

“Mejorar la eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional del Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales”.

#### **c) Objetivos específicos**

Los mismos están directamente asociados a la solución de las causas directas expuestas en el árbol de problemas, así como con los principales medios expuestos en el árbol de objetivo. Se entregarán en el corto plazo:

1. Mejorar los procesos de gestión y organización.
2. Desarrollar la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales.
3. Establecer estadísticas de desempeño vinculadas al territorio e instituciones.

#### **d) Definición de indicadores relevantes de los objetivos**

En el recuadro a continuación, se presentan los principales indicadores relevantes para el logro de los objetivos y que dan cuenta de los productos de la fase de ejecución del proyecto materializados en los entregables del mismo.

### Matriz de Indicadores relevantes de la Inversión, según Objetivos

Nivel de Objetivo	Detalle del Objetivo	Indicador
<b>Objetivo General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir a fortalecer el posicionamiento institucional del Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales que le permita fortalecer su rol como organismo rector, regulador y fiscalizador de la gestión del medio ambiente, los ecosistemas y recursos naturales, cumpliendo así con las atribuciones que le asigna el Estado en el desarrollo sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se espera mantener, al menos, en un 95% en el 2019, el nivel de satisfacción general de los usuarios con el servicio ofrecido por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos naturales,</li> <li>- Se espera mantener, al menos, en un 97% el índice de desempeño del Ministerio de Medio Ambiente de los indicadores del SISMAP, al final del proyecto.</li> </ul>
<b>Objetivo del Proyecto (Propósito)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la gestión del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales garantizando su misión de organismo rector y fiscalizador de la gestión del medio ambiente, los ecosistemas y los recursos naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha aumentado el puntaje de bajo, 397 puntos de 1,000 en 2016, a medio, esto es, 425 puntos en el 2019, del nivel de desarrollo del Marco Común de Evaluación (CAF) del Ministerio.</li> <li>- Se ha aumentado el puntaje de bajo (0.34%, año 2011), a medio, entre 1.5 y 3%, en el 2019, del Índice de Gestión por Resultados (GpR).</li> <li>- Se espera que al final del 2019, el 100% de los órganos de la sede central y desconcentrados del Ministerio (Direcciones Regionales) ejecuten sus POAs alineados con lo establecido en Plan Estratégico Institucional (PEI).</li> <li>- Se espera que 97% de los indicadores del PEI y de los POA, estén nutridos en el sistema estadístico, basados en criterios territoriales y gestión orientada a resultados, al final del 2019.</li> </ul>

Nivel de Objetivo	Detalle del Objetivo	Indicador
Objetivos Específicos	1. Mejorar los procesos de gestión y organización	<p><b>IND. OE.1.</b> Se espera mejorar los procesos de gestión y organización del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dispone al final del proyecto de un (1) mapa de procesos, que es de conocimiento de todos y usado por servidores y funcionarios del Ministerio</li> <li>- Se dispone al final del proyecto de un (1) manual de procedimientos e instructivos documentados, de conocimiento del personal y controlados en un sistema de calidad basado en CAF.</li> <li>- Se dispone al final del proyecto de un (1) manual de control interno.</li> <li>- Se dispone al final del proyecto de un (1) manual de calidad.</li> <li>- Se espera que el 80% del personal del Ministerio con conocimiento de los procedimientos e instructivos controlados en un sistema de calidad basado en el CAF, al final del proyecto.</li> </ul>
	2. Desarrollar la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales.	<p><b>IND.OE.2.</b> Se espera mejorar la planificación institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dispone de una (1) guía metodológica de planificación, basada en criterios territoriales, sectoriales y de gestión orientada a resultados, en coordinación con MEPyD.</li> <li>- Se dispone de un (1) Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales actualizado 2018-2021 y el POA para el año 1, basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados.</li> <li>- Se espera que el 80% del personal de mando medio conozcan la metodológica de planificación de medio ambiente y recursos naturales basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados, al final del proyecto.</li> </ul>
	3. Establecer estadísticas de desempeño vinculadas al territorio e instituciones.	<p><b>IND.OE.3</b> Se espera mejorar el sistema de estadísticas ambientales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se espera que el 100% de los indicadores del PEI y POA dispongan de hojas metodológicas, al final del proyecto.</li> <li>- Se espera que el 80% de indicadores del Plan Estratégico Institucional y de los POA del Ministerio Medio Ambiente nutridos por el sistema estadístico, al final del proyecto.</li> <li>- Se dispone de normas técnicas de estadísticas de desempeño, en coordinación con ONE.</li> <li>- Se dispone de una (1) base datos estadísticas y de indicadores, con acceso a los servidores y funcionarios para consulta y generación de reportes en línea, al final del proyecto.</li> <li>- Se espera que el 80%servidores y funcionarios estén capacitados en las operaciones estadísticas al final del proyecto.</li> </ul>



#### 1.3.4. Alcance del proyecto

El proyecto se fundamenta en fortalecer el posicionamiento institucional del Ministerio, relativo a la gestión sostenible de los recursos naturales. Aborda las causas fundamentales relacionadas a la baja eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional que dificultan el cumplimiento de sus atribuciones.

Los entregables esperados en el proyecto se enmarcan, fundamentalmente, en cuatro ejes fundamentales:

1. Mejorados los procesos de gestión y organización del Ministerio, mediante la definición de normas y procedimientos que guíen sus actuaciones en función de los roles y funciones de la institución, en cumplimiento con las atribuciones establecidas por la Ley No. 64-00.
2. Mejorado el desarrollo de los subsistemas organizacionales y de calidad de los servicios y productos generados: Desarrollo de las estructuras funcionales de control interno regulatorio, operativo y de fiscalización ambiental; adecuación del sistema de gestión y monitoreo de la calidad ambiental para los ciudadanos y la institución; reglamentación técnica que respalde la actual estructura institucional para la regulación ambiental y la evaluación de su competencia.
3. Desarrollada una planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales del Ministerio. Esto implica la articulación con el sistema formal de planificación, programación y control orientado a resultados, estableciéndose estrategias, indicadores y metas claras y consensuadas.
4. Estadísticas ambientales vinculadas al territorio: Esto implica la articulación de sistemas que vinculen, compilen, analicen y generen informaciones estadísticas, a partir de los datos producidos por las distintas áreas organizativas del Ministerio. Al mismo tiempo, se reforzarán las capacidades de los recursos humanos para el correcto uso de los sistemas estadísticos.

Todos los productos o entregables de este proyecto se producirán, a través de metodologías participativas (implicando al personal del Ministerio) y estarán refrendadas oficialmente por el ministro.

El desarrollo y fortalecimiento del Sistema de Planificación Institucional, junto con las mejoras en la gestión interna, garantizarán el cumplimiento de los objetivos y metas previstos dentro del Plan Estratégico Institucional.

El proyecto contempla dos (2) componentes fundamentales, de los cuales se derivarán varias actividades dirigidas a mejorar la gestión, garantizando su misión de organismo rector y fiscalizador. Dichos componentes han sido diseñados en base las Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

#### **a) Componentes del proyecto**

Los componentes del proyecto son:

1. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
2. CAPACITACIÓN

El **COMPONENTE 1. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**, tiene como objetivo establecer las acciones dirigidas a desarrollar la capacidad institucional, tales como: a) mejorar los procesos de gestión y organización; b) desarrollar la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales y c) establecer las estadísticas de desempeño vinculadas al territorio e instituciones.

El **COMPONENTE 2. CAPACITACIÓN**, tiene como objetivo fortalecer la capacidad de gestión y asegurar la disponibilidad de recursos humanos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización, teniendo en cuenta que los servidores y funcionarios del Ministerio estén capacitados en: a) uso del manual de procesos y procedimientos; b) uso de manuales de control interno y calidad basado en el CAF; c) desarrollar hojas metodológicas de indicadores; d) aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el manejo y procesamiento de las operaciones estadísticas, basados en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados y e) uso de la metodológica de planificación de medio ambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados.

#### **b) Estructura de división del trabajo**

A continuación, la Figura 7. ESTRUCTURA DE DIVISIÓN DEL TRABAJO, muestra la imagen que traza la hoja de ruta durante la ejecución de las actividades del proyecto. Mientras que en el Anexo 1 se muestra la Matriz de Marco Lógico del proyecto.

**PROYECTO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE MEDIOAMBIENTE Y RECURSOS NATURALES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA**

EDT Nivel 1

EDT Nivel 2

EDT Nivel 3

EDT Nivel 4

E  
D  
T  
  
N  
I  
V  
E  
L  
  
5

**1.1. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

**1.2. CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**1.1.1 Mejorar los procesos de gestión y organización**

**1.1.1.1. Elaborar Manual de procesos y procedimientos**

- 1.1.1.1.1. Elaborar el mapa de procesos
- 1.1.1.1.2. Actualizar e implementar los procedimientos y procesos
- 1.1.1.1.3. Priorizar e implementar Instrucciones de trabajo

**1.1.1.2. Mejorar los subsistemas de calidad y control interno**

- 1.1.1.2.1. Elaborar y establecer el Manual de Calidad
- 1.1.1.2.2. Elaborar y establecer el Manual de Control Interno

**1.1.2 Desarrollar la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales**

**1.1.2.1. Diseñar la metodología de planificación basado en criterios territoriales, y sectoriales**

- 1.1.2.1.1. Elaborar y establecer el mecanismo de conexión operativa entre políticas ambientales y las prioridades nacionales
- 1.1.2.1.2. Elaborar y establecer los mecanismos de coordinación para la formulación de prioridades, estrategias y políticas en consulta sectorial y con los gobiernos locales
- 1.1.2.1.3. Elaborar y establecer la metodología de planificación con órganos desconcentrados
- 1.1.2.1.4. Establecer la metodología para la programación físico financiera

**1.1.2.2. Elaborar el Plan estratégico institucional 2018-2021 y POA del año 1, basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados.**

- 1.1.2.2.1. las informaciones de necesidades y de línea base requeridas
- 1.1.2.2.2. Definir y establecer Estrategias ambientales
- 1.1.2.2.3. Definir los productos y resultados conforme a la metodología de cadena de valor
- 1.1.2.2.4. Establecer los rangos aceptables de indicadores de procesos, productos y resultados

**1.1.3. Establecer normas técnicas estadísticas**

**1.1.3.1. Elaborar las Normas técnicas de operaciones estadísticas conforme con plan estadístico**

- 1.1.3.1.1. Definir y establecidos los indicadores de desempeños
- 1.1.3.1.2. Elaborar el Plan de las operaciones estadísticas plan estadístico de medio ambiente central y territorial
- 1.1.3.1.3. Diseñar la metodología de registro, análisis y reporte de datos en sede central y órganos desconcentrados

**1.1.3.2. Doctor a la Unidades organizacionales de aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos**

- 1.1.3.2.1. Desarrollar y establecer Hojas metodológicas de indicadores que definen alcance, fórmula de cálculo, responsabilidades y Flujo de información
- 1.1.3.2.2. Establecer metodología para el registro, análisis y reporte de datos estadísticos en sede central y órganos desconcentrados
- 1.1.3.2.3. Adquirir equipos de medición y comunicación para el procesamiento de datos

**1.2.1.** Capacitar al personal del Ministerio sobre el uso de los procedimientos e instructivos controlados en un sistema de calidad basado en el CAF.

**1.2.2.** Capacitar a servidores y funcionarios en registro, análisis y reporte de datos estadísticas.

**1.2.3.** Capacitar al personal de mando medio sobre la metodológica de planificación de medio ambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados.

**1.2.4.** Capacitar al personal de mando medio sobre en la implementación del manual de control interno

Para la implementación de este proyecto no se ha contemplado la creación o establecimiento de una unidad coordinadora paralela a la estructura del Ministerio. Se trabajará, directamente, con las distintas áreas, bajo la coordinación de la Dirección de Planificación y Desarrollo. Así la transferencia de conocimientos y capacidades se hará, a través del trabajo diario del equipo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y del personal del Ministerio de Medio Ambiente.

Al involucrar a las distintas unidades organizativas del Ministerio en la ejecución del proyecto se conseguirá la apropiación de los resultados del mismo, lo que garantizará la sostenibilidad de las acciones desarrolladas.

El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, como la institución ejecutora y receptora de la subvención, será responsable de la gestión de fondos y de la rendición de cuentas ante la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

La gestión del proyecto estará integrada dentro de la estructura del Ministerio, evitando crear otras paralelas y duplicidades de personal, que no incidirán en el fortalecimiento institucional ni en la sostenibilidad de los resultados obtenidos por el proyecto. Concretamente, la gestión recaerá en la Dirección de Planificación y Desarrollo que designará un/a coordinador/a del proyecto y conformará un equipo técnico asignando funciones específicas a los responsables para la programación, ejecución y seguimiento.

#### **1.4 Justificación**

Se espera que con la alternativa seleccionada (Opción 2), se facilite el cambio institucional basado en las condiciones actuales de la cultura organizacional y demanda externa de cambios derivadas de las normativas, los usuarios y los grupos de interés.

El presente proyecto se ha formulado en el marco de la normativa legal e institucional vigente en la República Dominicana, siguiendo, de manera muy particular, la visión de país y los lineamientos estratégicos consignados en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010 – 2030 (Ley No. 1-12) y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público.

De igual manera, queda enmarcado dentro del Plan Director de la CE, a través de la orientación estratégica centrada en “Consolidar los procesos democráticos y el estado de derecho”, y considerando la línea de acción relativa al “fortalecimiento

de la estructura y los sistemas de gestión del sector público". Considera las directrices emanadas por el IV Plan Director de la CE, para fortalecer sus capacidades de incorporar el enfoque de la gestión orientada a resultados de desarrollo en la planificación, ejecución y seguimiento de sus estrategias de desarrollo de sus socios. Este principio implica apoyar la cooperación gubernamental incorporando el enfoque en los sistemas de planificación y seguimiento, dirigidas a mejorar las capacidades de gestión y organización de sus socios locales.

El aumento de capacidad de institucional será abordado a través de cuatro dimensiones:

- a. **Planificación estratégica y planificación operativa articuladas al territorio:** La programación anual y la formulación y ejecución presupuestaria se alinearon con los objetivos y líneas del Plan Estratégico.
- b. **Dirección de Planificación y Desarrollo fortalecida:** Esta es ahora capaz de coordinar las acciones y actividades de planificación y desarrollo del Ministerio, preparando planes, programas y proyectos articulados al territorio, así como asesorando y coordinando las acciones en las áreas de presupuesto, sistematización y estadísticas.
- c. **Procesos de seguimiento y evaluación articulados al territorio:** A través de un seguimiento eficaz, se garantiza el suministro de información sobre la marcha, de las actividades programadas y facilita la corrección de desviaciones y respuestas frente a imprevistos o modificaciones, al tiempo que incide favorablemente en una mejor anticipación de la gestión financiera. Una evaluación rigurosa permite extraer conclusiones, recomendaciones y verificar el impacto de las actividades.
- d. **Sistema estadístico rediseñado:** disponiéndose ahora de un flujo de información óptima que facilita el proceso de toma de decisiones, seguimiento y evaluación de las actividades.

De manera particular el PEI 2018-2021 que será formulado, se utilizará como principal instrumento de gestión/planificación para priorizar objetivos y asignación de recursos, identificar áreas de cooperación internacional y generar sinergias interinstitucionales, especialmente, entre el Ministerio y sus entidades adscritas.

## 1.5. Objetivo del Proyecto en el Marco de la END

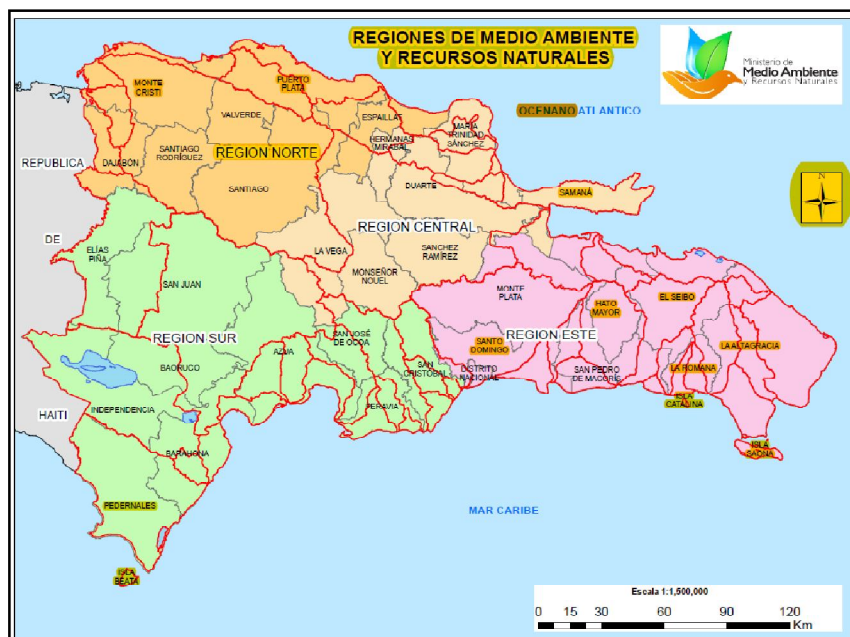
La política de transversalidad del proyecto es la sostenibilidad ambiental. Los objetivos y acciones del proyecto se enfocan en el al Primer Eje Estratégico que procura: “Un Estado Social y Democrático de Derecho, con instituciones eficientes y transparentes, al servicio de una ciudadanía responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve el desarrollo y la convivencia pacífica”.

Los objetivos y líneas de acción de la END a los que se enmarcan el proyecto son: Objetivo general 1.1 Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados, objetivo específico 1.1.1. Estructurar una administración pública eficiente, que actúe con ética y transparencia, orientada a la obtención de resultados al servicio de la ciudadanía y del desarrollo nacional., y en las líneas de acciones: **1.1.1.1** Racionalizar y normalizar la estructura organizativa del Estado, incluyendo tanto las funciones institucionales como la dotación de personal, para eliminar la duplicidad y dispersión de funciones y organismos y propiciar el acercamiento de los servicios públicos a la población en el territorio, mediante la adecuada descentralización y desconcentración de la provisión de los mismos cuando corresponda; **1.1.1.3** Fortalecer el sistema de control interno y externo y los mecanismos de acceso a la información de la administración pública, como medio de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad del gasto público; **1.1.1.4** Promover la gestión integrada de procesos institucionales, basada en medición, monitoreo y evaluación sistemática; **1.1.1.12** Asegurar la debida articulación entre la planificación estratégica y operativa, la dotación de recursos humanos y materiales y la gestión financiera, a fin de potenciar la eficiencia y eficacia de las políticas públicas a los niveles central y local; y , **1.1.1.9** Consolidar y fortalecer el Sistema Estadístico Nacional con estándares nacionales únicos, a fin de generar información confiable, necesaria, suficiente, oportuna, desagregada y de uso colectivo para establecer un correcto diagnóstico de la realidad nacional y de los distintos grupos poblacionales, que permita planificar el desarrollo y ejecutar políticas públicas eficaces y eficientes a todos los niveles.

## 1.6. Localización del Proyecto

El proyecto es de alcance nacional y tiene un enfoque sede central-territorial. Combina el fortalecimiento de las capacidades de planificación estratégica y el monitoreo articulado al territorio, tanto de las unidades responsables de los procesos estratégicos, misionales o claves y de apoyo o soporte a nivel de la Sede central de Ministerio. También, las unidades desconcentradas en el territorio.

La desconcentración de la gestión de los recursos naturales se da a nivel nacional, mediante la creación de cuatro (4) regionales (norte, central, este y sur) y sus respectivos Departamentos Provinciales, 32 en total, tal como se



observa en el mapa arriba. Estos son órganos desconcentrados cuyo propósito es acercar a los ciudadanos los servicios que ofrece la institución y facilitar la labor de conservación, preservación y protección en el territorio.

La desconcentración de la gestión es un mandato de la Ley No. 64-00 y se enmarca en una política de Estado, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a la población en general y lograr una mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

## 1.7. Costos y Financiación del proyecto

El proyecto tiene una duración de dos (2) años calendario, cuyo costo total para la ejecución asciende a RD\$9,525,000.00, de los cuales RD\$7,500,000.00 provienen de la aportación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El costo y financiamiento del proyecto se muestra abajo.

**TABLA 4. Costo y Financiamiento del Proyecto**

Costo	Valor (RD\$)	Financiamiento Anual, según Fuente de Financiamiento (Valores en RD\$)			
		2018		2019	
		AECID (206)	Fondo con Destino Específico (112)	AECID (206)	Fondo con Destino Específico (112)
1) Costo Total	9,525,000	5,000,000	1,255,500	2,500,000	769,500
2) Costo por Componentes					
1. Fortalecimiento Institucional	8,120,000	4,500,000	985,500	2,000,000	634,500
2. Capacitación	1,405,000	500,000	270,000	500,000	135,000
<b>TOTAL</b>	<b>9,525,000</b>	<b>5,000,000</b>	<b>1,255,500</b>	<b>2,500,000</b>	<b>769,500</b>

## 1.8. Beneficiarios

Los beneficiarios directos son 566 personas que corresponden al personal técnico y gerencial del Ministerio, responsables de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, fundamentalmente: las Direcciones de Planificación y Desarrollo, Administrativa; Financiera; Recursos Humanos; Revisión y Análisis de Operaciones y el Departamento de Estadísticas. Además, los Viceministerios de Suelos y Aguas, Recursos Costeros y Marinos, Áreas Protegidas y Biodiversidad, Recursos Forestales, Gestión Ambiental y los Departamentos Provinciales.

Los beneficiarios indirectos serán las 3,098 personas que conforman el personal del Ministerio (al cierre del mes de agosto de 2017).

La focalización de los beneficiarios directos con las acciones del proyecto se dará, mediante la selección de individuos o grupos, considerando sus características funcionales dentro del Ministerio.



**TABLA 5. Grupo Meta o Beneficiarios del Proyecto.  
Actores Institucionales y su Papel en el Proyecto**

Variable	Indicador	Unidad de Medida	Grupo Meta
1. Desarrollada la planificación estratégica vinculada al territorio y los procesos misionales.	- Se dispone de un Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales actualizado 2018-2021 y el POA para el año 1, basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados.	-Elaborado Plan Estratégico Institucional 2018-2021 basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados.  -Elaborado POA para el año 1, basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados.	- Dirección de Planificación y Desarrollo. - Departamentos Provinciales (Direcciones Regionales). - Viceministerios de: a) Suelos y Aguas, b) Recursos Forestales, c) Áreas Protegidas y Biodiversidad, d) Gestión Ambiental y e) Recursos Costeros y Marinos. - Coordinación Administrativa-Financiera.
	- Se dispone de una guía metodológica de planificación de medio ambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales, sectoriales, de gestión orientada a resultados, en coordinación con MEPyD.	Número de guías	- Dirección de Planificación y Desarrollo. - Departamentos Provinciales. - Viceministerios de: a) Suelos y Aguas, b) Recursos Forestales, c) Áreas Protegidas y Biodiversidad, d) Gestión Ambiental y e) Recursos Costeros y Marinos. - Coordinación Administrativa-Financiera.
	Cantidad del personal de mando medio que conoce la metodológica de planificación de medio ambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados	Cantidad del Personal	- Dirección de Planificación y Desarrollo. - Departamentos Provinciales (Direcciones Regionales). - Viceministerios de: a) Suelos y Aguas, b) Recursos Forestales, c) Áreas Protegidas y Biodiversidad, d) Gestión Ambiental y e) Recursos Costeros y Marinos. - Coordinación Administrativa-Financiera.

Variable	Indicador	Unidad de Medida	Grupo Meta
2. Estadísticas de desempeño vinculadas al territorio e instituciones establecidas.	- En coordinación con la ONE, se dispone de normas técnicas de estadísticas de desempeño.	- Normas técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Planificación y Desarrollo.</li> <li>- Departamento de Estadísticas Ambientales.</li> <li>- Departamentos Provinciales.</li> <li>- Viceministerios de: a) Suelos y Aguas, b) Recursos Forestales, c) Áreas Protegidas y Biodiversidad, d) Gestión Ambiental y e) Recursos Costeros y Marinos.</li> </ul>
	- Porcentaje de indicadores del Plan Estratégico Institucional y de los POA del Ministerio Medio Ambiente nutridos por el sistema estadístico, al final del proyecto.	- Porcentaje de indicadores nutridos en el sistema.	
	- Cantidad de servidores y funcionarios capacitados en las operaciones estadísticas.	- Cantidad de personal capacitado en gestión de operaciones estadísticas.	
	- Se dispone de base datos estadísticas y de indicadores, que los servidores y funcionarios pueden disponer para consulta y generación de reportes en línea.	- Cantidad de personal que genera y gestiona, las OP estadísticas en la base datos estadísticas y de indicadores.	
3. Mejorados los procesos de gestión y organización	- Se dispone de mapa de procesos, de conocimiento y uso de los servidores y funcionarios del Ministerio.	- Mapa de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Planificación y Desarrollo.</li> <li>- Dirección de Revisión y Análisis de Operaciones.</li> <li>- Departamento de Estadísticas Ambientales.</li> <li>- Departamentos Provinciales. (Direcciones Regionales).</li> <li>- Viceministerios de: a) Suelos y Aguas, b) Recursos Forestales, c) Áreas Protegidas y Biodiversidad, d) Gestión Ambiental y e) Recursos Costeros y Marinos.</li> </ul>
	- Se dispone de procedimientos e instructivos documentados	- Cantidad de manuales e instructivos	
	- Porcentaje del personal del Ministerio con conocimiento de los procedimientos e instructivos controlados en un sistema de calidad basado en el CAF.	- % del personal controlan el sistema de calidad basado en el CAF.	
	- Se dispone de los controles internos identificados y supervisados en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.	- Cantidad de manuales e instructivos de controles.	

## 2. Estudio de mercado y población objetivo

### 2.1. Análisis y estimación de la población objetivo

La **población de referencia** del proyecto son los 3,098 empleados activos del Ministerio, a nivel de la sede central y las unidades desconcentradas. La **Población potencial o afectada** con la problemática asciende a unos 2,193 empleados de las áreas sustantivas y las unidades desconcentradas. Esta población es la responsable de ejecutar los procesos misionales de la organización, entregar los productos (bienes, servicios y regulaciones) y resultados. Los cuales representan el 71% del total de empleados del Ministerio Ambiente.

La **población objetivo o grupo meta** son unos 566 empleados a nivel técnico y gerencial de las distintas áreas que componen el Ministerio, responsables directos de ejecutar los procesos misionales, estratégicos y de apoyo.

**TABLA.6**  
**Población Objetivo a ser impactada con las Acciones del Proyecto**

Problema Central	Población de Referencia	Población Potencial o Afectada	Población Objetivo o Grupo Meta
La baja eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales	Número de empleados del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales a nivel Nacional. <b><u>3,098 empleados</u></b>	Número de empleados de las áreas sustantivas y desconcentradas a nivel nacional, responsables de ejecutar los procesos misionales, estratégicos y de apoyo. <b><u>2,193 empleados</u></b>	Número de técnicos de las áreas sustantivas (sede central) y desconcentradas responsables directos de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo. <b><u>566 empleados</u></b>

Fuente: Elaborado en base al árbol de problemas y la nómina de empleados al mes de agosto 2017 del Ministerio Ambiente.

## 2.2. Producto del Proyecto

Los productos y servicios que entregará el proyecto a la sociedad se fundamentan en las necesidades o problemas que lo originan, los cuales están enfocados en cuatro ejes fundamentales:

1. Los procesos de gestión y organización.
2. El desarrollo de los subsistemas organizacionales
3. Calidad de los servicios y productos generados.
4. Planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales y estadísticas ambientales vinculadas al territorio e instituciones establecidas.

La tabla a continuación contiene los bienes y servicios del proyecto.

Tabla 7. Bienes y Servicios del Proyecto Fortalecimiento Institucional Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

COMPONENTE	RESULTADOS	PRODUCTOS Y SERVICIOS	SUBPRODUCTOS Y SUBSERVICIOS
COMPONENTE 1. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	1.1. Mejorados los procesos de gestión y organización	1.1.1. Manual de Procesos y Procedimientos	1.1.1.1. Mapa de procesos establecidos.
			1.1.1.2. Procedimientos y procesos actualizados e implementados.
			1.1.1.3. Instrucciones de trabajo priorizadas e implementadas.
		1.1.2. Subsistemas de Calidad y Control Interno.	1.1.2.1. Manual de control Interno elaborado y establecido.
	1.1.2.2. Manual de control Interno elaborado y establecido.		
	1.2. Desarrollada la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales	1.2.1. Diseño de la Metodología de Planificación basado en criterios territoriales y sectoriales.	1.2.1.1. Mecanismos de conexión operativa entre políticas ambientales y las prioridades nacionales establecidas.
			1.2.1.2. Mecanismos de coordinación para la formulación de prioridades, estrategias y políticas en consulta sectorial y con los gobiernos locales establecidos.
			1.2.1.3. Metodología de planificación con órganos desconcertados establecida.
			1.2.1.4. Metodología para la programación físico financiera establecida.
		1.2.2. Plan Estratégico Institucional y POA del año 1 basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados.	1.2.2.1. Informaciones de necesidades y de línea base requeridas levantadas.
			1.2.2.2. Estrategias Ambientales definidas y establecidas.
			1.2.2.3. Productos, resultados conforme a la metodología cadena de valor definidos.
			1.2.2.4. Rangos aceptables de indicadores de procesos, productos y resultados establecidos.
	1.3. Establecidas las normas técnicas estadísticas	1.3.1. Normas Técnicas de Estadísticas.	1.3.1.1. Normas técnicas de operaciones estadísticas conforme al plan estadístico elaboradas.
			1.3.1.2. Plan de las operaciones estadísticas de medio ambiente central y territorial elaborado.
			1.3.1.3. Indicadores de desempeño definidos y establecidos.
1.3.2. Unidades Organizacionales dotadas de aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos.		1.3.2.1. Hojas metodológicas de indicadores que definen alcance, fórmula de cálculo, responsabilidades y flujo de información desarrolladas y establecidas.	
		1.3.2.2. Metodología para el registro, análisis y reporte de datos estadísticos en sede central y órganos desconcertados.	
		1.3.2.3. Equipos de medición y comunicación para el procesamiento de datos adquiridos.	
COMPONENTE 2. CAPACITACIÓN	2.1. Desarrollo de capacidades del capital Humano del Ministerio	2.1.1. Recursos Humanos capacitados.	2.1.1.1. Recursos humanos capacitados en uso de procedimientos e instructivos controlados en un sistema de calidad basado en el CAF.
			2.1.1.2. Recursos humanos capacitados en medición y sistematización de informaciones.
			2.1.1.3. Recursos humanos capacitados en metodología de planificación de medio ambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados
			2.1.1.4. Recursos humanos capacitados en control interno

## **2.3 Análisis de la Demanda**

Para determinar la demanda del proyecto se parte del análisis que se basa en la: i) Creación de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, ii) Mejora de los procesos de gestión y organización, iii) Desarrollo de la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales y iv) Establecimiento de las estadísticas de desempeño vinculadas al territorio e instituciones.

Para lograrlo, se tomó la demanda total que es la población objetivo o meta, 566 técnicos, encargados de ejecutar los procesos misionales, estratégicos y de apoyo del Ministerio.

## **2.4 Análisis de la Oferta**

La oferta del proyecto se limita a realizar capacitaciones de los Recursos Humanos del Ministerio sobre:

1. El uso de los procedimientos e instructivos controlados en un sistema de calidad basado en el CAF.
2. Análisis y reporte de datos estadísticos.
3. Metodología de planificación de medioambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales y de gestión orientados a resultados.
4. Implementación del Manual de Control Interno.

## 2.5 Precio, Tarifas o Costos

El costo total de los entregables del proyecto asciende a la suma de RD\$9,525,000.

**TABLA.8 Costo Proyecto Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales**

<b>Costo</b>	<b>Valor (RD\$)</b>
1) <b>Costo Total</b>	<b>9,525,000</b>
2) <b>Costo por Componentes</b>	
a) Fortalecimiento Institucional	8,120,000
b) Capacitación	1,405,000
<b>Total</b>	<b>9,525,000</b>

## 2.6 Comercialización o promoción de los bienes y servicios

El canal de comercialización utilizado para el proyecto será directo ya que los productos y servicios que entregará, serán producidos bajo la responsabilidad de la Dirección de Planificación y Desarrollo. Esta se encargará de llevarlos a los técnicos responsables directos de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo.

La promoción de los bienes y servicios se realizará a través de talleres de socialización y campañas de divulgación internas y externas para dar a conocer los entregables a los empleados, con el propósito de empoderar a la población objetivo, potencial y de referencia y fortalecer sus capacidades de incorporar el enfoque de la gestión orientada a resultados en el desarrollo en sus ejecutorias.

### **3. Estudio técnico**

#### **3.1 Tamaño del proyecto**

El tamaño del proyecto se define por la población objetivo o grupo meta en todo el territorio nacional. En tal sentido, las acciones del mismo involucran a 506 personas que serán capacitadas, sensibilizadas y dotadas de las herramientas técnicas que les permitan mejorar la eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional.

Las 506 personas serán impactadas de manera directa por el proyecto y se distribuyen en el territorio nacional de la siguiente manera:



UNIDADES ORGANIZACIONALES	AREAS INSTITUCIONALES	NUMERO DE EMPLEADOS	PROVINCIA
De apoyo y Asesora	Dirección de Planificación y Desarrollo:	13	Sede Central, Distrito Nacional y Provincia Santo Domingo
	Dirección Administrativa	9	
	Dirección Financiera	9	
	Departamento de Estadísticas	2	
	Dirección de Recursos Humanos:	28	
	Viceministerio de Cooperación y Asuntos Internacionales	11	
	Dirección de Revisión y Análisis de las Operaciones	3	
Sustantivas	Viceministerio de Áreas Protegidas y Biodiversidad	71	Sede Central, Distrito Nacional y Provincia Santo Domingo
	Viceministerio de Recursos Forestales	55	
	Viceministerio de Suelos y agua	30	
	Viceministerio de Recursos Costeros y Marinos.	25	
	Viceministerio de Gestión Ambiental	98	
Regiones de Medio Ambiente y Recursos Naturales, y sus respectivos Departamentos a nivel provincia (Direcciones Provinciales)	Regional Norte	45	Provincias: Santiago, Puerto Plata, Espaillat, Valverde, Santiago Rodríguez Monte Cristi y Dajabón
	Regional Sur	79	Provincias: Azua, San José de Oca, San Cristóbal, Pera vía, Barahona, Ahorco, Pedernales, Independencia, San Juan y Elías Piña
	Regional Central	58	Provincias: Hermanas Mirabal, María Trinidad Sánchez, Duarte, Samaná, Monseñor Noel, La Vega y Sánchez Ramírez
	Regional Este	30	Provincias: Monte Plata, La Altagracia, La Romana, El Seibo, San Pedro de Macorís y Hato Mayor,
<b>TOTAL</b>		<b>566</b>	

Fuente: Elaborado en base al Mapa de las Regiones de Medio Ambiente y Recursos Naturales, y la nómina de empleados del Ministerio, agosto 2017

### 3.2 Localización del proyecto y área de influencia

El proyecto estará localizado en la sede central, donde está ubicado el 62% de los beneficiarios directos del mismo. El área de influencia incluye las cuatro regionales del Ministerio, con sus respectivos Departamentos Provinciales.



Fuente: Elaborado por la Dirección de Información ambiental, Ministerio Ambiente. 2017

### 3.3 Análisis de los riesgos de desastres

Las amenazas y vulnerabilidad potenciales están relacionadas con el peligro que significa la potencial ocurrencia de fenómenos naturales y antrópicos, que puedan manifestarse en el ámbito de influencia del proyecto durante su ejecución.

Identificando las amenazas y desastres que pueden ocurrir (para el proyecto es en el Distrito Nacional) se procedió a identificar las posibles amenazas:

**TABLA.9**  
**Análisis de los Riesgos de Desastres**

Tipo de Amenaza	Podría Ocurrir una Amenaza		Frecuencia			Severidad		
	SI	NO	B	M	A	B	M	A
1. Inundaciones	X			X			X	
2. Huracanes	X			X			X	
3. Tormentas	X			X			X	
4. Sismos	X			X			X	

Las amenazas y vulnerabilidades potenciales están relacionadas a fenómenos de origen natural:

#### a) Amenazas naturales

Entre las amenazas de origen natural, en el ámbito del proyecto, se identifican tres: derrumbes/deslizamientos, hundimiento y desprendimientos de rocas; fallas sísmicas y ciclones.

i) **Deslizamientos/derrumbes, hundimiento y desprendimientos de rocas.** De acuerdo a información del Censo 2010, el 21.6% de las viviendas del área de influencia del proyecto están ubicadas en áreas expuestas a algún tipo de amenazas. Siendo la mayor, los deslizamientos/derrumbes de tierra, que afectan al 13.28% (59,238) de las viviendas. La magnitud de afectación de estas amenazas se muestra en la tabla a continuación.

**TABLA 10.**  
**Magnitud de las Amenazas: Deslizamientos/Derrumbes, Hundimiento y**  
**Desprendimientos de Rocas, según Municipios localizados en su ámbito de influencia**

Municipios	Total de Viviendas	Número de Viviendas		
		Derrumbe / deslizamiento	Hundimiento	Desprendimiento de Roca
Distrito Nacional	331,133	40,686	20,644	13,475
Santo Domingo Oeste	114,898	18,552	5,762	4,937
<b>Total</b>	<b>340,059</b>	<b>59,238</b>	<b>26,406</b>	<b>18,412</b>
<b>%</b>		<b>13.28</b>	<b>5.92</b>	<b>4.13</b>

Fuente: ONE, 2010. Censo de Población y Vivienda 2010. Características del entorno de la Vivienda y el Hogar.

- ii) **Fallas sísmicas.** Respecto a esta amenaza, según la zonificación sísmica realizada por el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, el 100% de los municipios (2) localizados en el ámbito de influencia del proyecto están clasificados dentro de la Zona de Mediana Sismicidad (Zona II). Como se aprecia en la siguiente tabla.

**TABLA.11**  
**Zonificación Sísmica, según municipio localizados**  
**en su ámbito de influencia**

Municipios	Zonificación Sísmica
Distrito Nacional	Zona II
Santo Domingo Oeste	Zona II

Nota: Zona II = Zona de Mediana Sismicidad .Comprende las provincias y municipios (valor de aceleración espectral para período corto)) sea menor o igual que 0.95 g.  
Fuente: MOPC, 2011. Reglamento para el Análisis y Diseño Sísmicos de Estructuras, Decreto No. 201-11.

- iii) **Trayectorias de ciclones.** Los ciclones constituyen una amenaza latente, con un período de retorno variado, el promedio en el país cada 2 años. En el área de influencia del proyecto solo ha entrado la tormenta Federico, el 2 de septiembre de 1979.

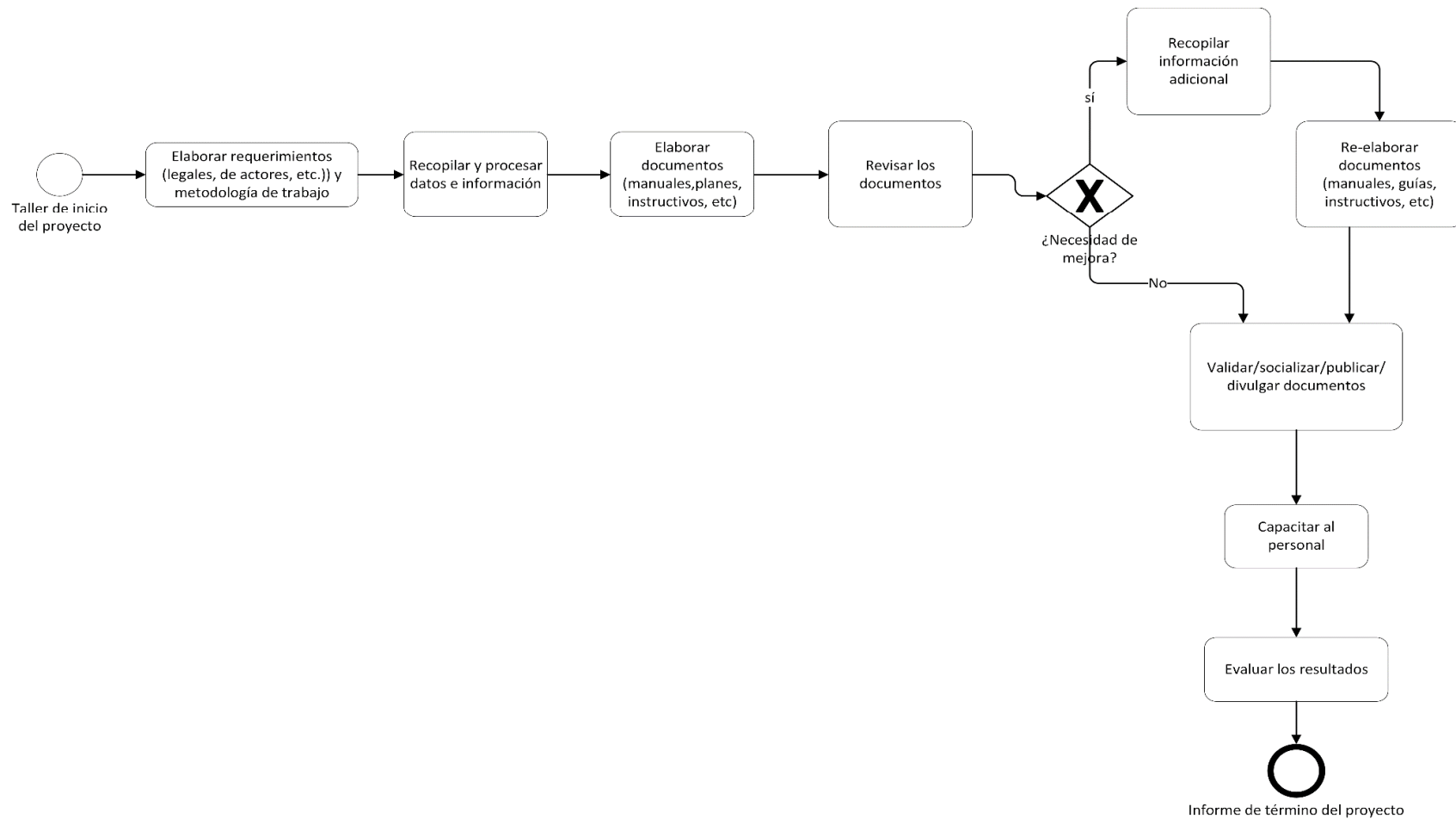
### 3.4 Tecnología del Proyecto

#### a) Proceso de producción bienes y servicios

El proceso de producción de los bienes y servicios estará relacionado a la transformación secuencial de los insumos utilizados (Ver figura No. 8).

**Figura 8.**

Diagrama de flujo de proceso productivo del proyecto “Fortalecimiento institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de la República Dominicana”



## b) Matriz de Requerimientos para la producción de bienes/servicios del proyecto

Para elaborar los productos que tiene contemplado entregar el proyecto, se realizarán actividades que conllevan una serie de requerimientos, los cuales describimos a continuación.

Tabla.12. Matriz de Procesos y Requerimientos para la producción de Bienes y Servicios del Proyecto "Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales"					
Procesos	Propósito del Proceso	Espacio Físico Requerido	Maquinarias y Equipos	Mano de Obra	Materiales
Elaborar Requerimientos y metodología de trabajo	Una condición o capacidad que debe estar presente para satisfacer un contrato, estándar, especificación u otro documento formal.	Oficina de la Dirección de Planificación y Desarrollo	Computador PC (Monitor + CPU)	Consultoría y personal de la Dirección de Planificación y Desarrollo/Departamento Desarrollo Organizacional	Cd-RW Carpeta 3 hoyos 2" Computador PC (Monitor + CPU) Computadora Portátil (Laptop) Folders Gasoil Impresión y encuadernación Lapiceros azules y negro Lápiz de Carbón Libreta Rayada 8 ½ x 11 Papel bond 20 (8.5 X 11) Tinta para Impresora Viáticos profesionales y técnicos Viáticos personal de oficina, choferes y otros Servicio de consultoría Paleógrafos ( libreta 50 Uds.)
Recopilar y procesar datos e información	Es el proceso que consiste en recolectar datos e informaciones, analizar los datos obtenidos para filtrarlos y elaborar el producto final, de acuerdo con la metodología seleccionada.	Oficina de la Dirección de Planificación y Desarrollo	Computador PC (Monitor + CPU)	Consultoría y personal de la Dirección de Planificación y Desarrollo/Departamento Calidad Institucional	
Elaborar documentos (Manuales, Planes, Normas, etc.)	Es el proceso en el cual se procederá a preparar los documentos que entregara el proyecto	Oficina de la Dirección de Planificación y Desarrollo	Computador PC (Monitor + CPU)	Consultoría y personal de la Dirección de Planificación y Desarrollo/Departamento Formulación, monitoreo y seguimiento de Planes, programas y proyectos	
Revisar los documentos	Es el proceso en el cual los borradores de los documentos se realizan reuniones de trabajo para revisar y analizar los datos y conocer si deben ser mejorados o no	Oficina de la Dirección de Planificación y Desarrollo	Computador PC (Monitor + CPU)	Consultoría y personal de la Dirección de Planificación y Desarrollo/Departamento Formulación, monitoreo y seguimiento de Planes, programas y proyectos	
Recopilar información adicional	En el caso de que los documentos deban ser mejorados, se recopila la información necesaria para mejorar los documentos de acuerdo a lo pautado en el proceso anterior	Oficina de la Dirección de Planificación y Desarrollo	Computador PC (Monitor + CPU)	Consultoría y personal de la Dirección de Planificación y Desarrollo/Departamento Formulación, monitoreo y seguimiento de Planes, programas y proyectos	
Reelaborar documentos	El es proceso que conlleva introducir las mejoras señaladas en los procesos anteriores	Oficina de la Dirección de Planificación y Desarrollo	Computador PC (Monitor + CPU)	Consultoría y personal de la Dirección de Planificación y Desarrollo/Departamento Formulación, monitoreo y seguimiento de Planes, programas y proyectos	
Validar/Socializar/P publicar/divulgar documentos	Es el proceso en el cual los documentos son llevados a validación por las autoridades y personal de las áreas, y luego proceder a la socialización en la cual todos los empleados deben conocer los documentos, para su divulgación y publicación	Oficina del Departamento de Estadísticas Ambientales	Computador PC (Monitor + CPU)	Consultoría y personal del Departamento de Estadísticas Ambientales	
Capacitar al Personal	Es el proceso a través del cual se capacitaran a la población objetivo en los temas descritos en el alcance del proyecto	Oficina del Departamento de Estadísticas Ambientales	Cámara Fotográfica Digital GPS ( Sistema de Posicionamiento Global) Computador PC (Monitor + CPU) Computadora Portátil ( Laptop) Radio de	Consultoría y personal del Departamento de Estadísticas Ambientales	
Evaluar los resultados	Es el proceso en el cual se evaluarán si se han alcanzado los objetivos del proyecto	Oficina de la Dirección de Planificación y Desarrollo	Computador PC (Monitor + CPU)	Consultoría y personal de la Dirección de Planificación y Desarrollo/Departamento Formulación, monitoreo y seguimiento de Planes, programas y proyectos	

### 3.5 Ingeniería del proyecto

En la ingeniería del proyecto, detallamos las especificaciones técnicas y las inversiones que se realizarán en equipamiento básico y consultorías requeridas.

#### Especificaciones Técnicas

##### 1. Consultorías

###### Consultoría 1:

- Profesional universitario de las Ciencias Naturales, Económicas o Sociales.
- Estudios de postgrado o especialización vinculados a planificación estratégica, desarrollo de proyectos, política pública y/o medio ambiente y recursos naturales.
- Al menos 10 años de experiencia profesional en el sector Medio Ambiente y en procesos de planificación estratégica, especialmente en el ámbito gubernamental.
- Haber completado la elaboración de al menos dos (2) PEI en una institución gubernamental.
- Conocimiento profundo del sector Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- Habilidad para redacción de informes técnicos.
- Excelente capacidad de comunicación oral y escrita.
- Experiencia de trabajo en equipo, en la organización y planificación de tareas; buenas habilidades analíticas y conocimientos avanzados de herramientas informáticas.

###### Consultoría 2:

- Profesional universitario de las Ciencias Naturales, Económicas o Sociales.
- Estudios de postgrado o especialización vinculados a procesos, procedimientos y desarrollo organizacional.
- Al menos 10 años de experiencia profesional.
- Tener conocimientos y experiencia en el manejo de sistemas de gestión institucional y sistemas de calidad.
- Haber completado la elaboración de al menos dos (2) manuales de procesos y procedimientos.
- Habilidad para redacción de informes técnicos.
- Excelente capacidad de comunicación oral y escrita.
- Experiencia de trabajo en equipo, en la organización y planificación de tareas; buenas habilidades analíticas y conocimientos avanzados de herramientas informáticas.



### Consultoría 3:

- Profesional universitario de las Ciencias Naturales, Económicas o Sociales.
- Estudios de postgrado o especialización vinculados a estadísticas ambientales.
- Preferible tener conocimiento del sector Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- Experiencia probada de al menos 8 años vinculada al ámbito de las estadísticas y la formulación y análisis de indicadores.
- Habilidad para redacción de informes técnicos.
- Excelente capacidad de comunicación oral y escrita
- Experiencia de trabajo en equipo, en la organización y planificación de tareas; buenas habilidades analíticas y conocimientos avanzados de herramientas informáticas.

## 2. GPS (Sistema de Posicionamiento Global)

El GPS (Sistema de Posicionamiento Global, según siglas en inglés) consiste en varios satélites que giran alrededor de la Tierra a 18.000 Km. de distancia, de forma tal que siempre tres de ellos localizan un punto del planeta. Los satélites tienen un reloj que informa esas posiciones (comunica una posición por segundo) en una determinada fecha y hora. Es decir que el GPS indica la longitud y latitud de un punto, la fecha y la hora.



Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales  
Dirección de Tecnología - Dpto Radiocomunicación  
Especificaciones Técnicas de Equipos GPS

#### Equipos GPS

Componente	Descripción
Pantalla	2.6" 160x240 px, Visible bajo luz solar
Mapa	Mapa del Mundo integrado con relieve sombreado
Almacenamiento	1.7 Gb (Minimo)
Características Adicionales	Brújula de tres ejes con altímetro barométric A prueba de Agua
Compatible	imágenes por satélite de BirdsEye, mapas personalizados
Accesorios	Memoria MSD 4gb Cable de Conexión

### 3. Cámara Fotográfica Digital



Características	Descripción
Resolución	14.1 Megapíxel
Resolución Máxima	4320 x 3240 Píxeles
Zoom Digital	8 x
Zoom Óptico	4 x
LCD	2,7 pulgadas
Flash incluido	Automático, Desligado, Reductor de Ojos Rojos, Sí, Sincronización Lenta
Funciones	Detector de escena, Detector de fase, Detector de sonrisas, Estabilizador de imagen, MP3 Player
Funciones	
Formato de imagen	JPEG
Formato de video	MPEG, VGA
Equivalencia con 35mm	26 – 104 mm
Apertura máxima	2.7 – 5.7
Velocidad del obturador	1 – 1/1600
ISO	100, 1600, 200, 3200, 400, 80, 800, Automático
Sensor	CCD
Modos de exposición	±2 EV en pasos de 1/3 EV
Efectos de la imagen	Automático, Fluorescente, Incandescente
Cuadros por segundo	1.4
Sistema operacional compatible	Microsoft Windows
Almacenamiento y energía	
Memoria interna	45 Mbytes
Tarjeta de memoria compatible	Memory Stick Duo Pro, SDHC, Tarjeta SD
Fuente de energía	Batería Recargable, Lithium-ion EN-EL1
Conexiones	USB 2.0
Especificaciones técnicas	
Ancho	90 mm
Altura	51 mm
Profundidad	17 mm
Peso	117 g

#### 4. Radios de Comunicación



##### **Radios Portátiles**

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
Banda de operación	VHF
Frecuencias	136 -174MHz
GPS	Si
Modulación	Análoga / Digital
Capacidad	16 canales (Mínimo)
Potencia de salida	5 W
Antena de operación	VHF
Baterías	1
Licencias	IPSC
Características adicionales	5.0kHz @ 25 kHz OTAP
	Compatible con sistema de repetidores digital Mototurbo
Accesorios	Cargador

### Radios Base

Componente	Descripción
Banda de operación	VHF
Frecuencias	136 -174MHz
Modulación	Análoga / Digital
Capacidad	300 canales (Mínimo)
Potencia de salida	2W
Potencia de salida RF	45 W
Impedancia en antena	50Ω
Licencias	IPSC
Características adicionales	OTAP Compatible con el sistema de repetidores digital Mototurbo

### Antena para Radios Base

Componente	Descripción
Tipo	Yagui
Frecuencia	150-174 Mhz
DB	7 o mas
Elementos	3
Banda	VHF
Tipo conectores	PL 259

### Fuente de Alimentación Eléctrica para Radios Base

Componente	Descripción
Voltaje de entrada	120 VCA, 600Hz
Voltaje de salida	13.8 VDC
Corriente de salida	10A
límite de corriente	14A
Protección	Sobre Corriente, Cortocircuito y sobre Voltaje

### **3.6 Planificación y gestión del proyecto**

#### **a) Planificación y programación de la ejecución del proyecto**

Los objetivos de ejecución y operación, así como la planificación y programación de la ejecución del proyecto se presentan en la siguiente tabla.

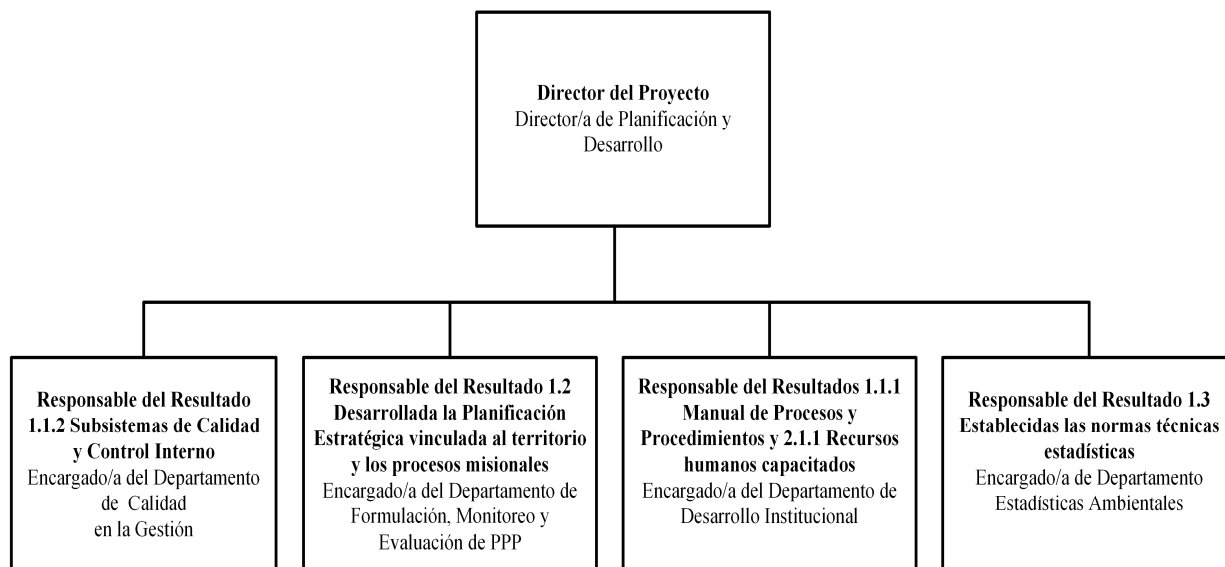
Tabla 13. Planificación y Programación de la Ejecución del Proyecto.

OBJETIVOS DE EJECUCIÓN	OBJETIVOS OPERACIONALES	SUBPRODUCTOS Y SUBSERVICIOS	Cronograma de Ejecución								RESPONSABLE DIRECTO		
			AÑO 1				AÑO 2						
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			
Mejorar los mecanismos de desarrollo institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en un plazo de dos años y a un costo de RD\$9,525,000.00	Mejorar los procesos de gestión y organización	1.1.1.1. Mapa de procesos establecidos											Departamento de Desarrollo Institucional
		1.1.1.2. Procedimientos y procesos actualizados e implementados											Departamento de Desarrollo Institucional
		1.1.1.3. Instrucciones de trabajo priorizadas e implementadas											Departamento de Desarrollo Institucional
		1.1.2.1. Manual de control interno elaborado y establecido											Departamento de Calidad en la Gestión
		1.1.2.2. Manual de control interno elaborado y establecido											Departamento de Calidad en la Gestión
	Desarrollar la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales	1.2.1.1. Mecanismos de conexión operativa entre políticas ambientales y las prioridades nacionales establecidas											Dirección de Planificación y Desarrollo
		1.2.1.2. Mecanismos de coordinación para la formulación de prioridades, estrategias y políticas en consulta sectorial y con los gobiernos locales establecidos.											Dirección de Planificación y Desarrollo
		1.2.1.3. Metodología de planificación con órganos desconcertados establecida.											Dirección de Planificación y Desarrollo
		1.2.1.4. Metodología para la programación físico financiera establecida.											Dirección de Planificación y Desarrollo
		1.2.2.1. Informaciones de necesidades y de línea base requeridas levantadas.											Departamento de Formulación, Monitoreo y Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos
		1.2.2.2. Estrategias Ambientales definidas y establecidas.											Departamento de Formulación, Monitoreo y Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos
		1.2.2.3. Productos, resultados conforme a la metodología cadena de valor definidos.											Departamento de Formulación, Monitoreo y Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos
		1.2.2.4. Rangos aceptables de indicadores de procesos, productos y resultados establecidos.											Departamento de Formulación, Monitoreo y Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos
	Establecer las normas técnicas estadísticas	1.3.1.1. Normas técnicas de operaciones estadísticas conforme al plan estadístico elaboradas.											Departamento de Estadísticas Ambientales
		1.3.1.2. Plan de las operaciones estadísticas de medio ambiente central y territorial elaborado.											Departamento de Estadísticas Ambientales
		1.3.1.3. Indicadores de desempeño definidos y establecidos.											Departamento de Estadísticas Ambientales
		1.3.2.1. Hojas metodológicas de indicadores que definen alcance, fórmula de cálculo, responsabilidades y flujo de información desarrolladas y establecidas.											Departamento de Estadísticas Ambientales
		1.3.2.2. Metodología para el registro, análisis y reporte de datos estadísticos en sede central y órganos desconcertados.											Departamento de Estadísticas Ambientales
		1.3.2.3. Equipos de medición y comunicación para el procesamiento de datos adquiridos.											Departamento de Estadísticas Ambientales
		Desarrollar las capacidades del capital humano del Ministerio	2.1.1.1. Recursos humanos capacitados en uso de procedimientos e instructivos controlados en un sistema de calidad basado en el CAF.										
	2.1.1.2. Recursos humanos capacitados en medición y sistematización de informaciones.												Departamento de Desarrollo Institucional/Departamento de Estadísticas Ambientales
	2.1.1.3. Recursos humanos capacitados en metodología de planificación de medio ambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados												Departamento de Desarrollo Institucional/Departamento de Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, programas y proyectos
	2.1.1.4. Recursos humanos capacitados en control interno												Departamento de Desarrollo Institucional/Dirección y Análisis de Operaciones

## b) Organización de la ejecución del proyecto

La estructura organizativa de la ejecución del proyecto, en la cual señalamos la responsabilidad gerencial para cada resultado se presenta a continuación.

**Figura 9.**  
**Oficina de Dirección del Proyecto**



### 3.7 Costos

Los costos que implican la ejecución y operación del proyecto, se presentan a continuación.

a) Costos de inversión o ejecución del proyecto

**TABLA. 14 Costos fijos, diferidos y capital de trabajo**  
(En RD\$)

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2
<b><u>A) Costos de Inversión:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>6,255,500</b>	<b>3,269,500</b>
<b><u>Inversiones fijas:</u></b>		<b>0.0</b>	<b>400,000</b>
SubP. 1.3.2.2. Equipos de medición y comunicación.			400,000
<b><u>Inversiones diferidas:</u></b>		<b>6,255,500</b>	<b>2,869,500</b>
Producto 1.1.1. Manual de Procesos y Procedimientos.		579,000	386,000
Producto 1.1.2. Subsistemas de Calidad y Control Interno.		340,000	510,000
Producto 1.2.1. Diseño de la Metodología de Planificación basado en criterios territoriales y sectoriales.		1,700,000	
Producto 1.2.2. Plan Estratégico Institucional y POA del año 1 basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados		2,355,000	
Producto 1.3.1. Normas Técnicas de Estadísticas.		225,000	525,000
Producto 1.3.2. Unidades Organizacionales dotadas de aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos.		211,500	493,500
Producto 2.1.1. Recursos Humanos capacitados.		520,000	780,000
Unidad Gestión del Proyecto - UGP		0.0	0.0
Imprevistos		325,000	175,000
<b><u>Capital de trabajo inicial:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Capital de Trabajo inicial	0.0	0.0	0.0
<b>Total Costos de Inversión del Proyecto (A+ B)</b>		<b>6,255,500</b>	<b>3,269,500</b>



## b) Costos de Operación o Funcionamiento

Tabla. 15 Costo de operación del proyecto

(En RD\$)

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2
<b><u>A) Costos de Producción:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>6,255,500</b>	<b>3,269,500</b>
<b><u>Costo de Producción:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>6,255,500</b>	<b>3,269,500</b>
Producto 1.1.1. Manual de Procesos y Procedimientos.		579,000	386,000
Producto 1.1.2. Subsistemas de Calidad y Control Interno.		340,000	510,000
Producto 1.2.1. Diseño de la Metodología de Planificación basado en criterios territoriales y sectoriales.		1,700,000	0
Producto 1.2.2. Plan Estratégico Institucional y POA del año 1 basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados		2,355,000	0
Producto 1.3.1. Normas Técnicas de Estadísticas.		225,000	525,000
Producto 1.3.2. Unidades Organizacionales dotadas de aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos.		211,500	893,500
Producto 2.1.1. Recursos Humanos capacitados.		520,000	780,000
Imprevistos		325,000	175,000
<b><u>B. Costos Administrativos:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Unidad Gestión del Proyecto - UGP	0.0	0.0	0.0
<b><u>C. Costos de Ventas:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Costo de distribución y comercialización	0.0	0.0	0.0
<b>Total Costos de Operación del Proyecto (A+ B+C)</b>	<b>0.0</b>	<b>6,255,500</b>	<b>3,269,500</b>

## 4. Estudio financiero

### 4.1 Aspectos relevantes de la evaluación financiera

a) Tipo de proyecto	Capital humano
b) Horizonte de planeamiento	Planificado para ejecutarse en dos (2) años
c) Tasa de descuento o TREMA que se utilizará	12%
d) Manejo del capital de trabajo inicial	No contempla capital de trabajo inicial
e) Valor de rescate de las inversiones	No presentan activos con valor de venta que, posteriormente, representarían ingresos.

### 4.2. Inversiones

#### a) Resumen del costo por componentes, productos, servicios, subproductos y subservicios

El costo de la implementación asciende a un monto de RD\$9,525,000.00 para los dos años de ejecución. A continuación, se indica el presupuesto de los productos y subproductos del mismo, según componentes.

Tabla 16..RESUMEN COSTO DEL PROYECTO A PRECIOS PRIVADOS.

COMPONENTE	RESULTADOS	PRODUCTOS Y SERVICIOS	SUBPRODUCTOS Y SUBSERVICIOS	COSTO	TOTAL
COMPONENTE 1. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	1.1. Mejorados los procesos de gestión y organización	1.1.1.Manual de Procesos y Procedimientos.	1.1.1.1.Mapa de procesos establecidos.	200,000	965,000
			1.1.1.2.Procedimientos y procesos actualizados e implementados.	425,000	
			1.1.1.3.Instrucciones de trabajo priorizadas e implementadas.	340,000	
	1.2.Desarrollada la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales	1.1.2.Subsistemas de Calidad y Control Interno.	1.1.2.1.Manual de control Interno elaborado y establecido.	425,000	850,000
			1.1.2.2.Manual de control Interno elaborado y establecido.	425,000	
	1.2.Desarrollada la planificación estratégica vinculada al territorio y a los procesos misionales	1.2.1.Diseño de la Metodología de Planificación basado en criterios territoriales y sectoriales.	1.2.1.1. Mecanismos de conexión operativa entre políticas ambientales y las prioridades nacionales establecidas.	350,000	1,700,000
			1.2.1.2.Mecanismos de coordinación para la formulación de prioridades, estrategias y políticas en consulta sectorial y con los gobiernos locales establecidos.	450,000	
			1.2.1.3. Metodología de planificación con órganos desconcertados establecida.	450,000	
			1.2.1.4. Metodología para la programación físico financiera establecida.	450,000	
		1.2.2. Plan Estratégico Institucional y POA del año 1 basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados.	1.2.2.1. Informaciones de necesidades y de línea base requeridas levantadas.	240,000	2,355,000
			1.2.2.2. Estrategias Ambientales definidas y establecidas.	475,000	
	1.3. Establecidas las normas técnicas estadísticas	1.3.1. Normas Técnicas de Estadísticas.	1.3.1.1 Normas técnicas de operaciones estadísticas conforme al plan estadístico elaboradas.	250,000	750,000
			1.3.1.2. Plan de las operaciones estadísticas de medio ambiente central y territorial elaborado.	250,000	
			1.3.1.3. Indicadores de desempeño definidos y establecidos.	250,000	
		1.3.2.Unidades Organizacionales dotadas de aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos.	1.3.2.1.Hojas metodológicas de indicadores que definen alcance, fórmula de cálculo, responsabilidades y flujo de información desarrolladas y establecidas.	250,000	1,105,000
1.3.2.2. Metodología para el registro, análisis y reporte de datos estadísticos en sede central y órganos desconcertados.			455,000		
1.3.2.3. Equipos de medición y comunicación para el procesamiento de datos adquiridos.			400,000		
<b>SUBTOTAL COMPONENTE 1</b>					<b>7,725,000</b>
COMPONENTE 2. CAPACITACIÓN	2.1. Desarrollo de capacidades del capital Humano del Ministerio	2.1.1. Recursos Humanos capacitados.	2.1.1.1. Recursos humanos capacitados en uso de procedimientos e instructivos controlados en un sistema de calidad basado en el CAF.	325,000	1,300,000
			2.1.1.2 Recursos humanos capacitados en medición y sistematización de informaciones.	325,000	
			2.1.1.3. Recursos humanos capacitados en metodología de planificación de medio ambiente y recursos naturales, basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados	325,000	
			2.1.1.4. Recursos humanos capacitados en control interno	325,000	
	<b>SUBTOTAL COMPONENTE 2</b>				
Imprevisto				500,000	500,000
<b>TOTAL PROYECTO (COMPONENTE 1 + 2)</b>					<b>9,525,000</b>

**b) Inversiones a realizar para la ejecución del proyecto.**

La tabla muestra las inversiones a realizar para la ejecución del proyecto a los fines de elaborar los productos y subproductos del mismo, a precios privados.

**TABLA 17. Inversión, costos de operación y mantenimiento del proyecto, a precios privados  
(En RD\$)**

RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2
<b><u>A) Costos de Inversión:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>6,255,500</b>	<b>3,269,500</b>
<b><u>Inversiones fijas:</u></b>		-	<b>400,000</b>
SubP. 1.3.2.2. Equipos de medición y comunicación.			<b>400,000</b>
<b><u>Inversiones diferidas:</u></b>		<b>6,255,500</b>	<b>2,869,500</b>
Producto 1.1.1. Manual de Procesos y Procedimientos.		579,000	386,000
Producto 1.1.2. Subsistemas de Calidad y Control Interno.		340,000	510,000
Producto 1.2.1. Diseño de la Metodología de Planificación basado en criterios territoriales y sectoriales.		1,700,000	
Producto 1.2.2. Plan Estratégico Institucional y POA del año 1 basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados		2,355,000	
Producto 1.3.1. Normas Técnicas de Estadísticas.		225,000	525,000
Producto 1.3.2. Unidades Organizacionales dotadas de aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos.		211,500	493,500
Producto 2.1.1. Recursos Humanos capacitados.		520,000	780,000
Unidad Gestión del Proyecto - UGP		0.0	0.0
Imprevistos		325,000	175,000
<b><u>Capital de trabajo inicial:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Capital de Trabajo inicial	0.0	0.0	0.0
<b><u>B. Costos de Operación y Mantenimiento:</u></b>		0.0	0.0
Costo de Operación y Mantenimiento		0.0	0.0
<b>Total Costos Inversión del Proyecto (A+ B)</b>		<b>6,255,500</b>	<b>3,269,500</b>

### 4.3 Fuente y estructura de financiamiento

CATEGORIA PROGRAMATICA - UNIDAD RESPONSABLE									Fuente y estructura de financiamiento					
									Fuentes Nacionales			Fuentes Externas		
Cap	Prog	SubP	Cód.	SNIP	Proy	Act/Ob	InstRec	UE	Monto (RDS)	Fdo	Org. Fin	Donaciones		
												Monto (RDS)	Fdo	Org. Fin
218	01	N/A	4213			Fortalecimiento Institucional	0.0.0.0	0004	1,620,000	2076	Fondo Propios	6,500,000	900	AICE (206)
218	01	N/A	4213			Capacitación	0.0.0.0	0004	405,000	2076	Fondo Propios	1,000,000	900	AICE (206)
<b>TOTAL</b>									<b>2,025,000</b>	2076	Fondo Propios	<b>7,500,000</b>	900	AICE (206)

### 4.4 Costos de operación

La tabla No. 19 muestra los costos de operación para la elaboración de los productos y subproductos durante la ejecución del proyecto, a precios privados.

**TABLA 19. Costo de operación del proyecto, a precios privados**

(EN RD\$)

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2
<b><u>A. Costos de Producción:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>6,255,500</b>	<b>3,269,500</b>
<b><u>Costo de Producción:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>6,255,500</b>	<b>3,269,500</b>
Producto 1.1.1. Manual de Procesos y Procedimientos.		579,000	386,000
Producto 1.1.2. Subsistemas de Calidad y Control Interno.		340,000	510,000
Producto 1.2.1. Diseño de la Metodología de Planificación basado en criterios territoriales y sectoriales.		1,700,000	0
Producto 1.2.2. Plan Estratégico Institucional y POA del año 1 basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados		2,355,000	0
Producto 1.3.1. Normas Técnicas de Estadísticas.		225,000	525,000
Producto 1.3.2. Unidades Organizacionales dotadas de aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos.		211,500	893,500
Producto 2.1.1. Recursos Humanos capacitados.		520,000	780,000
Imprevistos		325,000	175,000
<b><u>B. Costos Administrativos:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Unidad Gestión del Proyecto - UGP	0.0	0.0	0.0
<b><u>C. Costos de Ventas:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Costo de distribución y comercialización	0.0	0.0	0.0
<b>Total Costos de Operación del Proyecto (A+ B+C)</b>	<b>0.0</b>	<b>6,255,500</b>	<b>3,269,500</b>

## **4.5. Ingresos y sostenibilidad del proyecto**

### **a) Ingresos del proyecto**

El proyecto no producirá activos con valores de venta que, posteriormente, representarían ingresos.

### **b) Sostenibilidad del proyecto**

La evaluación de la sostenibilidad se fundamenta en la apreciación de en qué medida los beneficios del proyecto continuarán, después de que haya terminado el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). En términos generales, se puede afirmar que la intervención es sostenible y se mantendrá una vez retirada la ayuda externa.

La sostenibilidad de las acciones del proyecto está asegurada, dado que el Ministerio institucionalizará el uso permanente de todos los productos y subproductos generados con el mismo. El Ministerio de Ambiente cuenta, a nivel nacional, con una Dirección Provincial de Medio Ambiente y Recursos Naturales en cada una de las 31 provincias del país y el Distrito Nacional, es decir, en el ámbito total de la intervención del proyecto, lo cual favorecerá la sostenibilidad de las actividades del mismo.

## **4.6 Flujo financiero**

La siguiente tabla muestra la diferencia entre los costos para la elaboración de los productos y subproductos durante la ejecución del proyecto y los beneficios incrementales anuales a precios privados.

**TABLA 20. Flujo financiero del proyecto, a precios privados**  
(En RD\$)

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2
<b>1. Ingresos Incrementales</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Ingresos con Proyecto	0.0	0.0	0.0
<b>2. Costos Incrementales (A+B)</b>	<b>0.0</b>	<b>6,255,500</b>	<b>3,269,500</b>
<b><u>A. Costos de Inversión:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>6,255,500</b>	<b>3,269,500</b>
<b><u>Inversiones fijas:</u></b>		-	<b>400,000</b>
SubP. 1.3.2.2. Equipos de medición y comunicación.			400,000
<b><u>Inversiones diferidas:</u></b>		<b>6,255,500</b>	<b>2,869,500</b>
Producto 1.1.1. Manual de Procesos y Procedimientos.		579,000	386,000
Producto 1.1.2. Subsistemas de Calidad y Control Interno.		340,000	510,000
Producto 1.2.1. Diseño de la Metodología de Planificación basado en criterios territoriales y sectoriales.		1,700,000	
Producto 1.2.2. Plan Estratégico Institucional y POA del año 1 basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados		2,355,000	
Producto 1.3.1. Normas Técnicas de Estadísticas.		225,000	525,000
Producto 1.3.2. Unidades Organizacionales dotadas de aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos.		211,500	493,500
Producto 2.1.1. Recursos Humanos capacitados.		520,000	780,000
Unidad Gestión del Proyecto - UGP		<b>0.0</b>	0.0
Imprevistos		325,000	175,000
<b><u>Capital de trabajo inicial:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Capital de Trabajo inicial	0.0	0.0	0.0
		0.0	0.0
<b><u>B. Costos de Operación y Mantenimiento:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Costo de Operación y Mantenimiento	0.0	0.0	0.0
<b>3. Ingresos Netos Incrementales (1-2)</b>	<b>0.0</b>	<b>-6,255,500</b>	<b>-3,269,500</b>



## 4.7 Indicadores de evaluación financiera

### a) Costo anual equivalente, CAE

El costo anual equivalente mide financieramente la eficiencia en el uso de los recursos que el Estado destina para generar bienes y servicios a la población. Ahora, este uso eficiente de los recursos para efectos de este proyecto, se puede valorar desde la perspectiva del costo por beneficiario o bien, por producto obtenido.

**TABLA 21. Análisis de Eficiencia del Proyecto, a través del Costo Anual Equivalente (CAE) (RD\$)**

Rubros	Año 0 (2017)	Año 1 (2018)	Año 2 (2019)
<b>Costo Total Inversión</b>			
Aportación AECID	7,500,000	5,000,000	2,500,000
Aportación MARENA	2,025,000	1,255,500	769,500
<b>Costo Total Corriente</b>	<b>9,525,000</b>	<b>6,255,500</b>	<b>3,269,500</b>
<b>Actualizar = TSD = 12%</b>	<b>1.00</b>	<b>0.89</b>	<b>0.80</b>
<b>Flujo de Costos Actualizados</b>	<b>9,525,000</b>	<b>5,567,395</b>	<b>2,615,600</b>
<b>Indicadores:</b>			
Beneficiarios Promedio	566		
Valor Actual del Costo (VAC)	17,707,995.00		
Costo Anual Equivalente (CAE)	(10,482,933.96)		
CAE/Persona	(18,521.08)		

## **5. Estudio económico y social**

### **5.1. Factores de conversión del flujo financiero al flujo económico y social**

La metodología utilizada para evaluar el proyecto es la de costos/beneficios a precios sociales durante el horizonte de evaluación (dos años).

Para la evaluación económica financiera se ha aplicado una tasa de descuento nominal del 23% (18% de ITBIS y 5% Ventas de Bienes y Servicios al Estado) 28% (10% honorarios y 18% ITBIS).

Una tasa de descuento o TREMA de un 12%.

## 5.2. Costos y Beneficios del Proyecto

TABLA 22. Inversión y costos de operación y mantenimiento del proyecto, a precios sociales  
(En RD\$)

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2
<b><u>A. Costos de Inversión:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>4,503,960</b>	<b>2,374,040</b>
<b><u>Inversiones fijas:</u></b>		<b>0.0</b>	<b>308,000</b>
SubP. 1.3.2.2. Equipos de medición y comunicación.			308,000
<b><u>Inversiones diferidas:</u></b>		<b>4,503,960</b>	<b>2,066,040</b>
Producto 1.1.1. Manual de Procesos y Procedimientos.		416,880	277,920
Producto 1.1.2. Subsistemas de Calidad y Control Interno.		244,800	367,200
Producto 1.2.1. Diseño de la Metodología de Planificación basado en criterios territoriales y sectoriales.		1,224,000	
Producto 1.2.2. Plan Estratégico Institucional y POA del año 1 basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados		1,695,600	
Producto 1.3.1. Normas Técnicas de Estadísticas.		162,000	378,000
Producto 1.3.2. Unidades Organizacionales dotadas de aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos.		152,280	355,320
Producto 2.1.1. Recursos Humanos capacitados.		374,400	561,600
Unidad Gestión del Proyecto - UGP			
Imprevistos		234,000	126,000
<b><u>Capital de trabajo inicial:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Capital de Trabajo inicial	0.0	0.0	0.0
<b><u>B. Costos de Operación y Mantenimiento:</u></b>		0.0	0.0
Costo de Operación y Mantenimiento		0.0	0.0
<b>Total Costos Inversión del Proyecto (A+ B)</b>		<b>4,503,960</b>	<b>2,374,040</b>

### 5.3. Flujo Económico y Social

**TABLA 23. Ingresos netos incrementales del proyecto, a precios sociales**  
(En RD\$)

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2
<b>1. Ingresos Incrementales</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Ingresos Con Proyecto	0.0	0.0	0.0
<b>2. Costos Incrementales</b>	<b>0.0</b>	<b>4,503,960</b>	<b>2,374,040</b>
<b>A) COSTOS DE INVERSION:</b>	<b>0.0</b>	<b>4,503,960</b>	<b>2,374,040</b>
<b><u>Inversiones fijas:</u></b>			308,000
Subproducto. 1.3.2.2. Equipos de medición y comunicación.			308,000
<b><u>Inversiones diferidas:</u></b>		<b>4,503,960</b>	<b>2,066,040</b>
Producto 1.1.1. Manual de Procesos y Procedimientos.		416,880	277,920
Producto 1.1.2. Subsistemas de Calidad y Control Interno.		244,800	367,200
Producto 1.2.1. Diseño de la Metodología de Planificación basado en criterios territoriales y sectoriales.		1,224,000	
Producto 1.2.2. Plan Estratégico Institucional y POA del año 1 basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados		1,695,600	
Producto 1.3.1. Normas Técnicas de Estadísticas.		162,000	378,000
Producto 1.3.2. Unidades Organizacionales dotadas de aplicaciones informáticas, equipos de medición y de comunicación para el procesamiento de datos.		152,280	355,320
Producto 2.1.1. Recursos Humanos capacitados.		374,400	561,600
Unidad Gestion del Proyecto - UGP			
Imprevistos		234,000	126,000
<b><u>Capital de trabajo inicial:</u></b>			
Capital de Trabajo inicial			
<b><u>B. Costos de Operación y Mantenimiento:</u></b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Costo de Operación y Mantenimiento	0.0	0.0	0.0
<b>3. Ingresos Netos Incrementales</b>	<b>0.0</b>	<b>-4,503,960</b>	<b>-2,374,040</b>

## 5.4. Indicadores de Evaluación y Resultados

**TABLA 24. Análisis de eficiencia del proyecto, a través del costo anual equivalente (CAE), a precios sociales (En RD\$)**

Rubros	Año 0 (2017)	Año 1 (2018)	Año 2 (2019)
<b>Costo Total Inversión</b>			
Aportación AECID	5,400,000	3,600,000	1,800,000
Aportación MARENA	1,335,500	903,960	574,040
<b>Costo Total Corriente</b>	<b>6,735,500</b>	<b>4,503,960</b>	<b>2,374,040</b>
Actualizar = TSD = 12%	1	0.89	0.8
<b>Flujo de Costos Actualizados</b>	<b>6,735,500</b>	<b>4,008,524</b>	<b>1,899,232</b>
<b>Indicadores:</b>			
Beneficiarios Promedio	566		
Valor Actual del Costo (VAC)	12,649,463.01		
Costo Anual Equivalente (CAE)	-7,484,663.40		
CAE/Persona	-13,223.79		

## 5.5. Análisis de variables macroeconómicas y sociales del proyecto

### a) Impacto distributivo

Los beneficiarios directos del proyecto son los 566 empleados del Ministerio y los costos del mismo serán pagados con los fondos del Ministerio, RD\$1,625,000.00 y RD\$ 7,500,000.00 por donaciones del Gobierno Español (AECID). El impacto del proyecto se expresará en una mejoría de las capacidades institucionales del Ministerio. Los bienes y servicios entregados por este a la sociedad tendrán mayor calidad, incrementando el grado de satisfacción de los usuarios.

### b) Impactos en el empleo

El proyecto generará empleos en su etapa de ejecución ya que se contratará consultores para la elaboración de los manuales, del PEI, la construcción del sistema de estadísticas y para realizar las capacitaciones al personal técnico del Ministerio.

### **c) Impacto fiscal**

Los ingresos que genera a la Hacienda Pública ascienden a la suma de RD\$ 2,647,000.00 producto de los impuestos sobre los honorarios profesionales, el ITBIS y por la venta de bienes y servicios al Estado. Este último, a empresas proveedoras del Estado.

### **d) Valor agregado**

El valor agregado que se genera con el proyecto se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$VA = Sal + I + IB$$

$$VA = 5,350,000 + 0^* + 0^*$$

$$VA = \text{RD\$ } 5,350,000$$

El pago de intereses del proyecto por el crédito es cero (0) porque se trata de una donación financiera no reembolsable.

Los ingresos brutos son cero porque es un proyecto de fortalecimiento institucional para mejorar las capacidades técnicas del personal del Ministerio.

## 5.6. Análisis cualitativo de aportes económicos y sociales del proyecto

Figura 10. Análisis Económico y Social: Valoración "Situación sin Proyecto" versus "Situación con Proyecto"

Variable económico/ social	Situación sin Proyecto	Situación con Proyecto	Análisis comparativo
<b>Conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de capacitación de personal contempla pocas áreas de conocimiento y cobertura limitada a la sede central.</li> <li>- Conocimientos y destrezas de los recursos humanos limitados para la aplicación de metodologías y herramientas de planificación, medición, sistematización e información de las operaciones estadísticas, y gestión de la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de metodologías y herramientas para la planificación, programación, medición, estadísticas y gestión de calidad.</li> <li>- Desarrollo de capacidades mediante nuevos conocimientos y destrezas de los recursos humanos, en el ámbito de los sistemas de: planificación estratégica y operativa, administrativo, monitoreo de gestión, y el proceso presupuestario por resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La situación con proyecto mejora la cobertura de la capacitación así como el desarrollo de metodologías y herramientas.</li> <li>- Se estima el mejoramiento del desempeño del personal técnico y directivo que conlleva al aumento de la eficiencia y eficacia de los mecanismos e instrumentos de desarrollo institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.</li> </ul>
<b>Mecanismos de Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica y operativa por resultados poco desarrollada y articulada al territorio.</li> <li>- Capacitación del personal limitada a la sede central.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una planificación estratégica y operativa por resultados y articulada al territorio que cubre tanto la sede central como las unidades desconcentradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La situación con proyecto amplía cobertura capacitación.</li> <li>- Se estima que la planificación y programación operativa fortalece los servicios a los ciudadanos en el territorio y la generación de productos estratégicos para la gestión del medio ambiente, los ecosistemas y los recursos naturales.</li> </ul>

Variable económico/ social	Situación sin Proyecto	Situación con Proyecto	Análisis comparativo
Mecanismos de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lento desarrollo herramientas y capacidades para el seguimiento, medición y monitoreo del desempeño institucional (proceso, producto y resultado).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de herramientas y capacidades para nuevos instrumentos de seguimiento, medición y monitoreo del desempeño institucional (proceso, producto, y resultado), se fortalecen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La situación con proyecto acelera el desarrollo de los mecanismos de gestión.</li> <li>- Se estima que mejore la estandarización, consolidación y difusión de estadísticas de la Red (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales e instituciones adscritas).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo nivel de desarrollo de los procesos de gestión y organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación, modelación e implementación de procesos según estándares nacionales e internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La situación con proyecto contribuirá a la integración horizontal de las unidades organizativas mediante procesos y procedimientos normalizados.</li> <li>- Se espera que se incremente la articulación y alineación estratégica. Esto fortalece la conducción y la direccionalidad de la organización y sus estrategias.</li> </ul>



## **6. Estudio de impacto ambiental**

Las actividades consideradas serán positivas para la ciudadanía, la población involucrada y el ambiente. Además, no dañarán los recursos naturales ni ecosistemas; más bien favorecerán la mejoría del paisaje natural y cultural del país.

En resumen, no habrá impactos negativos que se generen con el presente proyecto, por lo que no es necesario implementar un plan de manejo ambiental.

## Conclusiones y recomendaciones

- **Conclusión**

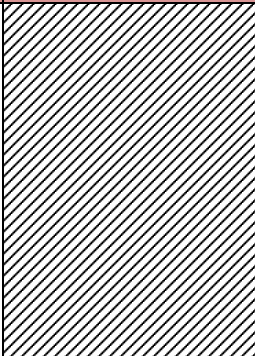
Las actividades planteadas en cada uno de los productos que forman parte del proyecto **“Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de la República Dominicana”**, muestran indicadores positivos, por lo que su implementación permitirá alcanzar las metas de mejora indicadas y cumplir con los objetivos propuestos.

- **Recomendaciones**

Implementar las acciones previstas para la gestión de los riesgos más relevantes identificados, que puedan comprometer el logro del objetivo específico, la realización de las actividades y la entrega de productos durante la ejecución del proyecto.

## ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de Marco Lógico

Lógica de la Intervención	Indicadores	Fuentes de Verificación	Riesgos
<p><b>Objetivo general :</b> Contribuir a fortalecer el posicionamiento institucional del Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales que le permita fungir como organismo rector, regulador y fiscalizador de la gestión del medio ambiente, los ecosistemas y recursos naturales, cumpliendo así con las atribuciones que le asigna el Estado en el desarrollo sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se espera mantener, al menos, en un 95% en el 2019, el nivel de satisfacción general de los usuarios con el servicio ofrecido por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos naturales,</li> <li>- Se espera mantener, al menos, en un 97% el índice de desempeño del Ministerio de Medio Ambiente de los indicadores del SISMAP, al final del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta anual de satisfacción ciudadana, Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos del Ministerio de Administración Pública (MAP).</li> <li>- Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP). <a href="http://www.map.gob.do">http://www.map.gob.do</a>:</li> </ul>	
<p><b>Objetivo específico:</b> Mejorada la gestión del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales garantizando su misión de organismo rector y fiscalizador de la gestión del medio ambiente, los ecosistemas y los recursos naturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha aumentado el puntaje de bajo, 397 puntos de 1,000 en 2016, a medio, esto es, 425 puntos en el 2019, del nivel de desarrollo del Marco Común de Evaluación (CAF) del Ministerio.</li> <li>- Se ha aumentado el puntaje de bajo (0.34%, año 2011), a medio, entre 1.5 y 3%, en el 2019, del Índice de Gestión por Resultados (GpR).</li> <li>- Se espera que al final del 2019, el 100% de los órganos de la sede central y desconcentrados del Ministerio (Direcciones Regionales) ejecuten sus POAs alineados con lo establecido en Plan Estratégico Institucional (PEI).</li> <li>- Se espera que 97% de los indicadores del PEI y de los POA, estén nutridos en el sistema estadístico, basados en criterios territoriales y gestión orientada a resultados, al final del 2019.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de Autoevaluación (CAF) del Ministerio Medio Ambiente/ MAP (SISMAP) <a href="http://www.map.gob.do">http://www.map.gob.do</a></li> <li>- Informe de evaluación de GpR, aplicado por el Ministerio, con asesoría del Ministerio de Hacienda, siguiendo la metodología del BID.</li> <li>- Informes de monitoreo y evaluación de la DPyD.</li> <li>- Documentos de POA.</li> <li>- Informes de monitoreo y evaluación elaborados por la (DPyD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en la voluntad política.</li> <li>- Retrasos en la recepción de fondos.</li> <li>- Que la ejecución del presupuesto asignado al Ministerio de Medio Ambiente no esté alineado con las metas y acciones programadas en los POA.</li> </ul>

Lógica de la Intervención	Indicadores	Fuentes de Verificación	Riesgos
<p><b>Componente:</b></p> <p><b>1. Fortalecimiento Institucional</b></p>	<p><b>IND. OE.1.</b> Se espera mejorar los procesos de gestión y organización del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dispone al final del proyecto de un (1) mapa de procesos, que es de conocimiento de todos y usado por servidores y funcionarios del Ministerio</li> <li>- Se dispone al final del proyecto de un (1) manual de procedimientos e instructivos documentados, de conocimiento del personal y controlados en un sistema de calidad basado en CAF.</li> <li>- Se dispone al final del proyecto de un (1) manual de control interno.</li> <li>- Se dispone al final del proyecto de un (1) manual de calidad.</li> </ul> <p><b>IND.OE.2.</b> Se espera mejorar la planificación institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dispone de una (1) guía metodológica de planificación, basada en criterios territoriales, sectoriales y de gestión orientada a resultados, en coordinación con MEPyD.</li> <li>- Se dispone de un (1) Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales actualizado 2018-2021 y el POA para el año 1, basado en criterios territoriales, sectoriales y gestión, orientado a resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de mapa de procesos.</li> <li>- Documento del manual de procesos y procedimientos.</li> <li>- Documento de manual de control interno.</li> <li>- Documento de manual de calidad.</li> <li>- Evaluación Anual CAF.</li> <li>- Informes de monitoreo y evaluación elaborados por la Dirección de Planificación y Desarrollo.</li> <li>- Informes de monitoreo elaborados por AECID.</li> <li>- Informes de monitoreo y evaluación elaborados por la Dirección de Planificación y Desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial no colaboración y/o alineamiento del personal del Ministerio, respecto a los cambios de gestión y organizacional promovidos por el proyecto.</li> <li>- Recepción tardía de fondos al país.</li> <li>- Personal directivo del Ministerio no alinea sus decisiones o planifica sus intervenciones basándose en documentos de planificación propios del Ministerio (PEI, POA).</li> <li>- Cambios en la voluntad política.</li> <li>- Recepción tardía de fondos al país.</li> </ul>

Lógica de la Intervención	Indicadores	Fuentes de Verificación	Riesgos
	<p><b>IND.OE.3</b> Se espera mejorar el sistema de estadísticas ambientales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se espera que el 100% de los indicadores del PEI y POA dispongan de hojas metodológicas, al final del proyecto.</li> <li>- Se espera que el 80% de indicadores del Plan Estratégico Institucional y de los POA del Ministerio Medio Ambiente nutridos por el sistema estadístico, al final del proyecto.</li> <li>- Se dispone de normas técnicas de estadísticas de desempeño, en coordinación con ONE.</li> <li>- Se dispone de una (1) base datos estadísticas y de indicadores, con acceso a los servidores y funcionarios para consulta y generación de reportes en línea, al final del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Estratégico Institucional del Ministerio.</li> <li>- Programaciones operativas Ministerio.</li> <li>- Informes, estudios y análisis realizados por Departamento de Estadísticas (DE) del Ministerio.</li> <li>- Informes de monitoreo y evaluación elaborados por la DPyD.</li> <li>- Inventario de operaciones estadísticas realizadas por DE del Ministerio y ONE.</li> <li>- Informes, estudios y análisis del DE, basados en estadísticas institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa colaboración para el intercambio de información a nivel interno.</li> <li>- Dificultades en la interoperabilidad (cruce de información) entre los sistemas que maneja la sede del Ministerio y los órganos desconcentrados.</li> </ul>
<b>2. Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se espera que el 80% del personal del Ministerio con conocimiento de los procedimientos e instructivos controlados en un sistema de calidad basado en el CAF, al final del proyecto.</li> <li>- Se espera que el 80% servidores y funcionarios estén capacitados en las operaciones estadísticas al final del proyecto.</li> <li>- Se espera que el 80% del personal de mando medio conozcan la metodológica de planificación de medio ambiente y recursos naturales basada en criterios territoriales y de gestión orientada a resultados, al final del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de monitoreo y evaluación elaborados por la DPyD.</li> <li>- Evaluación Anual CAF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción tardía de fondos al país.</li> <li>- Potencial no colaboración y/o alineamiento del personal del Ministerio, respecto a los cambios de gestión y organizacional promovidos por el proyecto.</li> </ul>