

# Visión de futuro 2040 y Plan Estratégico Institucional 2020-2025



*Fondo Nacional de Financiamiento Forestal*

Visión de futuro 2040 y  
Plan Estratégico Institucional  
2020-2025



# Créditos

---

**Elaborado por:**

Antonette Williams Barnett

**Revisado por:**

Natalia Vega Jara

**Colaboración de:**

Alejandra Morales Peña, Alonso Chacón Meza, Eduardo Mesén Solórzano, Natalia Vega Jara, Ricardo Granados Calderón, Stephanie Mejías Campos y Zoila Rodríguez Tencio.

**Validado por:**

Jorge Mario Rodríguez Zúñiga, José Edgar Toruño Ramírez, Gilmar Navarrete Chacón, Carmen Roldán Chacón, Ricardo Granados Calderón y Héctor Arce Benavides.

**Equipo de trabajo:**

Alberto García Arguedas, Ana Lucrecia Guillén Jiménez, Bayardo Reyes Guerrero, Carmen Roldán Chacón, Cristian Baltodano Vargas, Cristian Díaz Quesada, Eduardo Mesén Solórzano, Elizabeth Castro Fallas, Gilmar Navarrete Chacón, Héctor Arce Benavides, Hernán Vílchez Badilla, Johanna Gamboa Corrales, Jorge Mario Rodríguez Zúñiga, José Ángel Jiménez Fajardo, José Arnulfo Sánchez Gutiérrez, José Edgar Toruño Ramírez, Juan Pablo Pérez Castillo, Krisley Zamora Chaverri, Lucía Valverde Muñoz, Luis Fernando Roldán Villalobos, Luz Virginia Zamora Rodríguez, Lynn Sandoval Ellis, María Elena Herrera Ugalde, Paula Fernández Rivera, Rebeca Jara Jiménez, Ricardo Bedoya Arrieta, Ricardo Granados Calderón, Roselyn Jiménez Díaz, Sergio Fonseca Castillo, Susana Rojas Piedra, Víctor Sojo Chaves, Wilma Angulo Mora y Zoila Rodríguez Tencio.

**Aprobado por: Junta Directiva**

Carlos Manuel Rodríguez Echandi, Ministro de Ambiente y Energía  
Pamela Castillo Barahona, Viceministra de Ambiente  
Roberto Azofeifa Rodríguez, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)  
Mauricio Chacón Navarro, Suplente del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)  
Luis Felipe Vega Monge, Representante Titular de Pequeños Productores Forestales, ONF  
Geovanny Quirós Herrera, Suplente de Pequeños Productores Forestales, ONF  
Gustavo Elizondo Fallas, Representante Titular del Sistema Bancario Nacional  
Nelly Vásquez Morera, Suplente del Sistema Bancario Nacional  
Néstor Baltodano Vargas, Representante Titular Industriales de la Madera  
Alfonso Barrantes Rodríguez, Suplente Industriales de la Madera

**Unidad de Planificación y Control de Gestión  
Fondo Nacional de Financiamiento, 2019**

# Contenido

---

Índice de cuadros, tablas, gráficos y figuras.....	5
Glosario.....	6
Presentación.....	11
Introducción.....	13
Metodología.....	14
Visión Fonafifo 2040.....	15
Estado del arte: Contexto del financiamiento ambiental forestal.....	17
Orientaciones Estratégicas: Fonafifo 2040.....	26
Análisis estructural: Sistema de variables.....	29
Análisis de actores.....	32
Escenario futuro.....	35
Plan Estratégico Institucional 2020-2025.....	37
Análisis organizacional.....	39
Arbol de competencias.....	45
Marco Normativo del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal.....	58
Determinación del valor público.....	60
Identificación de población usuaria.....	61
Definición del marco de procesos.....	62
Identificación de productos institucionales (bienes/servicios).....	63
Proyecciones financieras del PEI 2020-2025.....	63
Definición de riesgos estratégicos.....	67
Marco filosófico de la institución (misión, visión y valores).....	70
Visión y Misión.....	71
Valores.....	72
Resultados esperados y estrategias.....	73
Cadena de Resultados.....	73
Objetivos Estratégicos.....	74
Plan de Acción.....	75
Seguimiento y evaluación.....	85
Estrategia de divulgación del PEI.....	85
Bibliografía.....	86

## Índice de cuadros

---

Cuadro 1. ....	64
Proyección de ingresos periodo 2020-2025 (expresado en millones de colones)	
Cuadro 2. ....	65
Fondo Nacional de Financiamiento Forestal Proyección de Gastos, Periodo 2020-2025 (expresado en millones de colones)	

## Índice de tablas

---

Tabla 1. Condiciones de los créditos de Fonafifo-Inder .....	25
Tabla 2. Actores identificados .....	33
Tabla 3. Cadena de Resultados PEI Fonafifo 2020-2025.....	73

## Índice de gráficos

---

Gráfico 1. Matriz de impactos cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación.....	30
Gráfico 2. Matriz de Análisis de Actores.....	33

## Índice de figuras

---

Figura 1. Clasificación de actores .....	32
Figura 2. Diagrama de valor público de Fonafifo .....	60
Figura 3. Identificación de población usuaria .....	61

# Glosario

---

## **Bosque**

*Ecosistema nativo o autóctono, intervenido o no, regenerado por sucesión natural u otras técnicas forestales, que ocupa una superficie de dos o más hectáreas, caracterizada por la presencia de árboles maduros de diferentes edades, especies y porte variado, con uno o más doseles que cubran más del setenta por ciento (70%) de esa superficie y donde existan más de sesenta árboles por hectárea de quince o más centímetros de diámetro medido a la altura del pecho (DAP). (Ley Forestal)*

## **Cambio Climático**

*Según la convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático: “Por “cambio climático” se entiende un cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables.”*

## **Clúster forestal**

*Un clúster es una concentración de empresas, instituciones y/u organizaciones que se agrupan alrededor de una actividad común, en este caso forestal, y, en una determinada localidad geográfica para alcanzar un alto índice de beneficio y eficiencia.*

*Se define como la satisfacción de «las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.*

## **Financiamiento ambiental forestal**

*Dícese del proceso de trasladar recursos financieros a personas físicas o jurídicas, a través de diversos mecanismos, con el fin de conservar los recursos naturales y mejorar la calidad de los servicios ambientales de los diferentes ecosistemas, al tiempo, que se recompensa o financian actividades ambientales forestales.*

## **Finca Integral**

*Extensiones de territorio que incorporan una diversidad de actividades productivas, con el fin de aprovechar al máximo el espacio y los recursos existentes.*

## **Fonafifo**

*Fondo Nacional de Financiamiento Forestal*

## **Gobernanza\***

*Se refiere al proceso de gobierno para la formulación e implementación de metas colectivas que incorpora activamente y con poder simétrico a los actores gubernamentales y de la sociedad civil.*

## **INDER**

*Instituto de Desarrollo Rural*

## **Intervención pública (estratégica)\*\***

*Una intervención pública surge a partir de una necesidad o problemática sentida y expresada por un sector de la ciudadanía, ante la cual el Estado tiene la responsabilidad de accionar para poder atenderla y en la medida de lo posible, mitigarla o resolverla.*

## **MAG**

*Ministerio de Agricultura y Ganadería*

## **Mecanismos de financiamiento**

*Dícese del traslado de recursos monetarios a una persona o grupo de personas por medio de una herramienta específica para que estos realicen un proyecto, compren bienes u otras acciones que le van facilitar el mejoramiento de sus medios de vida.*

## **Mideplan**

*Ministerio de Planificación y Política Económica*

## **MINAE**

*Ministerio de Ambiente y Energía*

## **ONF**

*Oficina Nacional Forestal*

## **Plan Nacional de Desarrollo\***

*Es el marco orientador de las políticas del Gobierno de la República para un periodo de cuatro años, elaborado bajo la coordinación de MIDEPLAN con las demás instituciones del Sistema Nacional de Planificación y la participación ciudadana, que en congruencia con el Plan Estratégico Nacional y considerando los Planes Nacionales Sectoriales y Planes Regionales de Desarrollo, define los objetivos, políticas, metas, los programas y las estrategias para el desarrollo del país, así como las prioridades presupuestarias públicas.*

## **Plan Nacional de Desarrollo Forestal**

*Se refiere al marco de políticas estratégicas del sub sector forestal que define objetivos, políticas, metas y estrategias para el desarrollo forestal en un plazo no menor cinco años.*

## **Plantaciones Forestales**

*Se refiere al cultivo de árboles forestales para fines productivos.*

## **PPAF**

*Programa de Plantaciones de Aprovechamiento Forestal*

## **Prácticas de manejo integral y sostenible de la finca**

*Conjunto de actividades que se ejecutan para mantener o mejorar las condiciones físicas y ambientales de la finca.*

## **Proveedor (a) de servicios ambientales**

*Es conocida como la persona o grupo de personas de propietarios(as), arrendatarios, usufructuarios de tierras que generan servicios ambientales de cualquier tipo.*

## **REDD+**

*Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación más*

## **Reforestación**

*Es el establecimiento inducido de vegetación forestal en terrenos forestales. La reforestación es un proceso que comprende las etapas de planeación, obtención de semilla, producción de planta, selección del sitio de reforestación, preparación del terreno, plantación, mantenimiento, protección y manejo. (Comisión Nacional Forestal, México)*



## Servicios Ambientales

Los que brindan el bosque y las plantaciones forestales y que inciden directamente en la protección y el mejoramiento del medio ambiente. Son los siguientes: mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero (fijación, reducción, secuestro, almacenamiento y absorción), protección del agua para uso urbano, rural o hidroeléctrico, protección de la biodiversidad para conservarla y uso sostenible, científico y farmacéutico, investigación mejoramiento genético, protección de ecosistemas, formas de vida y belleza escénica natural para fines turísticos y científicos. (Ley Forestal)

## Servicios Ecosistémicos

El Banco Mundial define que: “**Los servicios ecosistémicos** son los beneficios que obtienen las personas, incluidas las empresas, de los ecosistemas. Hay cuatro tipos de servicios ecosistémicos: i) los servicios de aprovisionamiento, que son los productos que obtienen las personas de los ecosistemas; ii) los servicios de regulación, que son los beneficios que obtienen las personas de la regulación de los procesos de los ecosistemas; iii) los servicios culturales, que son los beneficios no materiales que las personas obtienen de los ecosistemas y iv) los servicios de apoyo, que son los procesos naturales que mantienen a los demás servicios.”

## SINAC

Sistema Nacional de Áreas de Conservación

## Sistemas agroforestales

Forma de usar la tierra que implica la combinación de especies forestales en tiempo y espacio con especies agronómicas, en procura de la sostenibilidad del sistema. (Ley Forestal).

## Sistemas Mixtos

Es una actividad del Programa de Pago por Servicios Ambientales que considera proyectos de menos de diez hectáreas de extensión que presenten al menos dos de las siguientes sub actividades: Protección de cobertura forestal, sistemas agroforestales y silvopastoriles y regeneración natural.

\*Tomado de Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2º ed.--San José, CR: MIDEPLAN, 2014

\*\* Tomado de Manual de evaluación para intervenciones públicas / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, CR: MIDEPLAN, 2017

“Fonafifo ha sido una de las mejores decisiones que tomó el país para lograr éxitos en conservación. Su futuro nos promete liderazgo, prestigio internacional y adaptación a las necesidades reales de la sociedad.”

*Pamela Castillo Barahona, Viceministra de Recursos Naturales*



# Presentación

---

Fonafifo siempre se ha atrevido. Hace más de 20 años, nos atrevimos a consolidar un programa de recompensación ambiental que fue uno de los principales factores de reversión de la deforestación en el país. Nos atrevimos igualmente, a financiar mediante créditos, actividades productivas forestales, y ambos programas, han posicionado al país internacionalmente como pionero en financiamiento ambiental forestal.

Financiar las actividades productivas del bosque ha sido nuestra principal fuerza, lo hemos logrado con entrega y con el objetivo de favorecer a más personas dueñas de bosque y de emprendimientos derivados del bosque.

Durante todos estos años, hemos liderado iniciativas que benefician al sector forestal y al sector ambiental en general, siendo referentes internacionales de política pública abocada a la conservación del medio ambiente.

Iniciamos este proceso de visión de largo plazo, con la mirada puesta en el valor real de la naturaleza, no solo por la recompensación de uso del suelo o el financiamiento a iniciativas productivas, sino, por lo que ambos programas, PSA y Crédito, le han concedido al país: la garantía de una mejor calidad de vida para las futuras generaciones.

Asumir el futuro no es suficiente: nos dejamos llevar por las posibilidades y vamos a construir futuro. Nuestro combustible fue inspirarnos en el valor que podemos aportar a la sociedad con la ejecución de intervenciones públicas transformadoras.

¿Cómo imaginamos el futuro? Pues reconsideramos nuestras visiones, permitiéndonos soñar y estimular ideas que nos llevaron más allá. El mundo se convertirá en un mejor lugar si repensamos los caminos. Preguntarnos qué estamos en disposición de hacer para alcanzar el futuro que nos hemos planteado, nos llevó a definir un compromiso real con generar servicios que mejoren la calidad de vida de todas las personas que habitan Costa Rica y aportar un granito de arena a la mitigación y adaptación al cambio climático, asumiendo nuestro compromiso con la excelencia en la prestación de servicios públicos.

Definitivamente, la institución está mejor preparada para responder al cambio, contamos con las mejores personas para ello y estamos convencidos (as) que, en medio de un contexto en transformación continua, las posibilidades son ilimitadas.

Vamos por veinte años más de ser la opción del Estado para administrar mecanismos de financiamiento que tengan un mayor alcance y que agreguen valor, con una sola premisa: poner a las personas y su bienestar de primero.

Jorge Mario Rodríguez Zúñiga  
**Director General**  
*Fondo Nacional de Financiamiento Forestal*



# Introducción

---

Por 20 años, el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo) se ha desenvuelto en el cumplimiento de su finalidad como un instrumento de conservación mediante diferentes mecanismos de fomento, entre los que se incluyen: el crédito en condiciones favorables, el pago por servicios ambientales para la conservación del bosque y el establecimiento de plantaciones forestales.

Durante este tiempo, se han realizado ajustes para encontrar un equilibrio organizativo para la prestación del servicio, pero, sobre todo, se ha caracterizado por administrar los recursos financieros asignados de forma eficiente según los parámetros y estándares establecidos.

Crear valor público se constituye en el principal reto de cualquier entidad del Estado, en cuanto todas las intervenciones públicas diseñadas desde lo público deben mejorar la calidad de vida quienes habitan el país; así también, estas intervenciones deben ser percibidas por la población general como de valor incremental en su bienestar individual y colectivo.

En un contexto de mejoramiento del Estado y revaloración de los servicios que este presta a los y las habitantes del país, las instituciones públicas, para mantener su vigencia, deben dar una respuesta proactiva al entorno y optimizar su gestión; de forma tal, que la institución sea más cercana a la población meta con la cual trabaja y maximice el alcance de su labor, ideando intervenciones públicas desde y para la población.

Fonafifo se ha caracterizado por tomar ventaja de una lectura oportuna del contexto, que le permitió en su momento, acceder a recursos, proyectos, y fuentes de financiamiento con resultados sobresalientes de gestión.

En el futuro, hay dos factores que se presentan sensibles para su desarrollo y crecimiento; uno de ellos, es la necesidad de ajustes legales para disponer de un marco normativo suficiente que facilite los procesos necesarios para innovación, cambio, acceso a opciones y oportunidades de más fuentes de ingresos y, por consiguiente, que el alcance de los programas de financiamiento sea aún mayor.

El otro elemento sin duda, es la dependencia a pocas fuentes de financiamiento fijas, las cuales por múltiples razones podrían desaparecer o disminuir.

Ante este panorama, se inicia un proceso estratégico con miras a la transformación donde ambicionamos continuar siendo líderes en el financiamiento ambiental forestal, y, ser la herramienta para la conservación de los recursos naturales que asegure mediante la dotación de servicios ambientales de calidad, un futuro mejor para las futuras generaciones.

Siendo Fonafifo consciente de la tendencia mundial de conservación ambiental y su liderazgo en el tema de financiamiento ambiental forestal a nivel nacional e internacional, es el tiempo de establecer una nueva ruta de trabajo, que la convierta en una institución innovadora que agrega valor público.

# Metodología

---

Se realizó la formulación de la visión de futuro y la planificación estratégica institucional, considerando los lineamientos para este efecto de los entes fiscalizadores, se incorporaron las herramientas disponibles de la prospectiva estratégica y se transversalizó todas las actividades desde una óptica de vigilancia tecnológica y análisis de tendencias.

Las actividades realizadas para la recolección, sistematización y presentación de la información, se fundamentaron en el proceso de pensamiento basado en Design Thinking y Teoría U, así como también se plantearon las etapas para el establecimiento de un diseño de futuro por medio de la prospectiva estratégica. Se utilizaron actividades como: talleres participativos, grupos de discusión, análisis de expertos, presentaciones, recolección y análisis de información, procesos de validación, reuniones ejecutivas y consultas.

Utilizar la prospectiva estratégica como metodología de abordaje para la formulación de la visión de futuro y de la estrategia institucional, le ha permitido a quienes trabajan en la institución explorar y construir el futuro.

En un análisis institucional realizado por expertos y algunos socios estratégicos, la gerencia definió siete orientaciones estratégicas que sustentan la visión de futuro y las correspondientes estrategias.

En los primeros talleres, se realizó una reflexión sobre el contexto futuro, se definió las variables clave que describen el sistema de futuro institucional, así como también los actores de este sistema. Esto permitió que se elaboraran escenarios que completaron la visión de futuro institucional.

Una vez definidos los escenarios, se procedió a definir los elementos de la estrategia del próximo quinquenio, que, como primer eslabón de la escalera prospectiva, tiene énfasis en crear las condiciones para ser la institución líder en Costa Rica en el financiamiento ambiental forestal.





# Visión Fonafifo 2040





# Estado del arte:

## Contexto del financiamiento ambiental forestal

---

Ante el planteamiento de una visión de futuro institucional, fundamentada en la necesidad mantener vigencia y crear valor público de manera incremental, se elaboró un recorrido por las prácticas empleadas por otras agencias forestales del mundo para contrastar la realidad actual y perspectivas a futuro del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal.

### Pago por Servicios Ambientales en América Latina

Los Pagos por Servicios Ambientales (PSA) son un medio por el cual se incentiva a los usuarios de la tierra al manejo y conservación adecuada de su ambiente natural para asegurar de este modo el flujo de servicios ambientales (Pagiola y Platiais, 2002). Dichos esquemas contemplan la compensación de los prestadores de servicios ambientales por medio del pago directo, de la venta de créditos de carbono, biodiversidad o agua en los mercados nacionales e internacionales o como en el caso de Costa Rica, por medio de un impuesto a los hidrocarburos.

El país ha sido pionero en el desarrollo de un programa nacional de Pago por Servicio Ambientales (PSA) implementado por el Fonafifo. Bajo la Ley Forestal, los usuarios de la tierra pueden recibir pagos por los servicios forestales que suministran, tales como la mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero, la protección del agua y de la biodiversidad, y también por la conservación de la belleza escénica natural.

Es importante tomar en consideración que los esquemas de pago por servicios ambientales se adecúan a las necesidades específicas de los países; el PSA contempla transacciones monetarias y no monetarias, eso sí, todos persiguen un objetivo común, “Asegurar la provisión de los servicios ambientales”.

Algunas transacciones de PSA brindan otros tipos de compensaciones por los servicios de ecosistemas, tales como el fortalecimiento de derechos de propiedad o licencias temporarias para la gestión del ecosistema en cuestión. Estos PSA normalmente se clasifican en cuatro grupos principales:

1. Protección de la biodiversidad.
2. Servicios de aguas.
3. Reglamentación climática y servicios de secuestro de carbono.
4. Protección marina y costera.

### Esquemas de tipos de Pago por Servicios Ambientales

• **Esquemas de pagos públicos para propietarios privados de tierras para mantener o mejorar los servicios ambientales:** Son específicos por país, el gobierno establece programas de acuerdo a su necesidad y objetivo. Las especificidades varían de país en país y por programa; y comúnmente involucran pagos directos de una agencia de gobierno, u otra institución pública, a los propietarios y/o administradores de las tierras.



- **Acuerdos privados organizados por su propia cuenta en donde los beneficiarios individuales de los servicios ambientales contactan directamente a los proveedores de dichos servicios:** Estos son los llamados mercados voluntarios, no hay un mercado formal y se cuenta con poca intervención del Estado. Quienes compran los servicios ambientales pueden ser empresas privadas o conservacionistas que pagan a los terratenientes para mejorar las prácticas de manejo y así garantizar la calidad de los servicios que el comprador quiere mantener o de los cuales depende.
- **Incentivos Fiscales:** Son un tipo de compensación indirecta otorgada a los propietarios de la tierra que protegen los servicios ambientales, a cambio del compromiso de asignar recursos para la administración de servicios ambientales, las personas gozan de exenciones fiscales del gobierno.
- **Programas de Certificación:** Se crearon con el objetivo de recompensar a los productores que protegen los servicios ambientales y existen para una variedad de productos, como madera, papel, café y alimentos entre otros. Cuando un consumidor elige pagar precios más elevados de productos rotulados como ambientalmente amigables, escogen de alguna manera pagar por la protección de un servicio ambiental.

En América Latina, la mayoría de los casos (alrededor de 65%) son esquemas financiados por el sector público, una cuarta parte por el sector privado y el resto (10%) por el sector privado no comercial. En Europa, América del Norte y Asia, el patrón es similar, aunque con mayor presencia de esquemas públicos (70%). En África, por el contrario, es donde más abundan los esquemas privados con 85%, de los cuales más de la mitad son financiados por el sector privado comercial a través de ecoturismo y safaris (de Blass et al, 2017).

## Algunos esquemas de PSA en América Latina

**República Dominicana:** Desde el año 2000 República Dominicana promulgó la Ley General sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales, que facultaba en el Artículo 64 al Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales a crear los mecanismos necesarios y emitir las normas para el reconocimiento de los servicios ambientales, instrumentalización que nunca se ejecutó ni se creó. Nuevamente, en el año 2018 la Cámara de Diputados convirtió en Ley el proyecto de Pago por Servicios Ambientales (PSA), con la finalidad de establecer un mecanismo financiero y administrativo que reconozca estos servicios a la ciudadanía; la reforma no contempla contenido económico ni administrativo para ejecutar el programa.

**Perú:** En 1997 Perú aprobó Ley Orgánica para el Aprovechamiento de los Recursos Naturales, normando en el Artículo 10 “inventario y valorización de los recursos naturales y los servicios ambientales”, pero sin una normativa paralela de reconocimiento de estos a la ciudadanía.

En el año 2014 mediante Ley 30215 se creó la “Ley de Mecanismos de Retribución por Servicios Ecosistémicos”; que tiene como objeto regular y supervisar los mecanismos de retribución por servicios ecosistémicos que se derivan de acuerdos voluntarios que establecen acciones de conservación, recuperación y uso sostenible para asegurar la permanencia de los ecosistemas.

**Ecuador:** Los programas de PSA implementados en Ecuador se han desarrollado principalmente a nivel Municipal, donde los usuarios del servicio de agua potable pagan mensualmente un rubro específico a



entidades que distribuyen los pagos a los propietarios de las zonas que protegen la cuenca de donde se extrae el recurso; sin ningún sistema de funcionamiento ni normativa específica.

En 2013 se desarrolló el programa de incentivos para la reforestación con fines comerciales con una meta de 20.000 hectáreas plantadas en el primer año y a partir de 2014 lograr un crecimiento sostenido de 25.000 hectáreas anuales durante los próximos cuatro años hasta concretar las 120.000 hectáreas contempladas en el programa. Dándole contenido jurídico al programa según Acuerdo Ministerial número 035 del 27 de febrero de 2014.

El incentivo forestal es una retribución económica no reembolsable que entrega el Estado Ecuatoriano a través de la Subsecretaría de Producción Forestal del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, a las personas naturales, jurídicas, comunas, asociaciones y cooperativas productivas; para desembolsar y/o reembolsar una parte de los costos del establecimiento y mantenimiento de la plantación forestal, esto según la especie a plantar.

**Panamá:** En 1998 se publicó la Ley General del Ambiente tipificando en el Artículo 68 que:

*“El Estado estimulará la creación de áreas protegidas en terrenos privados, a través de un sistema de incentivos fiscales y mecanismos de mercado, tales como los créditos canjeables por reforestación con especies nativas, los derechos de desarrollo sostenible y los pagos por servicios de conservación de beneficios nacionales y globales”.*

El 30 de octubre de 2017 se aprobó la Ley 69 que crea el programa de incentivos para la cobertura forestal y la conservación de bosques naturales, estableciendo en el Artículo 2, punto 3 “Reconocer y valorar los servicios ecosistémicos de los bosques” en aras de cumplir con parte de los objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, Alianza por el Millón de hectáreas reforestadas.

**Chile:** No cuenta con un programa de Pago por Servicios Ambientales, pero sí con instrumentos de carácter económico, utilizados en los planes de prevención y descontaminación del medio ambiente, como permisos de emisiones transables, impuestos a las emisiones o tarifas a los usuarios, y otras herramientas de estímulo a acciones de mejoramiento ambiental. Además, se está implementado el pago por los derechos de aprovechamiento del agua, el cobro de las tarifas por el ingreso a las áreas silvestres.

**Guatemala:** Guatemala estructuró el programa de Incentivos Forestales para dueños de pequeñas extensiones de tierra de vocación forestal o agroforestal (PINPEP), de acuerdo a lo establecido en el Decreto No.51-2010, dirigido a propietarios de terrenos menores a 15 hectáreas. Dentro del ámbito del decreto se incentiva lo siguiente:

- Plan de Manejo Forestal de Bosque Natural con fines de producción o Protección.
- Plan de Manejo Forestal para el establecimiento y manejo de plantaciones forestales o sistemas agroforestales para áreas mayores a 5 hectáreas.
- Formatos para áreas menores a 5 hectáreas para los Proyectos de establecimiento de plantaciones forestales y sistemas agroforestales.



**México:** El Gobierno Federal a través de la Comisión Nacional Forestal (Conafor) ha desarrollado diversos programas de pagos por servicios ambientales a través de diferentes políticas y esquemas, que ofrecen apoyo para la conservación y manejo sustentable de los ecosistemas forestales, entre esos destacan los siguientes:

- I) El Programa Nacional de Pago por Servicios Ambientales.
- II) El Fondo Patrimonial de Biodiversidad
- III) La creación de mecanismos locales de pagos por servicios ambientales a través de fondos públicos; todos en el marco de ProÁrbol: Estructurado en dos modalidades: servicios ambientales hidrológicos y conservación de la biodiversidad, ambas modalidades están basadas en compensaciones económicas a los dueños de los terrenos forestales

**Colombia:** El Plan Nacional de Desarrollo Ley 1753 de 2015 “Todos Por Un Nuevo País”, en el Artículo 174, obliga a las autoridades ambientales, en coordinación con los entes territoriales, cofinanciar la adquisición de áreas o ecosistemas estratégicos para la conservación, preservación y recuperación de los recursos naturales e implementar en ellas esquemas de pago por servicios ambientales u otros incentivos económicos para la conservación, con base en la reglamentación expedida por el Gobierno Nacional; estableciendo las formas en que pueden ser financiados los pagos por servicios ambientales, imponiéndole al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la obligación de reglamentar lo referente a éstos. No se ha elaborado el reglamento ni se cuenta con mecanismos de financiamiento, que garanticen en el tiempo la operatividad del programa.

## Políticas Forestales en América Latina

Comprender e interpretar las tendencias mundiales de competitividad de cada sector productivo, se hace imperativo en medio de todos los avances y cambios vertiginosos de la tecnología, la ciencia, las sociedades y los modelos de intercambio económico y cultural para no rezagar el desarrollo de cada país según su capacidad productiva.

Los ecosistemas forestales no escapan a esta tendencia, y, se hace necesario generar nuevas capacidades silviculturales que se ajusten a la norma de globalización que envuelve al planeta, no solo en el desarrollo del mercado, sino también en políticas ambientales para cada etapa de producción, que garanticen conservar los principios naturales de la vida humana y fomenten un desarrollo sostenible.

Se detallan a continuación, políticas públicas forestales de algunos países en América Latina para crear un marco de referencia y evaluar la gestión forestal nacional.

**Chile:** En Chile, las plantaciones forestales constituyen un patrimonio que supera los 2,5 millones de hectáreas, el 70% de ellas certificadas. La producción anual de bienes y servicios que explican sobre el 3% del Producto Interno Bruto y que permite un nivel de exportaciones del orden de 6 mil millones de dólares anuales (Ministerio de Agricultura Chile, 2014).

La política forestal de Chile se ha estructurado en torno a cuatro ejes estratégicos, cada uno de ellos articulado en objetivos de impacto y objetivos de resultado, presentan una síntesis de la línea base o situación inicial (al año 2015) y de las situaciones esperadas en el corto, mediano y largo plazo, las que se fijaron en períodos de cuatro (2020), diez (2025) y veinte años (2035), respectivamente (Ministerio de Agricultura Chile, 2014).



Los ejes estratégicos versan sobre Institucionalidad forestal, productividad y crecimiento económico, Inclusión y equidad social y Protección y restauración del patrimonio forestal. Estos cuatro ejes, le permiten a esta política ocuparse de los temas centrales del sector, a partir de una óptica integral que no permite visualizar el desarrollo segmentado sin una de estas variables.

**Colombia:** El Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un mejor país” 2014-2018 tenía como objetivo general el aumento del crecimiento económico del país a través de la mejora de la competitividad de sectores clave y con elevado potencial de producción.

Incluido en ese plan, se encontraba el Programa Nacional de Reforestación que se centraba en el fomento de las plantaciones forestales con fines comerciales y tenía como objetivo preservar los bosques naturales, la promoción de cadenas de valor, y el desarrollo institucional del sector, haciendo especial hincapié en el desarrollo rural.

El país, además desarrolló el programa “Colombia: Reforestación Comercial Potencial”, que incluía tres ejes temáticos: Desarrollo de una cadena de valor competitiva, logística e infraestructura de transporte para la cadena de plantaciones forestales comerciales y marco de la política, la institucionalidad y las normas para las plantaciones forestales comerciales en Colombia.

**Ecuador:** Muy al contrario del resto de los países de Latinoamérica, Ecuador en los años 2014-2017 delineó el Plan Nacional de Restauración Forestal, enfocado en un modelo de desarrollo socio económico y cultural en armonía con la naturaleza. Tenía como objetivo, la recuperación de los servicios ecosistémicos y el manejo sustentable de los recursos forestales, así como el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, el fortalecimiento del desarrollo humano y económico y la integración territorial, constituido por dos grandes categorías: Regeneración Natural Asistida: que corresponde a la sucesión ecológica natural acompañada de actividades de protección, manejo y control. La segunda, el enriquecimiento con especies nativas.

Según la estimación de la propuesta al 2030, Ecuador estaría recuperando una superficie equivalente al 45.64% de la oferta disponible (1,599,342 ha), lo que representa una recuperación de 730,000 hectáreas de la deforestación histórica del país.

**Guatemala:** El desarrollo forestal de los últimos años en Guatemala, destaca por las iniciativas generadas por grupos organizados comunitarios que surgen como proyectos de desarrollo social. La alianza del Instituto Nacional del Bosque (INAB) con Gobiernos Municipales ha incrementado a través del fomento en la apertura y reactivación de Oficinas Forestales Municipales; así como la coordinación con las oficinas de Gestión Forestal Municipal ya existentes.

La planificación estratégica forestal de Guatemala está basada en el Plan Estratégico Institucional PEI 2017-2032 del INAB, que se sustenta en un esquema de gestión por resultados que comprende cuatro objetivos, que pretenden la promoción del manejo de bosque, contribuir al desarrollo económico y social, el fortalecimiento de la gobernanza forestal y la modernización institucional por medio de las competencias del recurso humano.

**Honduras:** Para el año 2009, el Instituto de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre, formuló el Programa Nacional Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre, Honduras 2010-2030 (Pronafor, 2010).



El Pronafor tiene como objetivo general “Posicionar al sector forestal dentro de una Política de Estado, valorizando y aumentando su contribución al desarrollo productivo, social y ambiental, optimizando las ventajas comparativas y promoviendo la competitividad de los bienes y servicios generados o producidos por los bosques naturales, las áreas protegidas y las plantaciones forestales”.

Para su implementación el Pronafor está estructurado en cuatro subprogramas, cada uno de estos ha sido formulado con objetivos específicos, lineamientos de política, metas y acciones, para tres períodos 2010-2014; 2015-2020 y 2021 -2030. Estos subprogramas se denominan: Desarrollo Económico Forestal, Desarrollo Forestal Comunitario, Servicios Ambientales, Restauración de Ecosistemas y Cambio Climático y Áreas Protegidas y Biodiversidad.

**México:** La Comisión Nacional Forestal en conjunto con la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales desarrollaron el Programa Estratégico Forestal para México 2025. El objetivo del “Programa Estratégico Forestal para México 2025, es “Impulsar y fortalecer el desarrollo sustentable de los recursos naturales en los ecosistemas forestales mediante acciones de conservación, protección, restauración, fomento y producción para el bienestar de la sociedad, con base en ajustes de las políticas, instituciones y legislación, así como en la propuesta de un programa de inversiones”.

Para lograr el objetivo general del desarrollo forestal sustentable se plantea una estrategia basada en ocho principios generales:

- Uso adecuado de los terrenos de vocación forestal (TVF) para mejorar la calidad de vida de los mexicanos.
- El combate a la pobreza de los propietarios y poseedores de TVF es una prioridad. El dueño de TVF tiene derechos sobre los beneficios y responsabilidades por el buen manejo.
- La actividad forestal tiene que ser un negocio rentable. Toda la cadena productiva hasta el consumidor final debe ser competitiva.
- El motor del desarrollo forestal debe estar constituido por los sectores social y privado.
- El Estado debe ser promotor y facilitador de condiciones favorables para el desarrollo forestal.
- La actividad forestal debe respetar la integridad y el equilibrio ecológico.

## Crédito Forestal

Cada vez más conscientes de la importancia de la reforestación, no solo como una actividad que rinde réditos económicos si no también que aporta muchísimos beneficios ambientales al planeta, se han desarrollado programas específicos para potenciar la actividad como una alternativa eficiente en la mitigación del impacto que generan los procesos de deforestación.

Los créditos forestales más que un mecanismo de financiamiento, son una herramienta que impulsa no solo el desarrollo forestal de un país, sino también el compromiso que se adquiere con la naturaleza y la importancia que esta tiene.



Se detalla a continuación, la experiencia de algunos países que han querido implementar una banca forestal o una línea de crédito para el desarrollo de la actividad:

**Colombia:** Colombia desde 1999 cuenta con el Banco Agrario de Colombia, una entidad financiera estatal que presta servicios bancarios al sector rural. Dentro de las actividades a financiar destacan las agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales.

La actividad forestal se financia dentro del grupo de los cultivos perennes o de tardío rendimiento, aparte del forestal también destacan algunas frutas tales como el banano, cacao, cítricos, piña, entre otros.

La línea financia adecuación de tierras (mejoramiento de suelos, sistemas de riego, diques, muros de contención, pozos), Siembra (Desarrollo o adquisición de material vegetativo, vivero, establecimiento), maquinaria y equipo (Adquisición de maquinaria, fertilización de tierras, equipo de cosecha), Infraestructura (Construcción o readecuación de viveros, bodegas, centros de acopio, silos de secado), Servicios de apoyo (Avionetas de fumigación, laboratorios de bioinsumo), Capital de trabajo (Siembra y sostenimiento de cultivos, mano de obra, combustible, semillas, fertilizantes, agroquímicos) y Certificaciones (Obtención de certificaciones o acreditaciones nacionales e internacionales).

**Perú:** Dentro de los componentes para impulsar el desarrollo del agro se creó el Banco Agropecuario en 2001, esta entidad es el principal apoyo financiero del Estado para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario. Dentro de la cartera de financiamiento destacan las actividades agrícolas, ganaderas, forestales, acuícolas, agroindustriales y los procesos de transformación, comercialización y exportación de los productos obtenidos en cada actividad.

La banca tiene como clientes prioritarios en sus operaciones crediticias los pequeños y medianos productores, comunidades campesinas, comunidades nativas, empresas comunales y empresas multi comunales de servicios agropecuarios.

En la actividad forestal se tiene establecidas tres modalidades crediticias a financiar:

- Bosques: Principalmente para las concesiones forestales o de propiedad privada.
- Plantaciones: Plantaciones forestales extensivas.
- Agroforestería: Financiamiento a sistemas agroforestales.

**México:** En México se cuenta con la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero; organismo descentralizado de la Administración Pública Federal que impulsa el desarrollo rural a través de créditos accesibles para pequeños productores y MiPymes.





Dentro de las actividades forestales a financiar destacan las siguientes:

- En Bosques Naturales: Reforestación, mantenimiento y beneficio.
- Agroforestales1: Interactuación silvícola y agrícola.
- Silvopastoriles2: Combinación silvícola y ganadería.
- Agrosilvopastoriles: Combinación silvícola, agrícola y ganadería.
- Turismo en zonas forestales naturales.
- Generación de Energías Alternativas vinculadas a proyectos forestales.
- Producción y Comercialización de Artesanías en zonas forestales.
- Plantaciones forestales comerciales (PFC): Establecimiento, mantenimiento y beneficio.



**Costa Rica:** Aparte de la ya conocida y consolidada cartera crediticia del Fonafifo, el Instituto de Desarrollo Rural (Inder) cuenta también con una línea de crédito para el desarrollo de actividades silviculturales, dirigido principalmente a los pobladores rurales del país, amparado en la Ley 9036 Artículo 76 creando el Sistema de Crédito Rural, donde se indica: *“El Inder creará un sistema de crédito rural, adecuado a las características y condiciones financieras de la población objeto de esta ley”*, con la finalidad de dar acceso a recursos financieros adecuados para el desarrollo de actividades socio productivas en zonas rurales.



**Tabla 1**  
**Condiciones generales de los créditos Fonafifo- Inder**

<b>Fonafifo</b>	<b>INDER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de interés: Garantía hipotecaria 5%, Programa de Plantaciones de Aprovechamiento Forestal (PPAF) 5%, Proyectos cuyo medio de pago provenga de los ingresos por pagos de Servicios Ambientales (PSA) 5%, Garantía fiduciaria 7% , Garantía fiduciaria es complementaria a la garantía hipotecaria 5%, Prendaria (complementaria a la garantía hipotecaria) 5% , Pignoración de árboles 5%, Subprograma Organizaciones 3%, para lo cual la organización deberá colocar los préstamos a una tasa de interés del 5%.</li> <li>• Plazos: Convencional hasta 20 años. Línea de Crédito Revolutivo de 1 a 5 años.</li> <li>• Forma de pago: De acuerdo con las características de la actividad financiada, principalmente la producción y por ende los ingresos.</li> <li>• Garantía fiduciaria: Solo será aceptada para cubrir créditos inferiores o iguales a ₡5.000.000,00. Para créditos cuya forma de pago se realizará con recursos del PSA se podrán tramitar por medio de fianza.</li> <li>• Monto máximo a prestar: El monto máximo a financiar por persona física o jurídica por año presupuestario será de sesenta millones de colones (₡60.000.000,00), no debiendo superar un acumulado de ciento ochenta millones de colones (₡180.000.000,00) por grupo de interés económico.</li> <li>• Tipos de crédito: por subprogramas: Fomento Productivo, Industria Forestal, Fomentando el Desarrollo y Organizaciones.</li> <li>• Arreglos de pago: Son facilidades en el plan de pagos del crédito, pero dentro del plazo establecido originalmente, sin variar las otras condiciones.</li> <li>• Costos: no tiene costo acceder a créditos.</li> <li>• Cuando en el bien inmueble se ubiquen obras de infraestructura, estas deberán ser respaldadas mediante una póliza de riesgos, esto siempre y cuando el valor del terreno no sea suficiente para cubrir el crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de interés: 8% anual fija durante el plazo del crédito y posibles arreglos de pago.</li> <li>• Plazos: Acordes con la actividad financiada y su producción, incluye periodos de gracia en intereses y amortización del principal.</li> <li>• Forma de pago: De acuerdo con las características de la actividad financiada, principalmente la producción y por ende los ingresos.</li> <li>• Garantía fiduciaria: Hasta 5 millones de colones persona física y hasta 20 millones persona jurídica, dependiendo del número de miembros.</li> <li>• Monto máximo a prestar: Hasta 25 millones persona física y jurídica garantía hipotecaria.</li> <li>• Tipos de crédito: Operación única o línea de crédito.</li> <li>• Arreglos de pago: Reacomodo de cuotas, prórroga, adecuaciones y readecuaciones.</li> <li>• Costos: No se cobran recargos por concepto de comisiones, inspecciones, honorarios y avalúos, excepto cuando dichas labores, no la realice la Institución.</li> <li>• Monto a prestar: El monto del préstamo que se autorizará, dependerá del estudio técnico presentado y de la disponibilidad presupuestaria asignada a cada oficina subregional. Este podrá ser, hasta un 100% del monto del avío (costos) de la actividad a financiar.</li> <li>• Deudas cubiertas por una póliza de vida: Asimismo los créditos estarán amparados a una póliza de saldos deudores, que cubrirá la deuda, en caso de fallecimiento del deudor (a).</li> </ul>

# Orientaciones Estratégicas: Fonafifo 2040

Como inicio del proceso de construcción de futuro, se realizó una reunión con personas expertas de diversas especialidades para discutir su visión de cómo se imaginaban a la institución en el futuro.

Entre el panel de personas, se encontraban aliados estratégicos, personeros de organizaciones internacionales, especialistas en administración pública, que en resumen indicaron, que la institución es fuerte y reconocida por su trabajo en financiamiento en el ámbito forestal y que es un trabajo que tiene posibilidades de crecimiento en las condiciones adecuadas. No obstante, esto no la limita a la expansión de sus fronteras de gestión siempre y cuando aproveche su fortaleza de ser un ente de financiamiento con reconocida habilidad para la movilización de recursos hacia el sector ambiental.

Fonafifo, así, se ha propuesto a realizar un ejercicio de visión de largo plazo, que le permita reconfigurar los servicios que se brindan. Esta tarea, considera la definición de una visión al año 2040, en la cual se propone trabajar a partir de las **siete orientaciones estratégicas** que se describen a continuación:

## 1. La institución es el ente estatal costarricense líder en la administración de mecanismos de financiamiento para servicios ecosistémicos asociados al bosque y sistemas agroforestales.

La institución, se ha caracterizado por administrar de manera exitosa mecanismos de financiamiento forestal, con una inversión de más de 500 millones de dólares en el Programa de Pago por Servicios Ambientales y más de 14 millones de dólares en el Programa de Crédito, los cuales han aumentado la capacidad productiva del sector forestal, la cobertura forestal y potenciado los beneficios de la conservación de los ecosistemas naturales para el bienestar general.

Esta capacidad de gestión no solo es reconocida por quienes se benefician de sus programas, sino por los múltiples socios que ha tenido la institución en el tiempo y que, además, reconocen la calidad en el servicio y la importancia de privilegiar la eficiencia y uso racional de los recursos otorgados.

Se tienen las condiciones institucionales apropiadas para asumir recursos para la inversión ambiental con eficiencia y eficacia, además de la experiencia para desarrollar e implementar mecanismos de financiamiento novedosos que agregan valor público.

## 2. *Se concibe al productor y la productora como un agente dinamizador del desarrollo sostenible, por lo que se le facilitan medios financieros para promover su inserción distintiva en los mercados, a la vez que maximiza el uso de los servicios que brinda la finca, desde una perspectiva integral de manejo y desarrollo productivo, mejorando su calidad de vida.*

Concebir la finca como un todo y financiar los servicios ecosistémicos que esta brinda, así como estimular el desarrollo de paisajes productivos integrales, es esencial en la vía para determinar el impacto real de prácticas sostenibles para el ambiente, así también, la manera cómo quienes producen se enfrentan a las actividades de mitigación y adaptación al cambio climático.

Por medio del Programa de Plantaciones de Aprovechamiento Forestal y la actividad del PPSA de Sistemas Mixtos, la institución entiende al productor y productora, y, canaliza sus esfuerzos para acompañarle de mejor manera, así como también, se comprende la importancia de hacer esfuerzos de manera cooperativa con el sector agropecuario para brindarles mejor asistencia.

El financiamiento de actividades que incluyen los servicios ecosistémicos que brinda la unidad productiva, se convierte entonces en un horizonte, ya que permite a la institución promover el desarrollo de cadenas de valor que incluyen el desarrollo forestal y agropecuario.

### **3.** *El fortalecimiento de mecanismos para el financiamiento se desarrolla bajo un principio de eficiencia que privilegia el bienestar común y la inserción de pequeños y medianos productores en las cadenas de valor productivas.*

La institución ha liderado intervenciones públicas que tienen impacto nacional y que son muestra del beneficio que hace la inversión financiera en la conservación ambiental forestal.

Con el liderazgo en el Mercado Doméstico de Carbono, la delantera, a nivel mundial, en el establecimiento de la estrategia REDD+ y la plena conciencia institucional de su papel decisivo en el proceso de descarbonización de la economía, la institución prevé la movilización de más fuentes de recursos para invertir en una mayor cantidad de proyectos ambientales que generen mayor valor ambiental de los recursos naturales.

El sector forestal es el mayor proveedor de reducciones emisiones de gases de efecto invernadero, por lo que, fortalecer el financiamiento para la generación de más servicios ambientales mediante sus mercados y la creación de instrumentos novedosos que concienticen a la población sobre su valor para el bienestar común, es elemental para robustecer políticas e intervenciones públicas de descarbonización.

Se espera contar con mayor cantidad de los recursos producidos por el Impuesto a los Combustibles y el Impuesto a la Madera, así como el Canon por Aprovechamiento del Agua y acceder a otras fuentes de recursos, promover esfuerzos de mejora de la gestión para hacer un uso cada vez más eficiente y que permitan el reconocimiento de los servicios ecosistémicos y que considere el mejoramiento del paisaje.

### **4.** *Se lideran alianzas interinstitucionales y público – privadas sólidas y eficientes, orientadas a gestionar y maximizar los recursos invertidos en el desarrollo sostenible del país.*

Se concibe una institución líder en la movilización de recursos para atender intervenciones públicas que mejoren la calidad ambiental y permitan a los y las dueñas de servicios ecosistémicos mejorar prácticas de manejo integral y sostenible de la finca y su reconocimiento económico de acuerdo a los servicios provistos.

Este, es un trabajo que es efectivo solo con la participación activa y vinculante de diversos actores como: MAG, INDER, SINAC, INCOPECA, organizaciones no gubernamentales, asociaciones de productores, universidades y sector privado.

## 5. *Se define el valor económico de los servicios ecosistémicos para determinar el impacto del financiamiento en beneficio del ambiente y las personas.*

Se trabaja en determinar el aporte de los recursos invertidos en la conservación del bosque y plantaciones forestales, a partir de un estudio detallado y profundo que defina el valor económico real de los servicios ambientales, para afinar los mecanismos de pago por carbono, agua, biodiversidad y otros, basados en los valores económicos de esos servicios en los diferentes tipos de uso de suelo, de manera que estos pagos, reflejen el aporte real de cada servicio ambiental de las fincas.

Lo anterior, presenta un reto en la forma de las métricas que se han venido utilizando para medir el impacto en el mejoramiento de prácticas sostenibles de uso del suelo y la provisión de los servicios ecosistémicos.

## 6. *Se promueven las condiciones para aumentar la capacidad de los y las productoras en el abastecimiento de materia prima y productos innovadores que incorporan los servicios ecosistémicos del bosque y sistemas agroforestales en el proceso productivo.*

Es una tarea relevante para la institución replantear la política de incentivos para plantaciones en particular con especies maderables, que conciban nuevos elementos para promover la reforestación y condicionar a quienes producen para que ingresen a los mercados donde la madera es una materia prima importante y demandada.

Lo anterior, implica disponer de mayor cantidad de recursos para el aumento de las cantidades en la reserva maderable y dar apoyo en la introducción de especies no tradicionales como el bambú. Así también, facilitar el establecimiento de clústeres forestales que promueven un mayor valor agregado y encadenamientos productivos a nivel regional.

## 7. *La institución facilita el acceso a condiciones habilitadoras a productores (as) en diferentes regímenes de tenencia de tierra para que sean sujetos de financiamiento.*

Para promover un mayor impacto en el manejo de fincas integrales, se harán los ajustes institucionales necesarios para dar acceso a productores (as) que, por problemas de tenencia de tierra no son sujetos a mecanismos de financiamiento tradicional.

De esta manera, se espera habilitar las condiciones para que estos se sumen a los procesos de inserción a cadenas de valor productivas y cuenten, además, con posibilidades de generar valor ambiental de los servicios ecosistémicos contenidos en las fincas, a la vez que hacen frente a los embates del cambio climático.

# Análisis estructural: Sistema de variables

Definidas las orientaciones estratégicas que van a motivar las acciones para los próximos 20 años, se realizó el análisis estructural del sistema; en otras palabras, se definieron las variables que explican el funcionamiento de la visión del futuro institucional.

Las variables definidas fueron las siguientes:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Recurso humano competente                 | 13. Tendencia técnica                  |
| 2. Optimización de recursos tecnológicos     | 14. Medición de impactos y seguimiento |
| 3. Gestión organizacional                    | 15. Asistencia Técnica                 |
| 4. Ajuste normativo                          | 16. Verificación de proyectos          |
| 5. Recursos financieros                      | 17. Finca Integral                     |
| 6. Nuevas fuentes de recursos                | 18. Toma de decisiones                 |
| 7. Infraestructura adecuada                  | 19. Coordinación Interinstitucional    |
| 8. Perfil de usuarios                        | 20. Alianzas estratégicas              |
| 9. Demanda de bienes y servicios ambientales | 21. Apoyo político                     |
| 10. Innovación                               | 22. Gobernanza                         |
| 11. Investigación                            | 23. Competitividad del sector forestal |
| 12. Comunicación, Divulgación Mercadeo       |  |

Para una mejor comprensión de estas variables, se realizó una clasificación, por dimensiones de análisis, como sigue:

<b><i>Política</i></b>	<b><i>Negocio</i></b>	<b><i>Gestión</i></b>	<b><i>Población Meta</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo Político</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Coordinación Interinstitucional</li> <li>• Alianzas Estratégicas</li> <li>• Gobernanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia Técnica</li> <li>• Medición de Impactos</li> <li>• Asistencia técnica</li> <li>• Medición de Impactos y Seguimiento</li> <li>• Verificación de los Proyectos</li> <li>• Finca Integral</li> <li>• Innovación</li> <li>• Investigación</li> <li>• Comunicación y Divulgación</li> <li>• Mercadeo</li> <li>• Competitividad del sector forestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso Humano Competente</li> <li>• Recursos Financieros</li> <li>• Nuevas Fuentes de Recursos</li> <li>• Optimización de Recursos Tecnológicos</li> <li>• Gestión Organizacional</li> <li>• Ajuste Normativo</li> <li>• Infraestructura Adecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de Usuarios</li> <li>• Demanda de bienes y servicios ambientales</li> </ul>

La dimensión de análisis de política reúne a todas aquellas variables que explican el contexto en que se toman las decisiones de política pública y el desarrollo de las intervenciones públicas que se ejecuten durante el periodo. Estas variables, tienen que ver con las posibilidades institucionales de posicionarse como la opción de Estado para administrar recursos para el financiamiento ambiental forestal.

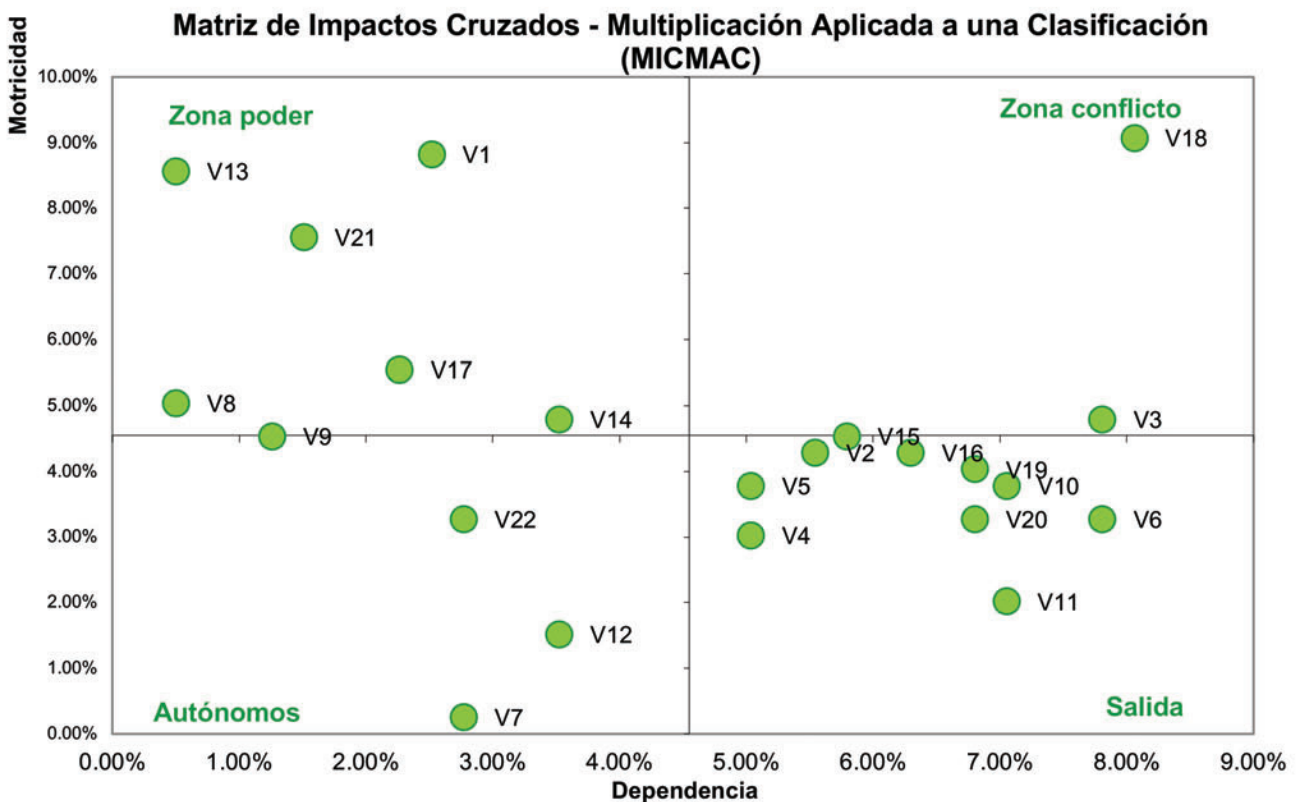
La dimensión de negocio se refiere a los elementos técnicos ambientales forestales que juegan un papel determinante en la visión de futuro y que son importantes de considerar, puesto que incluye entre sus variables avances tecnológicos, que pueden definir la ruta e intención de política sobre servicios ambientales y fuentes de estos.

La dimensión de gestión, son las variables sobre el trabajo institucional necesario para alcanzar el futuro deseado. Estas variables son el objeto de la estrategia, en cuanto es a partir de estas variables que se determinan los alcances de la visión propuesta.

La dimensión de población meta, ubica a la institución a partir de las necesidades, no solamente de quienes producen servicios ambientales, sino del bienestar general del país, por lo que su inclusión en el sistema de análisis permite crear escenarios futuros que se desarrollan bajo un contexto más amplio y abarcador.

De esta manera, las variables definidas permitieron realizar un análisis estructural, en el cual se hace una descripción de Fonafifo en 20 años y los elementos de realidad que influyen en la toma de decisiones sobre la estrategia.

Gráfico 1



De este gráfico, se desprende que son variables de poder: el recurso humano competente, el perfil de usuarios (Población meta), la demanda de bienes y servicios ambientales, tendencia técnica, medición de impactos y seguimiento, finca integral y el apoyo político. Son estas variables las que explican el sistema futuro, ya que el desarrollo de estas determina la posibilidad de moldear el futuro institucional como se ha pensado.

En cuanto a las variables de enlace, que son aquellas cuyo cambio produce una alteración en el sistema general, encontramos: la gestión institucional y la toma de decisión que fueron definidas como variables importantes de considerar en el sistema de futuro ya que es por medio de estas que la posibilidad de tener el futuro deseado aumenta.

En cuanto a las variables autónomas, se encuentran: comunicación, divulgación y mercadeo, infraestructura adecuada y gobernanza, ya que, en el análisis estas fueron consideradas condiciones necesarias e importantes, pero poco influyentes en el sistema de futuro.

Por último, la optimización de recursos tecnológicos, ajuste normativo, recursos financieros, nuevas fuentes de recursos, innovación, investigación, asistencia técnica, verificación de proyectos, coordinación interinstitucional y alianzas estratégicas, fueron definidas como variables resultantes, ya que, de la interacción de las variables de poder y las variables de enlace, estas resultan y son con las cuales se diseñan las estrategias para alcanzar el futuro.





# Análisis de actores

Aunado al análisis estructural o del sistema, se realizó una valoración de los actores involucrados en el futuro institucional. Esta definición de actores, igualmente se hizo bajo una clasificación por el tipo de relación con la institución, que facilitó el análisis de fuerzas y pesos en las estrategias posibles para alcanzar la visión de futuro.

**Control político:** Son aquellos entes del Estado, cuyas decisiones, afectan la operación institucional y que por definición de la estructura estatal tienen poder de decisión sobre las estrategias institucionales.

**Fiscalización:** Son aquellos entes del Estado, que, por sus funciones, regulan y fiscalizan la gestión institucional y el consecuente uso de los recursos públicos. Las decisiones de estos son vinculantes en cuanto a la disponibilidad de recursos.

**Población meta:** Se refiere al conjunto de personas, conglomerados y organizaciones para los cuales se desarrolla la política pública y las estrategias de intervención específicas.

**Colaboradores:** Se consideran a todas aquellas organizaciones cuyo trabajo coadyuva a ampliar el alcance de los mecanismos de financiamiento institucional actuales y del trabajo institucional en general.

**Cooperación:** Se refiere a aquellas organizaciones, nacionales o internacionales, que, por medio de empréstitos, fondos no reembolsables, cooperación técnica y otros recursos, amplían las oportunidades de financiamiento forestal y ambiental.

**Figura 1**  
**Clasificación de Actores**



Gráfico 2

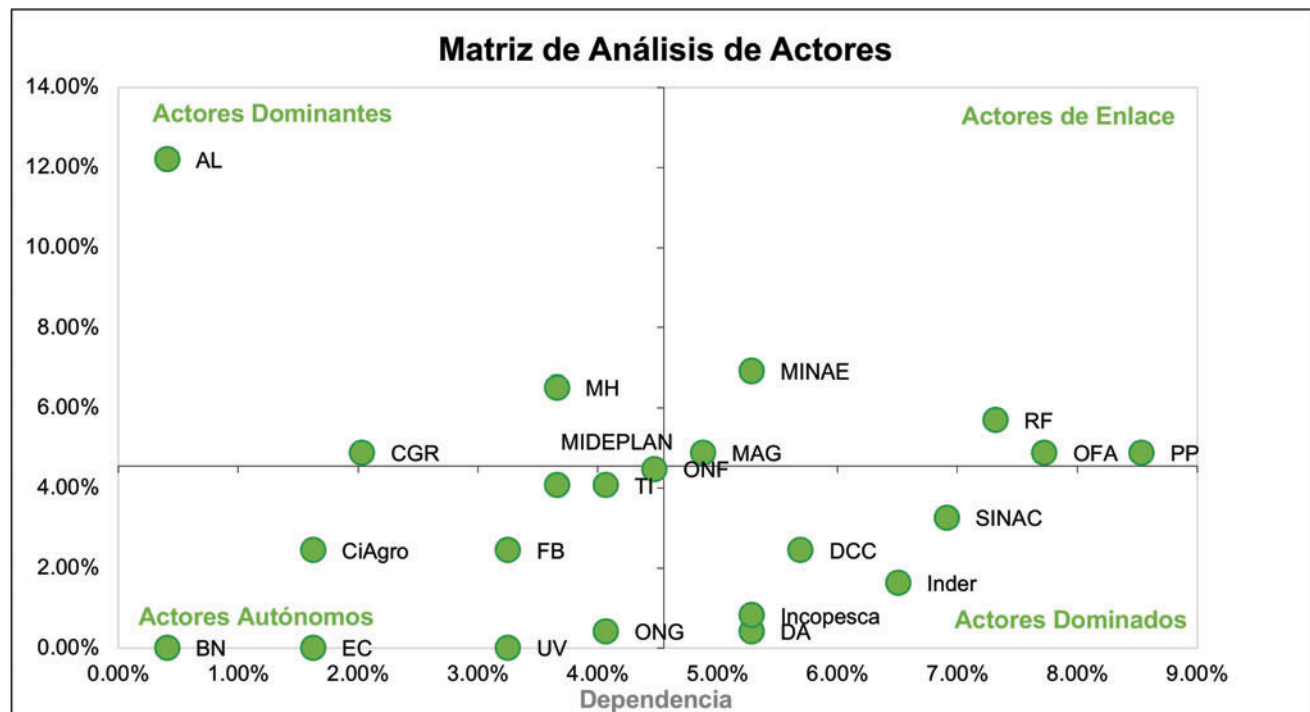


Tabla 2  
Actores Identificados

Control Político	Fiscalización	Población meta	Socios y Colaboradores	Cooperación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Ambiente y Energía</li> <li>Ministerio de Agricultura y Ganadería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Hacienda</li> <li>Ministerio de Planificación y Política Económica</li> <li>Contraloría General de la República</li> <li>Asamblea Legislativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productores (as)/ Propietarios de bosques plantaciones y sistemas agroforestales</li> <li>Empresas / Convenistas de servicios ambientales</li> <li>Territorios Indígenas</li> <li>Organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficina Nacional Forestal</li> <li>Funbam</li> <li>SINAC</li> <li>Dirección de Aguas</li> <li>Banco Nacional / Fideicomiso</li> <li>Universidades</li> <li>CiAgro</li> <li>Organizaciones No Gubernamentales</li> <li>Incopesca</li> <li>Inder</li> <li>ICT</li> <li>Dirección de Cambio Climático. Junta de Carbono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PNUD</li> <li>Banco Mundial</li> <li>GIZ</li> <li>BID</li> <li>Corea y otros países</li> <li>Otros organismos de cooperación internacional</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



De los actores identificados, cabe destacar que estos son los que afectan el sistema de futuro institucional y que, si bien existen otros actores, para efectos de este análisis, se han seleccionado los que, junto a la visión institucional y las posibilidades de injerencia política de la institución para el financiamiento ambiental forestal son determinantes.

Dicho esto, es importante considerar a los actores de *control político*, que muestran sin duda la alianza de la temática ambiental con la agropecuaria en la visión de futuro, donde el concepto de finca integral es central y define las dinámicas de diseño de política y de intervenciones públicas; quienes producen servicios ambientales, son concebidos desde una perspectiva más amplia de sistemas agrosilvopastoriles que amplían el espectro de financiamiento, no solo desde el árbol, sino partiendo de este y pudiendo además, reconocer la finca.

Asimismo, los actores de *fiscalización* son y serán los actores, que desde la gestión pública proveen los lineamientos para el uso racional y eficiente de los recursos. Tomarles en cuenta en este análisis es por la importancia que tienen estos lineamientos en el alcance institucional, puesto que determinan la cantidad de recursos y la forma en que estos ingresan y se utilizan.

La población meta identifica a quienes se benefician directamente del financiamiento ambiental forestal y son estos actores, vinculantes para el planteamiento de políticas públicas e intervenciones públicas, ideadas para garantizar el bienestar general.

Los actores *colaboradores*, son los más, ya que una política pública efectiva, precisa de socios estratégicos, que tienen objetivos similares. En este apartado, cabe destacar la influencia que algunos de estos actores tienen sobre la institución, ya que históricamente, se le han conferido fuerzas que influyen en muchos de los resultados obtenidos a lo largo de los años. Comprender esta influencia es determinante para establecer escenarios futuros viables.

Finalmente, no hay que perder de vista a los actores que hacen posible, por medio de la cooperación, la entrada de mayor cantidad de recursos y la expansión de las posibilidades institucionales de un mayor alcance y distribución de beneficios del financiamiento ambiental forestal. El mapeo de estos actores es clave, en cuanto nos permite visualizar estrategias de crecimiento y localización de recursos.

# Escenario futuro

---

Definido el sistema de variables y actores, se procedió a diseñar escenarios posibles en cada una de las dimensiones de análisis.

Estos escenarios, son una descripción del futuro institucional, que contempla las variables del sistema y de lo posible, desde el ámbito de la gestión pública.



## Dimensión Política

El ente, es un actor clave que incide políticamente en materia ambiental, forestal y de servicios agroforestales. Cuenta con el apoyo suficiente de diversas partes interesadas en el desarrollo ambiental forestal para ejecutar la visión que se propone. A partir de este rol de liderazgo, se crean consensos, que, a través de alianzas efectivas y una gobernanza adecuada cumple con las aspiraciones de bienestar ambiental generales.



## Dimensión Negocio

Es una plataforma de administración y captación de recursos financieros dirigidos a un desarrollo sostenible, donde la innovación y la investigación, permiten ubicar nuevos mercados para atraer recursos financieros y ofertar nuevos esquemas de financiamiento ambiental forestal. Se cuenta con la capacidad para desarrollar instrumentos y metodologías para medición de servicios ambientales y su impacto en la sociedad.



## Dimensión Gestión

La organización es una entidad eficiente y eficaz, con habilidad de adaptarse a las exigencias del entorno. Se gestiona el trabajo organizacional a partir de una estructura diseñada para crear valor público, con personal altamente calificado y que, aprovecha los avances tecnológicos para optimizar los servicios brindados.



## Dimensión Población meta

Se trasciende a una misión organizacional que se centra en el bienestar general, desarrollando intervenciones públicas que parten de las necesidades de la sociedad y consideran la coparticipación de actores clave en el desarrollo para que los servicios ofrecidos beneficien a toda la población.



# Plan Estratégico Institucional 2020-2025





# Análisis organizacional

---

## Análisis de variables internas y externas

Como parte del proceso que presenta la institución de visualizarse en el largo plazo, se realizó una matriz de análisis interno y externo de la institución que contesta a las preguntas: ¿Qué cosas hacemos bien? ¿Qué cosas deben mejorar?

Asimismo, un análisis externo que responde a las preguntas: ¿Qué tendencias o hechos de futuro podemos aprovechar? ¿Qué inconvenientes podemos encontrar?

Estas preguntas realizan un análisis retrospectivo y prospectivo de las condiciones institucionales para alcanzar la visión de futuro propuesta y de la misma manera, son punto de partida para plantear estrategias que favorezcan este fin.

El objetivo de implementar esta herramienta permite contar con un panorama más específico de cómo se encuentra Fonafifo en la actualidad, a fin de analizar los escenarios de mejora en busca de alcanzar los objetivos planteados en el largo plazo.

Es importante tomar en cuenta, que la información que conforma dichas matrices de análisis interno y externo son el resultado de un análisis integral y robusto con una visión de mejora e integralidad, obtenidos de los talleres participativos.

## Análisis interno

### **¿Qué hacemos bien?**

- Fonafifo es una organización eficiente en la ejecución y coordinación de recursos asignados.
- Cuenta con la capacidad y experiencia necesarias para gestionar y colocar los recursos disponibles.
- Presenta un buen posicionamiento a nivel internacional
- Logra la captación eficiente de recursos mediante la implementación de productos y procesos que resultan novedosos a nivel nacional e internacional.
- La organización posee una serie de mecanismos financieros dirigidos al beneficio de los productores del sector forestal, lo cual permite cumplir con los objetivos preestablecidos.
- Cuenta con la capacidad de generar un acercamiento efectivo en los procesos de coordinación nacional relativos a los temas forestales.





- La organización se ha caracterizado por tener transparencia y credibilidad contribuyendo a que el país sea catalogado verde, generando confianza en alianzas con otros países.
- Es una organización comprometida en lograr el cumplimiento efectivo de sus programas a fin de fomentar el adecuado manejo de los bosques por medio de los productores como agentes dinamizadores del desarrollo sostenible.
- Cuenta con personal altamente capacitado, cuyos conocimientos son actualizados periódicamente
- Se trata de una organización flexible con la capacidad de reinventarse ante escenarios de adversidad como oportunidades de mejora.
- Posee la competencia necesaria para desarrollar e implementar proyectos y convenios tanto públicos como privados.
- Ha desarrollado experiencia con los productores en los diversos programas de financiamiento.
- Dispone de sistemas de monitoreo robustos y actualizados que permiten un mayor seguimiento a las áreas bajo programa
- Cuenta con participación en el mercado doméstico de carbono con proyectos ajustados a las normas del país.
- Se caracteriza por tener la estrategia REDD+ consolidada, siendo esta una iniciativa global que busca reducir emisiones causadas por la deforestación y degradación de los bosques en coordinación de varios actores clave incluyendo los pueblos indígenas.

### ***¿Qué debemos mejorar?***

- La institución debe mejorar la coordinación interna principalmente en el manejo y seguimiento de proyectos que responden a los objetivos generales.
- Identificar las oportunidades de mejora regulatoria, y simplificación en los procesos de gestión vigentes, valorando el ajuste de requisitos y procedimientos según corresponda
- Lograr una estimación del valor real de los servicios ecosistémicos que brindan los bosques, plantaciones y sistemas agroforestales para a partir de estos diseñar la propuesta de financiamiento institucional.
- Implementar mejoras en los procesos de promoción e identificación de potenciales clientes
- Implementar actividades que potencien los procesos de innovación y adaptación, así como la identificación e implementación de alianzas estratégicas.
- Implementación y aprovechamiento del uso de herramientas TIC para mejorar el seguimiento de los contratos, los distintos procesos internos y la interacción con los clientes.



- Lograr la implementación de un expediente digital institucionalizado
- Optimizar los métodos de asesoría y acompañamiento que se brindan a la población meta con el fin de facilitar los procesos de solicitud de créditos.
- Incorporar la planificación por procesos sustantivos y de mejora continua en la gestión.
- Velar por la optimización de las competencias de los colaboradores para el mejoramiento del cumplimiento de funciones.
- Desarrollar metodologías de medición e indicadores de costo-beneficio y de impacto.
- Fortalecer la capacidad institucional instalada, principalmente en las estructuras regionales
- Propiciar la articulación de las políticas públicas que emanan del sector forestales en el cual la institución tiene incidencia
- Tener un mayor conocimiento de los clientes activos en los programas y sus requerimientos y expectativas para propiciar servicios orientados a estos.
- Ampliar la gama de servicios ecosistémicos que se reconocen a fin de ofrecer los programas de manera más integral y amplia, pasando de la modalidad de bosque forestal al concepto de finca.
- Mejorar las alianzas con actores estratégicos, incluidas las plataformas bancarias como medio de administración de los recursos.
- Lograr una mayor consolidación de las estructuras regionales para la promoción de iniciativas de desarrollo rural.
- Contar un con sistema de control y monitoreo institucional, como única plataforma para el seguimiento de los proyectos de PSA, crédito y comercialización
- Desarrollar y robustecer acciones de asistencia técnica para optimizar la calidad de los servicios ambientales que se proveen a la sociedad.
- Incluir la innovación como medio para alcanzar un mayor impacto en la sociedad.
- No ligar los servicios ambientales producidos con la titularidad de la tierra sino hacia los resultados obtenidos.
- Considerar otros valores sociales para determinar el beneficio ambiental de los productores.
- Mejorar la participación de la mujer en todos los procesos de gestión concernientes a Fonafifo.



# Análisis Externo

## ¿Qué tendencias o hechos de futuro se pueden aprovechar?

- La demanda que presenta el país ante los efectos del cambio climático genera una necesidad de preservar el medio ambiente, además de ser un mandato constitucional.
- La conciencia social y ambiental ayuda a integrar más esfuerzos para el financiamiento efectivo de servicios ecosistémicos.
- Acuerdos país en convenios internacionales colaboran para que la institución sea un ente estatal líder en financiamiento de los servicios ecosistémicos.
- Entre los lineamientos de las políticas públicas y planes como el de Descarbonización con los que cuenta el país, se incentivan esfuerzos en pro del desarrollo sostenible.
- Se han creado espacios de coordinación formalmente reconocidos para la discusión de temas ambientales
- Se cuenta con la contribución de los bosques al desarrollo social, económico y ambiental.
- Las tecnologías de la información y el acceso a la información son medios para promover una mayor inserción de proveedores (as) a los mercados.
- La existencia de una organización no gubernamental (Funbam), que se ha formado en el seno de la institución y que, por su condición, le permitiría a la institución acceder a una mayor cantidad de recursos.
- Las tendencias a nuevos productos incentiva a que la institución genere mecanismos para que el productor logre una mejor inserción en el mercado.
- La disponibilidad de recursos por parte de entes tanto públicos como privados.
- La reestructuración del Estado ayuda a maximizar esfuerzo evitando la duplicidad de funciones en busca de la eficiencia
- Existe una tendencia a promover el uso eficiente de la tierra lo cual colabora a cumplir el objetivo de un adecuado manejo de los bosques.
- Los objetivos de desarrollo sostenible incentivan a una mayor eficiencia en cuanto a las alianzas públicos y privadas estratégicas.
- Incorporación del concepto de servicios ecosistémicos al diseño de mecanismos de financiamiento ambiental forestal.
- Los compromisos asumidos por el país en materia de instrumentos de conservación como el convenio de Diversidad Biológica, la convención de Humedales y otros promueven una integralidad de esfuerzos entre actores clave en beneficio del ambiente.
- Interés de cooperantes y empresas por servicios específicos, o especies de interés.
- Metodologías de bajo costo.

- La presencia de esquemas de fincas integrales, paisajes productivos y arquitectura verde.
- Nuevas políticas del INDER y convenios con entidades como el MAG, MINAE, y otros ayudan a que los productores obtengan un mejor acceso al financiamiento para sus bosques.

### ***¿Qué inconvenientes se pueden encontrar?***

- Fonafifo está sujeto al Marco Jurídico actual, que influye en la dinámica de la institución.
- Fonafifo podría llegar a tener menos recursos disponibles y más regulaciones para ejecutarlos.
- El aumento en el uso de vehículos eléctricos disminuye los ingresos por concepto de impuesto al combustible, la cual se constituye hasta la fecha como la principal fuente de recursos.
- Posibles conflictos de interés con otras instituciones que captan y administran recursos, o se desenvuelven en el sector agrosilvopastoril
- Posible escasez de recursos humanos para la ejecución de los programas institucionales.
- La existencia de coyuntura política de los programas de gobierno en cuanto a las prioridades
- La ausencia de un plan de desarrollo ambiental que defina los intereses del Estado en el largo plazo.
- Políticas presupuestarias de restricción en el gobierno o la existencia de un ambiente político no propicio que complican la operación del Fonafifo
- La inclusión del presupuesto institucional en el presupuesto nacional a través del Ministerio que afecta la dinámica institucional operativa
- Barreras Jurídicas para poseedores, mujeres y fincas con problemas de tenencia.
- Presión política para la reducción del aparato estatal
- No existe la gobernanza adecuada para discutir las prioridades del sector y decidir las orientaciones estratégicas del mismo

En síntesis, Fonafifo es una institución caracterizada por ser un ente con alta experiencia en la administración de mecanismos de financiamiento forestal para servicios ecosistémicos asociados a bosque y sistemas agrícolas, ya que cuenta con la capacidad de gestionar, de manera eficiente, la ejecución y asignación de los recursos concedidos a los productores.

A su vez, dispone de mecanismos de captación de recursos financieros por medio de productos novedosos incorporados a mercados nacionales de servicios ambientales y el establecimiento de sólidas alianzas estratégicas institucionales tanto públicas como privadas que se materializan gracias a la transparencia y credibilidad con que se presentan las intervenciones, dirigidas a gestionar y maximizar los recursos invertidos en beneficio del medio ambiente.



Es importante tomar en cuenta que, dicha gestión y asignación de recursos se logra debido a los programas de financiamiento forestal que son: Programa de Pago por Servicios Ambientales (PSA), Programa de Crédito y el Programa Plantaciones de Aprovechamiento Forestal (PPAF). Además, Fonafifo cuenta con un sistema de monitoreo que permite dar seguimiento en campo a los recursos financieros otorgados.

La organización se caracteriza por su Fonafifo cuenta con alta capacidad técnica y profesional, lo que genera un mayor cumplimiento de los objetivos propuestos, además, de aumentar las capacidades de los productores como agente dinamizador del desarrollo sostenible.

Asimismo, Fonafifo se encuentra inmersa en una realidad en la que el país está demandando acciones ante los efectos del cambio climático; donde la ciudadanía y el Estado como tal, se encuentran en un proceso de conciencia social y ambiental, siendo esto una oportunidad para poder posicionarse como una institución con perspectiva integral de manejo y desarrollo productivo de los servicios ecosistémicos, aunado al avance en las tecnologías de la Información y la innovación como medio para gestionar los procesos de forma más efectiva, encaminados al largo plazo con una visión estratégica y con capacidad de adaptación ante la cambiante realidad.

Por otra parte, para cumplir la visión 2040 de manera exitosa, la institución necesita incorporar dentro de la gestión la perspectiva de cambio, con el fin de poder encaminarse a lo que la sociedad y el medio ambiente requieren. Para esto, se deben mejorar los mecanismos internos de la organización por medio de una gobernanza efectiva en cuanto al seguimiento de los programas establecidos con mejoras en los trámites de otorgamiento y los recursos financieros asignados, así como en los procesos internos de cada unidad, y la mejora continua de las competencias de los funcionarios y las funcionarias.

Además, es necesario consolidar alianzas con actores estratégicos, a fin de generar una mayor captación y dotación de recursos, aprovechando la experiencia de otros que ya han incursionado en los espacios o actividades productivas en los que la institución desea reconocer los servicios ambientales.

Uno de los escenarios a lo que la institución se podría enfrentar, es la limitación de recursos disponibles y mayor regulación para ejecutarlos, asimismo, posibles conflictos con otras instituciones que captan y administran recursos; sumado a la posible carencia de voluntad política sólida como barreras jurídicas que faciliten los trámites de financiamiento a quienes proveen los servicios ambientales.

Fonafifo debe mantener y mejorar las fortalezas que posee a fin de seguir siendo el ente líder de financiamiento ambiental forestal y aprovechar las condiciones habilitantes para optimizar los procesos de generación de política pública

Es fundamental que la perspectiva institucional se oriente desde una visión integral e innovadora que permita corregir las debilidades y afrontar las amenazas a las que se podría enfrentar la institución, si bien Fonafifo ha presentado niveles de éxito en su trayectoria como ente de financiamiento, visualizar el largo plazo con perspectiva de cambio y adaptabilidad ante lo que tanto la población objetivo como el medio ambiente demande, aumentará su capacidad de generar valor público y su vigencia en el tiempo.

# Árbol de competencias

---

En el siguiente apartado se presenta un Árbol de Competencias, el cual es una sistematización de la información sobre estructura y funcionamiento institucional dividida en tres secciones:

- Raíces conformadas por: Competencias Técnicas, Competencias Financieras y Competencias Organizativas de la institución.
- Tronco constituido por: Conformación Estructural; Dirección-Coordinación-Control, Mecanismos de interacción con el entorno y Bienes y Servicios producidos
- Hojas y Ramas que contempla lo referente a Comunicación y Población meta de la institución.

Este análisis organizacional, hace una descripción en cada uno de los elementos enlistados arriba, del presente institucional y traza, para cada uno de estos elementos, las condiciones que deberían desarrollarse para alcanzar la visión de futuro.



# Raíces

## Competencias Técnicas

Presente	Futuro
<p><b>Física:</b> Fonafifo cuenta con el equipo necesario para la ejecución de las actividades establecidas hacia el logro de los objetivos. A su vez, las tecnologías son una herramienta estratégica para la Institución, razón por la cual, es prioridad de la dirección del Fonafifo.</p> <p>El Modelo de Tecnologías de Información de la institución cuenta con dos tipos de arquitecturas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Arquitectura de Sistemas de Información</li><li>2. Arquitectura Tecnológica los principales componentes de la arquitectura tecnológica del Fonafifo son; computadoras, dispositivos de almacenamiento, dispositivos móviles, la infraestructura de comunicación y programas informáticos.</li></ol>	<p><b>Física:</b> En una visión de mediano y largo plazo se busca reemplazar el equipo adquirido en los últimos años, por lo cual se realizarán estimaciones del mercado nacional, además, se evaluará la viabilidad técnica económica de implementar el concepto de “Leasing” a fin de disminuir los desechos tecnológicos de la institución</p> <p>Asimismo, de contar con personal especializado, a fin de lograr una mayor cobertura de actividades en la Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación de la institución.</p>
<p><b>Social:</b> Se dispone de un sistema de documentación de información para los procesos digitales de la institución, con el fin de tener actualizados, además, de ser un insumo informativo de los procesos ya establecidos por unidad y programas de Fonafifo. Se clasifican en tres tipos que son: procedimientos, instructivos y los formularios.</p> <p>Este sistema de documentación se basa en las Normas ISO de Gestión de Calidad y los Manuales de Gestión de Mideplan titulados: Guía para el Rediseño de Procesos y Guía para el Levantamiento de Procesos.</p> <p>Actualmente se está trabajando en un sistema más específico en comparación con el de los años anteriores, en el cual incluye nombre de trámites, nombre del solicitante, costos y plazos.</p>	<p><b>Social:</b> La institución en busca de alcanzar una visión de largo plazo en términos de gestión para el sistema de documentación de la información, requiere de una mejora en los procesos de levantamiento de información para la simplificación de trámites, además de lograr una mayor automatización en las normativas de los programas de la institución con el objetivo de estandarizar los trámites de créditos y esclarecer plazos.</p> <p>La formulación hacia el futuro y la planificación estratégica institucional pretende incorporar herramientas de prospectiva estratégica de forma transversal en todas las unidades de la institución por lo que se integrará las tecnologías de la información y comunicación como medio para alcanzar los objetivos a futuro que se pretende, a fin de cumplir con la visión planteada de ser una institución con reconocimiento en eficacia y eficiencia en los servicios que brinda a los clientes internos y externos.</p>

Presente	Futuro
<p><b>Ingresos:</b> La institución se rige bajo la Ley Forestal N° 7575; creada según en el artículo 46, cuyo objetivo es ser un ente de financiamiento para servicios ecosistémicos asociados a bosques y sistemas agroforestales, cuenta con varias modalidades para la captación de recursos entre ellos: Impuesto a los Combustibles, Canon de Agua, Venta de Servicios, Impuesto a la Madera, Reintegros por incumplimiento PSA, Donación Estrategia REDD+, Transferencias Fonafifo, Recuperación Cartera de Créditos, Diferencial cambiario, Intereses, multas y otras recuperaciones, Superávit Libre y Superávit Específico.</p>	<p><b>Ingresos:</b> Es necesario lograr en el largo plazo una mayor captación de recursos financieros como créditos u otros instrumentos por medio de alianzas estratégicas que fortalezcan el desarrollo ambiental forestal del país; aunado al aprovechamiento de los cambios tecnológicos e industrialización para el manejo de los recursos forestales.</p> <p>En el futuro se prevé no solo la gestión de nuevas fuentes de recursos sino la optimización y maximización en el uso de los recursos disponibles.</p>
<p><b>Administración de ingresos y gastos:</b></p> <p>La institución se ha caracterizado por administrar de manera exitosa mecanismos de financiamiento forestal, con una inversión de más de 500 millones de dólares durante los pasados 20 años.</p> <p>La ley faculta al Fonafifo para que su patrimonio esté constituido principalmente por los aportes financieros recibidos del Estado, donaciones, créditos que reciba de Organismos Internacionales, captaciones, y productos financieros obtenidos por los créditos e inversiones realizadas, 40 % del monto de los ingresos provenientes del impuesto a la madera, emisiones de bonos forestales, etc.</p> <p>Actualmente, los principales ingresos son:</p> <p><i>1. Ingresos Corrientes:</i></p> <p>Venta de Bienes y Servicios: en cumplimiento de los incisos d) y i) del artículo 47 de la ley Forestal 7575, Fonafifo capta recursos adicionales principalmente por medio de la venta de servicios ambientales con los programas: Vuelo Limpio, Bosque Vivo, Venta de Unidades Costarricenses de Compensación UCC y con convenios con empresas.</p>	<p><b>Administración de ingresos y gastos:</b></p> <p>Se espera contar con una mayor cantidad de los recursos producidos por los principales ingresos que recibe la institución que son el Impuesto al Combustible, Impuesto por concepto de Canon de Agua, Impuesto a la Madera y principalmente, que los ingresos provengan de convenios con empresas, empréstitos de organismos internacionales e inversión de diversas fuentes, a fin de lograr un mayor número de proveedores y proveedoras de servicios ambientales, promover esfuerzos de mejora en la gestión y uso eficiente de los recursos naturales que permitan el reconocimiento de los servicios ecosistémicos.</p> <p>Para lo anterior, se deberá hacer un esfuerzo por ingresar, desarrollar y posicionarse en mercados nacionales e internacionales de servicios ecosistémicos, diversificar las fuentes de ingreso y aumentar o bien, optimizar las actuales.</p>



Presente	Futuro
<p><i>2. Transferencias Corrientes del Sector Público.</i> Impuesto Forestal: corresponde al 40% del monto de los ingresos provenientes del impuesto a la madera, según lo establece el inciso g) del artículo 47 de la Ley Forestal N°7575.</p> <p><i>3. Transferencias de Capital del Sector Público:</i> El 3,5% del impuesto único a los combustibles, de acuerdo a lo establecido en el artículo N° 5 de la Ley N° 8114 Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria, emitida el 04 de julio del 2001.</p> <p>El 25% de los ingresos por concepto de Canon de Aprovechamiento de agua para la protección de Recurso Hídrico en cumplimiento del artículo N° 14 del Decreto 32868-MINAE, del 24 de agosto de 2005.</p> <p><i>4. Recursos de vigencias anteriores: constituidos por recursos provenientes del superávit acumulado.</i> Por otra parte, la ley autoriza al Fonafifo para destinar un 21% del total de sus ingresos presupuestados del pago de servicios ambientales para el financiamiento de sus gastos administrativos y técnicos, así como un 1.33% para ser transferido al SINAC y 0.67% a la ONF.</p>	

## Raíces

### Competencias Organizativas

Presente	Futuro
<p><b>Relación con el entorno:</b> La institución se encuentra adscrita al Ministerio de Ambiente y Energía con desconcentración máxima y personería jurídica instrumental. Además, se cuentan con alianzas estratégicas con actores como MAG, INDER, SINAC, organizaciones no gubernamentales, asociaciones de productores, universidades y sector privado.</p>	<p><b>Relación con el entorno:</b> Fonafifo se visualiza como el ente estatal líder en la administración de mecanismos de financiamiento para los servicios ecosistémicos asociados a los bosques y sistema agroforestales, además, se cuenta con las condiciones institucionales para asumir recursos y movilizarlos en la atención de intervenciones públicas con participación vinculante con los actores clave, por lo que es necesario robustecer las alianzas establecidas y alcanzar una mayor participación de otros actores a fin de que mejorar las prácticas de manejo integral y sostenible de las fincas y bosques.</p>

Presente	Futuro
	<p>El futuro depara para la institución la unidad con otras instancias públicas y privadas relacionadas con el sector agropecuario, marino y cualquier otro ecosistema donde se produzcan servicios ambientales</p>
<p><b>Adscripción funcional:</b></p> <p><i>1. Nivel Político y Estratégico:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige, coordina y controla las acciones desarrolladas por las direcciones administrativas y técnicas de la institución. Este nivel contempla la Junta Directiva.</li> </ul> <p><i>1.1 Junta Directiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vela por el cumplimiento de funciones determinadas por ley, otorga y capta financiamientos.</li> <li>• Vela por la transparencia de los procesos administrativos</li> <li>• Conoce y aprueba informes de valores del Director General y autoriza contrataciones</li> <li>• Aprueba el Plan Presupuesto.</li> </ul> <p><i>2. Nivel Ejecutivo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable ejecutar acuerdos y directrices que emanen del ente colegiado.</li> </ul> <p><i>2.1 Dirección General:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar la correcta ejecución de las funciones sustantivas y de apoyo del Fonafifo, a fin de emitir directrices y lineamientos generales que le permitan a la organización el logro de su misión y visión.</li> <li>• Fortalecer el liderazgo nacional e internacional de la institución posicionando los programas de Pago por Servicios Ambientales y Crédito Forestal como mecanismos exitosos.</li> </ul> <p><i>2.2 Unidad de Planificación y Control de Gestión:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el ejercicio de planificación estratégica institucional para el logro eficiente de su mandato legal.</li> <li>• Facilitar acciones de Control Interno para el cumplimiento de los objetivos institucionales y resguardo del patrimonio.</li> <li>• Apoyar estratégicamente a la Dirección General y otras dependencias en procesos de rendición de cuentas</li> </ul>	<p><b>Adscripción funcional:</b></p> <p><i>Nivel Político y Estratégico:</i></p> <p>La institución necesita innovar con cambios tanto organizativos, de comercialización y en los servicios ofrecidos en pro de mejorar calidad de los programas y proyectos que caracterizan a la organización y un mayor número productores beneficiados. Es importante que se desarrollen habilidades de conducción de políticas públicas novedosas y que sean integradoras.</p> <p>En el futuro se requiere de un jerarca con habilidades para identificar y liderar las iniciativas de financiamiento de los servicios ambientales en cualquier ecosistema</p> <p><i>Nivel Ejecutivo:</i></p> <p>La innovación y la Investigación y Desarrollo (I+D) son medios y actividades que permiten ubicar nuevos mercados para atraer nuevos recursos, es por esto por lo que se deben aumentar los esfuerzos en estas iniciativas a fin de potencializar el mercado, captar un mayor financiamiento y encontrar posibles técnicas de mejora en el manejo de los bosques.</p> <p><i>Área Funcional Administrativa:</i></p> <p>Fonafifo requiere de una administración más estratégica de lo que ha sido hasta el momento con participación en el intercambio de ideas de los diferentes colaboradores mejorando la comunicación que permita una gestión más eficiente y eficaz de la institución, a su vez, generar una mayor adaptación a los cambios que demanden las unidades en los procesos de administración para cumplir con la promoción de un ambiente sano y equilibrado, generar un mayor seguimiento a los procesos de contratación y al sistema institucional para agilizar procesos y cumplir con los objetivos.</p>

Presente	Futuro
<p><i>2.3 Unidad de Tecnologías de Información y la Comunicación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar prácticas de uso de las TIC, así como administrar la plataforma e infraestructura tecnológica.</li> <li>• Fomentar la modernización de Fonafifo, mediante soluciones informáticas que integre los procesos internos y externos por medio de tecnologías de información y comunicación.</li> <li>• Mantener una infraestructura fiable y segura para garantizar la continuidad de los procesos de la Institución.</li> </ul> <p><i>2.4 Contraloría de Servicios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender de manera oportuna las inconformidades, denuncias, consultas o sugerencias recibidas, atinentes a la gestión del Fonafifo y aquellas que surjan por la implementación de la Estrategia REDD+.</li> <li>• Determinar la percepción de calidad de los usuarios de los servicios sustantivos institucionales y sugerir mejoras</li> </ul> <p><i>3. Área Funcional Administrativa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige, coordina y evalúa las actividades de soporte administrativo financiero-contable.</li> </ul> <p><i>3.1 Departamento Financiero-Contable:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los lineamientos y acciones para una adecuada administración financiera-contable.</li> <li>• Implementar las acciones para la formulación, ejecución y control del presupuesto institucional</li> <li>• Implementar acciones para la percepción de los recursos financieros y la emisión de los pagos de las obligaciones contraídas por la institución, de acuerdo con el plan presupuesto aprobado.</li> <li>• Implementar acciones para el registro sistemático y oportuno de todas las operaciones de la institución, expresable en términos monetarios para proporcionar información sobre la gestión financiera y presupuestaria.</li> </ul> <p><i>3.2 Departamento Administrativo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la gestión de compras, así como la administración y control de bienes y servicios, dentro del marco normativo aplicable, con el fin de garantizar la operatividad institucional.</li> <li>• Gerenciar los procesos para mantener y desarrollar el personal de la institución mediante la aplicación de técnicas de recursos humanos,</li> </ul>	<p><i>Área Funcional Técnica:</i></p> <p>Para lograr que la institución mantenga el papel protagónico que posee como ente de financiamiento forestal es necesario incentivar mejoras internas que impacten a lo externo. Fonafifo se caracteriza por tener colaboradores altamente capacitados, pero las realidades y los escenarios son cambiantes y por esta razón se debe mejorar y evolucionar las competencias y capacidades de los trabajadores, a fin de poder adaptarse y responder ante las necesidades que se van demandando y así mejorar la calidad de los servicios ofrecidos siendo este uno de los objetivos principales de la institución.</p>

Presente	Futuro
<p>tomando en consideración la normativa vigente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover un ambiente sano, y equilibrado que contribuya a mejorar la calidad de vida del personal y los usuarios de la institución, mediante la gestión integral de seguridad, salud, ambiente e igualdad de oportunidades.</li> <li>• Ejecutar y dar seguimiento a los procesos de contratación de bienes y servicios de proyectos financiados por organismos internacionales, mediante la aplicación de la normativa correspondiente, con el fin de alcanzar los objetivos definidos en los mismos.</li> <li>• Administrar el sistema institucional de archivos (incluyendo documentos textuales, gráficos, audiovisuales, electrónicos) mediante la aplicación de técnicas archivísticas y normativa vigente, para garantizar la disponibilidad de la información.</li> </ul> <p><i>4.Áreas Funcionales Técnicas:</i> Cuenta con las siguientes cinco direcciones</p> <p>4.1 Dirección de Servicios Ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar y mantener al menos 300. 000 has de propietarios de bosque y plantaciones sometidas al PPSA en el país.</li> <li>• Determinar el aporte del PPSA en la mitigación de gases de efecto invernadero a partir de contratos vigentes del PPSA.</li> <li>• Determinar la pertinencia del Programa de Pago de Servicios Ambientales como mecanismo de financiamiento del sector forestal.</li> </ul> <p>4.2 Dirección de Fomento Forestal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica y ejecuta acciones que propicien la competitividad del sector forestal.</li> <li>• Promover y difundir políticas institucionales sobre fomento forestal.</li> <li>• Coordinar con otros entes sobre las acciones para el fomento forestal.</li> <li>• Dar asesoría y seguimiento a los prospectos de crédito.</li> <li>• Aprobar y tramitar el otorgamiento de crédito a diversas actividades forestales.</li> </ul> <p>4.3 Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar recursos financieros adicionales para el Pago de Servicios Ambientales.</li> <li>• Implementar una estrategia de promoción y divulgación de los productos dirigidos a levantamiento de recursos financieros, y de los beneficios asociados al PSA.</li> </ul>	

Presente	Futuro
<p>4.4 Dirección de Asuntos Jurídicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asesoría jurídica a la Junta Directiva, Dirección General, áreas de la institución y otras dependencias del sector, en cuanto a temas relacionados con el quehacer institucional y cualquier otro que se requiera; emitiendo dictámenes técnico legales que orienten la acertada toma de decisiones.</li> <li>• Brindar apoyo jurídico al Programa de Pago por Servicios Ambientales, mediante acciones que mejoren el desempeño del mismo.</li> <li>• Coadyuvar al Programa de Pago de Servicios Ambientales en la tarea de gestión y seguimiento mediante el análisis de solicitudes, formalización y protocolización de contratos para cada periodo.</li> </ul> <p>4.5 Oficinas Regionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la valoración técnica y administrativa del total de solicitudes presentadas por los interesados de ingreso al programa.</li> <li>• Realizar acciones de verificación en campo con el fin de controlar y dar seguimiento a las fincas con contratos vigentes o en proceso.</li> <li>• Elaborar modificaciones y finiquitos de contrato cuando corresponda.</li> <li>• Autorizar el pago de los contratos vigentes.</li> </ul>	

## Tronco

### Competencias Técnicas

Presente	Futuro
<p><b>Nivel Político y Estratégico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la toma de decisiones sobre la institución. Junta Directiva, conformada por representantes de los sectores: productores (as), privado, público y bancario.</li> </ul> <p><i>Nivel Ejecutivo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserva la figura de una Dirección General como la máxima autoridad administrativa de Fonafifo que depende la Junta Directiva.</li> <li>• Cuenta con cinco Direcciones, las Oficinas Regionales y con un órgano staff compuesto por la Unidad de Planificación y Control de Gestión, la Unidad de Informática, Contraloría de Servicios y Secretaría de Actas.</li> </ul> <p>Área Funcional Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compuesta por la Dirección Administrativa de la institución a cargo de funciones de soporte o apoyo para las unidades del Área Funcional Técnica.</li> </ul>	<p><b>Nivel Político y Estratégico:</b></p> <p>Al ser este nivel el responsable de la toma de decisiones es importante involucrar dentro de la dinámica de la institución mayores espacios de participación y cooperación entre los colaboradores a fin de generar e intercambiar ideas que permitan que la toma de decisiones sea más efectiva.</p> <p><i>Nivel Ejecutivo:</i></p> <p>Fortalecer el trabajo organizacional es clave a partir de una estructura organizacional sólida que permita crear valor público, con personal capacitado para optimizar los servicios brindados.</p> <p><i>Área Funcional Administrativa:</i></p> <p>Se pretende mejorar los espacios de comunicación, para poder gestionar la administración de una forma más efectiva, además se requiere potenciar</p>

Presente	Futuro
<p>• Esta Dirección se encuentra dividida por áreas funcionales con dos departamentos: el Departamento Financiero Contable compuesto por las Unidades de Tesorería y la de Contabilidad y Presupuesto, y el Departamento Administrativo con la Unidad de Proveeduría y Servicios Generales Institucionales, la Unidad de Recursos Humanos, la Unidad de Salud Ocupacional, Unidad de Archivo y la Unidad de Proyectos Especiales.</p> <p>En correspondencia a las Áreas Funcionales Técnicas, se encuentran cinco direcciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección de Servicios Ambientales dirige, coordina, ejecuta y supervisa los asuntos relacionados a los servicios ambientales, compuesta por el Departamento de Gestión de Pago por Servicios Ambientales y el Departamento de Control y Monitoreo.</li> <li>2. Dirección de Fomento Forestal encargada de planificar, dirigir y ejecutar acciones de fomento de la actividad forestal a través del crédito y otras iniciativas en materia de manejo del bosque formada por el Departamento de Gestión Crediticia y el Departamento de Fomento Forestal.</li> <li>3. Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales el cual planifica, dirige y coordina los asuntos referentes a las actividades para el desarrollo y comercialización de servicios ambientales, posee el Departamento de Desarrollo de Proyectos y Departamento de Mercadeo.</li> <li>4. Dirección de Asuntos Jurídicos ejecuta, controla y supervisa los asuntos jurídicos del quehacer sustantivo de Fonafifo con el Departamento de Formalización de Contratos en Servicios Ambientales y el Departamento Legal.</li> <li>5. Finalmente, Fonafifo posee ocho Oficinas Regionales desconcentradas que ejecutan a nivel regional las acciones sustantivas de la institución.</li> </ol>	<p>las competencias y capacidades que permita adaptarse a los posibles cambios que enfrente la institución para el logro de los objetivos propuestos.</p> <p><i>Área Funcional Técnica:</i> A fin de alcanzar una mayor calidad de los servicios ofrecidos por medio de los programas de la institución es necesario optimizar el uso de los avances tecnológicos de información y las comunicaciones como mecanismos potenciadores de gestión en cada unidad de la institución.</p>

# Tronco

## Dirección, Coordinación, Control

Presente	Futuro
<p>Los procesos de comunicación interna, privilegian las jerarquías establecidas, esto quiere decir, que las directrices son comunicadas a través de las jefaturas, de la misma manera que se hacen comunicados generales para temas que deben ser de conocimiento común.</p> <p>El clima organizacional, esta mediado entonces por la estructura organizacional dispuesta, lo que presenta poca claridad en las líneas de coordinación informales, las cuales, en general, no demuestran alineación de todas las unidades funcionales con el fin común, pero en sí mismas, son unidades de alto rendimiento, que inciden positivamente en los resultados obtenidos.</p> <p>Los sistemas de control institucional, son los dados por ley y, se cuenta en todas las unidades funcionales con controles operativos para la administración de los recursos asignados principalmente, y secundariamente, hay un esfuerzo institucional importante de cumplir con todos requerimientos de gestión definidos por los órganos fiscalizadores.</p>	<p>Es necesario fortalecer los mecanismos de gestión institucional por medio de una mejora en la cultura organizacional que permita un mayor involucramiento de todas las unidades de Fonafifo en la toma de decisiones, para que sea más efectiva en beneficio quienes proveen servicios ambientales y el trato que se da a los mismos; una gestión basada en un verdadero alineamiento operativo (optimizar los mecanismos de coordinación interna) y la gestión a partir de macro procesos , facilitarían el alcance de los objetivos.</p> <p>Aunado a lo anterior, potenciar atributos como el sentido de excelencia, el enfoque social, la flexibilidad, el reconocimiento, la apertura de ideas y el espíritu de equipo que muestren pautas positivas de comportamiento para el crecimiento de la organización.</p>

# Tronco

## Mecanismos de interacción con el entorno

Presente	Futuro
<p>Dentro del marco de la sostenibilidad financiera para el fomento de la actividad forestal, se han realizado gestiones a nivel local e internacional, donde se suscriben convenios de pago por servicios ambientales a ecosistemas boscosos, con organizaciones privadas y estatales.</p> <p>Fonafifo se caracteriza por ser un ente con capacidad de generar alianzas interinstitucionales públicos y privadas eficientes para gestionar y maximizar los recursos financieros invertidos en el desarrollo sostenible, a pesar de ello, es necesario mejorar los mecanismos de gobernanza en</p>	<p>Generar esfuerzos para detectar nuevas alianzas entre actores que comparten una disposición similar a las alternativas de acción o los problemas identificados concernientes a la institución por medio de mejoras en la gobernanza de dichas alianzas y mecanismos de seguimiento robustos.</p> <p>También, es preciso mejorar las capacidades de negociación con otras entidades estatales para aumentar el alcance de los mecanismos de financiamiento.</p>

Presente	Futuro
<p>términos de funcionamiento, interacción con los actores clave y mejorar los procesos de seguimiento para atender con intervenciones públicas la búsqueda de la mejora ambiental y lograr un mayor posicionamiento que permita captar nuevas alianzas y por ende más financiamiento.</p>	

## Tronco

### Dirección, Coordinación, Control

Presente	Futuro
<p>Fonafifo como administrador de mecanismos de financiamiento ambiental y comercialización de servicios ambientales posee los siguientes servicios: Programa de Pago Por Servicios Ambientales: tiene por objetivo recuperar por medio de la Reforestación, Regeneración Natural y SAF el mantenimiento de la cobertura por medio de la Protección de Bosque y el Manejo del Bosque.</p> <p>Programa de Crédito: el objetivo principal es el financiamiento para beneficio de pequeños y medianos productores mediante créditos u otros mecanismos de fomento del manejo del bosque, intervenido o no, los procesos de reforestación, forestación, viveros forestales, sistemas agroforestales, recuperación de áreas denudadas y los cambios tecnológicos en aprovechamiento e industrialización de los recursos forestales.</p> <p>Programa Plantaciones de Aprovechamiento Forestal: tiene el objetivo de producir madera con fines comerciales, complementar actividades agrícolas, promover el desarrollo de las comunidades, promover el aumento de la cobertura forestal y secuestro de carbono.</p> <p>Comercialización de Servicios Ambientales: por medio de la venta de servicios ambientales con los programas: Vuelo Limpio, Bosque Vivo, Venta de Unidades Costarricenses de Compensación UCC.</p>	<p>En primera instancia, se debe trabajar en determinar el aporte de recursos invertidos en la conservación del bosque para definir el valor económico real de los servicios ambientales, y así, afinar los mecanismos de pago basados en los valores económicos de éstos servicios, de manera que reflejen el aporte de cada uno.</p> <p>Es importante que se replantee la política de incentivos para plantaciones con el objetivo de promover la reforestación a fin de que más productores ingresen al mercado de maderas.</p> <p>Además, mejorar la asistencia a los productores por medio de la canalización de esfuerzos que potencien la cooperación en la gestión del manejo de los bosques.</p>



# Hojas y Ramas

## Mercadeo y relaciones públicas

Presente	Futuro
<p>Fonafifo cuenta con una estrategia de promoción y divulgación de los productos y servicios dirigida a la captación de recursos financieros (a empresas y aliados potenciales y actuales) y, a quienes proveen servicios ambientales.</p> <p>Fonafifo cuenta con un proceso de mercadeo enfocado en el desarrollo de productos para la comercialización de servicios ambientales, y el establecimiento de alianzas con sector público y/o privado para captación de recursos financieros para el Pago de Servicios Ambientales. Mediante este proceso, se buscan oportunidades de negocios, se diseñan planes de acción, se implementan estrategias, se controlan y evalúan resultados.</p> <p>Este proceso, se basa en relaciones públicas, que mediante el trato personal con diferentes personas o entidades. Además, se desarrollan acciones de publicidad que involucran mensajes controlados, pagados en los medios, así como de promoción que incluyen actividades pagadas y gratuitas. La publicidad brinda una mejor oportunidad de enfocar consumidores específicos, con base en información demográfica que tienen disponibles proveedores de medios.</p> <p>Los esfuerzos de promoción de servicios ofrecidos por la institución se encuentran en la Página Web institucional, en la que converge toda la información esencial de la institución tanto para la población meta, como para terceros. Esta información contenida, es suficiente para comprender la operación de los diversos programas y proyectos de comercialización de servicios ambientales.</p> <p>Apoyado por los esfuerzos estatales de Gobierno Abierto, la Red de Transparencia le ha permitido a la institución develar toda la información necesaria referente a la administración de los recursos, los procesos de planificación, la rendición de cuentas sobre</p>	<p>Para lograr posicionar los servicios brindados por la Institución y generar valor público, es necesario realizar un estudio de mercado que identifique a la población meta y sus características.</p> <p>A su vez, es importante esclarecer el mensaje que se desea transmitir desde lo interno, con el fin de que todas las unidades funcionales se alineen en una misma dirección, hasta lo externo con proveedores (as), organizaciones aliadas, empresas y quienes disfrutan de los servicios ambientales.</p> <p>Posteriormente, se deben definir los servicios ofrecidos y los beneficios generales y particulares que estos aportarán a la población meta identificada, además, se debe definir las zonas en las que se ofrecen los servicios y los beneficios directos que podrán tener las comunidades.</p> <p>Es indispensable contar con personal capacitado y especializado en comunicación y mercadeo que realice una tarea permanente de mantener los mensajes institucionales claros, utilizando mecanismos efectivos para la población meta identificada y que favorezcan la percepción positiva del trabajo que realiza la institución, a la vez que, se logra estandarizar el mensaje y se facilita un sistema de comunicación interna efectiva.</p>

Presente	Futuro
<p>el manejo de los recursos y los resultados obtenidos, entre otros.</p> <p>Se participa activamente en ferias de promoción en diversos espacios, en los que se muestra a la población en general y población meta identificada, características de los servicios producidos por la institución.</p>	

## Hojas y Ramas

### Población meta

Presente	Futuro
<p>La población meta identificada por la institución es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores (as) de servicios ambientales</li> <li>• Empresas y/u organizaciones sociales con programas de Responsabilidad Social Empresarial dispuestas a financiar proyectos ambientales</li> <li>• Sociedad en general (bienestar general)</li> </ul>	<p>Para lograr concebir a quienes proveen servicios ambientales como agentes dinamizadores del desarrollo sostenible, es preciso reforzar el acompañamiento en la guía sobre el manejo de los bosques en actividades de mitigación y adaptación al cambio climático, desde la agroforestería.</p> <p>Además, ofrecer más información y asesorías en cuanto a trámites a los posibles candidatos para la otorgación de financiamiento a fin de incrementar el número de proveedores (as) de servicios ambientales</p> <p>La construcción de intervenciones públicas desde la perspectiva del bienestar general es fundamental, en cuanto le permite a la institución ampliar su alcance y traducir los beneficios del financiamiento ambiental forestal en términos tangibles de ambiente sano y desarrollo sostenible.</p>

# Marco Normativo del FONAFIFO

---

La Ley Forestal 7575 del 13 de febrero de 1996, consolidó legalmente al Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo), dentro de la estructura organizativa del Ministerio de Ambiente y Energía, dotándolo de desconcentración máxima y personería jurídica instrumental.

Lo rige una Junta Directiva, con representantes del sector público y privado. Su unidad ejecutora está al mando de una dirección ejecutiva. La competencia legal encomendada por el numeral 46 de su ley de creación, establece: “Se crea el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, cuyo objetivo será financiar, para beneficio de pequeños y medianos productores, mediante créditos u otros mecanismos de fomento del manejo del bosque, intervenido o no, los procesos de forestación, reforestación, viveros forestales, sistemas agroforestales, recuperación de áreas denudadas y los cambios tecnológicos en aprovechamiento e industrialización de los recursos forestales. También captará financiamiento para el pago de los servicios ambientales que brindan los bosques, las plantaciones forestales y otras actividades necesarias para fortalecer el desarrollo del sector de recursos naturales, que se establecerán en el reglamento de esta ley”.

Para el logro de estos cometidos, se cuenta hasta el día de hoy, con dos mecanismos de financiamiento sustantivos. El primero de ellos, ofrece el financiamiento legalmente encomendado, por medio del otorgamiento de créditos con una tasa de interés y plazos enfocados para pequeños y medianos productores dedicados a la actividad forestal.

El segundo programa desarrollado por el Fondo, refiere a la implementación, ejecución y seguimiento del Programa de Pago por Servicios Ambientales (PPSA), como incentivo aplicado por el Estado a través de Fonafifo, es un instrumento extraordinario y de atractivo económico que el mercado no ofrecía a las personas propietarias o poseedoras de bosque y plantaciones forestales, con el fin de alentar el ejercicio de actividades en él propuestas, conducentes a fomentar la permanencia de la cobertura forestal, recuperación de áreas desprovistas de ésta y manejo sostenible.

Dicho lo anterior, el objetivo primordial del Programa de Pago por Servicios Ambientales, es reconocer económicamente a las personas que son propietarias y poseedoras de bosques o plantaciones forestales, por los servicios ambientales que brindan, definidos dichos servicios en el artículo 3 inciso k) de la ley forestal, y, que se pueden enumerar en cuatro principales agrupaciones: mitigación de gases con efecto invernadero (fijación, secuestro, almacenamiento y absorción), protección del agua para uso urbano, rural o eléctrico, protección de la biodiversidad para conservarla y uso sostenible, científico y farmacéutico, investigación y mejoramiento genético protección de ecosistemas formas de vida y belleza escénica, mismos que se prestan a favor de la sociedad.

Para cumplir con los objetivos institucionales y legalmente adjudicados al Fondo y en aras de atender fielmente el espíritu de la ley, sin que sea posible dejar de lado los principios básicos de sana administración y resguardo de los recursos públicos; desde sus inicios en el año 1997 y en el transcurso la vida jurídica de la Institución, se ha emitido la Ley Forestal 7575, la cual creó el Fondo otorgándole competencias como órgano especializado, estableció la conformación del patrimonio y el nombramiento y distribución de los miembros de Junta Directiva; asimismo, su Reglamento emitido por medio del Decreto Ejecutivo 25721-MINAE y sus reformas, en el cual se puntualiza las atribuciones de la Junta Directiva y de la Unidad Ejecutora.

Engloba además, del procedimiento de contratación de áreas con vocación forestal para el ingreso al Programa de Pago por Servicios Ambientales, las facultades para realizar gestión, comercialización y captación de recursos financieros para el Pago de Servicios Ambientales (PSA); los decretos y resoluciones ministeriales, que anualmente otorgan el contenido presupuestario y lo delimitan según el número de área a contratar de acuerdo a las actividades forestales que este programa provee a la ciudadanía, (conforme lo ordena el numeral 38 del Reglamento la Ley Forestal) y el Manual de Procedimientos para el Pago por Servicios Ambientales, publicado en la Gaceta Número 46, del día 06 de marzo del 2009, según acuerdo de Junta Directiva de décimo primero, de la sesión ordinaria número 01-2009, del 28 de enero del 2009, dentro del cual se encuentran regulaciones de carácter técnico, legal y administrativo a las que la institución se apegas.

En cuanto al contenido presupuestario del Programa de Pago por Servicios Ambientales, la Ley Forestal 7575 indica en su artículo 69, reformado mediante el artículo 5 de la Ley 8114 (Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias), que anualmente se destinara un 3,5 por ciento de los montos recaudados por impuesto selectivo de consumo de los combustibles y otros hidrocarburos, a programas de compensación a los propietarios de bosques y plantaciones por los servicios ambientales.

Aunado a ello, la legislación establece como otra de las funciones elementales del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, la captación de recursos financieros para el pago por servicios ambientales en bosques y en plantaciones forestales, lo cual se ha logrado a través de la Dirección de Desarrollo y Comercialización, como parte de la venta de servicios ambientales.

Actualmente, el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, apoya y asesora nueva propuestas en materia ambiental, como lo es la estrategia de Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación del Bosque, (REDD+ Costa Rica) y a la Fundación Banco Ambiental (FUNBAM) lo que posiciona a la institución como líder en la innovación e implementación mecanismos de financiamiento ambiental forestal.



# Determinación del valor público

La razón que mueve a Fonafifo a crear una visión de largo plazo, es el convencimiento de ser una institución pública que genera valor público.

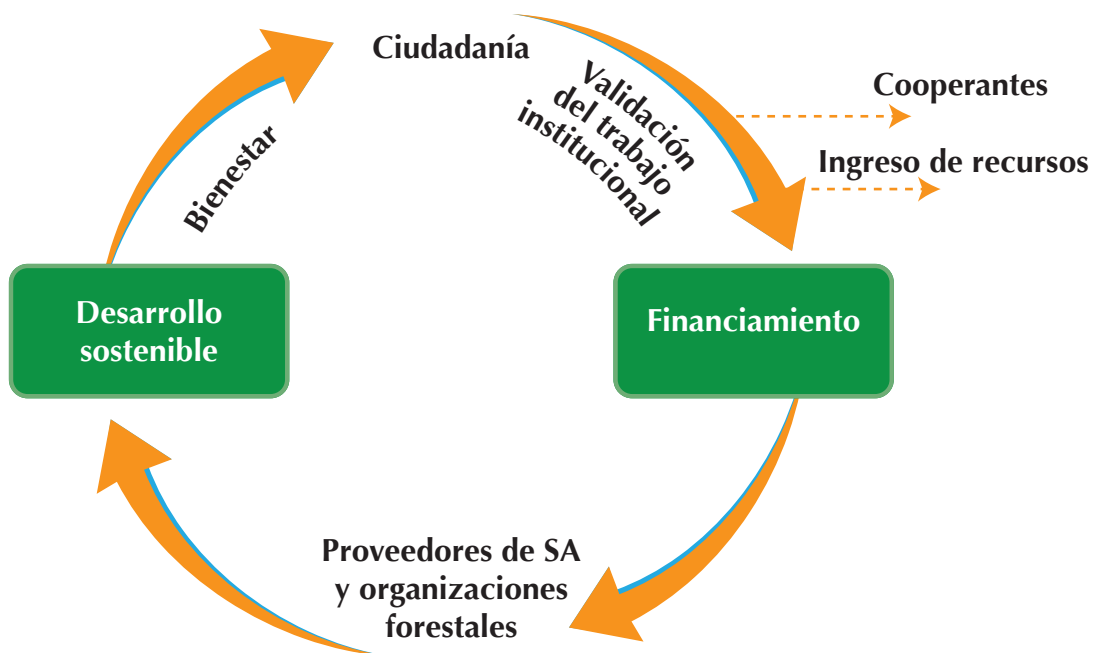
Para entender el valor público hay que contestarse tres preguntas: ¿Para qué sirve este servicio público? ¿A quién se le rendirá cuentas? ¿Cómo sabemos que hemos tenido éxito? (Conejero, 2014).

La gestión para resultados es sin duda, un enfoque que la ha permitido a las instituciones públicas centrar la discusión en los resultados de su labor, en lugar de centrarse en los procesos, por lo que, la percepción de estos resultados por parte de la ciudadanía es vital para la determinación del valor público. En la medida que la población sienta que el servicio que le brinda la institución le beneficia, mayor será el valor público que tenga la institución.

Por lo anterior, se tiene que el valor público está compuesto por: servicios, resultados y confianza de la población en la institución. En este sentido entonces, el valor público de Fonafifo puede definirse como sigue:

<b>Servicio:</b>	Financiamiento ambiental forestal
<b>Resultados:</b>	Servicios ambientales conservados
<b>Confianza:</b>	Buena administración de recursos para intervenciones ambientales forestales

*Figura 2*  
*Diagrama de Valor Público de Fonafifo*

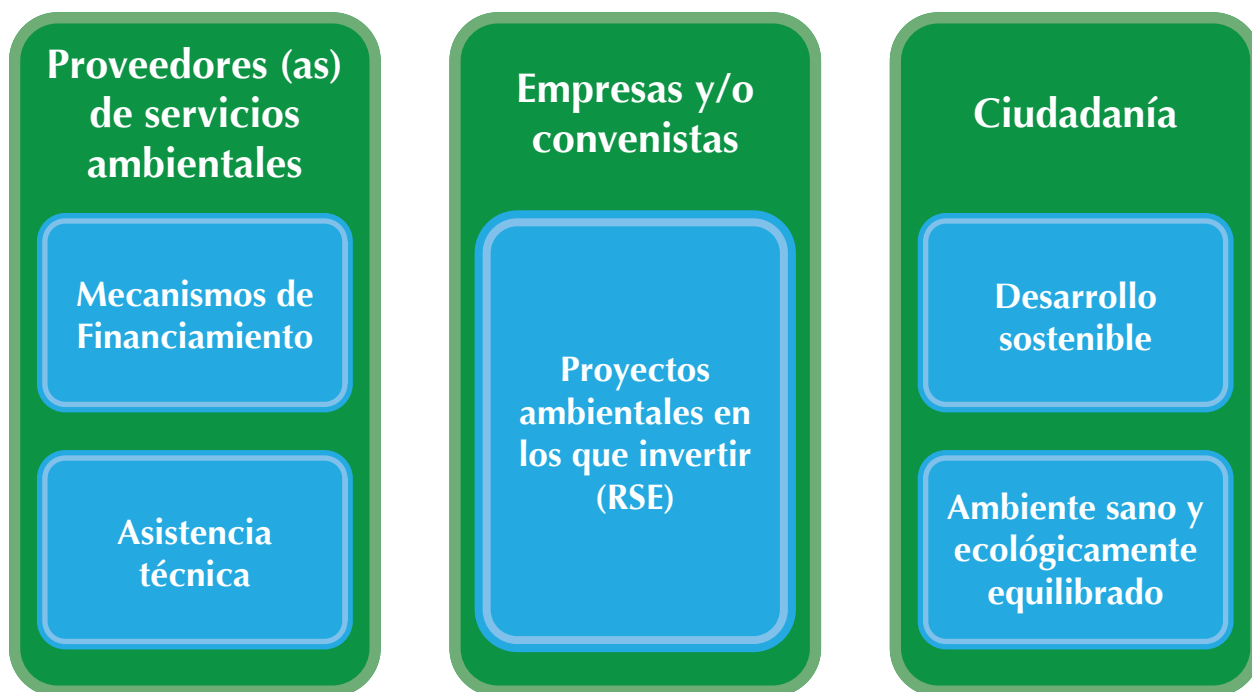


# Identificación de población usuaria

Se tiene entonces que, por medio de mecanismos de financiamiento diversos, la institución le procura al país servicios ambientales que contribuyen con el desarrollo sostenible y a la vez, mejoran la calidad de vida de las personas.

El financiamiento ambiental forestal es el principal servicio que ofrece la institución y es, a partir de este que deviene la identificación de la población meta, respondiendo a las preguntas: ¿Quién se beneficia del financiamiento ambiental forestal? ¿Qué objetivo tiene la inversión ambiental forestal? ¿Para qué sirven los servicios ambientales?

**Figura 3**  
**Identificación de población usuaria de Fonafifo**



# Definición del marco de procesos

En este apartado, se puede observar el diagrama de los macro procesos de Fonafifo como el ente encargado de administrar mecanismos de financiamiento en beneficio de quienes proveen servicios ambientales y la sociedad en general, para la contribución al desarrollo sostenible. Este diagrama está conformado por el macro proceso del Direccionamiento Estratégico, el proceso de Financiamiento Ambiental Forestal y los subprocesos de Mecanismos de Financiamiento, Gestión de Servicios Ambientales y el Fomento de la sostenibilidad ambiental forestal en actividades productivas.



# Identificación de productos institucionales (bienes/servicios)

Se tomó la decisión de centrar las estrategias de este periodo, en crear las condiciones necesarias para trabajar sobre la visión institucional 2040.

Esta parte del proceso se concentró en desarrollar los insumos necesarios para un Plan Estratégico Institucional (PEI).

Siguiendo los lineamientos establecidos por Ministerio de Planificación y Política Económica para la definición de PEI:

- Se estableció el periodo de programación para los años 2020-2025.
- Se definieron los productos finales e intermedios de la institución, a partir de un análisis de función institucional, como sigue:

<b>Productos Finales</b>	<b>Productos Intermedios</b>
Mecanismos de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de Pago por Servicios Ambientales</li><li>• Programa de Crédito</li><li>• Programa de Plantaciones de Aprovechamiento Forestal</li></ul>
Gestión de servicios ambientales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Captación de recursos adicionales</li><li>• Plataforma de gestión de proyectos y comercialización de servicios ambientales.</li></ul>
Fomento de la sostenibilidad ambiental forestal en actividades productivas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intercambio de Experiencias y acceso a datos</li><li>• Plataforma de diálogo y divulgación de resultados</li><li>• Acompañamiento técnico y capacitación.</li></ul>

## Proyecciones financieras del PEI 2020-2025

Este apartado, se basa en proyecciones financieras que le permitan a la administración tener una línea base para la elaboración de sus presupuestos durante la ejecución del Plan Estratégico 2020-2025. Sin embargo, no hay que perder de vista que, para las nuevas iniciativas y retos planteados en metas, será necesaria la búsqueda de recursos financieros adicionales o complementarios.

Para la elaboración de la proyección financiera del recurso, se parte, en primer lugar, de que el marco jurídico vigente, relacionado a las fuentes de financiamiento institucional, se mantiene para el periodo 2020-2025. En segundo lugar, la principal fuente de ingresos institucional es para el desarrollo del Programa de Pago de Servicios Ambientales (PPSA) que proyecta pagar 350 mil hectáreas anuales en sus modalidades de recuperación y mantenimiento de cobertura.



Se presenta entonces, la proyección financiera correspondiente a los ingresos y egresos para el periodo del PEI 2020-2025.

El cuadro 3 muestra que los ingresos institucionales están constituidos por: ingresos corrientes, ingresos de capital y financiamiento.

<b>Cuadro 1</b>							
<b>Fondo Nacional de Financiamiento Forestal Proyección de Ingresos, Periodo 2020-2025</b>							
<b>(expresado en millones de colones)</b>							
Tipo de Ingreso	Periodo						TOTAL
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Ingresos Corrientes	609,22	442,51	446,15	449,84	453,59	457,40	2.858,71
Ingresos de Capital	16.354,40	16.696,66	19.127,12	18.059,11	20.246,90	18.299,19	108.783,38
Financiamiento	3.620,70	4.067,94	2.194,37	5.840,76	0,00	0,00	15,723,77
<b>TOTAL</b>	<b>20.584,32</b>	<b>21.207,11</b>	<b>21.767,64</b>	<b>24.349,71</b>	<b>20.700,49</b>	<b>18.756,59</b>	<b>127.365,86</b>

Fuente: Departamento Financiero-Contable, Fonafifo

## Ingresos corrientes

De acuerdo al cuadro anterior, los ingresos corrientes constituyen el 2,24% del total de los ingresos proyectados, esta fuente de financiamiento está conformada principalmente por:

- El 40% del monto de los ingresos provenientes del impuesto a la madera, según lo establece el inciso g) del artículo N°47 de la Ley Forestal N° 7575.
- La captación de recursos adicionales por la venta de servicios ambientales en cumplimiento a los incisos d) y i) del artículo N°47 de la ley Forestal N°7575.

## Ingresos de Capital

Los ingresos de capital, es la principal fuente de financiamiento para la institución, ya que representa el 85,41% de los ingresos proyectados, lo cual está conformado por;

- El 3,5% del impuesto único a los combustibles, de acuerdo a lo establecido en el artículo N° 5 de la Ley N° 8114 Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria, emitida el 04 de julio del 2001.
- El 25% de los ingresos por concepto de Canon de Aprovechamiento de agua para la protección de Recurso Hídrico en cumplimiento del artículo N° 14 del Decreto 32868-MINAE, del 24 de agosto de 2005.

## Financiamiento

El monto del financiamiento, representa el 12,35% del total de los ingresos proyectados, que corresponden a los recursos de superávit acumulado y comprometido para atender las obligaciones de pago de los contratos por servicios ambientales, con vencimiento a mediano plazo.

Se plantea el uso de estos recursos en los primeros años de la estrategia, considerando el cumplimiento de la Ley N° 9371 “Eficiencia en la Administración de los Recursos Públicos” y las Directrices de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, en cuanto a que los órganos desconcentrados deberán incorporar en el presupuesto ordinario los recursos provenientes de superávit acumulado, asignándolos en los gastos donde la normativa lo permita con el objetivo de lograr un uso eficiente de dichos recursos y se disminuya la dependencia de los recursos de Gobierno Central.

## Otros Ingresos

Por parte de la estrategia REDD+, si se concreta la venta de carbono por la implementación del proyecto, así como del carbono que forma parte del nivel de referencia, correspondiente a los años 2014-2015, se contaría con una entrada de 67 millones de dólares, de los cuales un 10% corresponden al PSA y podría utilizarse 60% de los recursos para acciones adicionales de reducción de emisiones.

Asimismo, para el periodo 2017- 2024, se estima la entrada de otros 63 millones de dólares. No obstante, estos ingresos serían posibles, hasta tanto se de autorización del Ministerio de Ambiente para la entrada de estos recursos.

Por otro lado, históricamente Fonafifo ha trabajado con un Fideicomiso en el Banco Nacional, el cual tiene un fondo de 3,5 mil millones de colones, que se utiliza principalmente en la administración de la cartera de crédito.

<b>Cuadro 2</b>							
<b>Fondo Nacional de Financiamiento Forestal Proyección de Gastos, Periodo 2020-2025</b>							
<b>(expresado en millones de colones)</b>							
<b>Tipo de Gasto</b>	<b>Periodo</b>						<b>TOTAL</b>
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	
Gastos Corrientes	3.930,31	4.128,16	4.232,98	4.715,80	4.033,43	3.669,93	24.710,60
Gastos de Capital	16.569,85	17.078,95	17.534,67	19.633,91	16.667,06	15.086,66	102.571,10
Sumas sin asignación	84,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	84,16
<b>TOTAL</b>	<b>20.584,32</b>	<b>21.207,11</b>	<b>21.767,65</b>	<b>24.349,71</b>	<b>20.700,49</b>	<b>18.756,59</b>	<b>127.365,86</b>

Fuente: Departamento Financiero-Contable, Fonafifo

El cuadro 4, muestra la composición de los egresos por: gastos corrientes, gastos de capital y sumas sin asignación.

## Gastos Corrientes

Los gastos corrientes constituyen el 19,40% del total de los gastos proyectados, lo cual tiene como base de cálculo el artículo N° 64 del Reglamento a la Ley Forestal 7575, el cual indica;

“Se autoriza al Fondo Nacional de Financiamiento Forestal a destinar hasta un veintiuno por ciento (21%) del total de los ingresos presupuestados para el pago de Servicios Ambientales del Fonafifo y del Fideicomiso 544 Banco Nacional de Costa Rica, para financiar los gastos administrativos y técnicos que requiere el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal y para el Fideicomiso 544 BNCR...

Adicionalmente, el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal trasladará del total de los ingresos presupuestados para el pago de Servicios Ambientales del Fonafifo y el Fideicomiso 544, un uno punto treinta y tres por ciento (1.33%) al Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) del Ministerio del Ambiente y Energía para la ejecución y operación de la Estrategia de Seguimiento y Fomento al Programa de Pago de Servicios Ambientales, elaborado por SINAC y trasladará un cero punto sesenta y siete por ciento (0.67%) a la Oficina Nacional Forestal, para ejecutar acciones contenidas en el plan de trabajo elaborado por ésta, con el fin de coadyuvar al fomento del programa de servicios ambientales....”

## Gastos de Capital

Los gastos de capital constituyen el 80,53% del total de los gastos proyectados. Dichos gastos están direccionados en su totalidad para las transferencias por pago de los contratos de servicios ambientales, estimados para cumplir con la meta de mantener anualmente 350.000 hectáreas sometidas al programa.

Es importante aclarar, que estas transferencias de recursos por los contratos de servicios ambientales, eran clasificadas como gastos corrientes y que es partir del año 2020 que se clasificarán como un gasto de capital en “Transferencias de capital a personas”, según oficio DGPN-0166-2019 de la Dirección General de Presupuesto.

Por otra parte, del total del presupuesto de egresos, se destina el 9% en remuneraciones, el 4,5% en servicios, el 0,5% en materiales y suministros, el 1% en bienes duraderos y el 5% en otras transferencias, que incluye la transferencia al Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) y a la Oficina Nacional Forestal (ONF) y el 80% para el pago de los contratos por servicios ambientales.

Se aclara que, en la proyección de los gastos de capital no se incluyó el efecto de la aplicación del Impuesto al Valor Agregado (IVA), en espera de tener certeza, si dicho impuesto aplica o no al pago de los servicios ambientales, por lo que un eventual ajuste a esta proyección dependerá de la respuesta por parte de la Dirección General de Tributación.

Por último, en las proyecciones financieras presentadas no incluye los ingresos y gastos que eventualmente se puedan generar por medio del Fideicomiso 544 Fonafifo/BNCR.

# Definición de riesgos estratégicos

---

Se realizó una valoración de riesgos estratégicos para el PEI, determinándose que todos los eventos posibles identificados tienen una probabilidad de ocurrencia definida como: Probable (2) y una Magnitud de Impacto: Alto (3). Así, el análisis realizado se ve a continuación.



### **Objetivo estratégico**

Mantener la dotación de servicios ambientales por medio del financiamiento permanente en áreas de interés prioritario.

### **Evento**

Incumplir el mandato legal de ofrecer financiamiento para sostener la dotación de servicios ambientales.

### **Posibles causas**

- Disminución en los fondos provenientes de las fuentes de financiamiento actuales.
- Disminución en el uso de combustibles fósiles por la sustitución de otras fuentes de energía, o contracción de la economía.
- Situaciones financieras país o de gobierno que pueden ocasionar que no se giren los recursos que la ley otorga al Fonafifo, si no se consideran prioritarios.
- Visión estratégica no compartida.
- Disminución en la capacidad instalada de la institución (recursos financiero, capital humano, infraestructura, entre otros.).

### **Consecuencias**

- Desmejoramiento de las condiciones de vida.
- Deterioro de las condiciones ambientales.
- Deterioro de la imagen institucional a nivel nacional e internacional.
- Dificultad para posicionar los productos en mercados nacionales e internacionales.
- Detrimento de los ecosistemas por cambio de uso de suelo o abandono.
- Entrabamiento de la gestión institucional.
- Limitación al acceso de nuevas fuentes de recursos.

### **Objetivo estratégico**

Aumentar las fuentes de recursos para el financiamiento de servicios ambientales.

### **Evento**

Poco interés público o privado para mantener o aumentar la inversión en el sector forestal (actividades de reforestación).

### **Posibles causas**

- Cambio en las prioridades del gobierno y de otros agentes que desestiman la inversión al sector ambiente, pues este podría no ser prioridad de inversión.
- Poca dinamicidad o pocas expectativas de crecimiento del mercado forestal productivo.
- Agotamiento de las áreas previstas para el desarrollo forestal.
- Desinformación por parte de los tomadores de decisiones sobre las funciones que tiene el Fonafifo (diputados, asesores, jercas, medios de difusión masiva u otros).
- Áreas destinadas a la reforestación son pequeñas en comparación con otras actividades productivas.
- No hay un interés político internacional para promover el financiamiento de estas iniciativas.

### **Consecuencias**

- Oferta de bienes y servicios institucionales no satisface la demanda.
- Desmejora en los medios de vida de los proveedores de servicios ambientales.
- Dificultad para desarrollar nuevos instrumentos de financiamiento de servicios ambientales.
- No se dispone de recursos para acceder a fuentes alternas o complementarias.



### **Objetivo estratégico**

Fortalecer las capacidades organizacionales para la administración y diseño de mecanismos de financiamiento ambiental.

### **Evento**

No disponer de las condiciones necesarias para la administración efectiva del financiamiento ambiental (legislación, fideicomisos, gobernanza, etc.).

### **Posibles causas**

- Cambios en la legislación.
- Nuevas reglas o restricciones en el uso de los recursos públicos.
- Pérdida de facultades de los órganos desconcentrados.
- Reducción de la maniobrabilidad del presupuesto del Fonafifo.
- Políticas de reestructuración para el Ministerio de Ambiente y Energía e instituciones adscritas.

### **Consecuencias**

- Posible fusión institucional o pérdida de vigencia en el tiempo.
- Pérdida de imagen institucional o mejor posicionamiento de otro ente de financiamiento.
- Poca atracción de los servicios que ofrece el Fonafifo.
- No disponibilidad de recursos para la operación.
- Pérdida de la eficiencia institucional.
- Afectación a las condiciones laborales de los funcionarios.

### **Objetivo estratégico**

Fortalecer las capacidades de los proveedores de servicios ambientales fomentando la actividad productiva forestal.

### **Evento**

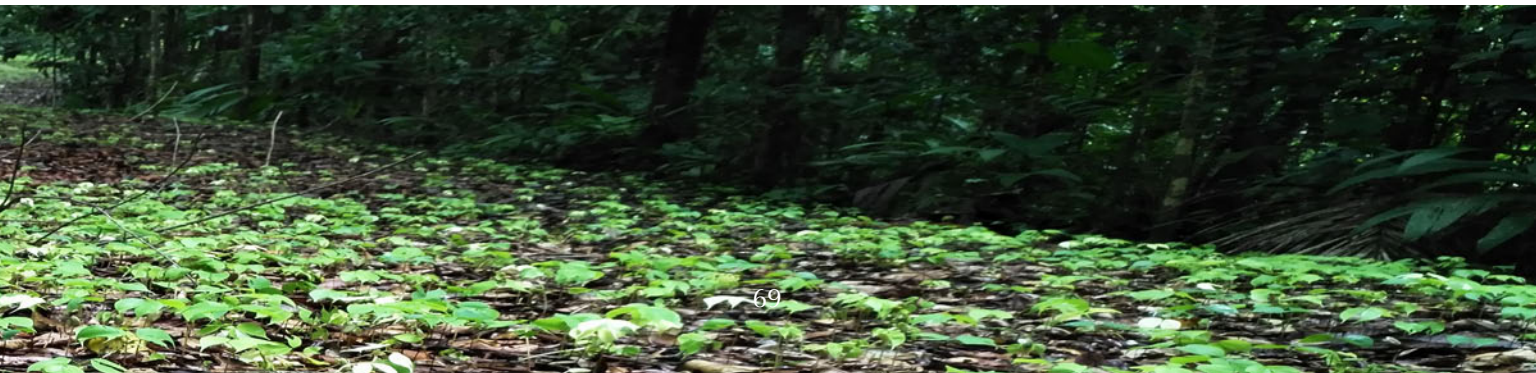
Incapacidad institucional para fomentar la actividad productiva forestal en la cadena de valor.

### **Posibles causas**

- Disminución en los fondos provenientes de las fuentes de financiamiento actuales que impidan el suministro adecuado de financiamiento.
- El diseño de los productos institucionales no satisface las expectativas de los proveedores (tramitología, requisitos de ley, u otros).
- Desinformación por parte de los posibles proveedores sobre los programas que ofrece la institución o de la forma en que se incorpora el componente forestal con otras actividades productivas.
- Pérdida de interés por parte de los proveedores de servicios ambientales de ingresar a los programas que ofrece la institución.
- Falta de interés o aptitud institucional para articular alianzas efectivas que complementen el desarrollo de capacidades.
- Disminución en la capacidad instalada de la institución destinada a la asesoría de los productores (recursos financiero, capital humano, infraestructura, entre otros.).

### **Consecuencias**

- Estancamiento de las actividades productivas del proveedor de servicios ambientales.
- Poca competitividad del sector forestal productivo.





# Marco filosófico de la institución



Ser la institución líder en la implementación de mecanismos financieros de servicios ambientales del bosque y otros ecosistemas para mejorar la calidad de vida de las personas.

Contribuir al desarrollo sostenible por medio del financiamiento a quienes proveen servicios ambientales desde una perspectiva de gestión pública integradora e innovadora.



# Valores

---



## Respeto

En el desempeño de las labores ordinarias, mostramos la habilidad para reconocer, aceptar y valorar el trabajo propio y de las otras personas. Esto, se refleja en nuestra cotidianidad cuando cumplimos nuestro deber en el tiempo que se nos solicita y con calidad. Nuestro trabajo diario implica consideración y empatía.



## Compromiso

Es la disposición de hacer el mejor esfuerzo siempre. El esfuerzo diario nos lleva a realizar un trabajo colectivo de alta calidad, que, refleja nuestra responsabilidad para con la sociedad y la lealtad hacia la institución. El profesionalismo en nuestro accionar es muestra de una vocación de servicio por encima de las necesidades individuales.



## Integridad

Sumamos valor público cuando mantenemos buenas prácticas de transparencia, rendición de cuentas, apego a la normativa y un alto sentido de justicia social. Cada una de nuestras acciones, es motivada desde el principio de la administración eficiente y eficaz de los recursos que nos son confiados para el bienestar de la sociedad en general.



## Excelencia

Desde las necesidades reales de la sociedad, utilizamos nuestra capacidad humana, técnica y material para poner en marcha productos y servicios con altos estándares de calidad, oportunos y que satisfagan las expectativas que tiene la población meta de nuestro trabajo. Buscamos optimizar, perfeccionar y distinguir nuestro trabajo diario para posicionar a la institución.



## Resiliencia

Somos un equipo de trabajo con alta capacidad de adaptación a los cambios del entorno, lo que nos convierte en una organización flexible, capaz de comprender el contexto. Motivados por un liderazgo transformador, no nos dejamos vencer y siempre volvemos a nuestro origen, con más aprendizajes y fortaleza.

# Resultados esperados y estrategias

## Cadena de Resultados

La gestión estratégica institucional del Estado, está basada en Gestión para resultados de Desarrollo, que supone según MIDEPLAN "(...) una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos) (MIDEPLAN, 2016).

La herramienta más importante para definir las acciones necesarias dentro de este esquema de gestión, es la cadena de resultados, la cual evidencia desde los insumos hasta el impacto, y la alienación estratégica institucional.

Para el caso de Fonafifo la construcción colectiva de dicha cadena se muestra a continuación:

<b>Tabla 3</b>				
<b>Cadena de Resultados PEI Fonafifo 2020-2025</b>				
<i>Impacto</i>	<i>Efectos</i>	<i>Productos</i>	<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>
Contribuir al desarrollo ambiental sostenible mediante la dotación de bienes y servicios ambientales que mejoran la calidad de vida los costarricenses.	Mejora en los medios de vida de proveedores de servicios ambientales.  Aumento en la cantidad de servicios ambientales disponibles.  Apertura, promoción y consolidación de mercados de servicios ambientales.  Conservación de las funciones ecológicas de los ecosistemas  Mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero que contribuyen con el cambio climático	Mecanismos de financiamiento ambiental  Gestión de servicios ambientales  Fomento de la sostenibilidad ambiental en actividades productivas	Mantener la cobertura de los servicios ambientales actuales Explorar nuevos instrumentos de reconocimiento a otros espacios productivos Generar nuevos instrumentos financieros para el pago de servicios ambientales Identificar nuevas fuentes de financiamiento Establecer alianzas estratégicas para implementar nuevos mecanismos de financiamiento Medir y valorizar los servicios ambientales Transformar los servicios ambientales en productos comercializables Identificar potenciales compradores y mercados de servicios ambientales. Fortalecer el conocimiento de los proveedores de servicios ambientales para la gestión de estos servicios. Ofrecer acompañamiento técnico a proveedores de servicios ambientales.	Recursos económicos  Recurso humano  Plataforma tecnológica

# Objetivos Estratégicos

A partir de la definición de la cadena de resultados, se plantearon los objetivos estratégicos. Este planteamiento, considera:

1. Crear condiciones para cristalizar la visión de futuro
2. Los elementos de la cadena de resultados
3. La visión a futuro y la misión institucional.
4. Vinculación con política mundial, nacional y sectorial (instrumentos todos en los que las acciones de la institución suman para el cumplimiento de las metas):
  - o Objetivos de Desarrollo Sostenible
  - o Plan Nacional de Desarrollo
  - o Plan Nacional de Descarbonización
  - o Estrategia Nacional de Biodiversidad
  - o Plan Nacional de Desarrollo Forestal

Los objetivos estratégicos planteados para el periodo 2020-2025 son:

1. Fortalecer las capacidades organizacionales para la administración y diseño de mecanismos de financiamiento ambiental.

2. Aumentar las fuentes de recursos para el financiamiento de servicios ambientales.

3. Mantener la dotación de servicios ambientales por medio del financiamiento permanente en áreas de interés prioritario.

4. Apoyar la actividad productiva forestal mediante el fortalecimiento de las capacidades de quienes proveen servicios ambientales.

Finalmente tomando como base los objetivos estratégicos definidos, se procedió a la vinculación estratégica con la operación de todas las unidades funcionales de la institución.

En esta fase la administración se concentró en visualizar y apuntar la acción mediante la cual se suman a la estrategia y la mejor manera de medirlo, respetando siempre los lineamientos establecidos por MIDEPLAN en calidad de rector, en términos de gestión para resultados y formulación de indicadores de resultado.

El marco estratégico institucional se operacionaliza en el instrumento conocido como Plan Anual Operativo, se presenta de manera resumida en el siguiente cuadro, siendo que los instrumentos completos incluyen además la programación de metas con un horizonte de 5 años y la vinculación de los requerimientos presupuestarios para los primeros dos años.



# Plan de Acción

**Objetivo:** Fortalecer las capacidades organizacionales para la administración y diseño de mecanismos de financiamiento ambiental.

**Resultados Esperados**

1. La institución cuenta con personal profesional y técnico con formación adecuada e idónea para asumir mecanismos de financiamiento.
2. Se tiene una estructura organizativa ágil y eficiente.
3. El servicio percibido por la población meta es excelente.
4. Los resultados de ejecución física y presupuestaria demuestran eficiencia institucional y buena utilización de los recursos públicos.
5. Se cuenta con un sistema de gestión institucional eficiente y eficaz.

<b>Acción estratégica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Programación de Metas</b>							
			<b>Línea Base</b>	<b>Meta del Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Gestionar las capacidades del recurso humano y condiciones laborales adecuadas para el funcionamiento de la institución.	Cantidad de personal capacitado según diagnóstico de competencias	U. Recursos Humanos	n/a	88	10	16	16	16	15	15
	Tasa de incidencia (accidentalidad laboral)	U. Salud Ocupacional	6	36	6	6	6	6	6	6
Proveer los bienes, suministros y servicios necesarios para la operación de la institución.	Porcentaje de días productivos	U. Salud Ocupacional	97%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%
	Porcentaje de órdenes de inicio y solicitudes de contratación gestionadas	U. Proveeduría y Servicios Generales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Porcentaje de servicios archivísticos utilizados	U. Archivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Brindar asesoría jurídica para el control de legalidad de los actos administrativos de la institución	Cantidad normativa modificada	Dirección Asuntos Jurídicos	3	14	2	2	3	3	2	2

<i><b>Acción estratégica</b></i>	<i><b>Indicador</b></i>	<i><b>Responsable</b></i>	<i><b>Programación de Metas</b></i>							
			<i><b>Línea Base</b></i>	<i><b>Meta del Periodo</b></i>	<i><b>2020</b></i>	<i><b>2021</b></i>	<i><b>2022</b></i>	<i><b>2023</b></i>	<i><b>2024</b></i>	<i><b>2025</b></i>
Administrar de manera eficiente los recursos financieros institucionales	Porcentaje de ejecución de ingresos	Departamento Financiero Contable	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Canalizar las necesidades y expectativas de los usuarios de los diferentes mecanismos de financiamiento	Grado de satisfacción por los servicios brindados por la institución.	Contraloría de Servicios	Muy bueno	Excelente	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Excelente	Excelente
	Porcentaje de sugerencias de mejora implementadas	Contraloría de Servicios	n/a	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Dirigir las acciones institucionales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Nivel de desempeño institucional general	Dirección General	100%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
	Porcentaje de ejecución presupuestaria institucional	Dirección General	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%

<i><b>Acción estratégica</b></i>	<i><b>Indicador</b></i>	<i><b>Responsable</b></i>	<i><b>Programación de Metas</b></i>							
			<i><b>Línea Base</b></i>	<i><b>Meta del Periodo</b></i>	<i><b>2020</b></i>	<i><b>2021</b></i>	<i><b>2022</b></i>	<i><b>2023</b></i>	<i><b>2024</b></i>	<i><b>2025</b></i>
Proporcionar herramientas informáticas y tecnologías innovadoras que optimicen el Sistema de Control y Gestión Institucional (SCGI).	Porcentaje de desarrollo del sistema de control y gestión institucional	U. Tecnologías de Información y Comunicación	88%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Porcentaje de usuarios que utilizan la plataforma tecnológica institucional por herramienta	U. Tecnologías de Información y Comunicación	85%	100%	85%	85%	90%	90%	95%	100%
Facilitar la gestión estratégica institucional para el logro eficiente de los objetivos.	Grado de cumplimiento de las acciones estratégicas institucionales	U. Planificación y Control de Gestión	87%	95%	90%	90%	90%	95%	95%	95%
	Porcentaje de Riesgos Materializados	U. Planificación y Control de Gestión	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

## Objetivo

Aumentar las fuentes de recursos para el financiamiento de servicios ambientales.

## Resultados Esperados

1. Se presenta un incremento sostenido en la cantidad de recursos financieros disponibles para mecanismos de financiamiento.
2. Se establece coordinación con socios estratégicos identificados para el aumento de fuentes financieras.
3. Se cuenta con más fuentes de recursos financieros para los mecanismos de financiamiento ambiental.
4. La institución ejecuta de manera eficiente las fuentes de recursos de los mecanismos de financiamiento vigentes.

<b>Acción estratégica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Programación de Metas</b>							
			<b>Línea Base</b>	<b>Meta del Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Captar recursos financieros para el pago de servicios ambientales	Monto anual de recursos financieros adicionales captados	Dirección de Desarrollo y Comercialización	\$20.856.224,29	\$20.858.224,28	\$3.167.199,30	\$3.267.715,96	\$3.383.590,91	\$3.519.209,59	\$3.671.335,69	\$3.849.172,83
	Variación porcentual de ingreso por impuesto a los hidrocarburos para el PSA	Departamento Financiero Contable	n/a	5,64%	-3,12%	12,22%	4%	4%	4%	4%
	Variación porcentual de ingreso por ingreso de Canon de Agua para el PSA.	Departamento Financiero Contable	n/a	6,89%	8,6%	14,06%	4,67%	4,67%	4,67%	4,67%
	Variación porcentual de ingreso por transferencia del Fondo Forestal por Impuesto a la madera	Departamento Financiero Contable	n/a	2,67%	0%	0%	4,56%	3,81%	3,67%	3,98%



<b><i>Acción estratégica</i></b>	<b><i>Indicador</i></b>	<b><i>Responsable</i></b>	<b><i>Programación de Metas</i></b>							
			<b><i>Línea Base</i></b>	<b><i>Meta del Periodo</i></b>	<b><i>2020</i></b>	<b><i>2021</i></b>	<b><i>2022</i></b>	<b><i>2023</i></b>	<b><i>2024</i></b>	<b><i>2025</i></b>
Gestionar nuevas fuentes de financiamiento	Cantidad de fuentes de financiamiento negociadas por tipo	Dirección General Dirección de Fomento	n/a	3	0	1	0	1	0	1
	Cantidad de alianzas de estrategias pactadas	Dirección General Dirección de Desarrollo y Comercialización	n/a	6	25	5	5	5	5	5
Acceder a recursos financieros por medio de proyectos de pago por resultados en reducción de emisiones.	Reducción de emisiones netas en toneladas dióxido de carbono equivalente por año(*)	Secretaría REDD	n/a	4.000.000	2.000.000		2.000.000			
	Monto de pago por resultados en reducciones de emisiones (en millones de dólares)	Secretaría REDD	n/a	\$10,08		\$5,48	\$1,50	\$1,60		\$1,50
Evaluar los mecanismos de financiamiento vigente	Cantidad de metodologías de comercialización de servicios ambientales probadas	Dirección de Desarrollo y Comercialización	n/a	3		1				1
	Costo de producción de los mecanismos de financiamiento vigentes	Dirección de Servicios Ambientales Dirección de Fomento	n/a	PD			PD			
Ejecutar eficientemente los recursos destinados a mecanismos de financiamiento	Porcentaje de ejecución presupuestaria del PPSA	Dirección de Servicios Ambientales	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
	Porcentaje de ejecución presupuestaria del programa de crédito	Dirección de Fomento	93%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%

(\*) Metas definidas para el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022.

## Objetivo

Mantener la dotación de servicios ambientales por medio del financiamiento permanente en áreas de interés prioritario.

## Resultados Esperados

1. La institución mantiene la cantidad de servicios ambientales disponibles para la comercialización en nuevos mercados.
2. Se define el valor económico de los servicios ambientales.

<i><b>Acción estratégica</b></i>	<i><b>Indicador</b></i>	<i><b>Responsable</b></i>	<i><b>Programación de Metas</b></i>								
			<i><b>Línea Base</b></i>	<i><b>Meta del Periodo</b></i>	<i><b>2020</b></i>	<i><b>2021</b></i>	<i><b>2022</b></i>	<i><b>2023</b></i>	<i><b>2024</b></i>	<i><b>2025</b></i>	
Facilitar alternativas de financiamiento que propicien el desarrollo de negocios verdes de los proveedores de bienes y servicios ambientales	Cantidad de empleos impactados por crédito	Dirección de Fomento	250	250	250	250	250	250	250	250	250
	Cantidad de créditos otorgados por actividad productiva	Dirección de Fomento	90	645	95	100	105	110	115	120	120
Gestionar la implementación de los mecanismos de institucionales de financiamiento a nivel regional	Cantidad de contratos nuevos formalizados de PPSA por oficina regional	Oficinas Regionales	694	5187	782	830	1025	1020	760	770	
	Porcentaje de ejecución presupuestaria en contratos vigentes de PPSA por oficina regional	Oficinas Regionales	12,6%*	12,6%	12,6%	12,6%	12,6%	12,6%	12,6%	12,6%	12,6%
Valorar las condiciones legales de las solicitudes de ingreso a los mecanismos de financiamiento institucional.	Total de inscripciones de contratos de PSA.	Dirección Asuntos Jurídicos	300	1.800	300	300	300	300	300	300	300

<b><i>Acción estratégica</i></b>	<b><i>Indicador</i></b>	<b><i>Responsable</i></b>	<b><i>Programación de Metas</i></b>							
			<b><i>Línea Base</i></b>	<b><i>Meta del Periodo</i></b>	<b><i>2020</i></b>	<b><i>2021</i></b>	<b><i>2022</i></b>	<b><i>2023</i></b>	<b><i>2024</i></b>	<b><i>2025</i></b>
Gestionar el financiamiento a proveedores de servicios ambientales.	Cantidad de hectáreas sometidas al Pago de Servicios ambientales por modalidad	Dirección de Servicios Ambientales	339.801	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
	Cantidad de hectáreas nuevas sometidas al Pago de Servicios Ambientales por actividad del año de ejecución	Dirección de Servicios Ambientales	48.000	288.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
	Cantidad de hectáreas pagadas en territorios indígenas por actividad	Dirección de Servicios Ambientales	10.000	60.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Cuantificar los servicios ambientales disponibles en el PPSA	Cantidad de árboles pagados en Territorios Indígenas	Dirección de Servicios Ambientales	80.000	480.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
	Cantidad de CO2 contenido en los bosques bajo contratos vigentes de PSA(*)	Dirección de Servicios Ambientales	121.573.982	115.000.000	115.000.000	115.000.000	115.000.000	115.000.000	115.000.000	115.000.000
	Cantidad de toneladas de CO2 mitigadas bajo contratos vigentes de PSA, en las modalidades de reforestación, regeneración y SAF	Dirección de Servicios Ambientales	1.455.108	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000

(\*) Metas definidas para el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022.

## Objetivo

Apoyar la actividad productiva forestal mediante el fortalecimiento de las capacidades de quienes proveen servicios ambientales

## Resultados Esperados

1. Promover el mejoramiento de las prácticas agrosilvopastoriles en los proveedores de bienes y servicios ambientales
2. Potenciar el uso integral de la finca a partir del bosque y las plantaciones forestales
3. Promover el acceso a mecanismos de financiamiento ambiental forestal a mujeres
4. Desarrollar un protocolo institucional de abordaje de la asistencia técnica a quienes proveen servicios ambientales

<i>Acción estratégica</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable</i>	<i>Programación de Metas</i>								
			<i>Línea Base</i>	<i>Meta del Periodo</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	
Promover el mejoramiento de las prácticas agrosilvopastoriles en los proveedores de bienes y servicios ambientales	Cantidad de productores con establecimiento de proyectos agrosilvopastoriles capacitados en temas forestales	Dirección de Fomento	89	370	112	129	129	129			
	Porcentaje de proyectos PPAF que superan los parámetros de crecimiento de la plantación	Dirección de Fomento	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Potenciar el uso integral de la finca a partir del bosque y las plantaciones forestales	Cantidad de proyectos nuevos incluidos en el PPAF (*)	Dirección de Fomento	89	370	112	129	129				
	Cantidad de contratos en sistemas mixtos pagados (*)	Dirección de Servicios Ambientales	n/a	150	50	50	50				
	Porcentaje de ejecución presupuestaria en contratos vigentes de PPSA por oficina regional	Oficinas Regionales	280	1680	280	280	280	280	280	280	280

<b>Acción estratégica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Programación de Metas</b>								
			<b>Línea Base</b>	<b>Meta del Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	
Contabilizar la cantidad de mujeres que acceden a los mecanismos de financiamiento ambiental forestal.	Cantidad de mujeres beneficiarias del PPSA	Dirección de Servicios Ambientales	150	900	150	150	150	150	150	150	150
	Porcentaje de mujeres beneficiarias del PPAF	Dirección de Fomento	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Desarrollar un protocolo institucional de abordaje de la asistencia técnica a quienes proveen servicios ambientales	Protocolo institucional de asistencia técnica desarrollado	Dirección de Servicios Ambientales Dirección de Fomento	n/a	Protocolo desarrollado	Protocolo desarrollado						

(\*) Metas definidas para el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022.

# Seguimiento y evaluación

---

El sistema de seguimiento al Plan Estratégico Institucional (PEI), demanda de cada una de las unidades funcionales, dar seguimiento trimestral a los indicadores planteados, lo cuales son parte de los Planes Anuales Operativos (PAO).

Para realizar la evaluación de desempeño institucional y del avance en las acciones estratégicas del PEI, se tiene la siguiente metodología:

- Se toman como punto de partida los Planes Anuales Operativos vigentes de cada una de las unidades funcionales.
- Se realiza un Mapeo de Acciones Estratégicas por unidad funcional, y se le definen dos o más indicadores de resultado, este resultado se considera avance en la acción estratégica específica.
- Se estima un peso ponderado para cada una de estas acciones estratégicas y cada indicador según criterios diversos tomados por las unidades funcionales y es la dirección la que tiene la responsabilidad final de esta ponderación.
- Se realiza una vinculación entre el avance logrado trimestralmente y lo programado para avanzar en cada período
- Se determina una calificación de desempeño trimestral (según cumplimiento de metas).
- Los avances trimestrales son sumados y parametrizados para dar con el resultado anual, por unidad funcional, dirección e institucional.

Para conocer el avance de los objetivos estratégicos, se tiene que:

- Cada objetivo estratégico cuenta con resultados esperados y acciones estratégicas asociadas.
- Estas acciones estratégicas, cuentan con dos o más indicadores que tienen un peso ponderado.
- Los resultados de cada indicador, con la ponderación asignada, son valorados en cada corte de seguimiento para determinar el avance de la acción estratégica y así, del objetivo estratégico.

Los cortes de seguimiento al Plan Estratégico Institucional se realizarán de forma trimestral y también, se realizará un balance anual con los principales resultados y avances cuantitativo de los objetivos estratégicos.

Al tercer año de ejecución del PEI, deberá realizarse un corte evaluativo, que permita definir: avance del plan, pertinencia de acciones estratégicas e indicadores, así también, el ajuste de metas que se considere pertinente.

## Estrategia de divulgación del PEI

---

Como parte importante del desarrollo del Plan Estratégico Institucional, se tiene el Plan de Divulgación del Plan Estratégico Institucional, que es un documento oficializado por la Dirección General, que, dispone de una programación de acciones anuales diseñadas para que funcionarios (as), aliados estratégicos y sociedad civil en general conozcan los avances y los detalles del PEI, así también, se puedan realizar los ajustes pertinentes durante su ejecución, con el fin de comunicar todos los elementos del plan de manera efectiva y permanente durante su ejecución.

# Bibliografía

---

- Banco Agrario de Colombia (s.f.). Acerca de Banco Agrario. Recuperado en: <https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/default.aspx>
- Comisión Nacional Forestal (2001). Programa Estratégico Forestal para México 2035. México
- Congreso de la República de Guatemala (2010). Decreto Número 51-2010: Ley de Incentivos Forestales para poseedores de pequeñas extensiones de tierra de vocación forestal o agroforestal –Pinpep.
- De Blas, D; Le Coq, J; y Guevara, A. (2017). Los pagos por servicios ambientales en América Latina. Gobernanza, impactos y perspectivas México: Universidad Iberoamericana Ciudad de México,
- Ecuador Forestal. (s.f). Plan Nacional de Forestación y Reforestación.
- Gaceta Oficial Digital, Panamá (2017). Recuperado en: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/pan175326.pdf>
- Heindrichs, T. (s.f). Pagos Por Servicios Ambientales (PSA) En Procaryn: Concertar Fondos Nacionales e Internacionales para la Conservación de los Recursos Hídricos de la República Dominicana. Recuperado en [http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP\\_FaoRlc/old/prior/reclnat/foro/heindrichs2.pdf](http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/reclnat/foro/heindrichs2.pdf)
- Instituto Nacional de Bosques. (2017). Plan Estratégico Institucional 2017-2032. Guatemala.
- Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre de Honduras (2013). Política Nacional Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre 2013-2022. Honduras.
- Manson, R.H y Hernández Martínez, G. El pago por servicios ambientales (PSA) y los sistemas agroforestales, México. Red de Ecología Funcional, Instituto de Ecología, A.C. Centro Agroecológico del Café, A.C.
- Mideplan (2014). Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación. Costa Rica.
- Mideplan (2017). Manual de evaluación para intervenciones públicas. Costa Rica.
- Ministerio de Agricultura de Chile. (2014). Política Forestal 2015-2035
- Pagiola, Stefano & Platais, Gunars. (2002). Pagos por Servicios Ambientales. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/265357785\\_Pagos\\_por\\_Servicios\\_Ambientales](https://www.researchgate.net/publication/265357785_Pagos_por_Servicios_Ambientales)
- Paladines, R. (2014). PSA en Ecuador, la experiencia de NCI. Recuperado en: <https://www.icv.org.br/wp-content/uploads/2015/08/1-PSA-en-Ecuador-para-Brasil1.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo 2014–2018 “Todos por un nuevo país”. Colombia.
- Reid, W. et al. (2005). Evaluación de los Ecosistemas del Milenio. Recuperado en: <https://www.millenniumassessment.org/documents/document.439.aspx.pdf>



Tel: +506 2545.3500 • fax +506 2235.4803 • [www.fonafifo.go.cr](http://www.fonafifo.go.cr)