

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015 - 2019

Fondo Nacional de
Financiamiento Forestal



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015 - 2019

Fondo Nacional de
Financiamiento Forestal

Ofreciendo recursos para
el desarrollo del sector forestal



Créditos

Dirección y Orientaciones estratégicas y metodológicas

Miembros de Junta Directiva, Fonafifo

Dirección General, Fonafifo

Directores, Fonafifo

Unidad de Planificación y Control de Gestión, Fonafifo

Texto

Unidad de Planificación y Control de Gestión, Fonafifo

Imágenes

Fonafifo

Diseño

Jonathan Carpio Ramírez

Setiembre, 2015



Contenido

Presentación.....	5
Acrónimos y Abreviaturas.....	6
1. Metodología utilizada.....	7
2. Marco teórico.....	7
3. Análisis Situacional (FODA)	10
4. Orientación Estratégica.....	11
5. Marco filosófico Institucional.....	13
a. Principios Institucionales.....	13
b. Valores Institucionales.....	13
c. Misión.....	14
d. Visión.....	14
6. Objetivos Estratégicos Institucionales.....	15
7. Áreas Estratégicas.....	15
a. Financiamiento.....	16
b. Sostenibilidad.....	16
c. Gestión Institucional.....	17
8. Acciones estratégicas.....	18
9. Mapa Estratégico.....	19
10. Acciones estratégicas por área.....	20
a. Financiamiento.....	20
b. Sostenibilidad.....	20
c. Gestión Institucional.....	22
11. Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional.....	25

Presentación

Financiar productores mediante diferentes mecanismos durante más de 15 años ha convertido al Fonafifo en una institución líder del sector forestal en el país, siendo un dinámico promotor del desarrollo sostenible nacional; y llevando el liderazgo a nivel mundial en temas de vanguardia como lo es el Programa de Pago de Servicios Ambientales.

Históricamente el Fonafifo ha mostrado gran proyección gracias a la solidez legal y gobernanza que le respaldan, y es claro que los diferentes mecanismos de financiamiento que implementa le han permitido beneficiar a gran cantidad de productores forestales de forma directa e indirecta; ya sea en la compensación por pago de servicios ambientales, el otorgamiento de créditos para el establecimiento, manejo y aprovechamiento de plantaciones forestales, procesamiento de madera de plantaciones; industria, ecoturismo ligado al sector forestal y de bajo impacto para el bosque, comercio forestal de productos con alto valor agregado y otros proyectos innovadores que optimicen la utilización de los recursos naturales.

En términos ambientales Costa Rica ha puesto un freno a la deforestación y está recuperando la cobertura forestal que antes tuvo. Es innegable que los incentivos forestales y el Pago de Servicios Ambientales (PSA) tienen mucho que ver con este éxito, en acción complementaria con otras políticas nacionales.

La orientación estratégica de este plan, concibe una institución alineada con los objetivos y el marco regulatorio que la Ley le plantea, bajo una mentalidad de mejora continua. Se trabaja con una filosofía de gestión para resultados y por esta razón se realizan grandes esfuerzos por mejorar la gestión institucional desde todos sus aspectos y consolidar un

Fonafifo cada vez más eficaz y eficiente en el uso de los recursos.

Liderando proyectos como la estrategia Reducción de Emisiones por Degradación y Reforestación de los bosques (REDD+) y el auspicio al Fondo de Biodiversidad Sostenible, la institución procura la sostenibilidad de su trabajo en el futuro, así como también el financiamiento de más herramientas que le permitan el logro de su misión en pro del sector forestal costarricense.

El trabajo de la mano con el productor forestal, creándole espacios para el fomento de su actividad, han potenciado el alcance institucional y promovido nuevas formas de vinculación y alianzas en el sector.

Cumplir con el objetivo institucional, conferido por la ley, es nuestro mayor compromiso con la sociedad, por ello, se presenta el Plan Estratégico del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal 2015-2019 como parte de esta obligación, para promover el desarrollo forestal y mejorar los servicios que se prestan a los pequeños y medianos productores forestales.

Jorge Mario Rodríguez Zúñiga
Director General Fonafifo

“Si supiera que el mundo se acaba mañana, yo, hoy todavía, plantaría un árbol”.

Martin Luther King

Acrónimos y Abreviaturas

CCF: Cámara Costarricense Forestal

FBS: Fondo de Biodiversidad Sostenible

Fonafifo: Fondo Nacional de Financiamiento Forestal

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación y Política Económica

MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía

NICSP: Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público

ONF: Oficina Nacional Forestal

PAO: Plan Anual Operativo

PEI: Plan Estratégico Institucional

POI: Plan Operativo Institucional

PPSA: Programa Pago de Servicios Ambientales

PSA: Pago de Servicios Ambientales

REDD+: Reducción de Emisiones por Degradación y Reforestación de los bosques

SINAC: Sistema Nacional de Áreas de Conservación

1. Metodología utilizada

Para llevar a cabo el presente Plan Estratégico se facilitó un proceso de análisis en el nivel directivo, a fin de discutir y definir las grandes líneas estratégicas institucionales que fuesen susceptibles de integrarse al Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018.

Se partió de la base de un ejercicio previo de planificación estratégica, del cual se validaron la misión, la visión y los objetivos estratégicos; encuadrándose el marco filosófico institucional.

Con este marco establecido, se determinaron las áreas estratégicas, que devienen de los objetivos estratégicos definidos con anterioridad.

Una vez delimitadas las grandes líneas estratégicas con el nivel directivo, se precisaron las acciones estratégicas con el personal operativo, concretando las tareas que orientarán el Plan Estratégico Institucional 2015-2019.

Como parte del proceso de formulación Plan Presupuesto 2015-2016, se vincularon cada una de las acciones estratégicas a las áreas funcionales, definiéndose indicadores y metas a incluir en el Plan Operativo Institucional 2015. Asimismo, cada una de las unidades funcionales se enfocó en determinar un presupuesto bianual 2015-2016 respecto a los bienes, suministros y servicios necesarios para llevar a cabo la operación.

De esta manera, se establece un sistema de indicadores para la información gerencial que parte de las mismas acciones estratégicas, conjuntando así la operativización del presente Plan Estratégico.

2. Marco teórico

Graffe (2006), señala que la planificación “puede ser concebida como la actividad consciente y científicamente sustentada que realizan los seres humanos para prever el futuro y tomar decisiones en función de alcanzar unos objetivos.”

Es la capacidad de la organización, de crear escenarios futuros, organizando los recursos disponibles y orientando todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales, considerando responsables, plazos y formas de evaluación.

El proceso de planificar, permite que la incertidumbre disminuya, ya que las acciones institucionales se cohesionan a partir de la concesión de recursos específicos para acciones específicas que cumplen la misión institucional. La planificación permite realizar un seguimiento y estimar el aporte de las acciones al objetivo general de la institución.



“No siempre la planeación global o nacional del desarrollo precedió a la planeación sectorial (la economía, la industria, las comunicaciones, la educación, la agricultura, etcétera), sino que, de acuerdo con las circunstancias históricas y del contexto peculiar de cada país o de cada institución, surgieron uno u otro proceso, teniendo necesariamente que relacionarse entre sí al coincidir ambos procesos, puesto que tienden a condicionarse recíprocamente”. (Álvarez, 2004).

Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas, ya que “(...) se trata de hacer un balance entre la misión que se ha encomendado a la organización; los medios que se le han entregado para cumplirla; las expectativas de quienes manejan el poder político, sea en el gobierno o en la oposición; y lo que esperan los ciudadanos y sus organizaciones que deben “apropiarse” de los resultados de su gestión...” (Sánchez, 2003).

La planeación estratégica entonces es la oportunidad organizacional para determinar parámetros de acción enfocados a cumplir objetivos institucionales periódicos, que coadyuvan a cumplir la normativa que rige el funcionamiento institucional.

El plan operativo es la base para la elaboración del presupuesto, de ahí la importancia que haya una adecuada sintonía con las prioridades establecidas a nivel de la Planeación Estratégica, esta vinculación en el sector público es vital para lograr los objetivos planeados dentro del marco normativo vigente.

Según el Artículo 13 del Reglamento del Sistema Nacional de Planificación: Los PEI (Planes Estratégicos Institucionales). Los PEI son instrumentos de planeación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planeación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia.

Así también, se entiende que la planeación estratégica antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción para materializar las prioridades institucionales. (Armijo, 2011)

Para la formulación del Plan Estratégico Institucional se utilizan términos que facilitan su comprensión y de los cuáles se partió para su formulación:

Visión:

Es la aspiración de la institución. Es el lugar en el que quiere estar u ocupar una organización. Es el deseo ambicioso, trascendente. En general, se plantea como un propósito en el largo plazo. Puede lograrse en el plazo pensado, tal vez antes o un tiempo después.

Misión:

Razón de ser de la institución. Es el propósito general que orienta las decisiones y acciones. Describe el deber ser, las necesidades que satisface y las

funciones sustantivas. Es la razón de la existencia de una organización, indica para qué está, y cuál es el servicio que le presta a la comunidad.

Área estratégica:

Se refiere a un tema o aspecto fundamental, transversal, que se ha identificado como imprescindible e ineludible abordar para lograr el cambio y desarrollo organizacional.

Objetivo estratégico:

Transformación que se aspira realizar a nivel de cada Área Estratégica.

Líneas estratégicas:

Son medidas que se propone impulsar y priorizar en la institución para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estas medidas son desagregadas de acciones prioritarias para el logro del objetivo estratégico correspondiente.

Acciones Estratégicas:

Conjunto de acciones organizadas con el objetivo de desarrollar o mejorar las condiciones de un área específica. En la finalidad, actividades y resultados esperados de los programas se concretizan las políticas y objetivos del Plan Estratégico Institucional.

Indicadores:

Son parámetros accesibles a la medición. Son la expresión cuantitativa o cualitativa de una variable o constructo. El resultado de estas mediciones, se convierte en información útil para la toma de decisiones.

Meta:

Expresión cuantitativa o cualitativa de logro de cada uno de los indicadores en el tiempo. No todos los indicadores, por su naturaleza cuentan con una meta establecida, por referirse a información de operación.



3. Análisis Situacional (FODA)

En el análisis situacional, se analiza tanto el ambiente interno como externo de la institución, con el propósito de mostrar cuáles son los aspectos positivos y negativos que afectan o podrían afectar

la capacidad de la gestión institucional.

La siguiente información, es el resultado del análisis de factores internos y externos que afectan al Fonafifo:

FORTALEZAS

- Imagen institucional posicionada a nacional e internacional.
- Base de financiamiento asegurado a través un porcentaje específico del impuesto a los combustibles.
- Capacidad de negociación para la búsqueda de recursos.
- Existen procedimientos claros, ya que cada año se emite un decreto que fija las prioridades del PPSA y la forma de acceder a los diferentes programas.
- La creación de la institución en la Ley Forestal lo legitima para su actuación.
- Personal profesional y capacitado.

OPORTUNIDADES

- Venta de certificados de carbono.
- Existe un compromiso político de llevar a Costa Rica a C-Neutralidad para el año 2021, lo que representa una oportunidad para los programas de Fonafifo.
- Los habitantes de Costa Rica y las empresas tienen mayor nivel de conciencia y educación ambiental.
- A nivel internacional existe credibilidad en Fonafifo y sus programas especialmente con el Pago de Servicios Ambientales.
- Los programas de Fonafifo están Incluidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

DEBILIDADES

- Carencia de Sistemas de Información automatizados e integrados.
- Al estar la fijación de criterios de priorización en otro ente ajeno a Fonafifo no se tiene control de las áreas en donde se deben aplicar los diferentes programas.
- Alta dependencia del impuesto a los combustibles.
- Por ser el Programa de Pago de Servicios Ambientales el producto estrella de Fonafifo, es el más conocido tanto nacional como internacionalmente, los otros programas no tienen la misma imagen.
- Carencia de campañas de comunicación y divulgación que no permiten dar a conocer los productos y servicios que brinda Fonafifo, tanto a nivel nacional como internacional.
- Débil monitoreo de calidad y control del impacto de los proyectos.
- Dependencia del ente fiduciario que no cumple con los requerimientos de la Institución.
- Carencia de un sistema de valoración de servicios ambientales para la generación de nuevos negocios o mejora de los actuales

AMENAZAS

- Los fondos de entes externos y cooperantes son cada día más escasos, por lo que no hay garantía a futuro de obtener recursos para financiar los programas existentes.
- Incremento de precios de combustible amenaza el Pago de Servicios Ambientales.
- La sostenibilidad económica que da el impuesto a los combustibles podría eliminarse en cualquier momento.
- Posibles cambios de Ley que afecten el financiamiento.
- Existe inseguridad jurídica para aprovechar la madera, por pronunciamientos de la Sala Constitucional o Directrices del MINAE.

4. Orientación Estratégica

El planteamiento de gobierno 2014-2018 en el tema ambiental, proyecta la gestión de políticas ambientales compatibles con el desarrollo humano.

De ahí, que la orientación de política para este periodo responderá a la formulación de acciones que inserten en la dimensión ambiental, temas como: la participación, la inclusión social, la competitividad y la demanda local de las comunidades para el mejoramiento de su calidad de vida.

Esta visión, hace hincapié en la necesidad de integrar los esfuerzos de la dimensión forestal a la vida productiva de las comunidades, su inserción en mercados diversos y acceso a los recursos para la producción.

Así, como tarea primordial de financiar para beneficio de pequeños y medianos productores, Fonafifo, cuenta con los créditos forestales y el PSA primordialmente. En torno a estos dos mecanismos, giran proyectos especiales, iniciativas institucionales e interinstitucionales que han fortalecido esta gestión, como por ejemplo el proyecto REDD+ y el Fondo de Biodiversidad Sostenible.

Todas las acciones institucionales están orientadas a lograr esta tarea, en pro del

fortalecimiento del sector forestal, por lo que esta orientación estratégica llama a la diversificación y a la optimización de estos mecanismos y las iniciativas que le apoyan, para empatar con una disposición operativa más integradora, que ofrezca a los beneficiarios del programa de financiamiento forestal mayores oportunidades de maximización del uso de la tierra.

De esta forma, considerando que:

1. El éxito de colocación de hectáreas bajo el pago de servicios ambientales y el avance en la protección del bosque (áreas protegidas) por parte del Estado, ha logrado índices de recuperación considerables en la cobertura boscosa de nuestro país.
2. El sector forestal demanda un mayor posicionamiento en mercados productivos, propiciando la competitividad del cultivo de árboles, no desde los subsidios sino en la promoción de un negocio sostenible, donde el productor pueda acceder a mejores condiciones desde el desarrollo de producción forestal rentable.
3. Hay una necesidad imperante de desarrollar el territorio, no solo con vocación exclusivamente forestal,

si no con una visión integradora que permita al productor tener alternativas de utilización del suelo que le sean rentables y sostenibles, mientras se regeneran áreas que en el mediano y largo plazo sumaran al inventario nacional de bosque.

Se deberán enfocar las acciones institucionales hacia:

1. El fomento de alternativas de financiamiento de proyectos en el sector forestal que integren el paisaje de finca, para un uso más allá de lo forestal. Estas acciones deberán considerar el apoyo a los pequeños productores y la inserción de estos en los mercados de producción de madera, así como el desarrollo institucional de habilidades de capacitación y acompañamiento que garanticen el éxito de los proyectos que el Fondo financia.
2. La optimización de los mecanismos existentes de financiamiento forestal, que integren mejoras en los procesos y la permanencia del liderazgo que institucionalmente se ha alcanzado a nivel nacional e internacional mediante la operativización del PPSA.
3. La captación y administración de recursos adicionales para la operación institucional, que garanticen acciones tendientes a la promoción y fortalecimiento del sector forestal costarricense en un mediano y largo plazo.
4. El desarrollo de opciones de financiamiento de fuentes diversas y

diferentes a las ya establecidas, que integren una visión de cooperación interinstitucional e intersectorial.

5. El mejoramiento de las condiciones para una gestión adecuada, que salvaguarde la visión institucional y coloque a Fonafifo como una institución líder del sector forestal, capaz de generar sinergias y liderar procesos nacionales de rediseño del paisaje y desarrollo sostenible.



Fonafifo, 2009

5. Marco filosófico Institucional

a. Principios Institucionales

Los principios institucionales son lineamientos por medio de los cuales se ponen en práctica los valores. Son los lineamientos para juzgar el comportamiento de los miembros de la institución y facilitan la toma de decisiones.

Bajo ese entendido nuestros principios son:

- **Ética:** El comportamiento de nuestros colaboradores se enmarca dentro de principios de honestidad, integridad, transparencia, justicia, igualdad y respeto a la Ley.
- **Talento humano:** El talento humano es nuestro patrimonio fundamental. Por eso realizamos un esfuerzo permanente para brindar a nuestros colaboradores oportunidades de desarrollo y crecimiento, en un ambiente agradable y con un salario justo.
- **Responsabilidad social:** Como representantes de la institución y ciudadanos responsables, desarrollamos y respaldamos iniciativas relacionadas con el bienestar nacional y de la sociedad en general, apoyando los esfuerzos por conservar el medio ambiente.

b. Valores Institucionales

En una organización, los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus miembros y dependen de la naturaleza de la organización, su razón de ser, del propósito para el cual fue creada, de sus objetivos, y su proyección en el futuro (su visión) por lo que deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr esos objetivos.

El esquema de valores de Fonaffo, se ha organizado en tres grupos, a saber valores: pragmáticos, éticos y de desarrollo.

Valores pragmáticos: son aquellos que nos indican el cómo actuamos y son los siguientes:

- **Planificación:** Todas y cada una de las acciones de nuestro equipo de trabajo se orientan al cumplimiento de metas y objetivos, esto nos permite trabajar de forma planificada y ordenada.
- **Sostenibilidad:** Todos y cada uno de nuestros programas deben perdurar para beneficio del país, por eso, la sostenibilidad de los mismos es un pilar fundamental para el logro de objetivos.
- **Compromiso:** El trabajo en equipo, la lealtad y transparencia son características indispensables de nuestros colaboradores. Este es nuestro compromiso básico con la institución.

Valores éticos: son aquellos que indican cómo sentimos y entre ellos tenemos:

- **Compromiso Social:** Nuestro equipo de trabajo por su naturaleza y sensibilidad tiene muy claro que la conservación y protección del medio ambiente conlleva una mejor calidad de vida, por eso se esfuerza todos los días en que los diferentes programas de la organización se orienten hacia ese compromiso social.
- **Lealtad:** Los colaboradores son leales a sus principios éticos y morales, por ende son leales consigo mismos, con sus compañeros, con la organización y el compromiso que tiene el Fonaffo con el país.

- **Honestidad:** Está presente en el equipo de trabajo de Fonafifo un alto grado de honestidad, lo que permite transparencia en todas sus actuaciones y un trato justo y equitativo con clientes, proveedores y compañeros de trabajo.
- **Equipo:** El trabajo en equipo es un pilar fundamental en el quehacer de Fonafifo; esto permite tener un compromiso compartido con ideas, problemas valores y metas, logrando así una mayor y mejor unidad y equilibrio para la toma de decisiones.

Valores de desarrollo: son aquellos nos permiten desarrollarnos y crecer:

- **Comunicación:** Para Fonafifo y su equipo de trabajo, la comunicación asertiva es un reto que se enfrenta todos y cada uno de los días, esta comunicación está presente tanto al interno como al externo de la organización y trasciende fronteras por eso existe un compromiso con su oportunidad y calidad.
- **Innovación:** En estos tiempos de cambio vertiginosos, los colaboradores de Fonafifo se preocupan por crear productos y servicios novedosos que no solo llenen las expectativas de sus clientes, sino que vayan más allá logrando así su reconocimiento en el mercado local e internacional.

c. Misión

Somos una entidad pública encargada de financiar a pequeños y medianos productores de bienes y servicios forestales, gestionando administrando los recursos financieros de origen nacional e internacional para apoyar el desarrollo del sector forestal.

d. Visión

Ser la entidad líder a nivel nacional con proyección internacional, en el diseño, ejecución y consolidación de mecanismos de fomento innovadores que promuevan el desarrollo de actividades forestales.

6. Objetivos Estratégicos Institucionales

- Financiar a productores forestales mediante la consolidación e innovación de mecanismos de fomento que contribuyan a la conservación y producción de los bienes y servicios forestales.
- Propiciar la sostenibilidad de los programas sustantivos que brinda Fonafifo, mediante una estrategia de corto, mediano y largo plazo que permita la atracción de recursos financieros de fuentes nacionales e internacionales.
- Mejorar la prestación de los servicios que ofrece el Fonafifo a sus clientes, por medio de un cambio tecnológico integral, que brinde facilidades de interacción, acceso y oportunidad.

7. Áreas Estratégicas



Figura 1. Áreas Estratégicas

a. Financiamiento

Esta área se refiere a todas las acciones vinculadas al suministro de recursos financieros para pequeños tenedores de tierra con vocación forestal, principalmente para aumentar la cobertura boscosa del país y mejorar las posibilidades de producir madera de manera sostenible.

Estratégicamente, el financiamiento ubica a Fonafifo como una institución líder a nivel nacional e internacional con el Programa Pago de Servicios Ambientales, mediante el cual se incentiva al productor para mantener el recurso forestal y maximizar la capacidad de captura de carbono para su futura comercialización en el mercado nacional e internacional.

Por otro lado, la institución ofrece la oportunidad de financiar una variedad de proyectos productivos en el sector forestal, que permiten la diversificación en las economías locales y promocionar a la madera como un recurso comercial completamente sostenible; los créditos forestales impulsan esto y potencian el crecimiento del sector desde diferentes perspectivas del uso del suelo.

Así las líneas estratégicas de esta área son:

- **Créditos Forestales.** Esta línea estratégica, apunta al fortalecimiento del sector forestal mediante el financiamiento a proyectos productivos que se centran en la madera como producto sostenible por excelencia. Lo anterior, sumado a estrategias de diversificación de uso del suelo que

permitan un manejo integral de finca y el objetivo de mantener cobertura forestal en el territorio nacional a través de la reforestación.

- **Pago de Servicios Ambientales.** Considerando que la institución ya cuenta con experiencia en la operación del PSA esta línea está orientada al fortalecimiento del Programa Pago por Servicios Ambientales (PPSA), mediante la revisión de los procesos internos y externos que median el programa y en la prospección de revisiones de tipo normativo y monitoreo de fincas que optimicen los resultados obtenidos hasta el momento.

b. Sostenibilidad

La sostenibilidad financiera de los diversos proyectos institucionales, es en uno de los pilares estratégicos del FONAFIFO, por la necesidad de contar con un modelo de soporte financiero que coadyuve a cumplir con los objetivos institucionales, y minimice el riesgo de no contar con los recursos necesarios para honrar los compromisos de financiamiento al desarrollo forestal y otros proyectos específicos.

Esta área, advierte sobre la importancia para la institución de contar con ingresos adicionales a la transferencia por concepto de impuesto a los combustibles, que se constituya en un flujo constante, tanto por la naturaleza misma de la organización como por la importancia que revisten los servicios ambientales y la promoción de la producción de madera en este momento en el país.

Las líneas estratégicas de esta área son:

- **Comercialización de Proyectos y Productos.** La captación de recursos financieros adicionales es una línea estratégica vinculante para la sostenibilidad de la operación institucional, en cuanto cumple con las tareas de posicionamiento institucional y de creación y promoción de productos innovadores devenidos de los servicios ambientales.
- **Mecanismos para la administración de recursos adicionales.** Procurar, fortalecer y diversificar mecanismos para el financiamiento de las acciones relevantes de la institución, que adicionen recursos que puedan ofrecer continuidad y sostenibilidad a la operación y a proyectos especiales en el mediano y largo plazo.
- **Convenios interinstitucionales.** Una visión integradora del paisaje de finca, implica un esfuerzo importante de coordinación, delimitación de competencias, trabajo en equipo y alianzas con otras instituciones del sector, incluso más allá del forestal; que posibiliten la capacitación a los pequeños productores y fortalezcan las acciones tendientes a la recuperación de bosque con el uso sostenible del suelo.

c. Gestión Institucional

Como área estratégica, la gestión institucional se concentra en la optimización de los procesos institucionales de apoyo para lograr la misión y visión institucionales.

La gestión institucional, es vista como un pilar estratégico en cuanto permite, mejorar la relación con beneficiarios e interacción interinstitucional para brindar un mejor servicio y cumplir con

las metas institucionales de manera eficiente y eficaz.

Las líneas estratégicas sobre las cuales se desarrollará la gestión institucional son:

- **Mejora tecnológica.** La implementación de sistemas ágiles para la gestión de la información, la optimización de los procesos y la alineación de los servicios de tecnologías de la información con las necesidades institucionales.
- **Cumplimiento de normativa.** Es indispensable contar con acciones dirigidas al cumplimiento del marco normativo público, se procurará el desarrollo de iniciativas y proyectos innovadores que no lesionen la jurisprudencia
- **Sistema de Gestión Institucional.** Contar con un sistema integrado de gestión institucional, que involucre a todas las unidades funcionales, se hace necesario para lograr contundencia en las acciones y programas cuyo desempeño nos ha permitido mantener el liderazgo en el sector forestal.



Figura 2. Líneas Estratégicas

Ahora bien, teniendo clara la visión de hacia dónde queremos llegar, y a partir de ella, el marco estratégico institucional desagregado en objetivos, áreas estratégicas que los componen y las líneas que en cada una de esas áreas se circunscriben, para efectos prácticos es preciso aterrizar a un nivel más operativo, por lo que a continuación se describe el detalle de las acciones estratégicas sobre las que se concentrarán los esfuerzos y recursos de cada una de las áreas funcionales:

8. Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas son las que guiarán el marco operativo de la visión estratégica 2015-2019; estas acciones están agrupadas por líneas estratégicas para en estricto alineamiento con los elementos ya mencionados, alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

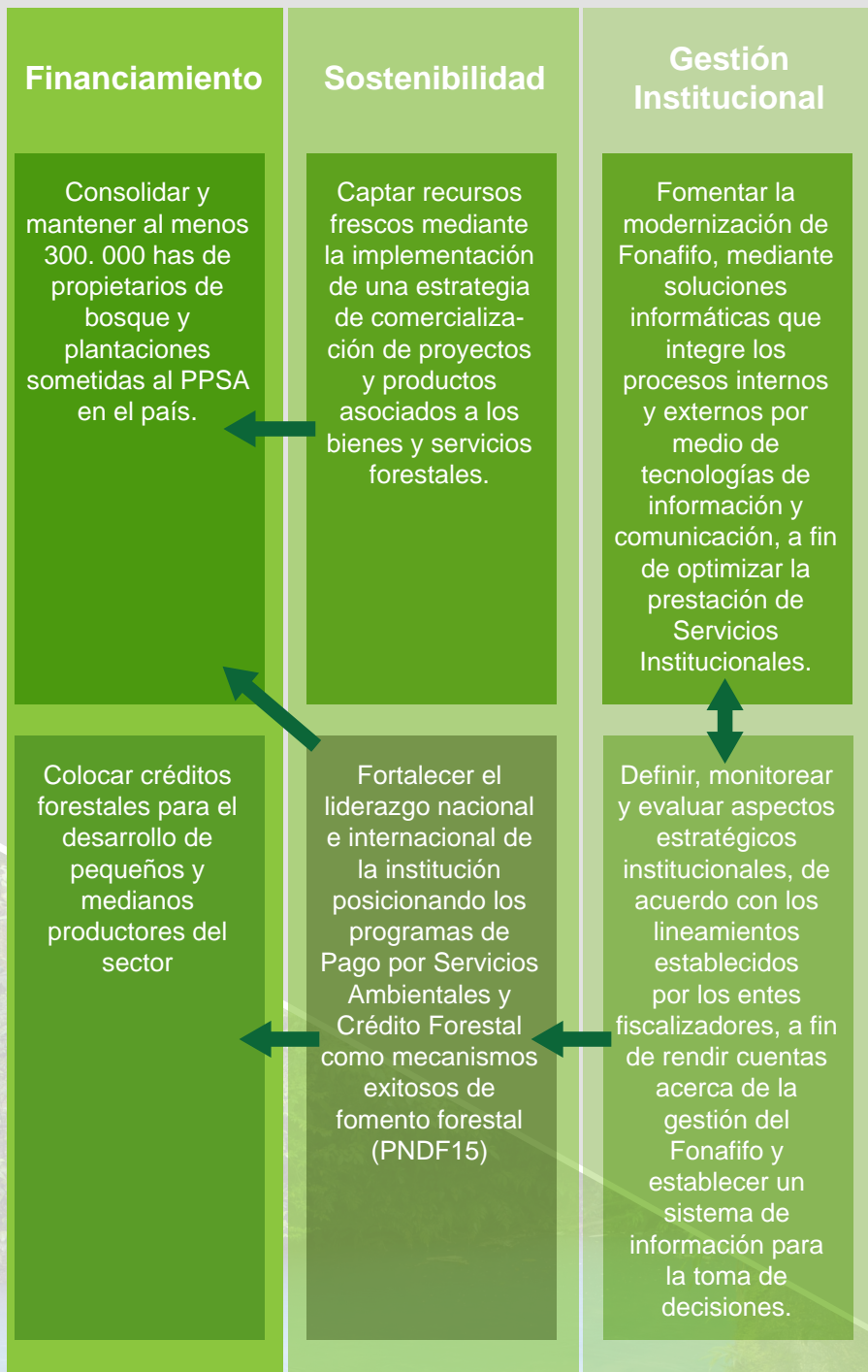
Dichas acciones, muestran la operativización de la visión estratégica y las responsabilidades de ejecución de cada una de las áreas funcionales

de Fonafifo. También se entrevén las corresponsabilidades para el cumplimiento de las metas asociadas a cada acción estratégica. Cabe resaltar, que esta matriz será completada en el proceso de validación que sustenta este documento.

Las acciones estratégicas contarán con metas anuales de cumplimiento, las cuales se sistematizarán en los planes anuales operativos de cada una de las unidades funcionales. Las metas planteadas para cada una de las acciones estratégicas serán la manera de medir el avance en el alcance de cada uno de los objetivos estratégicos planteados.

De esta manera, se muestra una representación gráfica de los principales actores involucrados en el desarrollo de cada una de las áreas estratégicas. Esta representación no muestra las interrelaciones, ni la corresponsabilidad en las líneas estratégicas, que sí se verán en el marco operativo completo de esta visión institucional 2015-2019.

9. Mapa Estratégico



10. Acciones estratégicas por área

a. Financiamiento

Línea Estratégica	Acción estratégica
Pago de Servicios Ambientales	Consolidar y mantener al menos 300. 000 has de propietarios de bosque y plantaciones sometidas al PPSA en el país
	Reducir las emisiones generadas por la deforestación y degradación de los bosques amparado en REDD+.(Estrategia 49, PNDF)
	Determinar el aporte del PPSA en la mitigación de gases de efecto invernadero a partir de contratos vigentes del PPSA.
	Determinar el aporte del PPSA a la protección de las tierras con vocación forestal.
<ul style="list-style-type: none"> Créditos y otros mecanismos de fomento 	Colocar créditos forestales para el desarrollo de pequeños y medianos productores del sector.
	<p>Desarrollar una cultura forestal posicionada sobre una imagen positiva del sector, altamente reconocida y apreciada por la sociedad costarricense, que resalte entre otras cosas:</p> <p>a) Los beneficios económicos, sociales y ambientales de la producción, consumo y uso de los productos forestales y el manejo forestal sostenible; b) Su contribución en la reducción y compensación de la huella de carbono; c) El valor y el aporte real del sector a la economía, incluyendo bienes y servicios ambientales; d) El aporte de los profesionales e instituciones; Deben fomentarse los productos forestales que provienen de fuentes nacionales, legales y sostenibles, y que sean de un ciclo de vida de amplia duración. (PNDF.10)</p>
	Definir e implementar un modelo de negocios para los servicios provenientes de los ecosistemas forestales en función de la especialización de nichos. (PNDF 18)

b. Sostenibilidad

Línea Estratégica	Acción estratégica
Mecanismos de Administración de Recursos Adicionales	Aumentar el patrimonio para la consolidación del crédito en Fonafifo.
	Captar fondos para la capitalización y mejorar los rendimientos del Fondo de Biodiversidad Sostenible.
	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.
Comercialización de Proyectos y Productos	Captar recursos frescos mediante la implementación de una estrategia de comercialización de proyectos y productos asociados a los bienes y servicios forestales.
	Promover e implementar una estrategia de promoción y divulgación para gestión de recursos financieros adicionales para el Pago de Servicios Ambientales.
Convenios Interinstitucionales	Fortalecer el liderazgo nacional e internacional de la institución posicionando los programas de Pago por Servicios Ambientales y Crédito Forestal como mecanismos exitosos de fomento forestal (PNDF15).
	Crear e implementar un fondo unificado de financiamiento para la investigación aplicada. (PNDF 24).

c. Gestión Institucional

Línea Estratégica	Acción estratégica
Cumplimiento de Normativa	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.
	Brindar asesoría jurídica a la Junta Directiva, Dirección General, áreas de la institución y otras dependencias del sector, en cuanto a en temas relacionados con el quehacer institucional y cualquier otro que se requiera; emitiendo dictámenes técnico legales que orienten la acertada toma de decisiones.
	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.
	Brindar apoyo jurídico al Programa de Pago por Servicios Ambientales, mediante acciones que mejoren el desempeño del mismo.
	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.
	Gerenciar los procesos para mantener y desarrollar el personal de la institución mediante la aplicación de técnicas de recursos humanos, tomando en consideración la normativa vigente.
	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.
	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.

Línea Estratégica	Acción estratégica
	<p>Gestionar oportunamente la formulación, ejecución y control del presupuesto institucional.</p>
	<p>Gestionar oportunamente la percepción, seguimiento, y control de los recursos financieros de la institución y los pagos de las obligaciones contraídas de conformidad con el plan presupuesto aprobado.</p>
	<p>Recopilar, registrar y controlar, en forma sistemática y oportuna, toda la información referente a las operaciones de la institución, expresable en términos monetarios para proporcionar información sobre la gestión financiera y presupuestaria.</p>
	<p>Implementar acciones de Control Interno institucional tomando en cuenta la normativa vigente para coadyuvar a la organización en el cumplimiento de sus objetivos a través de las herramientas de autoevaluación y valoración del riesgo.</p>
	<p>Dar a conocer a los usuarios internos y externos la labor y alcances de la Contraloría de Servicios, con el fin de promoverla y posicionarla como una instancia accesible para incidir en el mejoramiento continuo de los servicios prestados, mediante la participación activa en actividades del sector forestal.</p>
	<p>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+.</p>
	<p>Evaluar la calidad de los servicios sustantivos brindados por el Fonafifo, mediante la aplicación de un instrumento que permita medir la percepción de los usuarios.</p>

Línea Estratégica	Acción estratégica
Mejora Tecnológica	Elaborar una propuesta de políticas que permitan mejores prácticas de uso de las TIC, así como administrar la plataforma e infraestructura tecnológica, optimizando los servicios brindados.
	Fomentar la modernización de Fonafifo, mediante soluciones informáticas que integre los procesos internos y externos por medio de tecnologías de información y comunicación, a fin de optimizar la prestación de Servicios Institucionales.
	Mantener una infraestructura fiable y segura para garantizar la continuidad de los procesos de la Institución.
Sistema de Gestión Institucional	Definir, monitorear y evaluar aspectos estratégicos institucionales, de acuerdo con los lineamientos establecidos por los entes fiscalizadores, a fin de rendir cuentas acerca de la gestión del Fonafifo y establecer un sistema de información para la toma de decisiones. Procurar la transparencia en la prestación de los servicios institucionales mediante el seguimiento y análisis de los trámites dirigidos a usuarios internos y externos.

11. Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

El seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2015-2018, se llevara a cabo a través del seguimiento a los Planes Anuales Operativos.

Se establecerá como base de datos, el Sistema de Monitoreo y Evaluación y el Sistema de Información Gerencial, los cuales contienen los resultados de indicadores y de acciones estratégicas respectivamente.

Ambos sistemas son conformados por el conjunto de Planes Anuales Operativos de las unidades funcionales de la institución, los cuales tiene cortes evaluativos trimestrales.

Los PAO son revisados y ajustados anualmente durante el proceso de Plan Presupuesto; proyectando metas y presupuesto de manera bianual, lo que permite ajustar ambos factores de acuerdo a los recursos disponibles y las posibilidades institucionales de cumplir con las metas propuestas.



Fonaffo, 2009

Bibliografía

- Álvarez, Isaías (2004). Planificación y Desarrollo de proyectos sociales y educativos. Editorial LIMUSA. México.
- Armijo, Marianela (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. ILPES. Chile.
- Fernández Arroyo, Nicolás y Schejtman, Lorena. (2012). Planificación de políticas, programas y proyectos sociales. Primera Edición. Fundación CIPPEC. Buenos Aires
- Graffe, Gilberto (2006). Teorías de la planificación Educativa. Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Educación, UCV. Colombia.
- Sánchez, Fernando (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. ILPES. Chile.

NOTAS



NOTAS



NOTAS



Ofreciendo recursos para
el desarrollo del sector forestal

