



Informe de Rendición de cuentas **Fonafifo**

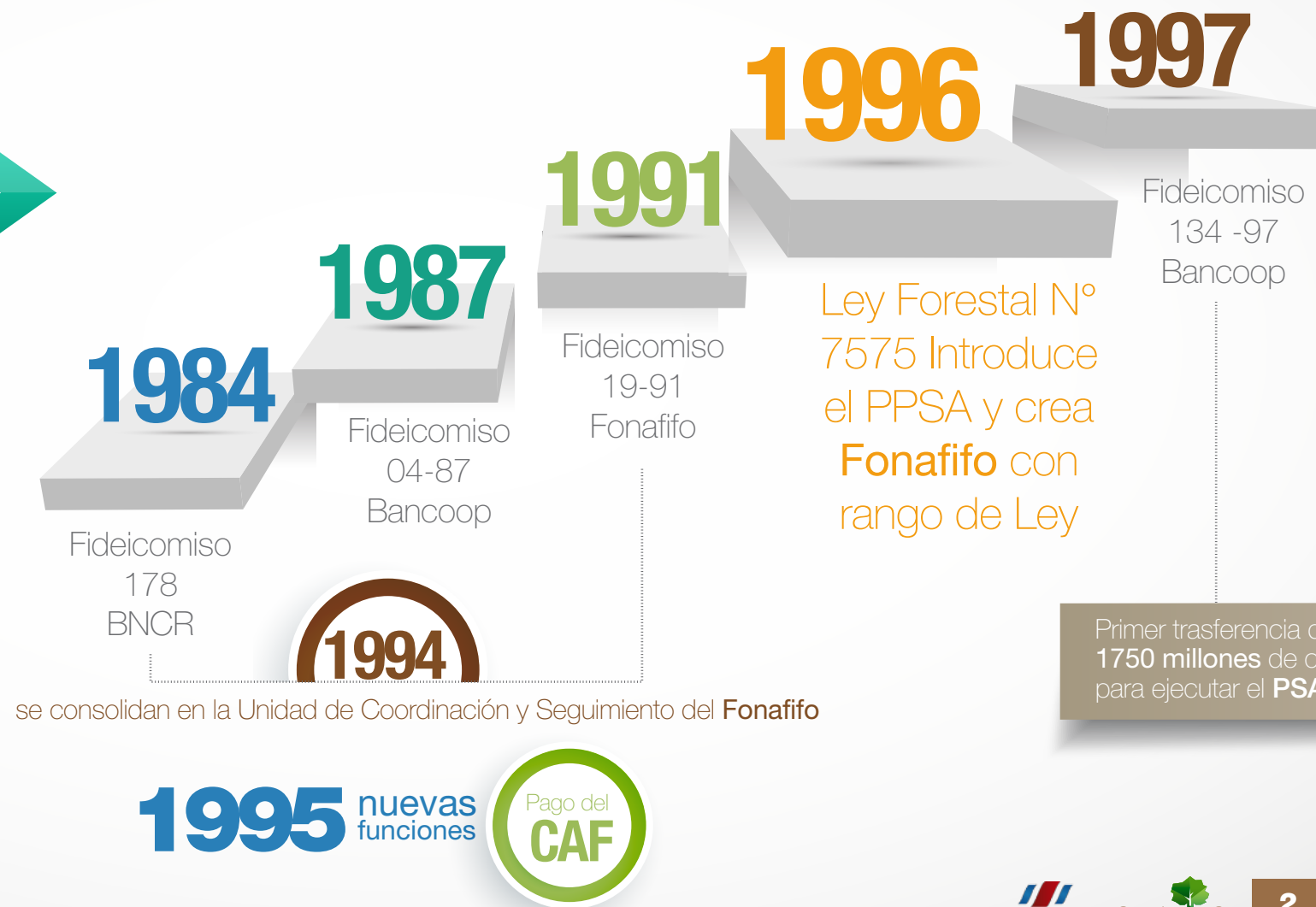
Algunos Resultados de 20 años de gestión

Ing. Jorge Mario Rodríguez Zúñiga,
Director General

ANTECEDENTES

Fonafifo nació hace poco mas de **20 años** como un **Fideicomiso** dedicado a financiar a pequeños y medianos **productores forestales** de Costa Rica.

DIRECCIÓN
FORESTAL DEL
MINAE



Con incertidumbre y compromiso se definen los procedimientos y condiciones para empezar ejecutar el pago, enfrentando fuertes pruebas tales como la quiebra de Bancoop en 1998 y la presión en los cambios directivos y de gobierno.

NO OBSTANTE SE EMPIEZAN A COSECHAR LOS PRIMEROS FRUTOS



Con incertidumbre y compromiso se definen los procedimientos y condiciones para empezar ejecutar el pago, enfrentando fuertes pruebas tales como la quiebra de Bancoop en 1998 y la presión en los cambios directivos y de gobierno.

NO OBSTANTE SE EMPIEZAN A COSECHAR LOS PRIMEROS FRUTOS



SITUACIONES DIFÍCILES:



Deducción de comisiones

Adquisición del Edificio

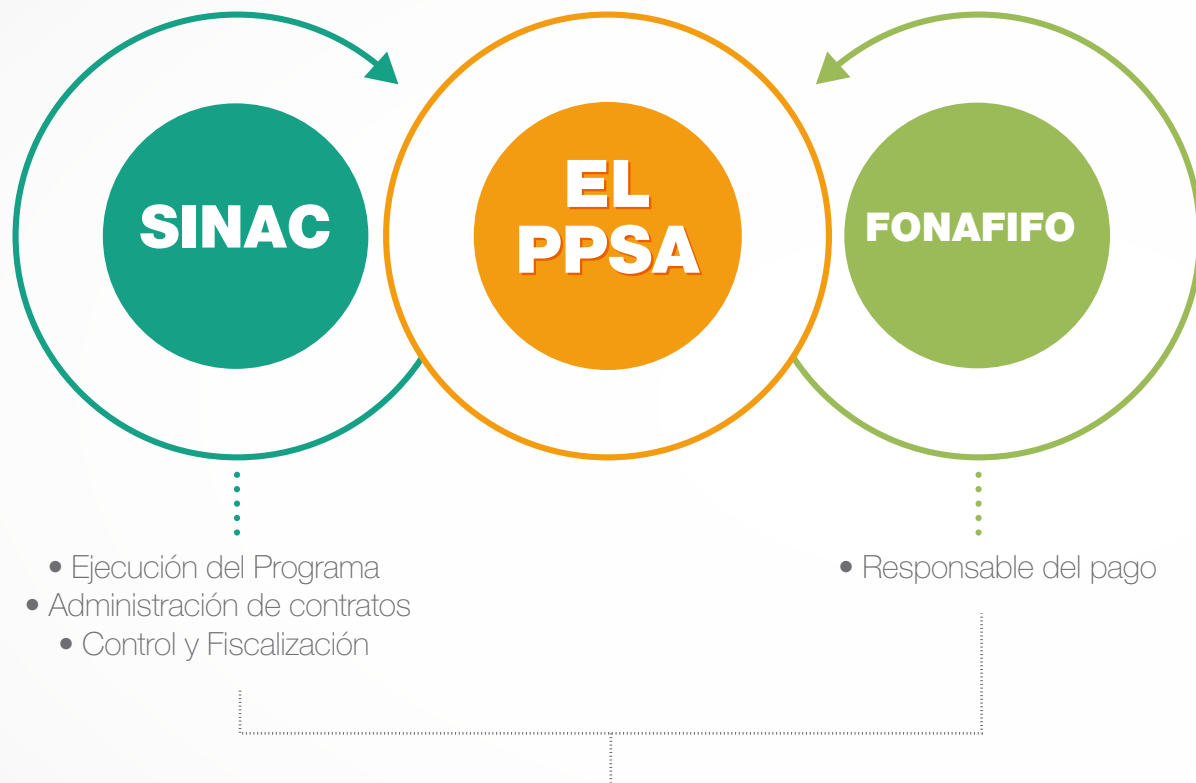


COMPENSACIÓN DE RECURSOS

PÉRDIDA INEVITABLE DE RECURSOS + OTROS PROBLEMAS DERIVADOS

- Dificultad de cobro de los fideicomisos de garantías.
- Incremento de la morosidad de los créditos formalizados en Bancoop.
- Verificación y traslado de activos.
- Licitación para contratar el nuevo ente fiduciario.
- Recursos congelados que afectan la operatividad.
- Traslado de créditos y sus garantías al nuevo ente fiduciario.
- Trámite de inscripción de créditos y garantías ante el registro público con el nuevo ente fiduciario.
- Utilización limitada del presupuesto operativo en estos fideicomisos.
- Existencia de hipotecas que garantizan créditos aún sin inscribir.

MOMENTOS CRUCIALES



- Ejecución del Programa
- Administración de contratos
- Control y Fiscalización

- Responsable del pago

ECOMERCADOS I

RESULTADOS DE METAS INSATISFACTORIOS.

SURGEN Oficinas Regionales

2003

El Ministro de turno toma la decisión de pasar toda la responsabilidad de Administración y control del PPSA al Fonafifo.



MOMENTOS CRUCIALES

1 EL 24 DE AGOSTO DE 1999, FONAFIFO SUSCRIBE CON EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA

el fideicomiso 544 con el objetivo principal de administrar los recursos que genera la aplicación de la Ley Forestal, y otros sub-proyectos, dentro de los cuales se encontraba los recursos donados por el Banco Alemán de Desarrollo KFW, para ejecutar el pago de servicios ambientales que generan los bosques y plantaciones forestales ubicados en la zona norte de Costa Rica.

2 COMO PARTE DE LAS OBLIGACIONES CONTRACTUALES,

el Banco era responsable de realizar inversiones del patrimonio ocioso, buscando la mayor rentabilidad con el menor riesgo posible. No obstante, en el año 2004, se produjo una pérdida para el Fideicomiso de \$242.220.

3 EN VIRTUD DE QUE EL FIDUCIARIO NO ACEPTÓ SU RESPONSABILIDAD POR LA PÉRDIDA DEL PATRIMONIO,

Fonafifo, con la gestión de la Dirección Jurídica, decide en el año 2006, llevar el asunto a un Arbitraje, mismo que se resolvió favorable para Fonafifo, condenándose al Fiduciario a la devolución de dichos recursos.



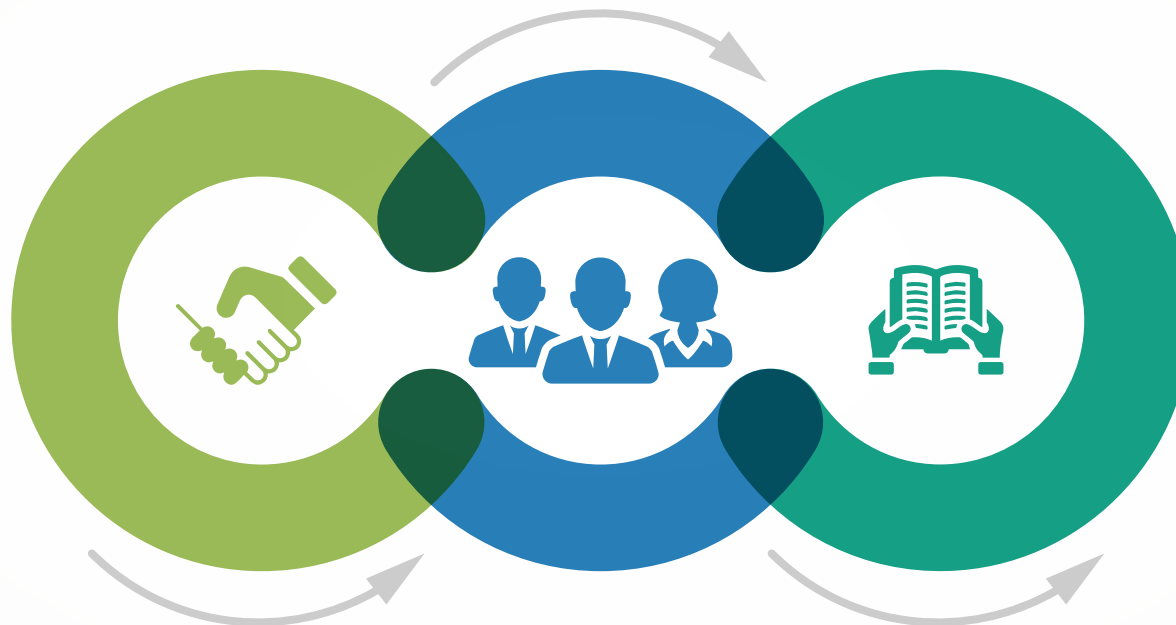
MOMENTOS CRUCIALES

En **2009** por disposición de la Contraloría General de la República el Fonafifo se convierte en órgano público, adicionalmente se le ordena a la institución efectuar el manejo de sus cuentas a través de Caja Única del Estado.

Esto Implica:

DISEÑO DE NUEVA ESTRUCTURA

Negociación y aprobación de plazas



CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Adecuación de espacio (Edificio Anexo- IFAM)

NORMATIVA Y CONTROLES

- Control Interno.
- IGI.
- Transparencia.
- Archivo. CS.
- Simplificación de trámites.
- Contratación Administrativa.
- Control Presupuestario....

A PESAR DE LO ANTERIOR

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



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**.

ENFOQUE ESTRATÉGICO

Tres áreas estratégicas con resultados concretos que a continuación se enuncian:





COSTA RICA
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA



Financiamiento

- Pago por Servicios Ambientales.

PROGRAMA DE PAGO POR SERVICIOS AMBIENTALES

Hace 20 años se cambia el paradigma e inicia el reconocimiento de los servicios ambientales que los bosques le prestan a la sociedad costarricense y el mundo, demostrando cómo los habitantes de un pequeño país centroamericano se propusieron revertir los procesos de pérdida de cobertura forestal, mediante un compromiso nacional de no depender de los recursos financieros externos para lograr un cambio de mentalidad en cuanto al desarrollo en armonía con la naturaleza y que incide de forma positiva en el paisaje rural.

Hoy, **20 años después Costa Rica es el referente mundial de un esquema de financiamiento del bosque** y de una institución consolidada que es ejemplo en la gestión y administración de los recursos.

Sin duda, el **PSA** ha sido uno de los componentes, no el único, que **han hecho posible mantener y recuperar la cobertura forestal del país.**



COBERTURA FORESTAL



ALGUNOS IMPACTOS DEL PPSA

y más de **seis millones de árboles** establecidos en sistemas agroforestales en diferentes arreglos.

EL PSA HA FINANCIADO MÁS DE UN 1.2 MILLONES DE HECTÁREAS

HA SIDO RELEVANTE PARA MUCHAS COMUNIDADES INDÍGENAS

pues gracias a su aporte estas no solo garantizan la permanencia y cuidado de sus bosques, sino también la resolución de necesidades **primarias** y de **infraestructura**.

a las economías rurales más de **US\$30 millones** por concepto de pago por los **servicios ambientales**.

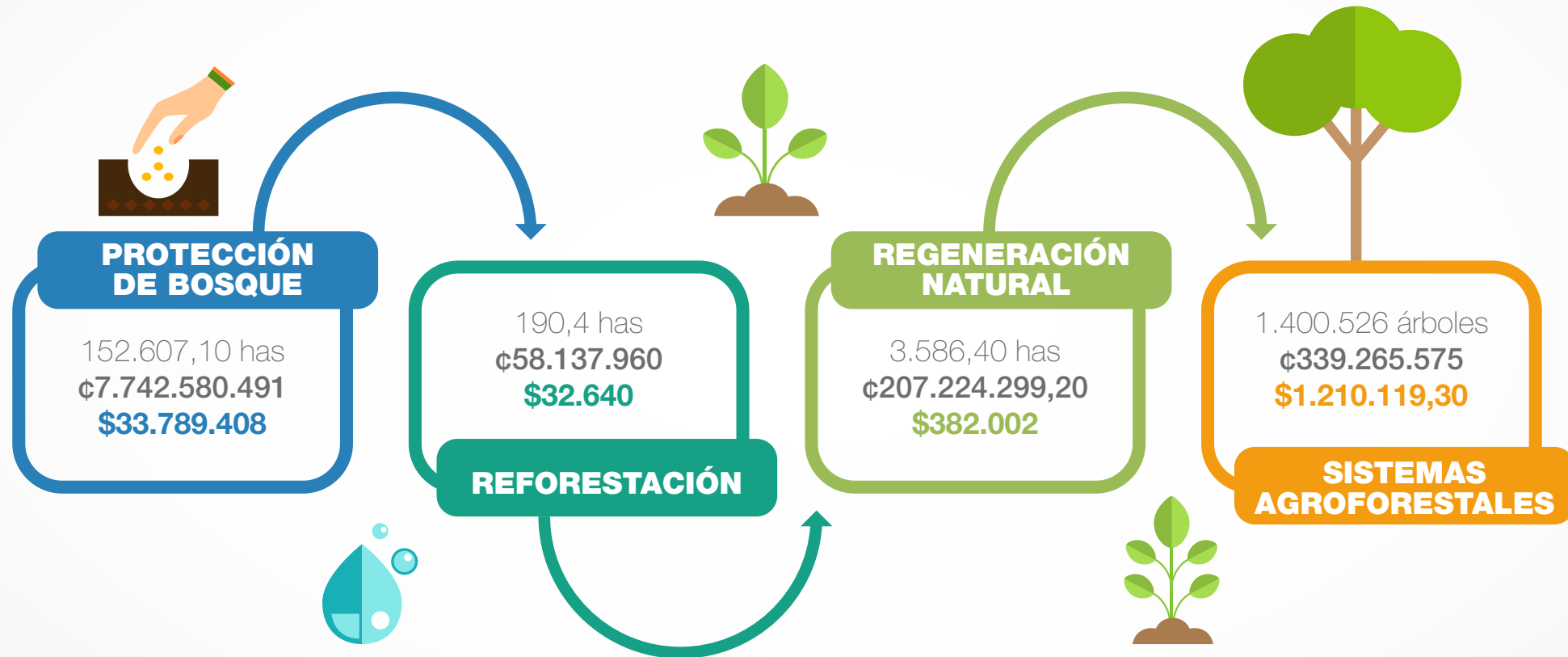
EL PROGRAMA TRANSFIERE ANUALMENTE

EL PSA DESARROLLADO EN COSTA RICA FUE LA BASE PARA EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN

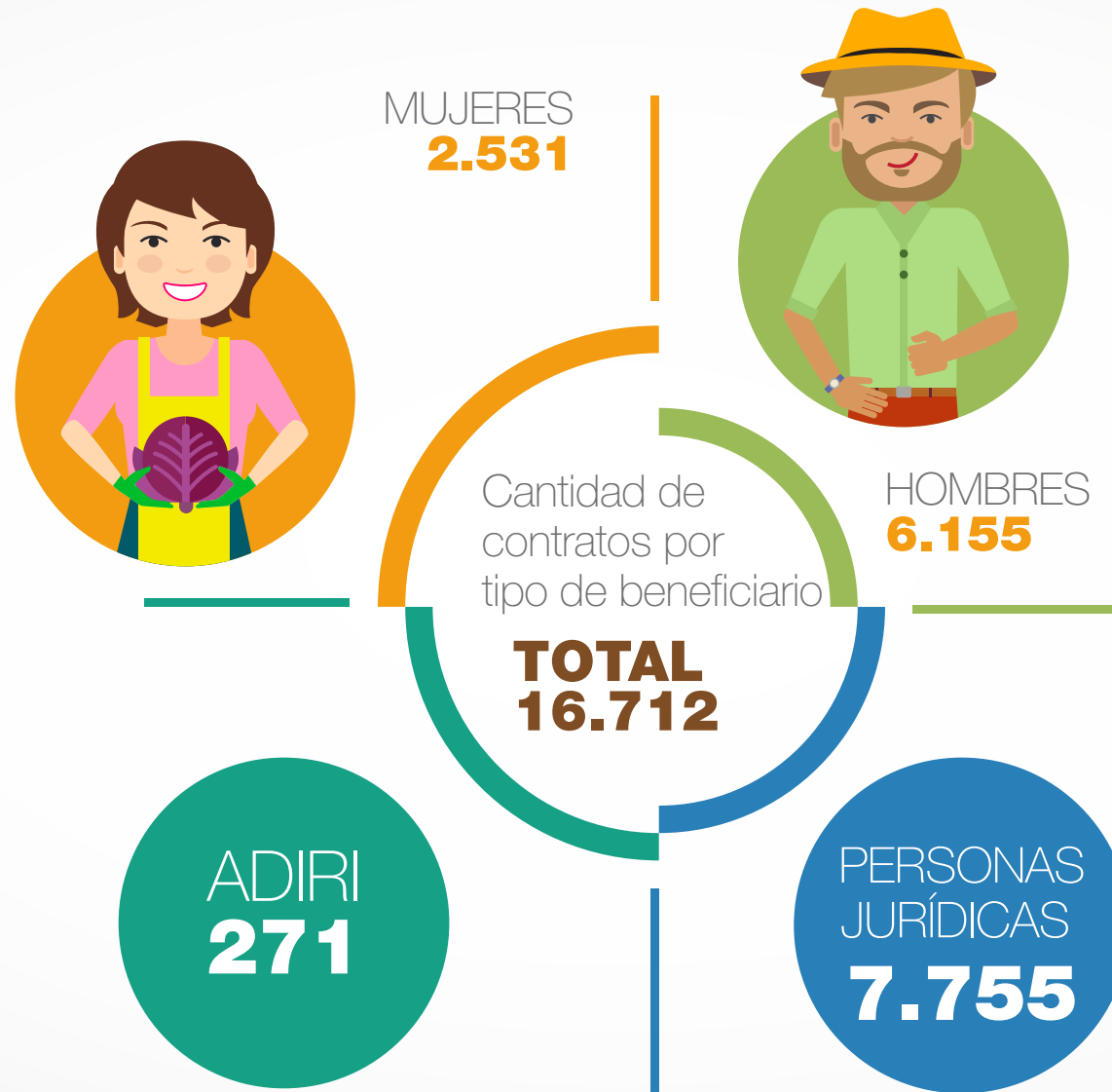
de la:

- Estrategia Nacional de Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de los Bosques,
- Conservación de Bosques,
- Manejo Forestal Sostenible y
- Aumento en las Reservas de Carbono Forestal conocido como REDD+

TERRITORIOS INDÍGENAS 1997- ENE 2018



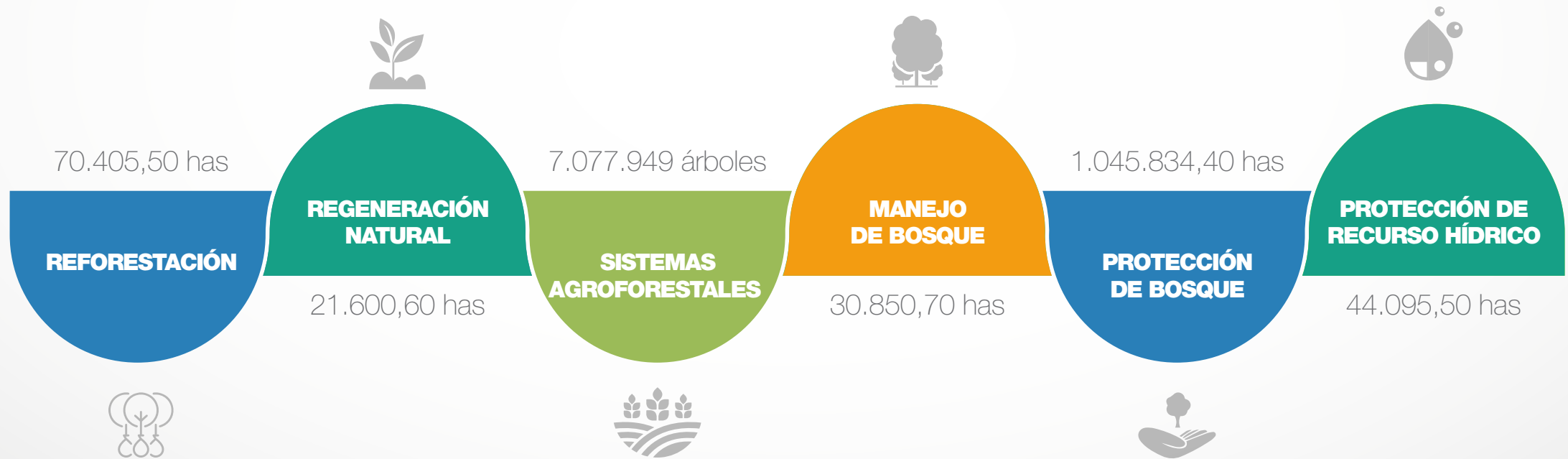
UN PROGRAMA CON ROSTRO HUMANO 1997- ENE 2018



HECTÁREAS CONTRATADAS, 1997- 2017

COLOCACIÓN DE HECTÁREAS BAJO PPSA

1.214.034,70 HAS



COMPROMISOS FUTUROS

LA ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS BAJO PROGRAMA GENERA A LA INSTITUCIÓN UNA SERIE DE COMPROMISOS FINANCIEROS QUE GARANTIZAN A LOS BENEFICIARIOS EL RECONOCIMIENTO OPORTUNO POR LOS SERVICIOS AMBIENTALES QUE SUS PROYECTOS PROVEEN.

SEGÚN ESTIMACIONES FINANCIERAS AL 31/12/2017

¢4.632.713.803

Compromiso
PSA
Corto Plazo

Monto total
de recursos
comprometidos
para el sector
forestal

¢44.630.354.994

Compromiso
PSA
largo Plazo

¢39.997.641.191



COSTA RICA
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA



Financiamiento

- Créditos Forestales / Fomento y Desarrollo.

TRAYECTORIA DEL CRÉDITO

1 EL PROGRAMA DE CRÉDITO FUE DISEÑADO PARA BRINDAR UNA ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO

a proyectos de pequeños y medianos productores de bienes y servicios forestales, bajo condiciones de tasas de interés y plazos adecuados a la realidad forestal del país.

2 EN ESTOS AÑOS SE HAN INVERTIDO RECURSOS POR CASI 8.000 MILLONES DE COLONES

en 1700 operaciones que abarcan distintas modalidades que van desde el fomento productivo, hasta la industria e incluso fomentando el desarrollo.

Monto total otorgado en operaciones crediticias por año

Período	Monto	Peso
1997-2001	¢ 1.337.474.826,00	16,60%
2002	¢ 114.800.000,00	1,43%
2003	¢ 159.705.105,00	1,98%
2004	¢ 228.262.983,00	2,83%
2005	¢ 104.861.723,00	1,30%
2006	¢ 159.399.623,00	1,98%
2007	¢ 169.950.623,00	2,11%
2008	¢ 193.245.403,00	2,40%
2009	¢ 352.995.168,00	4,38%
2010	¢ 369.650.288,00	4,60%
2011	¢ 343.606.114,25	4,27%
2012	¢ 620.142.621,22	7,71%
2013	¢ 688.336.767,41	8,55%
2014	¢ 1.036.315.955,00	12,87%
2015	¢ 1.186.649.569,11	14,79%
2016	¢ 688.336.767,41	8,55%
2017	¢ 567.801.384,02	7,05%
TOTAL	¢8.055.065.752,30	100,00%

PROGRAMA PLANTACIONES DE APROVECHAMIENTO FORESTAL PPAF

1 PPAF ES UN PROGRAMA

que incentiva la creación de plantaciones forestales, en áreas sin cobertura forestal.

2 OBJETIVO:

Incentivar el cultivo de árboles maderables en sistemas agroforestales y silvopastoriles, con fines aprovechables utilizando mecanismos simplificados.

BAJO ESTA MODALIDAD SE HA LOGRADO:





COSTA RICA
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA



Sostenibilidad

- Comercialización de Servicios Ambientales.

CREATIVIDAD EN LA OBTENCIÓN DE RECURSOS

Debido al impacto social, económico y ecológico de los programas del **FONAFIFO**, se ha evidenciado a lo largo de los años la importancia de **obtener recursos de diferentes fuentes** para poder sostener a largo plazo, áreas de importancia para el país.

En amparo de lo estipulado en su marco legal la institución se ha encargado de diseñar proyectos o productos según los intereses o necesidades de ciudadanos u organizaciones estableciendo convenios con organizaciones y empresas que financian el pago por servicios ambientales en áreas de su interés, como por ejemplo: **empresas hidroeléctricas** o bien aquellas que **siembran árboles** en proyectos de ganadería o agricultura, hechos que además resaltan la responsabilidad ambiental civil de las empresas y el reconocimiento público del **PPSA**.

Por otra parte, la **Ley Forestal** y su Reglamento permiten al **FONAFIFO comercializar los servicios ambientales** generados en las fincas sometidas a contratos de PSA, y de esta forma disponer de recursos adicionales para ampliar la cobertura de área.






Así las cosas durante los últimos **17 años** se han obtenido poco mas de **11 millones de dólares** en calidad de ingresos adicionales al presupuesto ordinario.

PERÍODO	INGRESOS CAPTADOS
De 2000-2017	U\$11.199.825



MONITOREO BIOLÓGICO EN PROYECTO BOSQUE VIVO OSA:

Prototipo de comercialización del servicio de protección de biodiversidad

AÑOS 2016 - 2017			
Registros Terrestres	Cantidad de Especies	SIN ID	Total
 Aves	20	2	22
 Mamíferos	25	2	27
 Reptiles	3		3
 Anfibios		1	1
 Insectos		1	1
Otros (SIN ID)		5	5
TOTAL	48	11	59

Fuente: Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales, Fonafifo.



COSTA RICA
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA



Gestión Institucional

- Automatización del PPSA.



PLATAFORMA TECNOLÓGICA INCIPIENTE:

equipos clones, no licencias, no antivirus, una única cuenta de correo, no acceso a internet.

REQUISITO:

plataforma e infraestructura tecnológica además de un SW que facilite el seguimiento técnico-financiero de los proyectos SIAP

- Nuevos requerimientos de información producto de la interacción con múltiples actores CGR, SINAC, Dirección de Agua, INDER, JD....

- El sistema se ajusta por demanda sobre la marcha.

NUEVA FORMA DE GESTIÓN

para cumplir requerimientos de la Adm. Pública, urgencia de actualización tecnológica.

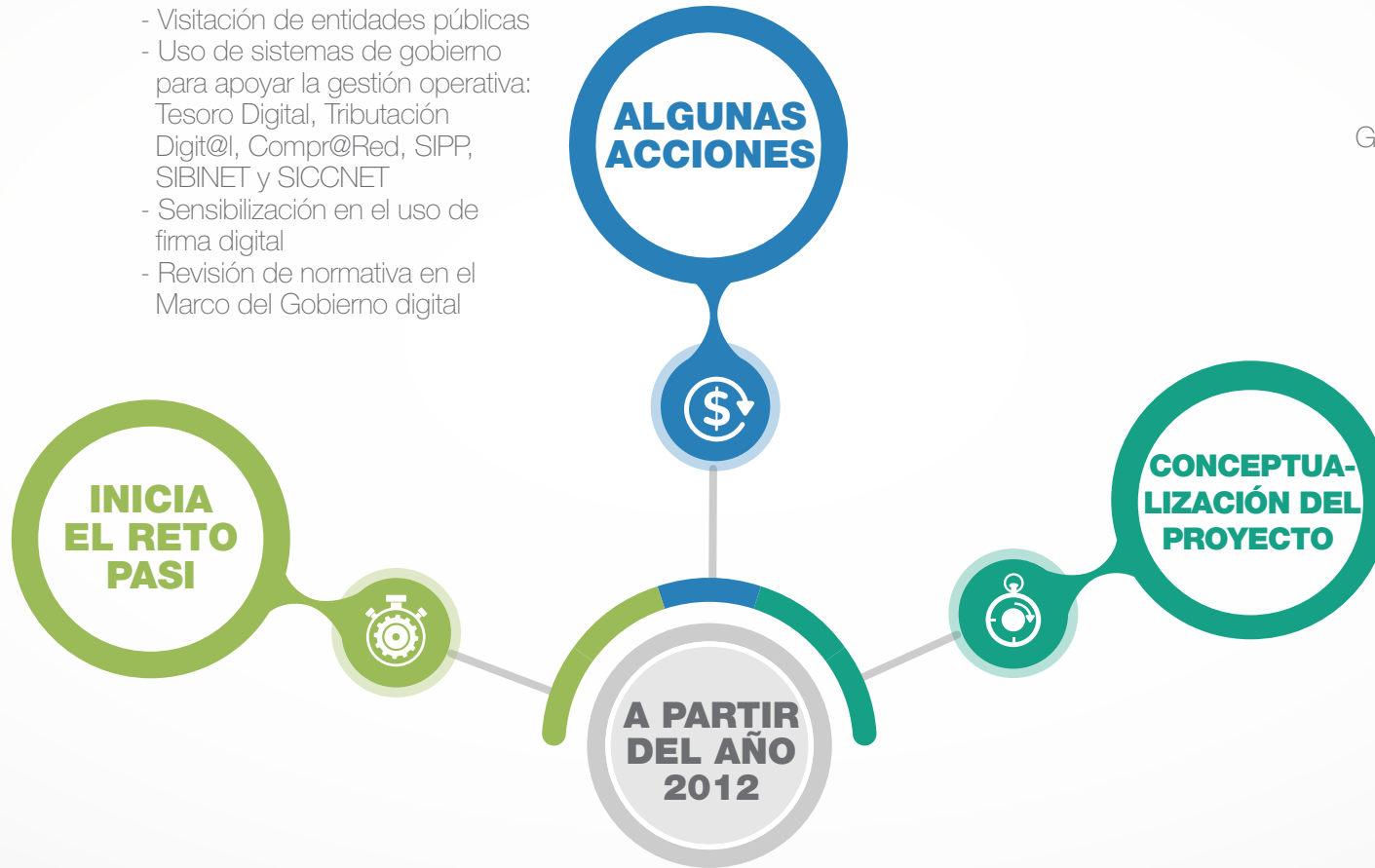
- Obsolescencia del sistema SIAP.

- Hallazgos: Se carece de un Sistema integrado, falta fluidez en algunos de los procesos del PSA. No hay integración entre aplicativos internos.

- Decisión interna de iniciar un proyecto de automatización institucional.

- “Automatizar los productos sustantivos y de apoyo para disponer de un Sistema Informático que agilice y minimice los trámites de los clientes internos y externos, utilizando tecnologías que apunten a firma digital, expediente electrónico e interoperabilidad entre los Sistemas de entidades afines”

- - Estudios de mercados
- Valoración de posibles proveedores /revisión de carteles
- Visitación de entidades públicas
- Uso de sistemas de gobierno para apoyar la gestión operativa: Tesoro Digital, Tributación Digit@l, Compr@Red, SIPP, SIBINET y SICCNET
- Sensibilización en el uso de firma digital
- Revisión de normativa en el Marco del Gobierno digital

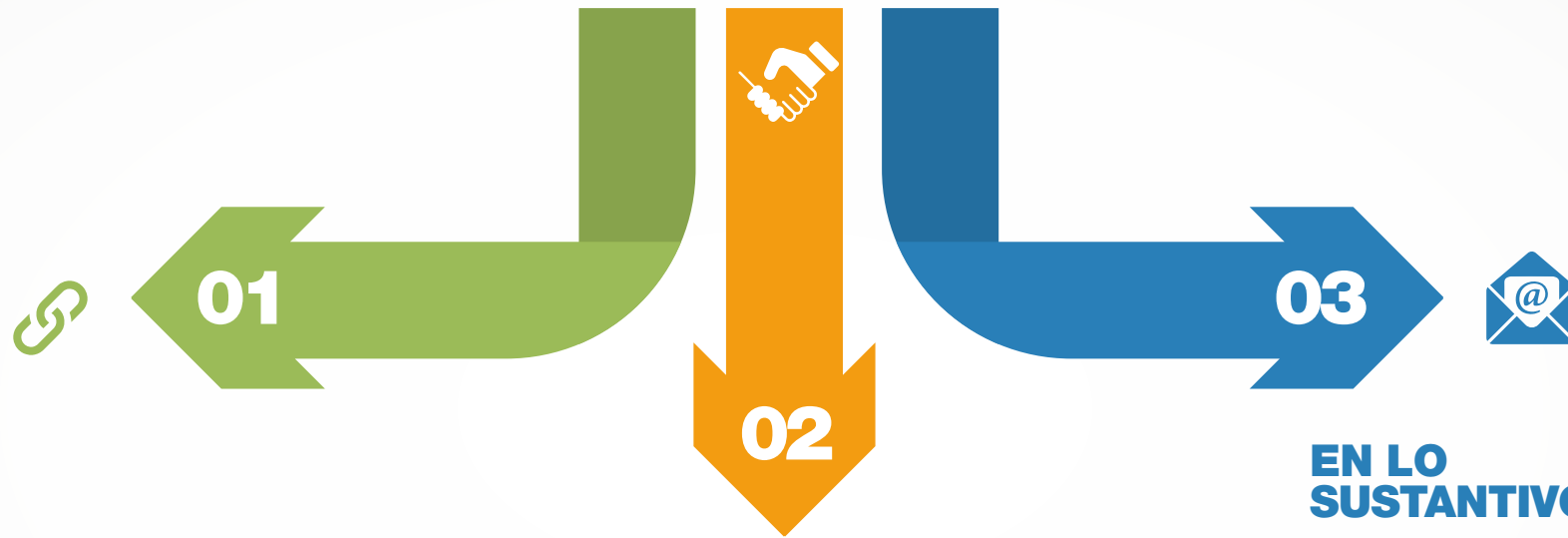


- - Sistema Administrativo Financiero SAF
- SiPSA
- GePSA- GeoPSA



- Trazabilidad
- Acceso a la información
- Interoperabilidad

SEGUIMOS AVANZANDO



CONEXIONES ACTIVAS

- TSE.
- CCSS.
- Dirección General de Migración y extranjería.
- Ministerio de Hacienda.
- Gestión de conexiones pendientes.

NEGOCIACIÓN SIAF

- Sistema de Administración RH.
- En espera de oficialización del Sistema Integrado de Gestión de Adm. Financiera SIGAF.
- Desarrollo Módulo de suministros.
- Desarrollo Módulo pago a proveedores.

EN LO SUSTANTIVO

- Migración de totalidad de contratos activos registrados en SIAP.
- Depuración de información.
- Notificaciones vía correo electrónico o SMS.
- Seguimiento físico de expedientes (código de barras).

SEGUIMOS AVANZANDO

AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS RELATIVOS AL PPSA

1. Ingreso al sistema (registro e identificación)
2. Ubicación de finca
3. Programación de cita
4. Solicitudes de ingreso
5. Recepción de Documentos
6. Carga automática de datos
7. Cargas desde la web
8. Validación automática de estudios
9. Aprobación de solicitudes para valoración legal
10. Modificaciones de contrato
11. Trámites de pago

**EN
DESARROLLO**

Visor de mapas
Módulo de valoración técnica

BENEFICIOS



DISMINUCIÓN DE TIEMPOS DE RESPUESTA

hacia los administrados.

AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

al no ser necesario el aporte de certificaciones notariales o registrales para inscripción de los contratos por parte del Regente en el CIAF.

DISMINUCIÓN EN LOS COSTOS

Utilización de protocolos de seguridad, accesibilidad y uso. Registros para el seguimiento del expediente lo que permite identificar la trazabilidad del mismo e identificar puntos de mejora.

CERTEZA EN LA INFORMACIÓN

FACILIDAD DE INTERACCIÓN

mayor acercamiento con el usuario a través de la firma digital y el envío de notificaciones vía correo electrónico o aviso por medio de SMS.

TRANSPARENCIA Y TRAZABILIDAD

- Ley 8968 Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales.
- Ley 8454 Ley de Certificados, firmas digitales y documentos electrónicos.
- Principios de Gobierno Abierto
- Decreto 40200-MP-MEIC-MC Transparencia y acceso a la Información Pública.
- Decreto 40199-MP Apertura de datos públicos.
- Ley 8220 Simplificación de trámites y requisitos...

CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA



Proyectos Destacados

- Experiencia y Compromiso.

MANEJO DE RECURSOS INTERNACIONALES

El proyecto **ECOMERCADOS I** excedió todos sus indicadores claves de desempeño.

- **262%** de colocación de hectáreas en PSA dentro de las áreas prioritarias seleccionadas para conservación de biodiversidad.
- Un incremento del **130%** contra la meta de mujeres participantes en el PPSA.
- Los terrenos pertenecientes a comunidades indígenas en el programa, se incrementó en un **882%** comparado con la meta original.

El proyecto fue evaluado como: “**altamente satisfactorio**” por parte del grupo independiente del Blue Ribbon Panel.

Este proyecto con calificación de 99% fue catalogado por el Banco Mundial como el **segundo mejor proyecto del mundo para este año**.

PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN

2001-2005

PRINCIPALES RESULTADOS:

- Proporcionar fuentes adicionales de financiamiento para expandir el PPSA.
- Reenfocar el programa PSA en su totalidad en las prioridades de conservación de biodiversidad global y regional, así como en intereses de la sociedad nacional.
- Fortalecimiento de la capacidad institucional y técnica de FONAFIFO.
- Incremento en la eficiencia del programa, convirtiéndolo en un modelo a seguir para otros países.



ECOMERCADOS I
Ley N°8058

PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN

2001-2005

PRINCIPALES RESULTADOS:

- Proporcionar fuentes adicionales de financiamiento para expandir el PPSA.
- Reenfocar el programa PSA en su totalidad en las prioridades de conservación de biodiversidad global y regional, así como en intereses de la sociedad nacional.
- Fortalecimiento de la capacidad institucional y técnica de FONAFIFO.
- Incremento en la eficiencia del programa, convirtiéndolo en un modelo a seguir para otros países.

FINANCIAMIENTO
US\$49.2 millones

- Crédito por US\$32.6 millones del Banco Mundial.
- Donación por US\$8 millones del Fondo para el Medio Ambiente (GEF).
- Contrapartida Nacional US\$8.6 millones.

MANEJO DE RECURSOS INTERNACIONALES

El proyecto **ECOMERCADOS II**

- Incorporó a las fincas **3.5 millones** de árboles en PSA-SAF durante el período del proyecto.
- Diseñó e implementó la matriz de valoración para la selección de fincas que más servicios ambientales generan.
- Incrementó la participación de fincas de menos de **100 ha** (inicio del proyecto 1.900 - cierre del proyecto más de 4.700 pequeños y medianos productores participantes).
- Establecimiento de los **Territorios indígenas** como áreas prioritarias para el PPSA.
- Incremento en la participación de las mujeres propietarias de proyectos de PSA en un **173%**.
- Implementación de **3** Planes de Manejo de Cuenca.
- Se iniciaron esfuerzos para evaluar los efectos potenciales sobre los beneficiarios tanto directos como indirectos.

- Crédito por US\$30 millones del Banco Mundial.
- Donación por US\$10 millones del Fondo para el Medio Ambiente (GEF).
- Contrapartida nacional US\$72.2 millones
- Otras fuentes US\$8.5 millones.

- Incrementó a **297.432** has en sus diferentes modalidades sobrepasando la meta inicial de al menos 288.000 ha).
- Constitución del Fondo de Biodiversidad Sostenible (FBS).
- Registro de un proyecto **MDL-Forestal** ante la Convención de Cambio Climático.
- Apoyó el inicio de la Estrategia de **REDD+** y el Programa País de **Carbono Neutralidad**.
- Fortalecimiento técnico al **Fonafifo**.
- Acciones de Monitoreo y seguimiento de contratos.



MANEJO DE RECURSOS INTERNACIONALES

- El **95%** de los recursos fueron invertidos en el **PPSA** y el restante **5%**, cubrió costos de consultoría y adquisición de equipos para el fortalecimiento de las instituciones involucradas.
- Bajo el marco del proyecto el **FONAFIFO** logró formalizar **840** contratos de **PSA**, equivalentes a un área de **74.083** hectáreas, prácticamente duplicando la meta inicial establecida (42.700 ha).
- Dotación de recursos (vehículos, equipos de campo y equipos de cómputo) a 4 oficinas subregionales del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) involucradas y a 2 oficinas regionales del **FONAFIFO**.



PROYECTO FORESTAL HUETAR NORTE,

convenio de aporte financiero con el KfW.

El Gobierno Alemán a través del **KfW Bankengruppe** aportará fondos no reembolsables, para co-financiar, con cargo al aporte financiero el **70%** de los Pagos que por contratos de Servicios Ambientales (**PSA**) el **FONAFIFO** coloque en la zona que comprende toda el Área de Conservación Huetar Norte y la Subregión Sarapiquí del Área de Conservación Cordillera Volcánica Central, el **30%** restante lo aporta el estado costarricense como contraparte del programa.

REDD+



● **REDD+** es una estrategia para reducir las emisiones derivadas de la deforestación y degradación en los países en desarrollo.

● Se reconoce como una opción de **mitigación y adaptación al cambio climático**; que incentiva (mediante el pago por la reducción de emisiones) a los países para proteger, administrar y utilizar de mejor manera los recursos forestales.

● Desde hace más de **10 años el Fonafifo** coordina la Estrategia, por medio de la Secretaría Ejecutiva.

● El Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques (FCPF: Forest Carbon Partnership Facility), es una alianza global que apoya a los países con bosques tropicales y subtropicales, a desarrollar sistemas y políticas para **REDD+** con pagos basados en resultados.

● Así, el país debe cumplir una serie de requerimientos para que estos pagos sean efectivos, y entre ellos está el establecimiento de un nivel de referencia de emisiones, el cual se refiere al promedio histórico de emisiones netas anuales para el periodo 1997-2009.

REDD+: UN LARGO CAMINO SIEMPRE EN LA VANGUARDIA

COSTA RICA PRESENTA

la idea de proyecto (R-PIN) ante el Fondo de Carbono, para reconocimiento de las acciones de recuperación de cobertura.

2008

PRIMER PAÍS

en firmar una carta de compra / venta con el Fondo de Carbono.

2012

PRESENTACIÓN

del Nivel de referencia de emisiones forestales ante CMNUCC.

2015

2010

COSTA RICA ES ACEPTADA

en el Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques (FCPF).

FONAFIFO

Gestiona recursos para realizar el primer Inventario Nacional Forestal.

2013

PILOTAJE DE METODOLOGÍA

para medir degradación de los bosques.

2017

REDD+: ALGUNOS DE LOS LOGROS

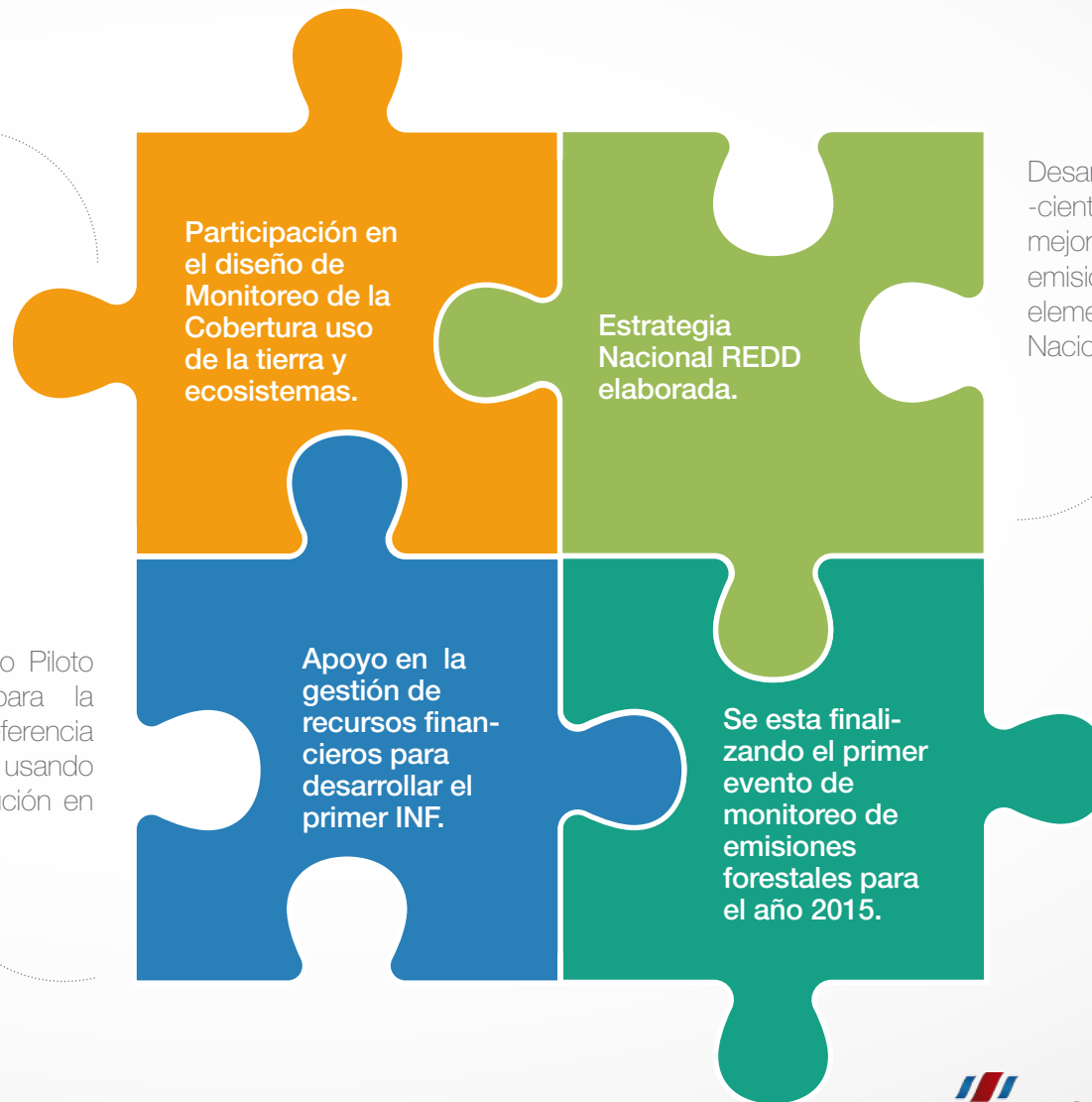
Entre **1998 - 2011** se redujo la emisión de 139 millones de toneladas de CO2 e.

Entre **2012 - 2017** se produjo una reducción de emisiones de 9,7 millones de toneladas de CO2 e que podrían ser parte de las negociaciones ante el Fondo Verde del Clima y otras iniciativas OASIS, Fondos fiduciarios de aceleración de REDD.

Aprobación del ERP (documento del Programa de Reducción de Emisiones) **siendo el 5º país en el mundo en ser aceptado por el Fondo de Carbono para iniciar una negociación por 63 millones de dólares.**

Presentación del Nivel de Referencia Forestal ante la Convención Marco de Cambio Climático

Desarrollo de un estudio Piloto de alta tecnología para la medición del nivel de referencia por degradación forestal usando imágenes de alta resolución en análisis multitemporales.



Desarrollo de estudios técnico-científicos para generar las mejoras al nivel de referencia de emisiones forestales y otros elementos de la Estrategia Nacional Redd.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Fonafifo es parte de la iniciativa Green Hub Fundecor que facilita la transferencia de Conocimiento (Cooperación triangular)

En promedio se reciben cerca de 8 misiones anuales.

Los resultados obtenidos con la implementación del Programa de Pago por Servicios Ambientales y la gestión de FONAFIFO proyectaron a Costa Rica internacionalmente como un referente en la creación de políticas y la ejecución de mecanismo financieros novedosos dirigidos a la recuperación y mantenimiento de la cobertura forestal.

Desde hace varios años Fonafifo dedica tiempo a la atención de delegaciones provenientes de países de África, Asia, Europa y América.

Nuestro PPSA es un modelo de estudio tanto para entidades académicas nacionales e internacionales, así como para diferentes equipos de gobiernos extranjeros que desean conocer más acerca de los pilares del esquema y sus características con la intención de replicarlo en sus respectivos países.

“El trabajo en equipo es el secreto que hace que la gente común logre resultados poco comunes.” Ifeanyi Onuoha

“No hay atajos para el éxito. Este se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso”. Colin Powell

“Una organización, no importa lo bien diseñada que esté, es sólo tan buena como las personas que trabajan en la misma”. Dee Hock

“20 años no pasan rápido, hay dificultades y retos en el camino, sin embargo lo importante es persistir, dar lo mejor de uno mismo y buscar vehementemente la mejor manera de hacer las cosas, siempre es posible salir adelante, solo debemos mantener la mirada fija en el objetivo y nunca pasar por alto el valor de la gente que, con mística, hace que las cosas sucedan”

Jorge Mario Rodríguez Zúñiga

¡MUCHAS GRACIAS!

Fondo Nacional de Financiamiento Forestal - www.fonafifo.go.cr

