



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO FORESTAL

Aprobado mediante resolución MINAE R 536 2007

Octubre 2007



TABLA DE CONTENIDO

I.- INTRODUCCION	3
2. DIAGNÓSTICO	7
a) Marco Jurídico	7
3. Organización del FONAFIFO	11
a) Marco Filosófico.....	11
MISIÓN	11
VISION	16
VALORES Y PRINCIPIOS	20
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	21
POLÍTICAS INSTITUCIONALES.....	21
OBJETIVO GENERAL Y FUNCIONES POR CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA	23
b) Organigrama.....	24
c) Objetivos y funciones de las Unidades Administrativas	25
Nivel Político y Estratégico.....	25
Área Funcional Administrativa.....	32
Áreas Funcionales Técnicas	39
Dirección de Servicios Ambientales	39
Dirección de Fomento Forestal	43
Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales	46
Dirección de Asuntos Jurídicos	49
Oficinas Regionales	53
d) Principales Cambios en la Estructura y en los Servicios	55
e) Distribución del Recurso Humano por cada Unidad Administrativa	56
f) Justificación del Impacto Presupuestario.....	59



I.- INTRODUCCION

Con la aprobación de la ley Forestal 7575, en abril de 1996, se creó el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, al cual se le otorgó personería jurídica instrumental y autorización para la contratación de las plazas que considerara necesarias para cumplir sus fines. Adicionalmente el legislador en el artículo 49 faculta a dicho Fondo a operar utilizando la figura del Fideicomiso Bancario, El Reglamento a la Ley Forestal dispuso que el FONAFIFO tuviese la estructura de un órgano con desconcentración máxima respecto del Ministerio de Ambiente y Energía.

En 1997, con la creación del FONAFIFO, continúa su operación y cumplimiento de funciones utilizando la figura del fideicomiso (340 BNCR, 0487, 591 y 134 Bancoop, a partir de 1999 los fideicomisos de Bancoop se trasladan al Banco nacional con los números 550, 551 y 544 respectivamente). En agosto del año 1999, se suscribe el Contrato de Fideicomiso Banco Nacional, Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, denominado 544, en el cual se dispone que todos los recursos que por disposición de la ley 7575, forman parte de su patrimonio, serán administrados por dicho Fideicomiso, siendo que en el contrato señalado, se crea en forma contractual la figura de la Unidad Ejecutora, a fin de hacer la estructura homogénea respecto de los restantes fideicomisos, idea que pretendió optimizar el uso de los diferentes recursos de los diferentes fideicomisos.

Esta forma de administración implicó que desde 1997 a la fecha los fideicomisos citados contrataran el personal necesario para hacer frente a las competencias establecidas en la ley. Esta estructura ha permitido una gestión exitosa y de bajo costo, respecto de estructuras propias de la administración pública. Es por ello que el máximo de funcionarios no ha superado las 50 personas, pues para ello se ha contado con los servicios contratados al Banco Fiduciario.



Mediante los oficios FOE 38-2004 y FOE 49-2004, emitidos por la Contraloría General de la República y que conocen sobre el presupuesto de los fideicomisos 340, 550, 551 y 544 Banco Nacional de Costa Rica, dispuso que para el presupuesto del año 2006, el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, debía de tener su propio presupuesto como un órgano del MINAE, además señala que existe una transferencia improcedente de competencias del Fondo a favor del Banco Nacional de Costa Rica en su condición de fiduciario. Asimismo, que no es posible que funcionarios del Banco contratados por el Fideicomiso y regidos por el Derecho Laboral Privado, asuman funciones esenciales que corresponden a funcionarios del Poder Ejecutivo.

En forma más concreta disponen literalmente algunos párrafos: “Si bien existe fundamento legal para que ese Fondo administre los recursos otorgados para dichos fines bajo la figura del fideicomiso; en la práctica se ha producido un traslado de las funciones esenciales del FONAFIFO a la administración de los fideicomisos, a tal punto que podría decirse que el FONAFIFO se ha confundido con los fideicomisos.

Para llegar a la anterior conclusión vasta efectuar un repaso al presupuesto del fideicomiso y darse cuenta de que la presupuestación de las remuneraciones del personal que labora para el FONAFIFO, así como el resto de gastos administrativos, se carga al presupuesto de los fideicomisos y que el FONAFIFO como órgano del MINAE, no somete su propio presupuesto para aprobación de este órgano Contralor, tal como lo obliga el artículo 18 de la Ley Orgánica de esta Contraloría General, Ley 7428 del 7 de setiembre de 1994.... En los términos descritos resulta improcedente que a través de un contrato de fideicomiso, el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal pretenda hacer cumplir las funciones esenciales encomendadas en la Ley Forestal y su Reglamento, pues dicho instrumento legal es únicamente para administrar los recursos de su patrimonio, de tal manera que corresponde al FONAFIFO la realización de la función esencial encomendada, limitándose el fiduciario a la gestión de tales recursos según las instrucciones que previamente se han fijado...”



De acuerdo con lo dispuesto por el Ente Contralor, la Junta Directiva del Fondo y las autoridades superiores del Ministro de Ambiente y Energía (MINAE), inician una serie de consultas y trámites para aclarar y determinar el alcance de los criterios emitidos por dicha resolución. Asimismo se plantean ante el Ente Contralor, explicaciones acerca del funcionamiento de los fideicomisos y de las tesis institucionales para seguir operando de esa manera.

A pesar de esas gestiones, la Contraloría General de la República ha mantenido su criterio y el FONAFIFO, en noviembre del 2006 establece un cronograma de acciones para cumplir con las directrices emitidas, siendo una de las principales acciones el traslado del personal de los fideicomisos citados a una relación de empleados públicos con las condiciones que esto representa. Para lograr el cumplimiento de esta disposición es necesario, como un primer paso, según dispone la ley de Planificación Nacional, que el FONAFIFO, cuente con una estructura debidamente aprobada con los requerimientos que a su efecto a establecido el Ministerio de Planificación.

En la sesión ordinaria número 07-2007 del 23 de mayo, 2007, los miembros de Junta Directiva aprueban bajo protesta la estructura propuesta por la Dirección Ejecutiva, acuerdo que se transcribe a continuación:

ACUERDO SETIMO:

“Tomar nota de la estructura organizativa propuesta por la Dirección Ejecutiva, para el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal como órgano público con desconcentración máxima.

Solicitar una reunión con el señor Ministro de Ambiente y Energía a fin de gestionar un esquema administrativo para el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, que sea menos burocrático y con costos operativos mucho menores a los que se establecerán con la estructura propuesta por la Dirección Ejecutiva”

Aprobar los términos de establecimiento de la estructura organizativa del FONAFIFO y de las plazas para dicho órgano, bajo protesta y en acato únicamente a las disposiciones de la



Contraloría General de la República, lo anterior en virtud de que la Junta Directiva del FONAFIFO, por unanimidad, no esta de acuerdo con las implicaciones y alcances que a nivel de costos y servicio ocasionaran dichas estructuras, convirtiendo al Fondo en una entidad más burocrática y menos eficiente.

ACUERDO FIRME

El presente informe tiene por objetivo presentar la propuesta de estructura organizacional de FONAFIFO, a la luz del replanteamiento de la función de los Fideicomisos. Esta estructura propuesta, le permitirá al FONAFIFO dentro de esta nueva forma de operación cumplir con los objetivos para los cuales fue creado y beneficiar la naturaleza y el país.

La presente propuesta se hace sin perjuicio del Proceso de Modernización Integral, que se esta llevando a cabo en el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE). Asimismo, para una mejor comprensión de los cambios propuestos en el anexo 1 se presenta la estructura funcional actual de FONAFIFO.

OBJETIVO GENERAL

Establecer una propuesta de la estructura organizacional del FONAFIFO que le permita cumplir con lo establecido en la legislación vigente, atendiendo las directrices emitidas por la Contraloría General de la República.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Qué el FONAFIFO, cuente con una estructura funcional, de acuerdo con los requerimientos del Ministerio de Planificación y Política Económica.
- Qué el FONAFIFO, cuente con una estructura funcional, que le permita atender en forma eficaz y eficiente los requerimientos de los habitantes del país.
- Garantizar la estabilidad laboral del actual personal de FONAFIFO, de manera que se asegure la prestación del servicio público.



2. DIAGNÓSTICO¹

a) Marco Jurídico

Los antecedentes legales del **FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO FORESTAL**, (FONAFIFO) se encuentran en la Ley Forestal 7174, la cual estableció en su artículo 24 la constitución de fideicomisos para financiar actividades de desarrollo forestal, realizadas por el sector privado.

El Reglamento a la Ley Forestal 7174, Decreto Ejecutivo N° 19886 MIRENEM, crea el Departamento de Financiamiento Forestal, con el objetivo de “consolidar el financiamiento de actividades forestales”

Posteriormente, mediante la Norma Presupuestaria N° 32, incluida en la Ley 7216 del Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República” para el ejercicio económico de 1991, se autoriza la creación del **FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO FORESTAL**.

Seguidamente, en el año 1996 se consolida legalmente el FONAFIFO mediante las responsabilidades y facultades que le establece la Ley Forestal N° 7575, reafirmandose su continuidad y fortaleciéndolo. Esta Ley Forestal en su artículo 46 crea el FONAFIFO y establece su objetivo de la siguiente forma:

“Financiar 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. También captará financiamiento para el pago de los servicios ambientales que brindan los bosques, las

¹ No se consideran en este capítulo los incisos b), c) d) y e) de la “Guía para la elaboración del documento de organización y reorganización Institucional”, por tratarse este Estudio Técnico de la organización inicial del órgano público FONAFIFO, que a la fecha no cuenta con recurso humano, ya que ha venido operando con base en fideicomisos. Sin embargo en el anexo1, se explica la operación y estructura actual.



plantaciones forestales y otras actividades necesarias para fortalecer el desarrollo del sector de recursos naturales”.

FONAFIFO, de acuerdo con la legislación actual, (reglamento a la Ley Forestal 7575 Art. 54), es un órgano de desconcentración máxima dentro de la estructura organizativa del MINAE, con personería jurídica instrumental, número de cédula Jurídica tres - cero cero siete - doscientos cuatro mil setecientos veinticuatro y su inscripción consta en el tomo ciento treinta y nueve de la sección de personas del Registro Público.

Además, en acatamiento de la Ley Forestal N° 7575, para el cumplimiento de sus funciones el FONAFIFO cuenta con una Junta Directiva, que esta constituida por miembros del sector público y privado de acuerdo con lo establecido en el artículo 48 de dicha Ley.

El artículo 47 de la Ley Forestal indica, entre otros, que el patrimonio de FONAFIFO estará 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.

Asimismo en el inciso “D” de ese mismo artículo se considera parte del patrimonio los:

“...Recursos provenientes de la conversión de la deuda externa y del Pago por los Servicios Ambientales que, por su gestión realicen organizaciones privadas o públicas, nacionales o internacionales...”.

De los ingresos provenientes del impuesto forestal, según el artículo 43 de la Ley Forestal 7575, inciso i, el cual establece que el 40% será administrado por el FONAFIFO.

Adicionalmente, según lo estipulado en la Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria No.8114, en su artículo 5, en donde se establece que el 3,5% del impuesto selectivo a los

combustibles, se destinaran para el Pago de Servicio Ambientales administrado por FONAFIFO.

Asimismo, la Ley No 8058 Aprobación del Contrato de Préstamo suscrito entre el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial) y el Gobierno de la República de Costa Rica, para el financiamiento del Pago por Servicios Ambientales. El contrato de aporte financiero del Gobierno Alemán a través del Banco KFW, ratificado mediante Ley No 8355, donde se aprueba la cooperación financiera al Programa Forestal Huetar Norte para ese mismo fin.

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. Algunos de ellos se han suscrito con: Energía Global S.A., Hidroeléctrica Platanar S.A., Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), Instituto Costarricense de Electricidad, Florida Ice & Farm, entre otros.

Teniendo como marco orientador la legislación vigente, se puede establecer claramente que, la actividad principal del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (en términos de mercado objetivo, producto y cobertura geográfica es:

“Financiar proyectos orientados a las actividades de desarrollo de los recursos forestales y el pago de servicios ambientales”.

En ese sentido, los servicios del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, que deben ser considerados al organizar su estructura, son:

- Fomentar el desarrollo forestal del país utilizando mecanismos tales como créditos u otros instrumentos 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.

- Captar 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.

- Ejecutar el Pago por los Servicios Ambientales que brindan los bosques y plantaciones forestales y que inciden directamente en la protección y mejoramiento del medio ambiente, los cuales son definidos en el inciso k del artículo 6 de la Ley Forestal 7575.

También es necesario destacar que, esta organización del FONAFIFO, debe contemplar lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) Ing. Jorge Manuel Dengo Obregón, estructurado en cinco ejes: política social, política productiva, política ambiental, reforma institucional y política exterior; los cuales agrupan a los 16 sectores.

Tomando como punto de referencia los ejes temáticos del PND, el eje 3” Política de Ambiente Energía y telecomunicaciones“, específicamente en el subsector ambiente, que establece los lineamientos que FONAFIFO, debe cumplir durante la presente administración.

Acción estratégica

4. Programa de impulso de una agenda ambiental integral que permita el posicionamiento internacional de Costa Rica como país líder en conservación de la naturaleza.

Objetivo

Promover el manejo, conservación y uso sostenible de productos, bienes y servicios derivados de los bosques por medio de mecanismos novedosos tales como MDL, deforestación evitada, “Tierras Kyoto”.

Indicadores

230.400 has. con pago de servicios ambientales.

20.000 has. de reforestación establecidas.

Asimismo, no menos importante de tomar en cuenta en esta organización institucional, es lo establecido por la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos y la la Directriz R-CO-64 del 1ro. de Julio del 2005 (La Gaceta N° 134- 12 de julio del 2005) sobre Sistema Específico de Valoración de Riesgo.

3. Organización del FONAFIFO

a) Marco Filosófico

Tomando en cuenta el marco de antecedentes legales descrito anteriormente, la Junta Directiva del FONAFIFO aprobó, mediante el acuerdo Sexto de la Sesión 17 del 25 de setiembre del 2003, el marco Filosófico que debe ser la guía para la nueva estructura organizacional.

MISIÓN

Identificamos y movilizamos recursos financieros para contribuir al logro de los objetivos y políticas nacionales relativas al manejo, conservación y desarrollo sostenible de los ecosistemas, con proyección internacional.

Contamos con la más alta tecnología disponible y colaboradores altamente capacitados para garantizar un servicio de calidad a nuestros socios y clientes



Debemos partir del reconocimiento que la Misión institucional tiene dos elementos con facetas diferentes: el primero está relacionado con la coherencia entre los postulados institucionales y las prioridades nacionales e internacionales, mientras el segundo está vinculada con la capacidad institucional. Veamos el alcance de cada uno de dichos elementos:

Identificamos y movilizamos recursos financieros para contribuir al logro de los objetivos y políticas nacionales relativas al manejo, conservación y desarrollo sostenible de los ecosistemas, con proyección internacional

Es claro que la principal función de FONAFIFO es la movilización de recursos financieros. Así está claramente definido en el Artículo 46 de la Ley 7575 (Ley Forestal) que lo crea, con el objetivo de “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”

Con relación a los mecanismos, vemos que no se trata únicamente del crédito, sino que se indican diversas modalidades que pueden ser utilizadas para el cumplimiento de los fines institucionales, incluyendo el pago por los servicios ambientales que brindan los bosques y las plantaciones forestales, compras futuras de productos de los bosques y plantaciones forestales; así como otras actividades.

Si bien es cierto la Ley Forestal limita de cierta manera el ámbito de trabajo del FONAFIFO, en términos generales, al bosque y las plantaciones forestales, las diversas modalidades específicamente identificadas desbordan esa limitación, y particularmente las amplía cuando hace referencia a “otras actividades necesarias para fortalecer el desarrollo del sector de recursos naturales”.

La movilización de recursos para atender las necesidades del país en este campo son sumamente amplias y no necesariamente dependen sólo de los recursos internos, sino que al contrario, la naturaleza de las actividades de que nos ocupamos están vinculadas con movimientos políticos y científicos de gran dinamismo a nivel internacional; así como por las políticas nacionales de inversión y gasto.

Así por ejemplo, a pesar de los grandes avances que el país ha logrado en materia de servicios ambientales, las corrientes internacionales indican que muchos de los recursos podrán ser captados mediante la comercialización de bienes y servicios ambientales en el mercado internacional, en particular lo relacionado con los derechos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, alrededor de lo cual ya se ha generado un mercado formal.

No obstante, existen otras áreas en las cuales los mercados están en proceso de identificación y formación; tanto a nivel interno como internacional, como son los temas de biodiversidad y belleza escénica. En el caso de los servicios ambientales de protección de los recursos hídricos, si bien es cierto actualmente podemos decir que es un mercado más focalizado en condiciones internas, hay corrientes que indican que perfectamente podría consolidarse un mercado internacional, especialmente si persisten las tendencias de desertificación y uso inadecuado de este recurso.

Una situación diferente sucede con el tema del crédito, ya que no hay claridad suficiente sobre la capacidad del mercado para absorber recursos de esta naturaleza en las actuales condiciones de mercado, por lo que los esfuerzos se orientan principalmente a



identificar oportunidades que permitan mejorar las condiciones de acceso a éstos recursos en condiciones mejores a los prevalecientes en el mercado. Para lo cual además de poner a disposición recursos financieros, se cree oportuno que el FONAFIFO, desarrolle acciones de fomento en el sector forestal, que permitan ser apoyadas por los mecanismos financieros existentes tales como créditos y pago por servicios ambientales o por desarrollar tales como compra de futuros, titularización y otros instrumentos novedosos con potencial futuro.

Lógicamente las necesidades de movilización de recursos financieros dependen de la demanda, y en este sentido, resulta claro el indicador que muestra una tendencia creciente por parte de propietarios de tierras a ofrecer sus terrenos para labores de protección, manejo y conservación del bosque. Las estimaciones generales indican que la demanda supera la capacidad de oferta actual de recursos disponibles, en particular para el pago por servicios ambientales. De lo anterior se desprende claramente la necesidad de concentrar esfuerzos institucionales en la identificación y movilización de recursos financieros adicionales para este fin.

Como bien se desprende del Art. 47 de la Ley Forestal, las diferentes fuentes de financiamiento que el legislador pretendió conceder para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y actividades institucionales, incluyen una amplia gama de opciones, las cuales requieren sin duda una acción institucional planificada y permanente, lo que justifica su necesaria incorporación en los diferentes instrumentos y esfuerzos de planificación de la institución.

Ahora bien, las posibilidades de acceder recursos adicionales para los diferentes programas de la institución están supeditados a la creación o generación de nuevas opciones de financiamiento, tanto a nivel interno como externo. A nivel interno lógicamente debe servir de base el ordenamiento jurídico vigente y la voluntad política para las asignaciones presupuestarias correspondientes, mas no sucede lo mismo a nivel internacional, puesto que los recursos disponibles son limitados y existen criterios para su



asignación. El desarrollo de acciones concretas con miras a buscar la “elegibilidad” para acceder dichos recursos es entonces fundamental.

En consecuencia con lo anterior, deben desarrollarse estrategias que le permitan a FONAFIFO identificar claramente las opciones de financiamiento que existen a nivel internacional y la forma de cumplir con los criterios de acceso a los recursos internacionales. De allí la necesidad de que los programas y proyectos que se ejecutan coincidan con dos elementos fundamentales: a) Las tendencias de la cooperación internacional en sentido amplio, y b) las prioridades que el país ha definido en materia de manejo, conservación y desarrollo sostenible de sus recursos naturales. La apropiada combinación entre estos dos criterios será fundamental para garantizar el éxito de las gestiones de cooperación internacional.

En síntesis, el hecho de que los elementos estratégicos de FONAFIFO sean consecuentes y respondan a prioridades políticas definidas por el país en el área de su competencia, es una condición indispensable para el acceso potencial a recursos internacionales que le permitan fortalecer los programas financiados con recursos internos. De allí que es totalmente acertado incorporar la proyección internacional que la institución debe tener en el ejercicio de sus programas de trabajo. El área de trabajo que se desprende de este primer conjunto de elementos de la Misión podemos denominarlo “sustantivo”.

Contamos con la más alta tecnología disponible y colaboradores altamente capacitados para garantizar un servicio de calidad a nuestros socios y clientes

La segunda dimensión de la Misión tiene relación directa con las capacidades institucionales para la prestación de servicios en función de los objetivos y metas institucionales con miras a asegurar la satisfacción de los clientes o usuarios de dichos



servicios. Hay un compromiso evidente con la calidad del servicio, para lo cual se requiere asimismo desarrollar o actualizar las capacidades internas relacionadas con el recurso humano y la plataforma tecnológica (administrativa, gerencial, financiera) para tal efecto. Esto correspondería a la dimensión “gerencial” de la actividad institucional.

VISION

Ser la principal entidad financiera nacional que fomente el desarrollo sostenible, líder en la innovación de mecanismos de financiamiento, el mejoramiento de la productividad competitividad, la generación de mercados para los bienes y servicios de los ecosistemas, contribuyendo a la calidad de vida de los habitantes.

FONAFIFO está llamado a ser la principal entidad financiera nacional que fomente el desarrollo sostenible. En la actualidad no existe a nivel nacional una institución que asuma ese papel con toda claridad, ya que si bien es cierto tanto la banca privada como la pública cuentan con programas orientados a subsectores o sectores del desarrollo general del país, no puede decirse que tengan como fin principal cubrir el ámbito del desarrollo sostenible, sino que se enfocan a un concepto más general de desarrollo económico.

La necesidad de una entidad de carácter técnico - financiero que atienda los retos del desarrollo sostenible, y en particular las acciones derivadas de las políticas de gobierno en este campo se han venido sintiendo desde hace muchos años, dadas las particularidades tanto de las inversiones como de las modalidades o instrumentos necesarios para atender esas necesidades.

Es bien sabido que las acciones de desarrollo sostenible, en muchos casos requieren de mecanismos de inversión que no son debidamente incorporados dentro de las políticas de

crédito de la banca comercial ordinaria (por plazos, costos, tipo de fondos y garantías); ello se ha tratado de resolver, aunque parcialmente, a través de diversos mecanismos que han sido creados, para atender necesidades de sectores o subsectores particulares (café, ganadería, caña de azúcar, banano, etc.) en muchos casos como medidas de emergencia fomentadas por el Gobierno de la República, con mayores o menores grados de temporalidad, pero casi nunca permanente.

Recientemente se ha traído a la discusión pública la necesidad de crear una Banca de Desarrollo, lo cual tampoco garantiza que los temas de desarrollo sostenible, en particular aquellos que responden a las políticas y objetivos nacionales en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible vayan a ser cubiertos en toda su amplitud. A pesar de que es un tema al cual debe darse seguimiento por las posibles implicaciones que pueda tener en el marco jurídico-institucional y operativo de FONAFIFO, tampoco puede ser interpretado como una realidad dado que la presencia de un proyecto de ley en la Asamblea Legislativa no garantiza o implica necesariamente una solución a corto plazo al problema descrito.

Por otra parte, el actual marco legal vigente para FONAFIFO le otorga una amplitud, que consideramos, apropiada para la ampliación de acciones hacia áreas o sectores no cubiertos tales como el Sector Ambiental y el Subsector Forestal. Incluso puede hasta pensarse que dicho marco sea demasiado amplio para los efectos, 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, ya que su misma ley de creación a través del artículo 46 (Ley Forestal No. 7575) establece que el fondo “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”.

La interpretación de dicha norma legal permite inferir que el legislador quiso dejar una previsión “erga omnes” (de aplicación amplia) que permitiera, en caso de la existencia de vacíos – como es el caso en que nos podremos encontrar- contar un mecanismo que, sin necesidad de normas legales adicionales, pueda incursionar en el financiamiento de “otras actividades necesarias” para fortalecer el desarrollo del sector de recursos naturales. Nótese que tampoco limita el accionar de FONAFIFO a la agenda ambiental nacional, sino que la relaciona en forma más general con el tema de los recursos naturales.

De lo anterior, resulta claro que existe fundamento legal suficiente para la ampliación del marco de actividades, específicamente en materia de financiamiento, a otras áreas que puedan ser catalogadas como parte del sector de recursos naturales, de por sí, suficientemente amplio. La reglamentación de la ley forestal está llamada a definir los límites de esa actuación, conforme con el mismo articulado, por lo que cabe perfectamente señalar que esos límites dependen de las prioridades que se quieran perseguir; pero que no existe restricción legal alguna para ampliar el marco de actividades de financiamiento de FONAFIFO más allá de la definición misma del sector forestal.

Por otra parte, FONAFIFO debe orientarse a la consolidación de su accionar y mantener la posición de líder en la innovación de mecanismos de financiamiento. El carácter innovador de la gestión institucional no debe buscarse lógicamente en materia de financiamiento en general, sino en el área de financiamiento para el desarrollo sostenible.

En este sentido, resulta conveniente resaltar la pertinencia de continuar incursionando en el mercado financiero nacional e internacional con esfuerzos tales como: los Certificados de Servicios Ambientales, el fomento al sector forestal, los programas de crédito en combinación con pagos por servicios ambientales para el fomento de la reforestación, la comercialización nacional e internacional de créditos por reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la combinación de endeudamiento externo con recursos de



donación y presupuesto ordinario para fortalecer y ampliar los programas de Pagos por Servicios Ambientales; el crédito para el sector forestal industrial y la incorporación de metodologías y criterios nuevos para la valoración y retribución de los servicios ambientales brindados mediante la actualización de montos y su dolarización a efecto de reducir el riesgo de pérdida de valor adquisitivo, así como el fortalecimiento de la participación del sector privado, tanto nacional como internacional, en el mercado de servicios ambientales en general.

A este respecto debe tenerse presente que, si bien no es una norma de aplicación general a las actividades de FONAFIFO, sí lo es parcialmente por las disposiciones de la Ley Forestal, que establece la posibilidad de definir criterios de prioridad de conformidad con los recursos disponibles y la importancia relativa de los servicios ambientales que se quieran maximizar, para la asignación de recursos al cumplimiento de los diferentes fines. Esta puede ser una base de referencia legal para el establecimiento de un sistema diferenciado de valoración y asignación de montos para los pagos respectivos de servicios ambientales individualizados, que puede ser un área más de innovación institucional en materia financiera.

Lo anterior está también estrechamente vinculado con la búsqueda constante del mejoramiento de la productividad y competitividad de todas las acciones que promueve o desarrolla, en los diferentes sectores en que se involucre, en relación con otros sectores económicos del país y actividades desarrolladas por las entidades competidoras. Lo anterior tiene tanto una dimensión externa como interna, y debe ser la base por tanto de un programa de mejora continua en las operaciones y servicios institucionales.

El liderazgo institucional debe tener un enfoque particular en lo que se refiere a la generación de mercados para los bienes y servicios de los ecosistemas, como mecanismo fundamental para la garantía de la sostenibilidad de las acciones en el largo plazo. La generación de mercados debe asimismo verse en relación con los bienes y servicios que le entidad promueve o produce, tanto derivados de su marco legal de

responsabilidad como propios de iniciativas nuevas. Estos mercados están vinculados con los ecosistemas, lo cual de por sí es una categoría sumamente amplia que debe ser oportunamente dimensionada.

El elemento final de la Visión de FONAFIFO se relaciona con el fin último que se persigue, consistente en su contribución a la calidad de vida de los habitantes del país; en otras palabras, esta es la interconexión del quehacer institucional con los objetivos de política de la institucionalidad dentro de la cual se ubica FONAFIFO, a saber, el Ministerio de Ambiente y Energía, pero además es el marco apropiado para el cumplimiento de su mandato legal de beneficiar principalmente a los pequeños y medianos productores forestales.

VALORES Y PRINCIPIOS

El conjunto de valores y principios que deben sustentar los ideales del FONAFIFO son:

Valores

- Compromiso con los recursos naturales
- Responsabilidad
- Honestidad
- Lealtad
- Respeto mutuo
- Calidad
- Transparencia
- Innovación
- Excelencia

Principios

- Integridad
- Ética
- Moral
- Solidaridad



- Adquisición de bienes y servicios de fuentes sostenibles y poco contaminantes.
- Reconocimiento de los ecosistemas forestales como productores de bienes y servicios múltiples

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los siguientes elementos fueron identificados como factores críticos de éxito para la gestión institucional y serán incorporados como parte de los criterios para la elaboración de los objetivos estratégicos y el Plan de Acción.

- Personal suficiente, capacitado y comprometido
- Recursos financieros y mecanismos de administración adecuados
- Sistemas de información gerencial apoyados en plataforma tecnológica
- Compromiso y armonía y comunicación entre junta directiva, dirección y autoridades políticas
- Infraestructura física y regionalización
- Relaciones con clientes y socios
- Trabajo en equipo
- Posicionamiento nacional e internacional
- Transparencia en la gestión técnica y administrativa
- Compromiso con el logro de los objetivos institucionales

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Tomando como punto de partida, el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional de Desarrollo Forestal, las políticas ministeriales y nuestro planeamiento estratégico así



como las leyes y decretos; la Junta Directiva, promulgó las siguientes políticas específicas para la institución.

- Mantener el posicionamiento del FONAFIFO como el principal órgano de fomento forestal, que apoye el mejoramiento de la productividad y competitividad en armonía con el ambiente, contribuyendo al bienestar, social y económico de los habitantes del país especialmente de las áreas más deprimidas.
- Proveer la plataforma organizacional que permita un crecimiento racional, planificado y desconcentrado en pro de la modernización y fortalecimiento institucional para la óptima administración de los recursos, en concordancia con los objetivos y metas establecidas y teniendo en cuenta el mejoramiento continuo de la calidad en el servicio al cliente.
- Gestionar en forma agresiva la captación de recursos tanto a nivel nacional como internacional.
- Promover y fomentar el incremento de la reforestación, industrialización y el consumo de madera proveniente de plantaciones forestales, que permita la participación de los productores en los mercados locales y globales propiciando el aumento de la competitividad de dicha actividad.
- Invertir los recursos financieros del FONAFIFO, en instrumentos que garanticen la mayor rentabilidad al menor riesgo, salvo que el donante disponga lo contrario.
- Promover en los proyectos la participación en condiciones igualitarias, sin distinción de condición social género o etnia.
- Apoyar el desarrollo sostenible y el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los pequeños y medianos productores y productoras mediante el fomento al sector forestal.
- Involucrar a las organizaciones públicas y privadas que representan a los diferentes sectores de la sociedad en general, relacionados con el accionar de la Institución.

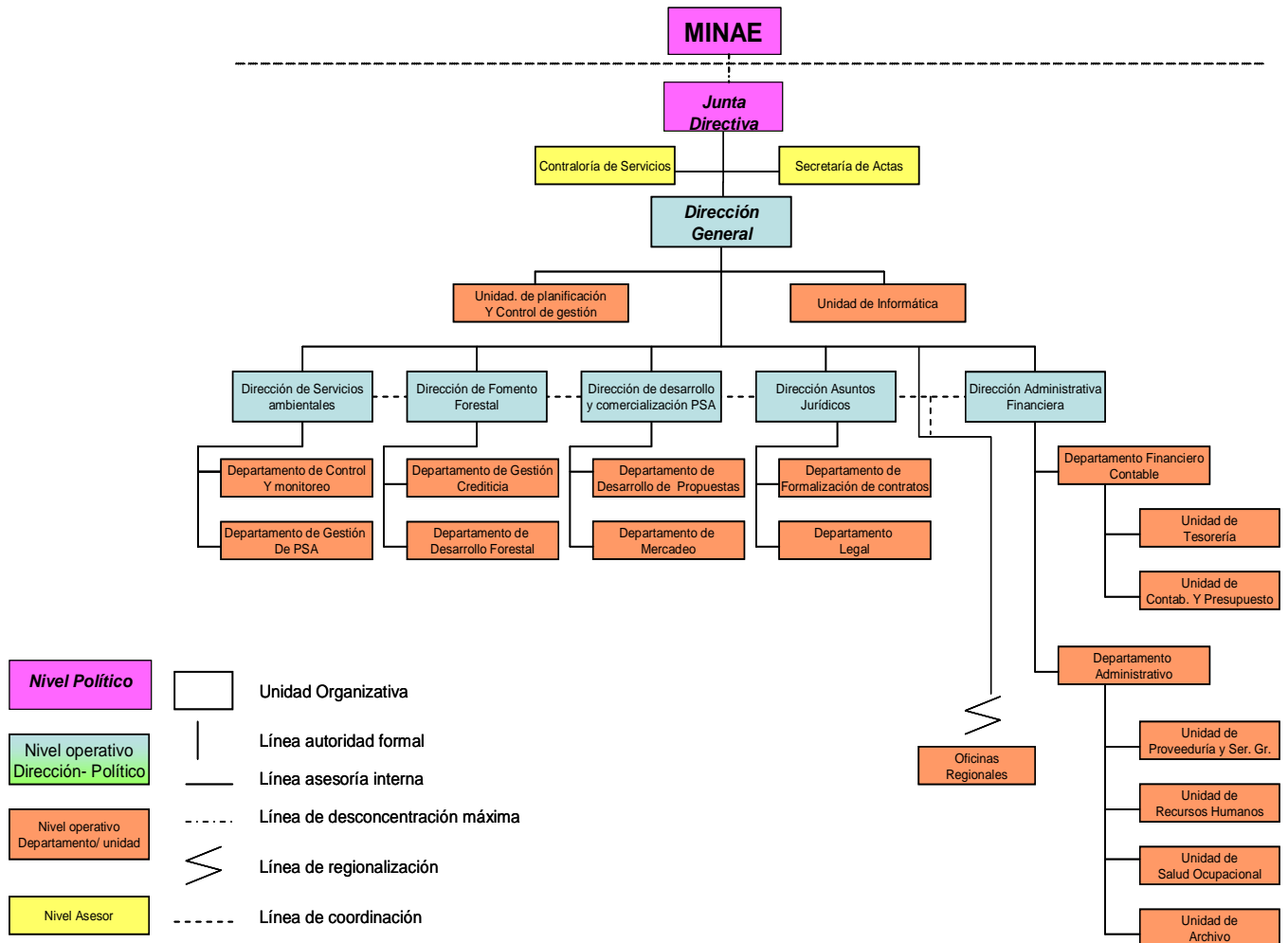


OBJETIVO GENERAL Y FUNCIONES POR CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA

Al tratarse de una organización, el objetivo general y las funciones de cada unidad administrativa se especificarán posteriormente a la formulación del organigrama propuesto.



b) Organigrama

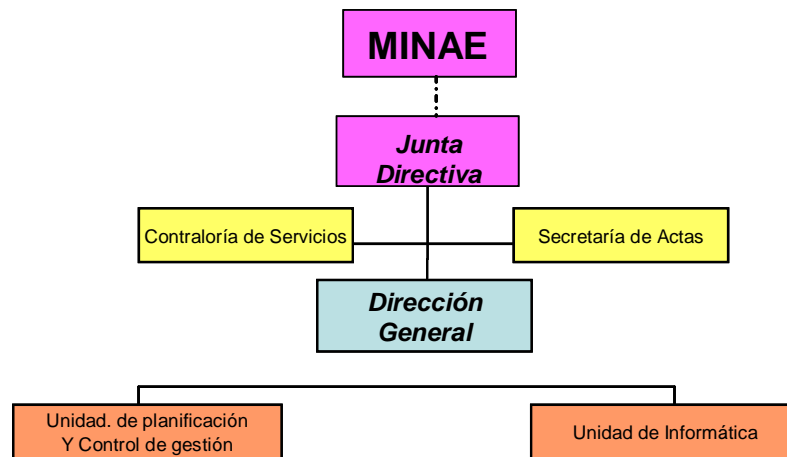


Octubre 2007

c) Objetivos y funciones de las Unidades Administrativas

Nivel Político y Estratégico

Organigrama del Nivel Político y estratégico



Objetivo: Este nivel es el responsable de tomar decisiones sobre las funciones sustantivas necesarias para que la institución logre alcanzar las metas que están expresadas en los objetivos organizacionales y que la ley le impone. Dirige, coordina y controla las acciones desarrolladas por las direcciones administrativas y técnicas de la institución. Tiene el mayor grado de responsabilidad, independencia y por ende de riesgo en la toma de decisiones. Por estas razones deben contar con insumos de información procedente de todos los niveles de la organización, en orden de disminuir los riesgos inherentes en su gestión.

Funciones de la Junta Directiva

Las principales funciones de la Junta Directiva del FONAFIFO son:



- Velar por el cumplimiento de las funciones determinadas por ley para el FONAFIFO.
- Otorgar el financiamiento 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.
- Captar 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.
- Velar por la transparencia, oportunidad, legalidad de los actos y procedimientos administrativos que realice la Dirección General.
- Conocer y aprobar el informe de labores que el Director General deberá presentar según el plazo establecido por la Junta Directiva.
- Autorizar las contrataciones que realice la Dirección General y velar por la transparencia de las mismas.
- Aprobar el Plan Anual Operativo así como su expresión financiera traducida en el presupuesto de ingresos y gastos anual del FONAFIFO.

En el Nivel Ejecutivo se conserva la figura de una Dirección General como la máxima autoridad administrativa de FONAFIFO, quien depende de la Junta Directiva y es quien ejecuta los acuerdos y directrices que emanen del ente colegiado.

De él dependen cinco Direcciones, las Oficinas Regionales, y cuenta además con un órgano staff compuesto por: la Unidad de Planificación y Control de Gestión quien llevará a cabo la gestión de control y valoración de riesgos institucional, además es la encargada del control interno, la elaboración y seguimiento de los compromisos del Plan Anual Operativo (PAO); por la Unidad de Informática y la Unidad de Archivo que se encargará de cumplir el diseño de los instrumentos, políticas y medidas necesarias que garanticen el cumplimiento de la Ley 7202 de la Ley del Sistema Nacional de



Archivos. Además, la Dirección General, tiene la responsabilidad del monitoreo de las áreas sustantivas de la organización entre ellas:

- Monitoreo del cumplimiento de los contratos de PSA (por parte de los finqueros)
- Monitoreo de impactos en Biodiversidad del programa de PSA
- Monitoreo de Carbono (CERs) en proyectos MDL
- Monitoreo de servicios hidrológicos del programa PSA
- Monitoreo de impactos económicos y sociales del programa PSA
- Monitoreo del cumplimiento de convenios de compra venta de servicios ambientales específicos, tal como: Contratos de compra de carbono No-MDL
- Monitoreo de la gestión de fomento de la actividad forestal

Para algunos de estos monitoreos, la Dirección General, deberá realizar contrataciones de especialistas y será la contra parte de los estudios.

Funciones del personal de staff

Funciones de la secretaria de actas

- Coordinar las labores que demanda la Junta Directiva del FONAFIFO
- Velar por el cumplimiento de las necesidades de cada uno de los miembros de la Junta Directiva.
- Convocar a sesiones cuando así le sea solicitado y distribuir copias de la documentación y la agenda.
- Estar presente en las reuniones de la Junta Directiva tomando nota de los asuntos tratados con el fin de levantar el acta correspondiente y posteriormente comunicar los acuerdos tomados.
- Llevar al día el libro de actas de las reuniones de la Junta Directiva.
- Velar por la correcta tramitación en orden administrativo de los asuntos presentados en la Junta Directiva.



- Atender al Comité Interno de Crédito.
- Transcribir las discusiones y acuerdo de la Junta Directiva.
- Otras necesarias para el desarrollo normal de la Junta Directiva.

Funciones de la contraloría de servicios

- Evaluación de los servicios que presta el FONAFIFO.
- Aseguramiento de la calidad de los servicios.
- Recepción de quejas (usuarios internos y externos).
- Orientación a los usuarios sobre la ubicación de los diferentes oficinas del FONAFIFO, requisitos de los diferentes trámites, así como de sus derechos y deberes.
- Velar preventivamente por la prestación de los servicios en la Sede Central y las regionales, identificando deficiencias para derivar de ahí recomendaciones y propuestas que conlleven a la modernización de los servicios.
- Discriminar entre las diferentes quejas para elevar al jerarca, aquellas que ameriten su intervención.
- Impulsar el establecimiento de instrumentos de información y procedimientos accesibles para formular quejas.
- Propiciar encuestas que permitan consultar en forma regular y sistemática, el punto de vista de los usuarios acerca de los servicios que presta la institución.
- Presentar propuestas ante el jerarca para que se adopten políticas, normas y procedimientos en procura de una prestación de servicios oportuna y eficaz.
- Establecer un sistema de control, seguimiento, resolución y respuesta oportuna de los reclamos, quejas y sugerencias presentadas por los clientes.
- Promover procesos de modernización en la prestación de servicios.
- Promover la creación de funciones contraloras en las dependencias físicamente desconcentradas.
- Establecer mecanismos de coordinación institucional que faciliten la resolución de quejas

Las funciones que a la Dirección General se le asignan son las siguientes:

- Formular los planes y estrategias para el desarrollo de los proyectos del FONAFIFO de acuerdo con los lineamientos emitidos por la Junta Directiva.
- Notificar los acuerdos y resoluciones emitidos por la Junta Directiva y las diferentes dependencias del Consejo a quien corresponda.
- Elaborar el Orden del día con Instrucciones del Director General y en coordinación con el Presidente de la Junta Directiva.
- Preparar la documentación de las sesiones y enviar a los miembros de la Junta Directiva, así como todas las actividades que se generen de dichas sesiones.
- Elaborar y comunicar los acuerdos de la Junta Directiva.
- Dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos del Consejo.
- Tramitar las certificaciones de acuerdos.
- Dirigir y coordinar todas las acciones relacionadas con la divulgación de las actividades de la Institución.
- Promover la búsqueda en el ámbito nacional e internacional de financiamiento para la ejecución de proyectos de FONAFIFO.
- Formular directrices para el establecimiento de Convenios Interinstitucionales de FONAFIFO
- Aprobar contratación de los estudios técnicos requeridos para acreditar la realización de los proyectos.
- Asesorar a la Junta Directiva en la iniciativa de proyectos de ley, decretos, acuerdos, reglamentos, convenios y elaborar los mismos; además de analizar, elaborar, corregir, ampliar y recomendar en las diversas disposiciones relacionadas con la labor del FONAFIFO.
- Dirigir y coordinar las funciones de las distintas dependencias que

componen el FONAFIFO.

- Rendir informes periódicos a la Junta Directiva sobre las actividades realizadas o cuando así lo solicite.
- Desarrollar el factor humano del FONAFIFO, mediante la capacitación, formación y adiestramiento que se requiera, para que este Órgano pueda enfrentar de la mejor manera los constantes cambios del entorno y determinar las soluciones óptimas a los distintos problemas y asuntos que son de su competencia.

Funciones del Personal de Staff

Unidad de Planificación y Control de Gestión

- Asesora a la Dirección General en la Dirección, coordinación y supervisión de la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Planificar e implementar actividades de seguimiento, medición, análisis y mejora para asegurarse que cada dependencia define, planifica e implementa actividades de seguimiento, medición, análisis y mejora coherentemente a través de la organización.
- Planificar, ejecutar, reportar, registrar y dar seguimiento a las auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Iniciar, ejecutar y documentar las acciones correctivas y preventivas tomadas como respuesta a las deficiencias del sistema de la calidad.
- Asesorar a la Dirección General en los temas relacionados con la Directriz R-CO-64 del 1ro. de Julio del 2005 (La Gaceta N° 134- 12 de julio del 2005) sobre Sistema Específico de Valoración de Riesgo.
- Asesorar a la Dirección General en materia de Control Interno de



acuerdo con la Ley de Control Interno y la Ley de Enriquecimiento Ilícito.

- Mantener una base de datos que permita dar seguimiento o monitoreo a las actividades que desarrolla su institución para cumplir con sus objetivos programáticos (evaluación y seguimiento).
- Generar informes e insumos de información de carácter estratégico, que sirvan como base para la formulación de políticas públicas que guíen la acción institucional. (Plan Nacional de Desarrollo, Sistema de Inversiones, Cooperación Internacional y Reforma Institucional).
- Tomar parte en las acciones que desarrolle el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica para la coordinación de los programas institucionales. Todos los enlaces de MIDEPLAN.
- Evaluación los resultados en sus instituciones relacionados con el cumplimiento de los programas y objetivos organizacionales trazados. (Evaluación y Seguimiento).
- Asesorar y coordinar la elaboración de los Planes Operativos Institucionales.

Unidad de Informática

- Coordinar, ejecutar, controlar y supervisar los sistemas de procesamiento computarizado de datos y aplicaciones propios del FONAFIFO.
- Asesorar a la Dirección General en el establecimiento de políticas informáticas institucionales que orienten a la institución en la vanguardia del campo.
- Administrar los sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las diferentes unidades del FONAFIFO.
- Realizar los respaldos periódicos de la información institucional.

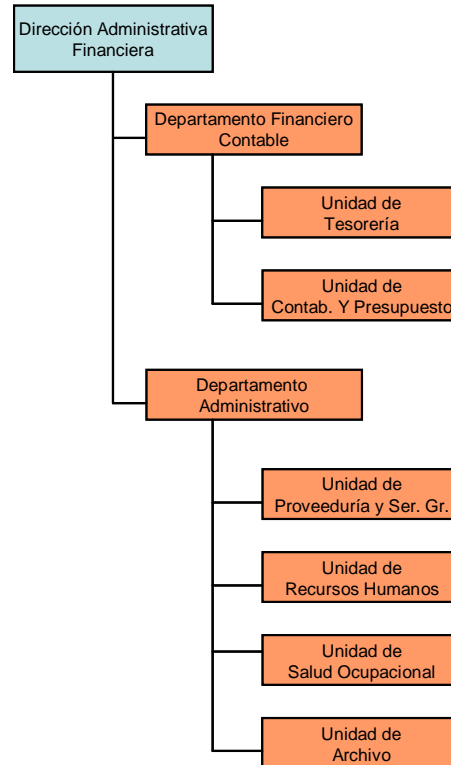


- Velar por la actualización de los programas y licencias informáticas que deba tener el FONAFIFO
- Asesorar a la Dirección General para desarrollar programas de capacitación para el personal del FONAFIFO tendientes a desarrollar el buen uso de las diferentes aplicaciones informáticas, con el fin de lograr la optimización de equipos y sistemas
- Asesorar en el desarrollo de programas de mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos informáticos de la institución
- Presentar informes periódicos a la Dirección General sobre las labores realizadas.
- Realizar cualesquiera otras funciones relacionadas con su objetivo general que le fuesen asignadas.

Área Funcional Administrativa

La Dirección Administrativa del FONAFIFO tendrá a su cargo las funciones que sirven de soporte o apoyo para que las unidades del Área Funcional Técnica realicen sus labores de forma eficaz y eficiente. Se esta proponiendo el siguiente organigrama para esa Dirección.

Organigrama para la Dirección Administrativa-Financiera



Esta Dirección estará dividida en las siguientes áreas funcionales: Departamento Financiero Contable, que contendrá las Unidades de Tesorería y la de Contabilidad y Presupuestos y el Departamento Administrativo, que contendrá la Unidad de Proveduría y Servicios Generales Institucionales, la de Unidad de Recursos Humanos, la Unidad de archivos y la Unidad de Salud Ocupacional.

Objetivo de la Dirección Administrativa: dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades de soporte administrativo financiero - contable, en aras que la Institución cumpla con los objetivos planificados.

Funciones de la Dirección Administrativa

- Planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las labores administrativas, financieras y contables, necesarias para la buena marcha de los programas del FONAFIFO.
- Emitir las normas y procedimientos, para el cumplimiento eficiente y eficaz de las labores administrativas, financieras y contables del FONAFIFO.
- Administrar los sistemas de control contable, financiero y presupuestario del FONAFIFO.
- Formular y ejecutar el Presupuesto y el Plan Operativo asignado al Consejo y evaluar su cumplimiento.
- Administrar el Recurso Humano, así como aplicar las normas disciplinarias establecidas, incluyendo al personal contratado.
- Planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar los planes y programas de capacitación del personal del FONAFIFO.
- Planear, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la programación, adquisición, aprovisionamiento y almacenamiento de bienes y servicios que requiera el FONAFIFO.
- Administrar los Servicios Generales del FONAFIFO.
- Presentar informes periódicos a la Dirección General sobre las labores realizadas.
- Verificar que los recursos financieros, materiales y humanos se utilicen bajo lo estipulado por ley, con criterios de economía y bien público.
- Realizar cualesquiera otras funciones relacionadas con su objetivo general que le fuesen asignadas.

Departamento Financiero - Contable

- Cumplir los requerimientos financieros del FONAFIFO, y garantizar la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos según lo



establecido en la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos y normas conexas.

- Garantizar el oportuno y adecuado cumplimiento de todas las etapas relacionadas con la gestión de los recursos financieros del FONAFIFO, que son: programación, formulación, ejecución, control y evaluación presupuestaria.

Unidad de Tesorería

- Confección y aprobación de órdenes de pago a proveedores de bienes y materiales y pago de servicios ambientales.
- Coordinar con las entidades bancarias las transferencias de fondos requeridos para el financiamiento de las obligaciones de la institución.
- Manejo y control de los ingresos institucionales
- Programación de requerimientos de recursos financieros.
- Solicitud de fondos a los financiadores.
- Custodia de Garantías de Participación y Cumplimiento.
- Otras relacionadas a su quehacer sustantivo.

Unidad de Contabilidad y Presupuesto

- Revisión de los estados financieros e informes de inversiones, proporcionados por las entidades bancarias.
- Contabilidad especial por proyectos cuando así se estime pertinente o necesario.
- Elaboración de información para instituciones públicas (tales como Ministerio de Hacienda, Banco Central, Contabilidad Nacional y Tesorería Nacional)
- Revisión de los informes contables remitidos por las organizaciones beneficiarias de pagos de servicios ambientales.
- Confección de los Estados Financieros de FONAFIFO



- Efectuar el registro electrónico de las operaciones contables que se realizan durante el proceso de ejecución presupuestaria del FONAFIFO, en los sistemas de información que autorice el ente rector del Sistema de Administración Financiera, según la competencia que se defina al efecto en los Manuales de Procedimiento del Sistema Integrado de la Gestión de la Administración Financiera y la normativa legal vigente. Proponer, formular, ejecutar y controlar los presupuestos y planes anuales operativos del FONAFIFO y garantizar que la ejecución se realice tomando en consideración los lineamientos establecidos en la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos, así como las directrices emanadas por la Contraloría General de la Republica, la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda y la Junta Directiva del FONAFIFO.
- Coordinar, preparar, evaluar y dar seguimiento a los presupuestos institucionales.

Departamento Administrativo

Planificar, dirigir, coordinar y ejecutar los procesos administrativos relativos a aspectos de proveeduría, control de bienes, servicios generales y de recursos humanos, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos del FONAFIFO.

Unidad de Proveeduría Institucional y Servicios Generales

- Proporcionar los bienes, suministros y servicios requeridos por el FONAFIFO, para el logro de objetivos institucionales, cumpliendo con las leyes, reglamentos y procedimientos establecidos, maximizando los recursos en forma ágil y oportuna.
- Ejecutar los procesos de contratación administrativa de la

Institución.

- Control de los activos institucionales.
- Registro de información en el sistema SIBINET.
- Elaboración y seguimiento del Plan de Adquisiciones de los Fideicomisos.
- Adquisición de Bienes, suministros y servicios para brindar apoyo a todas las áreas de la institución
- Control del Registro de Proveedores
- Registro de la información en el sistema de CompraRed del Ministerio de Hacienda.
- Controlar el uso, mantenimiento y reparación de bienes.
- Llevar el control de combustible y kilometraje.
- Control de contratos de servicios generales y publicaciones institucionales.
- Ofrecer el apoyo del servicio de mensajería
- Ejecutar la logística de eventos
- Realizar los trámites de Viáticos institucionales

Unidad de Recursos Humanos

- Realizar las actividades básicas necesarias de Recursos Humanos orientadas en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control en aras de promover el desempeño eficiente del personal de **FONAFIFO**.
- Realizar el proceso de selección de personal institucional.
- Elaborar y dar seguimiento al Plan de Capacitación de funcionarios (as) para brindarles herramientas para su mejor desempeño.
- Coordinar y dar seguimiento a las evaluaciones de desempeño del recurso humano de FONAFIFO.



- Controlar las vacaciones, incapacidades, expedientes, evaluaciones de desempeño y todo lo relacionado con la especialidad de cada uno de los funcionarios y ex funcionarios del **FONAFIFO**.

Unidad de Archivo

- Dirigir, coordinar y supervisar la implementación y desarrollo de un Sistema de Archivo Institucional.
- Reunir, conservar, organizar y facilitar la consulta de la documentación con valor administrativo y legal, producida y recibida por la institución, cualquiera que sea su soporte (manuscritos, impresos, gráficos, audiovisuales, informáticos, etc.) cumpliendo con los artículos 40 y 46 de la Ley 7202 y 61 al 46 del reglamento de la misma.

Asesorar a la Dirección General en los temas relacionados con la Ley 7202 del **Sistema Nacional de Archivos**

Unidad de salud ocupacional

- Planear, administrar y hacer los cambios necesarios en el programa de salud ocupacional de FONAFIFO
- b) Reportar al Director Administrativo el estado de la seguridad en la Institución.
- c) En caso de accidentes, debe investigar y mantener un récord de los mismos, así como tomar las acciones correctivas necesarias. Deberá presentar sus observaciones y recomendaciones al director
- d) Coordinar los programas de entrenamiento en seguridad.
- e) Desarrollar y coordinar un programa médico de atención.
- f) Hacer inspecciones con el propósito de descubrir y corregir practicas no seguras
- g) Revisar y aprobar desde el punto de vista de la seguridad la

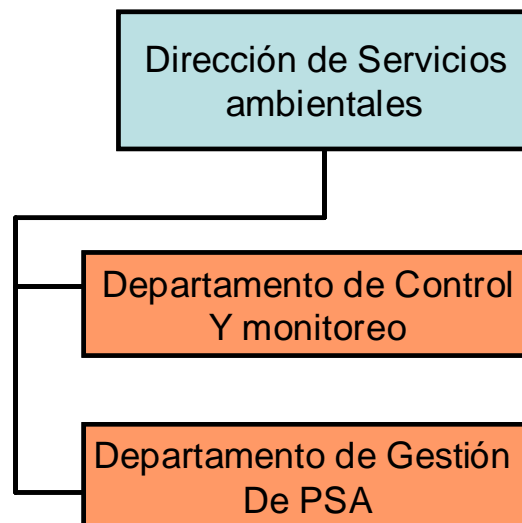
adquisición de nuevos equipos y facilidades estructurales.

- h) Supervisar las actividades de prevención de incendio y primeros auxilios.
- i) Efectuar comprobaciones de la seguridad en relación con las técnicas y materiales en la realización de pruebas de laboratorio.
- j) Contribuir a vigilar los casos de enfermedad o ausencia laboral del personal de laboratorio, por si pudieran estar relacionados con el trabajo.

Áreas Funcionales Técnicas

Dirección de Servicios Ambientales

Organigrama de la Dirección de Servicios Ambientales



Objetivo de la Dirección Servicios Ambientales: Dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y supervisar los asuntos relacionados con los servicios ambientales propios del quehacer sustantivo del **FONAFIFO**.

Funciones de la Dirección Servicios Ambientales

- Proponer a la Dirección Ejecutiva las políticas institucionales en materia los servicios ambientales que orienten a la institución en la vanguardia del campo.
- Coordinar las actividades relacionadas con el pago de servicios ambientales en proyectos de manejo forestal, reforestación, protección de bosques, sistemas agroforestales y regeneración natural, entre otros.
- Llevar a cabo los estudios de solicitud de contratos remitidos por las diferentes oficinas regionales, bajo la modalidad reforestación, protección de bosques, protección de cuencas hidrográficas, sistemas agroforestales y regeneración natural, entre otros.
- Coordinar con otras direcciones para la buena marcha de los proyectos con Pago de Servicios Ambientales.
- Preparar la información del cálculo de las toneladas métricas de carbono que se pueden negociar en el ámbito nacional e internacional, así como de los otros servicios ambientales.
- Realizar acciones conjuntas con los diferentes actores del sistema en materia de medio ambiente y conservación.
- Coordinar y promover una estrecha relación con el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) y demás instituciones interesadas en la protección del medio ambiente.
- Presentar informes periódicos a la Dirección General sobre las labores realizadas.



- Realizar cualesquiera otras funciones relacionadas con su objetivo general que le fuesen asignadas.

Departamento de Gestión de Pago por Servicios Ambientales

- Proponer las políticas, lineamientos y criterios institucionales en materia los servicios ambientales que orienten a la institución en la vanguardia del campo.
- Desarrollar mecanismos eficientes para la implementación de las políticas concernientes al pago de servicios ambientales.
- Efectuar las actividades de planeamiento y seguimiento de todo lo concerniente a los contratos y pagos de servicios ambientales de los proyectos presentados al FONAFIFO y coordinar con las áreas pertinentes la buena marcha de esta labor.
- Proponer áreas prioritarias para el Pago de Servicios Ambientales.
- Evaluar los contratos remitidos por las diferentes oficinas regionales, bajo la modalidad de manejo, protección o reforestación para el Pago de Servicios Ambientales.

Departamento de Control y Monitoreo

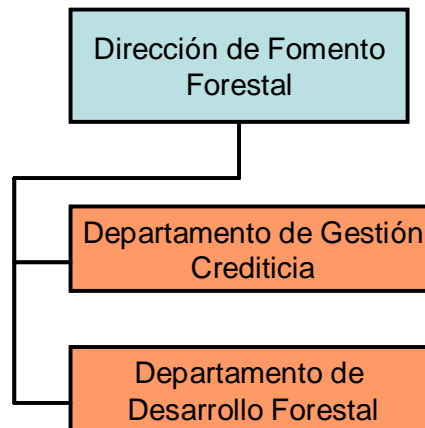
- Coordinar las actividades relacionadas con el control y monitoreo de proyectos con pago de servicios ambientales de protección del bosque, manejo de bosque, reforestación y sistemas agroforestales.
- Establecer los mecanismos necesarios para el monitoreo que exijan los organismos internacionales, donantes, prestarios y benefactores de los diferentes programas y alimentará al sistema de Gestión y control con los datos.



- Coordinar las labores como contraparte en estudios especiales contratados por la Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales en caso de ser necesario.
- Ejecutar los convenios para el Pago de Servicios Ambientales en los proyectos de reforestación, protección de bosques, entre otros.
- Administrar el Sistema de Información Geográfico del FONAFIFO
- Brindar atención tanto a los clientes internos como externos que requieran información del Sistema de Información Geográfica.
- Ubicar en el Sistema de Información Geográfica los proyectos que reciben pago por servicios ambientales incluyendo la ubicación de fincas con traslapes.
- Elaboración de mapas y materiales de apoyo para las demás Direcciones, Oficinas Regionales de FONAFIFO así como para otras Instituciones que así lo soliciten.

Dirección de Fomento Forestal

Organigrama de la Dirección de Fomento Forestal



Objetivo de la Dirección de Fomento Forestal: Planificar, dirigir y ejecutar acciones de fomento de la actividad forestal en materia de 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

Funciones de la Dirección de Fomento Forestal.

- Planificar, dirigir y ejecutar acciones que propicien la competitividad del sector forestal costarricense, incluyendo acciones de financiamiento y diseño de instrumentos financieros novedosos
- Planificar, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y supervisar los asuntos relacionados con las actividades de fomento forestal generadas del quehacer sustantivo del FONAFIFO.



- Promover y difundir las políticas institucionales en materia de fomento forestal de la institución y todo lo relacionado con este campo.
- Proponer ante la Junta Directiva las políticas institucionales en materia de fomento forestal.
- Coordinar con otros entes relacionados la planificación, definición y ejecución de acciones relativas al fomento de la actividad forestal.
- Presentar informes periódicos a la Dirección General sobre las labores realizadas.
- Coordinar la elaboración de estudios e investigaciones periódicas tendientes a conocer la situación del sector forestal y financiero en el país para proponer acciones de fomento relativas al sector forestal.
- Realizar cualesquiera otras funciones relacionadas con su objetivo general que le fuesen asignadas.

Departamento de Gestión Crediticia

- Planear, dirigir, coordinar evaluar y dar seguimiento estado al estado de la cartera de crédito y del estatus del pago del deudor, así como las gestiones de compulsión que hace el ente fiduciario.
- Ejecutar, Promover y difundir las políticas institucionales en materia crédito de la institución y todo lo relacionado con este campo.
- Analizar técnica y financieramente, las solicitudes de crédito que por ley se establecen para el financiamiento forestal
- Efectuar todas las actividades preparatorias de la documentación para que sea aprobada por los organismos autorizados.
- Realizar el debido seguimiento técnico y control con el fin de mantener el respectivo estado del crédito y del estatus del pago del



deudor, así como las gestiones de compulsión que hace el ente fiduciario.

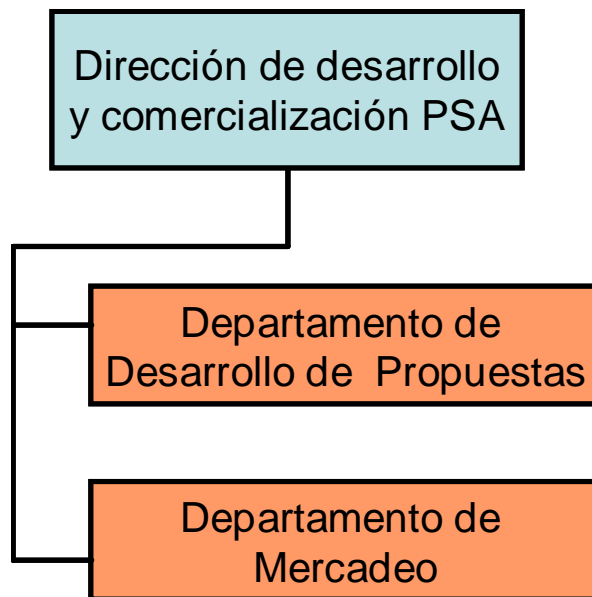
- Coordinar todas las actividades preparatorias de la documentación para que sea aprobada por la Dirección General y la Junta Directiva.
- Coordinar la elaboración de avalúos de las garantías de los créditos.
- Realizar todas las gestiones involucradas en el cobro administrativo de los créditos cuando así lo amerite, en coordinación con la Dirección Jurídica.

Departamento de Fomento Forestal

- Desarrollar instrumentos financieros y técnicos dirigidos al fomento de la actividad forestal en Costa Rica.
- Apoyar el sector forestal en la introducción de nuevas tecnologías, incluyendo aquellas relacionadas con la disminución y utilización de residuos, utilización energética más eficiente y ligamen de la actividad con las iniciativas relativas a la mitigación del cambio climático.
- Apoyar con el desarrollo de información técnica el manejo del bosque y la reforestación en Costa Rica.
- Elaborar estudios e investigaciones periódicas tendientes a conocer la situación del sector forestal y financiero en el país para proponer acciones de fomento relativas al sector forestal.
- Coordinar con otras instituciones relacionadas.

Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales

Organigrama de la Dirección Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales



Objetivo de La Dirección Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales: Planificar, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y supervisar los asuntos relacionados con las actividades generadas para el desarrollo y comercialización de servicios ambientales.

Funciones de la Dirección Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales

- Establecer las políticas institucionales en materia desarrollo comercialización y gestión de recursos de la institución y todo lo relacionado con este campo.
- Identificar fuentes de recursos, tanto nacionales como



internacionales para el financiamiento de los proyectos de Fonafifo.

- Coordinar planes de acción para la obtención de recursos financieros.
- Coordinar la divulgación, promoción y mercadeo del Fonafifo y sus proyectos según los lineamientos establecidos por la Junta Directiva y la Dirección General.
- Presentar informes periódicos a la Dirección General sobre las labores realizadas.
- Realizar las negociaciones de proyectos de Pago por Servicios Ambientales, en el ámbito nacional e internacional.
- Gestionar la realización de convenios con empresas, organismos e instituciones que estén haciendo uso de los recursos naturales con el fin de que paguen cuotas para su protección.
- Coordinar estrategias para el desarrollo de instrumentos financieros tendientes a aumentar los recursos para el Programa de Pago Por Servicios Ambientales, entre ellos los Certificados de Servicios Ambientales y la venta a través de medios telemáticos.
- Realizar cualesquiera otras funciones relacionadas con su objetivo general que le fuesen asignadas.

Departamento de Desarrollo de Proyectos

- Realizar las actividades relacionadas con la gestión de recursos como parte del quehacer sustantivo del **FONAFIFO** tanto en el ámbito nacional como en el internacional
- Establecer las políticas institucionales en materia gestión de recursos y todo lo relacionado con este campo.



- Identificar posibles fuentes de recursos nacionales e internacionales, para el financiamiento de los proyectos de **FONAFIFO**.
- Realizar las actividades relacionadas con la gestión de recursos como parte del quehacer sustantivo del **FONAFIFO**.
- Elaboración, negociación y seguimiento de proyectos de captación de recursos a nivel nacional e internacional.
- Diseñar, desarrollar y ejecutar y acciones de promoción para atraer financiamiento.

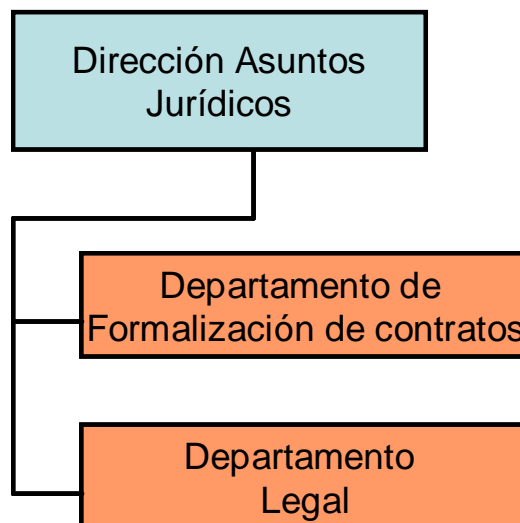
Departamento de Mercadeo

- Coordinar la divulgación, promoción y mercadeo del **FONAFIFO** y sus proyectos según los lineamientos establecidos por la Junta Directiva y la Dirección General.
- Investigación de mercados y desarrollo de nuevos productos relativos a los servicios ambientales de los ecosistemas forestales.
- Desarrollo de acciones de promoción para la venta de servicios ambientales
- Desarrollo de material de promoción y divulgación para la comercialización de servicios ambientales.

Dirección de Asuntos Jurídicos

Pese a que según los lineamientos del MIDEPLAN, en el documento denominado ***Guía de nomenclatura para la estructura interna de las Instituciones públicas***, las asesorías legales son típicamente estructuras de staff; para el caso de FONAFIFO, dado que la misma ejecuta y colabora en procesos tales como: análisis y elaboración de contratos y de contratación administrativa, participación en las negociaciones de búsqueda de recurso, acciones de cobro administrativo entre otros, se ha considerado que es necesario la estructuración de la Dirección de Asesoría Jurídica.

Organigrama de la Dirección de Asuntos Jurídicos



Objetivo: Dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y supervisar los asuntos jurídicos propios del quehacer sustantivo del FONAFIFO.



Funciones de la Dirección de Asuntos Jurídicos

- Establecer las políticas institucionales en materia del manejo legal que orienten a la institución en la vanguardia del campo.
- Brindar asesoría jurídica a la Junta Directiva respecto a consultas sobre temas legales vinculados al quehacer de la Institución.
- Emitir los dictámenes técnico-legales necesarios correspondientes para que la Junta Directiva pueda tomar las medidas pertinentes.
- Coordinar con la Dirección General la actualización de leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones y cualesquiera otras que se relacionen con el quehacer de la Junta Directiva del fonafifo.
- Supervisar en materia legal todos los contratos y convenios que Fonafifo mantenga tanto para el pago de Servicios Ambientales como los que se generen de la obtención y manejo de los recursos económicos.
- Ejercer el seguimiento de los trabajos notariales que se contraten para realizar las afectaciones respectivas de los proyectos.
- Elaborar los contratos que se generen de la relación del fonafifo con las diferentes instancias
- Realizar los convenios con empresas, organismos e instituciones que estén haciendo uso de los recursos naturales,
- Tramitar los recursos administrativos que se interpongan ante la institución y proyectar las resoluciones correspondientes de conformidad con lo dispuesto en las leyes y reglamentos, además de participar en los procedimientos administrativos



internos cuando así se le solicite.

- Proponer o recomendar modificaciones legales que mejoren el desempeño de la Institución y de los proyectos.
- Asesorar en los procesos legales que se requieran para el procedimiento de contratación administrativa.
- Preparar proyectos de resolución y recomendación de sanciones administrativas.
- Presentar informes periódicos a la Dirección General sobre las labores realizadas.
- Realizar cualesquiera otras funciones relacionadas con su objetivo general que le fuesen asignadas.

Departamento de Formalización de Contratos

En Servicios Ambientales

- Realizar el estudio jurídico de las solicitudes de Servicios Ambientales remitidos por las diferentes oficinas regionales del FONAFIFO
- Realizar la formalización de los contratos derivados del pago de servicios ambientales.
- Emitir las resoluciones jurídicas que le soliciten sobre la materia específica.
- Asesorar en todo lo concerniente a servicios ambientales desde el punto de vista legal.

En Crédito

- Apoyar al Departamento de Gestión del Crédito en los documentos legales que se generen producto de un crédito.
- Apoyar los trámites legales pertinentes para el cobro judicial en



representación de **FONAFIFO**. ante las instancias respectivas.

- Asesorar al Departamento de Crédito sobre los instrumentos legales aplicables a los diferentes tipos de créditos.

Departamento Legal

En Aspectos Legales/Administrativos

- Llevar adelante todos los trámites legales pertinentes que genere la Dirección Administrativa.
- Emitir el criterio legal en las diferentes contrataciones.
- Revisar los carteles de licitación asegurándose que cumplan con la legislación vigente.
- Mantener informado al Director Administrativo Financiero sobre las modificaciones que se realicen en todo lo concerniente a la contratación administrativa.
- Mantener informado a las Direcciones en todos los lineamientos legales de las diferentes materias que ahí se trabajen por ejemplo: laboral, administrativa, medidas disciplinarias, etc.

En Contratos Especiales

- Realizar los estudios jurídicos de los contratos especiales generados por FONAFIFO.
- Elaborar todo tipo de contrato especial y darle seguimiento como apoyo a las diferentes direcciones.



Oficinas Regionales

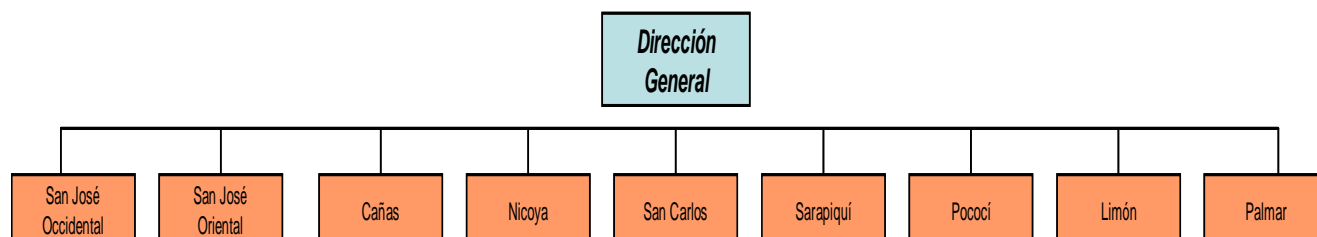
Según lo estipulado en la Ley Forestal 7575, en su artículo 5, se establece que la estructura orgánica de la Administración Forestal del Estado será regionalizada, para lo cual el país se organiza en regiones forestales. Para lo cual se propone la estructuración de nueve oficinas regionales que ejecutarían a nivel regional las acciones sustantivas del FONAFIFO.

Estas oficinas se ubican físicamente en siguientes lugares:

Oficina Regional FONAFIFO	Ubicación física
San José Occidental	B Amón Av. 7 C 3 y 5 San José. Oficinas Centrales de FONAFIFO
San José Oriental	B Amón Av. 7 C 3 y 5 San José. Oficinas Centrales de FONAFIFO
Cañas	Oficina Sub Regional Canas del Área de Conservación Arenal Tempisque.
Nicoya	Oficina Sub Regional Área de Conservación Tempisque Nicoya
San Carlos	Oficina Dirección Regional del SINAC Arenal Huetar Norte – Ciudad Quesada.
Sarapiquí	Oficina Sub regional Norte Área de Conservación Cordillera Volcánica Central (La Chaves de Sarapiquí)
Pococí	Oficina Dirección Regional del SINAC Área de Conservación Tortuguero
Limón	Oficina Dirección Regional del SINAC Área de Conservación Amistad Caribe
Palmar	Oficina Subregional Palmar, Dirección Regional del SINAC Área de Conservación Osa.



Organigrama para las Oficinas Regionales



Las siguientes son las funciones de dichas oficinas desconcentradas:

- Recibir, tramitar y coordinar el envío de los trámites administrativos y de información de los proyectos, a las distintas dependencias centrales que componen el **FONAFIFO**.
- Rendir informes periódicos a la Dirección General sobre las actividades realizadas o cuando así lo solicite.
- Divulgar los lineamientos y directrices que la Dirección General y sus Direcciones establezcan relacionados con los proyectos del **FONAFIFO**.
- Enviar a trámite las solicitudes de pago de los beneficios estipulados por ley, según lo pertinente y previa revisión de requisitos establecidos por oficinas centrales.
- Fiscalizar en coordinación con las Direcciones de FONAFIFO los proyectos en ejecución.



d) Principales Cambios en la Estructura y en los Servicios

Con la estructura propuesta se estaría cumpliendo con lo establecido en la Ley Forestal, y legislaciones conexas. Debe considerarse que se requiere una estructuración completa del órgano público FONAFIFO, y que luego de la revisión del marco jurídico y las responsabilidades asignadas en el, se ha considerado que para cumplir eficientemente con un servicio de calidad a la ciudadanía costarricense la estructura presentada se convierte en un requisito indispensable, todo esto sin perjuicio de que se esta desarrollando un Plan de Modernización del MINAE.



e) Distribución del Recurso Humano por cada Unidad Administrativa

En el siguiente cuadro se establece la cantidad de personal requerida para el organigrama propuesto y de esa forma cumplir satisfactoriamente con objetivos establecidos para el FONAFIFO en la legislación vigente.

PUESTO	CANTIDAD
DIRECCION GENERAL	2
Director General 3	1
Secretaria Ejecutiva 3	1
Contraloría de Servicios	1
Profesional 3	1
Unidad de Planificación y Control de Gestión	5
Profesional Jefe 3	1
Profesional 4	1
Profesional 3	1
Profesional 2	1
Profesional 1	1
Unidad de Informática	3
Jefe de Servicios de Informática 3	1
Analista de Sistemas de Información 4 A	1
Técnico en Informática 4	1
DIRECCION SERVICIOS AMBIENTALES	12
Dirección General	2
Director General 1	1
Secretaria Ejecutiva 2	1
Dpto Gestión de Servicios Ambientales	4
Profesional Jefe 3	1
Profesional 3	1
Oficinista 4	1
Oficinista 3	1
Dpto Control y Monitoreo PSA	6
Profesional Jefe 3	1
Profesional 4	1
Profesional 2	1
Profesional 1	1
Técnico 3	1



Técnico 2	1
DIRECCION DE FOMENTO FORESTAL	8
Dirección General	2
Director General 1	1
Secretaria Ejecutiva 2	1
Dpto Crédito	3
Profesional Jefe 3	1
Profesional 2	1
Profesional 1	1
Dpto de Desarrollo Forestal	3
Profesional Jefe 3	1
Profesional 2	1
Técnico y Profesional 3	1
DIRECCION DESARROLLO Y COMERCIALIZACION DE SERVICIOS AMBIENTALES	9
Dirección General	2
Director General 1	1
Secretaria Ejecutiva 2	1
Dpto Desarrollo de Proyectos	4
Profesional Jefe 3	1
Profesional 3	1
Profesional 1	1
Profesional 1	1
Dpto Mercadeo de Servicios Ambientales	3
Profesional Jefe 3	1
Profesional 2	1
Profesional 1	1
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	23
Dirección General	2
Director Área Financiera 5	1
Secretaria Ejecutiva 2	1
Dpto. Administrativo	2
Profesional Jefe 3	1
Secretaria Ejecutiva 1	1
Unidad de Proveduría y Serv. Generales	8
Proveedor 3	1
Profesional 3	1
Secretaria Ejecutiva 1	1
Profesional 1	1
Técnico 4	1
Trabajador Misceláneo 2	1



Trabajador Misceláneo 2	1
Oficinista 4	1
Unidad de Recursos Humanos	2
Jefe de Recursos Humanos 2	1
Profesional 3	1
Dpto Financiero Contable	2
Profesional Jefe 3	1
Secretaria Ejecutiva 1	1
Unidad de Tesorería	2
Profesional Jefe 2	1
Profesional 1	1
Unidad de Contabilidad y Presupuesto	3
Profesional jefe 2	1
Profesional 3	1
Contador 4	1
Unidad de Archivo	1
Profesional 2	1
Unidad de salud Ocupacional	1
Profesional 1 (Bach en Salud Ocupacional)	1
DIRECCION DE ASUNTOS JURIDICOS	7
Dirección General	2
Director General 1	1
Secretaria Ejecutiva 2	1
Dpto Formalización de Contratos	3
Profesional jefe 3	1
Profesional 4	1
Profesional 3	1
Dpto Legal	2
Profesional Jefe 3	1
Profesional 2	1
OFICINAS REGIONALES	19
Palmar	2
Profesional Bachiller Jefe 3	1
Oficinista 4	1
San José Occidental	2
Profesional Bachiller Jefe 3	1
Oficinista 4	1
San José Oriental	2
Profesional Bachiller Jefe 3	1
Oficinista 4	1
Limón	2

Profesional Bachiller Jefe 3	1
Oficinista 4	1
Guápiles	2
Profesional Bachiller Jefe 3	1
Oficinista 4	1
Sarapiquí	2
Profesional Bachiller Jefe 3	1
Oficinista 4	1
San Carlos	3
Profesional Bachiller Jefe 3	1
Profesional 1	1
Oficinista 4	1
Cañas	2
Profesional Bachiller Jefe 3	1
Oficinista 4	1
Nicoya	2
Profesional Bachiller Jefe 3	1
Oficinista 4	1
TOTAL	89

f) Justificación del Impacto Presupuestario

Se ha estimado que para la implementación del organigrama propuesto se requiere un presupuesto para el primer semestre del año 2008 de ¢313,946,977 , para el segundo semestre del 2008 ¢378,218,950 para un total para el año 2008 de ¢ 692,165,927 , de el cual sería proporcionado por la transferencia presupuestaria establecida en la Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria No.8114, en su artículo 5, en donde se establece que el 3,5% del impuesto selectivo a los combustibles, se destinaran para el Pago de Servicio Ambientales administrado por FONAFIFO. Será necesario modificar la reglamentación vigente de manera que se autorice ajustar el monto permitido para gastos de personal y administrativos.

ANEXO 1

SITUACION ORGANIZACIONAL ACTUAL

Es importante mencionar que el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, no tiene una estructura formalmente aprobada por MIDEPLAN, en virtud que desde su creación mediante la ley 7575, se ha operado a través de la figura de Fideicomisos, los cuales inicialmente fueron con BANCOOP y a raíz de su quiebra fueron trasladados al Banco Nacional de Costa Rica.

Dentro de los fideicomisos, la estructura administrativa ha sido muy sencilla, conformada por un nivel superior jerárquico (Junta Directiva), una Unidad Ejecutora al mando de un Director Ejecutiva y cinco mega procesos : Servicios Ambientales, Crédito, Gestión de Recursos, Legal y Administrativo. En estas estructuras están conformadas por 52 personas responsables del cumplimiento de los objetivos establecidos por la Ley y el Reglamento.

A la fecha dichos megaprosesos, son apoyados por la estructura del Banco Nacional de Costa Rica. Por esa razón a la fecha en la estructura actual no se contempla unidades como tesorería, contabilidad, formalización de créditos, cobro administrativo y judicial, ejecución de inversiones, auditoria interna, administración de activos y otros servicios.

Este esquema de funcionamiento, ha permitido el cumplimiento eficiente de los objetivo establecidos por Ley, a un costo que no ha superado el 7% de las asignaciones presupuestarias anuales del Programa de Pago por Servicios Ambientales, permitiendo, además la existencia de un ambiente laboral favorable, ya que se cuenta entre otras facilidades con instalaciones físicas adecuadas, equipamiento conveniente y procesos administrativos ágiles y oportunos.



A nivel de las oficinas regionales, igualmente la figura del Fideicomiso, también ha permitido, dotar de los medios necesarios que permiten al personal un adecuado desempeño laboral. Lo anterior redundará en un clima organizacional adecuado y funcional.

No obstante, en acatamiento a las disposiciones emanadas de la Contraloría General de la República, se hace pertinente replantear este esquema funcional, lo cual irremediablemente nos llevará a un incremento de la planilla. Se ha estimado que solo para efectos de planilla se requerirá un 22% de las asignaciones presupuestarias. Lo anterior porque se hace necesario incorporar en el organigrama planteado las funciones que a la fecha ejecuta el fiduciario. También se debe destacar que el incremento en el número de funcionarios, además es derivado, por el hecho de que se está pasando de un esquema de contratación privado a un esquema público, en donde se disminuye la jornada laboral, se incrementan los periodos de vacaciones entre otros aspectos.

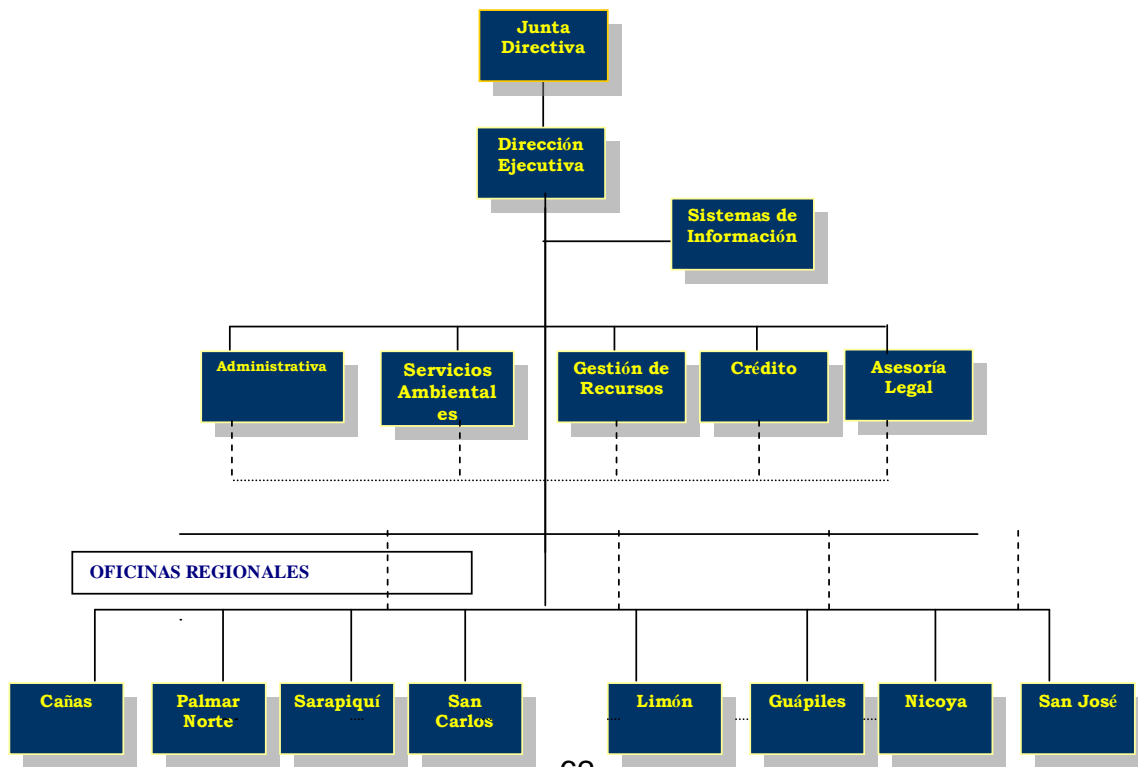
Una consecuencia de lo anterior será que al aumentar el gasto, se disminuirán los recursos financieros para ejecutar el Programa de Servicios Ambientales, lo que eventualmente podría tener consecuencias negativas en la preservación de los ecosistemas boscosos, y consecuentemente provocaría una disminución de los servicios ambientales, lo cual podría debilitar la estrategia nacional para el cambio climático.



Estructura actual bajo el esquema de Fideicomisos

El quehacer institucional del FONAFIFO, específicamente en el aspecto técnico recae en las Áreas de Servicios Ambientales, Crédito y Gestión de Recursos. Cabe destacar que las Áreas Legal y Administrativa cumplen una función de apoyo logístico para cumplir en forma integral con los objetivos y metas preestablecidas.

Organigrama



ACCIONES POR AREA TECNICA

A continuación se detallan las principales acciones relacionadas por las áreas técnicas.

Servicios Ambientales.

Esta área se encarga de coordinar y ejecutar el Programa de Pago de Servicios Ambientales, que empezó a operar en Costa Rica desde 1997. Hasta el año 2002 este programa se administró de manera conjunta con el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). A finales del año 2002, mediante el decreto ejecutivo MINAE 30762, se trasladó al FONAFIFO, toda la responsabilidad de asignar, tramitar y aprobar las solicitudes para el Pago por Servicios Ambientales, para tal fin fue necesario que FONAFIFO, abriera ocho oficinas regionales².

No obstante aún hoy SINAC, tiene la responsabilidad de controlar y supervisar los proyectos aprobados para lo cual FONAFIFO remite anualmente la información referida a los contratos de Pago por Servicios Ambientales que se van formalizando.

Dicho programa a la fecha no ha podido satisfacer la oferta de los interesados en someter sus fincas al PSA, tal y como se muestra en el siguiente cuadro, entre 1997 y el 2005, el FONAFIFO, identificó una oferta de tierras para el programa de servicios ambientales de 1

² Oficinas Regionales de San José Oriental, San José Occidental, Guápiles, Limón, Sarapiquí, Nicoya, Palmar Norte, Cañas y San Carlos.



Fondo Nacional de
Financiamiento Forestal

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL FONAFIFO

–
Octubre 2007

281980,03 has. Esta cifra representa cerca de un 25% del territorio nacional, lo cual da una idea de la gran aceptación del programa.

Área Anual en hectáreas ofertada por los propietarios para cada modalidad de PSA

Año	Protección Bosque	Manejo Bosque	Reforestación	Plantaciones Recursos Propios	Total
1997	146.097,73	9.676,69	17.218,00		172.992,42
1998	214.477,00	24.104,00	15.243,00	1.807,00	255.631,00
1999	195.097,98	18.122,04	22.195,48	2.450,00	237.865,50
2000	83.006,83	3.799,60	3.962,23		90.768,66
2001	88.380,57	3.799,60	6.689,70		98.869,87
2002	120.152,13	7.639,30	6.673,04		134.464,47
2003	231.054,32	-	8.758,56		239.812,88
2004	197.497,36		12.895,02	446,60	210.838,98
2005	206.452,90	-	8.560,70	-	215.013,60
2006	80.743,00		8.260,00		89.003,00
TOTAL	1.211.753,37	59.501,93	95.024,13	4.703,60	1.370.983,03

Por otro lado se ha identificado una demanda superior a los 650 mil árboles por año en la modalidad de Sistemas Agroforestales (SAF). Así mismo, se debe tener en consideración el área efectivamente contratada por año para el Pago por Servicios Ambientales. De acuerdo con el siguiente cuadro, FONAFIFO, entre 1997 y el 2006, ha contado con recursos para el programa de pago de servicios ambientales suficientes para incorporar 458,861.90 has que involucran un número superior a los 6000 beneficiarios.

Áreas en hectáreas contratadas en PSA. 1997-2006

Año	Modalidad de PSA						Número de Contratos
	Protección de Bosque	Manejo de Bosque	Reforestación	Plantaciones establecidas	Total de hectáreas	Sistemas Agroforestales (árboles)	
1997	88.830	9325	4.629		102.784		1200
1998	47.804	7620	4.173	319	59.916		597
1999	55.776	5125	3.156	724	64.781		622
2000	26.583		2.457		29.040		271
2001	20.629	3997	3.281		27.907		287
2002	21.819	1999	1.086		24.904		279
2003	65.405		3.155	205	68.765	97381	672
2004	71.081		1.557		72.638	412588	760
2005	53.493		3.602		57.095	513684	755
2006	19.972		4866*		19.972	380398	619
Total	471.392	28.066	27.096	1.248	527.802	1.404.051,00	6.062,00
*Incluye datos de Reforestación y Regeneración Natural							
Corte al 15 de marzo del 2007							

Fuente: www.fonafifo.com

Asimismo es importante recordar que a partir del año 2003, se incorporó la modalidad al denominada como sistemas agroforestales (SAF). Esta modalidad surge con el fin de apoyar a pequeños finqueros, con una visión integral de finca, reconociendo los servicios ambientales que brindan los árboles plantados en combinación con cultivos y repastos.

En el transcurso del programa de PSA, se han realizado algunas modificaciones en los manuales de procedimientos con el fin de simplificar el trámite, hasta donde las normas jurídicas y la seguridad en el uso de los recursos lo permitan.

Crédito Forestal

El Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO), se constituyó como uno de los órganos más importantes en el financiamiento de actividades forestales en el país. Su aporte, ha sido muy importante en el desarrollo de dicho sector en el país, sobretodo en el apoyo a los cambios tecnológicos requeridos en la transformación de la industria forestal.

No obstante, en los últimos siete años (a partir del cambio en la forma de cobrar el impuesto forestal), dicho aporte se ha limitado debido, fundamentalmente, a que el FONAFIFO, ha recibido muy poco recursos frescos provenientes del impuesto forestal, los cuales por disposición legal son los que se destinan al crédito. Las razones de esa situación se han fundamentado en los problemas legales que han imposibilitado el cobro por parte de las autoridades del Sistema Nacional de Áreas de Conservación, del Ministerio de Ambiente Energía (SINAC). A pesar que el FONAFIFO, ha hecho esfuerzos en conjunto con la Oficina Nacional Forestal y el SINAC, para reactivar dicho impuesto, la complejidad como fue redactado por los legisladores y la carencia de mecanismos legales que castiguen a quienes no pagan hacen casi imposible la recuperación de este impuesto.

Esa razón obliga aun más, al FONAFIFO, a ser muy eficiente en el uso y en la recuperación de los recursos que estarán disponibles para crédito, provenientes fundamentalmente de los reembolsos de los préstamos.

El siguiente cuadro muestra los montos colocados mediante crédito desde 1999 a la fecha



Colocación de Créditos por Modalidad									
Periodo 1999 a julio 2007									
Datos en colones corrientes de cada año									
Modalidad	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 / 7 meses
Reforestación			11,298,765						
Capital trabajo	9,065,836	10,500,000	15,300,000	6,500,000	16,230,000	53,580,000	32,780,625	14,000,000	
Crédito Puente	12,001,216	7,081,500		-	13,684,605	14,117,940	34,081,098	29,462,000	26,550,000
Industria	78,800,000	27,640,000	34,136,688	99,495,000	105,700,500	158,715,043	38,000,000	107,133,900	70,500,000
Elaboración de Estudio	7,178,000			-	9,590,000	350,000			7,000,000
Vivero			4,000,000	700,000	5,500,000	1,500,000		1,100,000	2,000,000
Ejecución Plan de Manejo					5,000,000				
Capacitación				4,000,000					
Manejo de bosque			4,900,000						
Manejo de Plantaciones				4,900,000	4,000,000			7,703,723	
Total	107,045,052	45,221,500	69,635,453	110,695,000	159,705,105	228,262,983	104,861,723	159,399,623	106,050,000

Gestión de Recursos

Con fundamento en el Inciso i) del Artículo 47 de la Ley Forestal 7575, publicada el 16 de Abril de 1996, se instruye al Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO), a explorar nuevas opciones de las que brinda el mercado independientemente sea este nacional o internacional, para acceder recursos financieros adicionales que garanticen la sostenibilidad a mediano y principalmente a largo plazo los programas que desarrolla el Fondo, sobresale entre ellos el Pago de Servicios Ambientales (PSA); sustentado lo anterior en la existencia de una oferta de fincas en todo el territorio nacional sin atender por la falta de recursos financieros que permitan incluirlas dentro del Programa.



Bajo el contexto antes citado se han desarrollado diferentes instrumentos para la captación de recursos provenientes de la empresa privada entre ellos: Convenios, Certificados de Servicios Ambientales y Certificados de Servicios Ambientales de Carbono.

- En el caso de los Convenios se establecen cuando las empresas están interesadas en el reconocimiento de un solo Servicio Ambiental como por ejemplo la protección del Recurso Hídrico.
- En el caso de los Certificados de Servicios Ambientales el valor se basa en el costo de oportunidad que brinde el área de la emisión.
- En el caso de los Certificados de Servicios Ambientales de Carbono se el valor se basa en el mercado voluntario internacional interesado en la reducción de Gases con efecto invernadero.

Estratégicamente, la Junta Directiva del FONAFIFO emitió la directriz de fortalecer el Área de Gestión lo cual ha permitido participar en actividades de divulgación y posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional dando como resultado la posibilidad de acceder otras fuentes de financiamiento en el ámbito nacional e internacional.

El propósito de FONAFIFO es aumentar en la mayor proporción posible la participación del sector privado mediante compromisos que establezcan una responsabilidad ambiental compartida en el ámbito nacional e internacional.

Asimismo, se pretende desarrollar las opciones que brindan los mercados internacionales que se desarrollan producto de las obligaciones que establece entrada en vigencia del Protocolo de Kyoto, fundamentado en proyectos bajo el concepto de Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL), por ello aprovechando la responsabilidad que tienen los países

industrializados de disminuir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), por lo anterior la propuesta es la elaboración de Perfiles de Proyecto (PDD), utilizando como base el potencial que presenta el país para la implementación de proyectos en materia forestal; tratando de posicionar al FONAFIFO con programas y proyectos pioneros viables de ejecutar y con suficiente credibilidad ante inversionistas de la comunidad internacional.

Por otro lado existen otras iniciativas de carácter externo en las que se ha trabajado conjuntamente siempre orientadas a la captación de recursos financieros para el fortalecimiento de los programas del FONAFIFO, entre ellas esta la entrada en vigencia del “Documento de Canon por concepto de Aprovechamiento de Agua”, el cual contiene un componente de gran importancia para la internalización en las tarifas del servicio ambiental de protección del recurso hídrico, que viene a significar un aporte importante de recursos financieros al Pago de Servicios Ambientales. Igualmente se trabaja con el Comité de Campaña Osa que procura por medio de diferentes iniciativas la captación de recursos financieros a nivel internacional para orientarlos a la conservación de la biodiversidad en la Península de Osa, que mediante un compromiso de interés se pretende la colocación de nuevas hectáreas utilizando el instrumento de captación financiero denominado Certificados de Servicios Ambientales (CSA).

Producto del interés manifestado por el sector privado, se ha logrado suscribir una cantidad importante de acuerdos y convenios, que justifican un interés real de invertir en el mejoramiento de las condiciones ambientales estrechamente ligadas en muchos de los casos directamente a la protección de las cuencas y acuíferos garantes de brindar los recursos naturales necesarios para el desarrollo de sus actividades productivas, principalmente en los sectores de generación eléctrica privada y agrícola entre ellos productores de melón y caña de azúcar .



Anexo 2

Mapa de Cobertura de Oficinas Regionales de FONAFIFO

