

**Ministerio de Ambiente y Energía**

**Fondo Nacional de  
Financiamiento Forestal**

**Informe del Plan Anual Operativo  
2018**



## Tabla de contenido

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>RESULTADOS DEL PROCESO</b>	<b>4</b>
RESULTADOS GENERALES	4
RESULTADOS POR ÁREA	5
DIRECCIÓN GENERAL	5
CONTRALORÍA DE SERVICIOS	6
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	7
UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	8
DIRECCIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES	9
OFICINAS REGIONALES	11
DIRECCIÓN DE FOMENTO FORESTAL	13
DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN	15
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	16
DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE	17
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	17
RESULTADOS DE PROYECTOS ESPECIALES	21
REDD+	21
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>22</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>24</b>
ANEXO 1: DESEMPEÑO INSTITUCIONAL ANUAL 2018	24
ANEXO 2: DESEMPEÑO INSTITUCIONAL IV TRIMESTRE 2018	25

## Presentación

El monitoreo y evaluación es el proceso sistemático de recopilación y análisis de información, que se utiliza posteriormente para evaluar el grado de cumplimiento de los resultados obtenidos de un periodo en comparación con las previsiones o líneas base. Este sistema, cuenta con una vinculación entre objetivos generales, objetivos específicos, metas, costo de metas, cronograma de ejecución física y financiera, indicadores y parámetros.

El Sistema de Monitoreo y Evaluación del Fonafifo se encuentra respaldado en un amplio marco legal, dentro del que se encuentran el artículo 11 de la Constitución Política, la Ley de Planificación Nacional, la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y los lineamientos emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) y la Contraloría General de la República (CGR). Para cumplir con toda la normativa en esta materia, el Fonafifo realiza una recopilación trimestral de datos sobre los indicadores que ha construido para proporcionar información sobre el avance y el logro de objetivos, en un sistema creado específicamente para las necesidades de la institución.

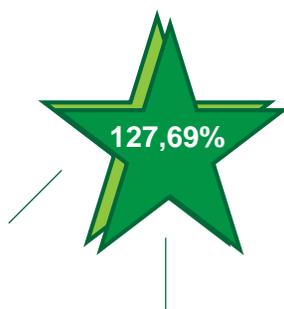
Para el Fonafifo es importante perfeccionar su Sistema de Control y Monitoreo pues este no solo se utiliza para rendición de cuentas, sino que por medio del control de la ejecución física de los planes institucionales se facilita la toma de decisiones y la mejora continua. De la mano de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, se ha trabajado durante los últimos cinco años para afinar las métricas del sistema, a través del acompañamiento a las distintas áreas técnicas en el diseño de indicadores que sean comprensibles, medibles, alcanzables y de utilidad para la toma de decisiones de los jerarcas.

Fonafifo, se encuentra a las puertas de un proceso de replanteamiento de sus objetivos estratégicos, por lo que requiere tener claridad de sus fortalezas, de las funciones que ha desarrollado con éxito desde su creación y también de sus debilidades para poder alcanzar el éxito en este proceso de transformación. En un momento de coyuntura social en donde las instituciones públicas ven cuestionadas su existencia y eficiencia es importante hacer lecturas adecuadas del funcionamiento institucional y del ambiente que le rodea, para permitir que la institución crezca y se fortalezca.

## Resultados del proceso

### Resultados generales

El promedio anual institucional obtenido a partir del análisis del desempeño todos los Planes Anuales Operativos (PAO), es de 127,69%.



El detalle de las calificaciones obtenidas en todos los PAO se encuentra en el *Anexo 1* de este documento. El desempeño de algunas áreas como la Dirección General, la Dirección de Servicios Ambientales, las oficinas regionales de San José Oriental y Nicoya y especialmente la Dirección de Comercialización de Servicios Ambientales, han sobrepasado el 100% en las metas ocasionando que el promedio institucional sea más alto de lo esperado. Áreas como la Unidad de Planificación y Control de Gestión, la Dirección de Fomento, el Departamento Administrativo y la Oficina Regional de Caribe Norte tuvieron una estimación más precisa, pues sus resultados son los que más se acercan a la programación inicial. Por otro lado, la Oficina Regional de San José Occidental es el área que ha obtenido la calificación más baja, situación que se explicará más adelante.

Es importante recordar, que esta evaluación del desempeño, es una relación entre las metas y su programación de avance, lo que da como resultado, una valoración en cuanto a qué tan precisa es la unidad para medir su avance y resultados durante el año.

## Resultados por área

En este apartado se encuentran los resultados más relevantes obtenidos por las áreas que componen el Fonafifo. Estos resultados se han obtenido por medio de los informes que realizan trimestralmente todas las áreas en el Plan Anual Operativo correspondiente.

### Dirección General

Esta Dirección es la encargada de guiar la operación y estrategia institucional velando por la coordinación de las cinco direcciones que componen la estructura del Fonafifo. Una de las principales tareas que tiene la Dirección es la de negociar convenios con otras instancias que apoyan el quehacer institucional, labor que no solo se cumplió en su totalidad, sino cuya meta esperada fue superada en un 33,33%.

Se han firmado acuerdos entre Fonafifo y Proquinal C.R., Acueductos y Alcantarrilados (AyA), Coneléctricas, Panamerican Woods, Fundebambú, Reserva Conchal, ICOMVIS y con Centro Científico Tropical.

Otra importante labor para la Dirección General consiste en dar seguimiento a los acuerdos tomados en las sesiones de Junta Directiva, los cuales fueron ejecutados en un 97,92% durante el periodo 2018.



Con el fin de continuar con las prácticas de transparencia que mantiene la institución, la Dirección ha realizado una actividad de rendición de cuentas tanto con clientes internos y externos invitados, como con autoridades. En esta, se han

mostrado no solo los resultados obtenidos en el 2017, sino también resultados históricos de los indicadores clave, al celebrar dos décadas de la creación del Fonafifo.

### Contraloría de Servicios

Durante el año 2018 la Contraloría de Servicios tramitó 279 gestiones concernientes a la operación del Fonafifo que fueron interpuestas por clientes externos de la institución, las mismas fueron atendidas en su totalidad antes del cierre del periodo. Este indicador presenta una baja importante en comparación con el año 2017 en el que ingresaron 375 gestiones por parte de usuarios externos, situación que se puede atribuir a factores como la creación del nuevo sitio web institucional el cual es más accesible e intuitivo en la búsqueda de información y a la digitalización de servicios de consulta técnica, administrativa y financiera del PPSA por medio del siPSA, lo cual permite que los clientes del programa verifiquen directamente el estado de sus contratos sin la necesidad de recurrir a instancias intermedias.



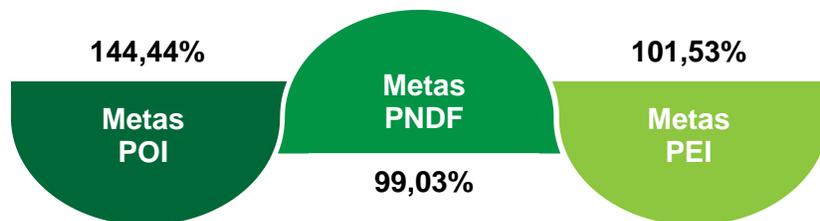
Del mismo modo que en años anteriores, la Contraloría de Servicios se ha encargado de la recopilación de información de respaldo para la verificación del Índice de Gestión Institucional, cuya calificación para el año 2018 fue de un 90.1% y también de realizar una evaluación de la calidad de los servicios que se ofrecen a los clientes, cuyo resultado ponderado de los tres programas sustantivos fue de 91%.

Por último, otras labores importantes que desempeñó esta Contraloría fueron la capacitación a todo el personal de la institucional en el tema de derecho de acceso a la información y la participación en 7 actividades de posicionamiento entre ellas: Expoeficiencia, Feria de Ambiente del Ministerio de Hacienda, Feria de Reciclaje

del IFAM, Feria Nacional de Ambiente, Feria de Ambiente Cantón de Moravia, Feria de Ambiente del Grupo Vargas y la Rueda de Negocios organizada por la ONF.

### Unidad de Planificación y Control de Gestión

Esta Unidad ha trabajado constantemente en dar seguimiento a las metas institucionales establecidas en el Plan Operativo Institucional vigente. Por medio del acompañamiento a las distintas áreas para realizar el reporte de sus labores se ha establecido que el cumplimiento de las metas es de un 144,44%. Las acciones estratégicas del Fonafifo incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo Forestal también obtuvieron los resultados esperados, faltando muy poco para alcanzar la meta con un 99,03%. Destacan en el PNDF dentro de las metas propuestas el aumento en el monto destinado a crédito forestal y la cantidad de hectáreas dentro del PPSA.



Durante el 2018, la Unidad participó de manera más activa en proyectos institucionales coordinados en distintas comisiones. Para el rediseño del sitio web institucional se realizaron aportes que incluyen la comunicación tanto con la Unidad de Tecnologías de Información y la Comunicación como con la empresa contratada para el proyecto. Además, para mejorar la calificación institucional en el Índice de Transparencia se solicitó que se incorporaran criterios de cumplimiento y que se considerara la guía de elaboración de páginas web emitida por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) y la Defensoría de los Habitantes; y también, se tomó en cuenta recomendaciones recibidas por la comisión de Datos Abiertos con el fin de que la información colgada en el sitio cumpla con los nuevos estándares de apertura.

Desde la Comisión de Mejora Regulatoria, se trabajó en la simplificación de dos trámites; el de Solicitud de información técnica, administrativa y financiera del PPSA que fue concluido en un 100%, mientras que el de solicitud de información

geoespacial relativa al PPSA finalizó el año con un 65%, por lo que deberá concluirse de forma paralela durante el 2019 con los nuevos trámites a simplificar.

Por último, se continuó con el proceso de procedimientos de documentación institucional. Para el cierre del periodo, se actualizaron un total de 92 documentos, en su mayoría instructivos de la UTIC, aunque también se incluyen procedimientos de la Unidad de Archivo y de la Dirección de Asuntos Jurídicos.

En términos generales se atendieron todos los requerimientos de información y procesos de rendición de cuentas solicitados tanto por la Dirección del Fonafifo como por entes de fiscalización externa, y se concluyeron y documentaron exitosamente los procesos de control interno relativos a la valoración de riesgos cuyo índice de materialización fue de 6,26% y la autoevaluación institucional, que para el año 2018 se enfocó por primera vez en tecnologías de información y cuya calificación fue 63,5.

### **Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación**

La automatización de los sistemas sustantivos y de apoyo han sido de gran relevancia para la administración durante los últimos periodos, por lo que gran cantidad de las acciones que desarrolla la Unidad se han orientado a avanzar con mayor velocidad en la cantidad de módulos diseñados e implementados. Los resultados muestran que se logró un avance en la meta del 80% de la cantidad de módulos implementados de sistemas sustantivos que la institución había planteado (4 de 5), y en lo que respecta al Sistema de Gestión Administrativo-Financiero (siGAFI) los resultados fueron de 180% (9 módulos cuando se esperaban únicamente 5). Cabe destacar que el plan de automatización se vio afectado por una serie de nuevos requerimientos de carácter importante, y el caso que mayor recurso de tiempo requirió fue la adaptación del siPSA para que éste pueda gestionar sub actividades mixtas, es decir; que un contrato de PSA pueda tener más de una sub modalidad y con pagos diferenciados.

Por otro lado, el equipo de Plataforma e Infraestructura (Pel) logró auditar el 100% de los equipos para verificar el cumplimiento de las directrices emitidas en esta materia y a la vez se realizó el respaldo en la nube del 100% de la información contenida en los equipos.



### Dirección de Servicios Ambientales

El PPSA es uno de los principales programas de la institución y del país para la conservación del bosque, este consiste en un reconocimiento financiero por parte del Estado a los propietarios y poseedores de bosque y plantaciones forestales por los servicios ambientales que éstos proveen y que inciden directamente en la protección y mejoramiento del medio ambiente. Para un país con un modelo de desarrollo de esquemas de manejo, conservación y desarrollo sostenible de los recursos naturales, así como de mecanismos de financiamiento novedosos para el sector forestal, es importante consolidar e impulsar este programa a nivel nacional e internacional.

La colocación de nuevas hectáreas bajo el PPSA es una de las metas más importantes para la institución, pues estas en conjunto con las hectáreas vigentes en el periodo deben sumar al menos 300.000,00 hectáreas, ya que el Fonafifo ha plasmado este compromiso en la planificación sectorial y nacional. Al haber sobrepasado esta meta de colocación de nuevas hectáreas, también se superó el compromiso en el Plan Nacional de Desarrollo, teniendo un total de 339.801,36 hectáreas sometidas al programa durante el 2018, con las cuales se logró contener 251.426.979,00 toneladas de CO<sub>2</sub>. Este incremento en la colocación de hectáreas, llevó a que se dieran resultados mayores a los esperados en otros indicadores, como la cantidad de contratos gestionados administrativamente, el porcentaje de cobertura del PPSA en relación al área total de hectáreas de tierra con vocación forestal y en la cantidad de beneficiarios del PPSA.



De acuerdo con el mapa de división regional de planificación emitido por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) la distribución y monto pagado fue:

<b>Distribución y monto de hectáreas contratadas en el 2018 por región del Mideplan Al 31 de diciembre de 2018</b>		
<b>Región</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>Monto pagado en colones</b>
Atlántico	81.205,88	3.285.314.589,89
Central	43.869,94	2.009.921.971,40
Chorotega	58.034,68	2.732.334.177,82
Pacífico	24.949,84	1.119.066.582,07
Brunca	69.705,04	2.777.502.515,52
Huetar	62.035,98	2.721.489.822,51
<b>Total</b>	<b>339.801,36</b>	<b>14.645.629.659,22</b>

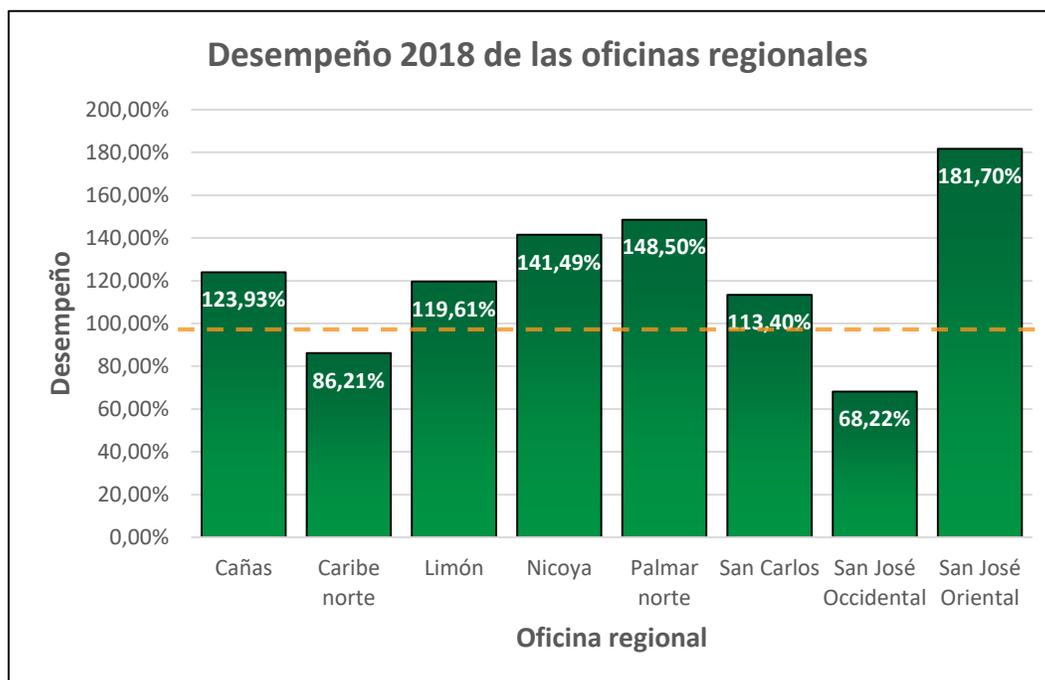
Fuente: Elaboración propia, 2019. Datos Departamento Gestión de PSA.

En total se recibieron 1.333 solicitudes de ingreso al PPSA, las cuales comprenden una oferta de 96.591,8 hectáreas y 720.192 árboles para SAF.

Por último, del total de proyectos vigentes se logró alcanzar la meta de realizar al menos un 5% de inspecciones a las propiedades con contratos vigentes.

## Oficinas Regionales

En términos generales, las oficinas regionales han obtenido buenos resultados, pues el promedio de estas es de un 122,88%. Sin embargo, se debe prestar atención a las oficinas que muestran un desempeño distante del promedio.



Fuente: Elaboración propia, 2019. Datos Departamento Gestión de PSA.

La oficina con desempeño más elevado es la de San José Oriental, lo cual se debe a que indicadores con un alto peso como la cantidad de solicitudes gestionadas con valoración legal, los contratos formalizados, la cantidad de finiquitos de modificaciones de contrato tramitadas fueron muy superiores a la meta esperada. Por el contrario, la oficina de San José Occidental es la que obtuvo una valoración más baja con respecto al promedio, por cuanto indicadores de peso tuvieron resultados inferiores a las metas del periodo, dentro de los que se encuentran; la cantidad de fincas suscritas al PPSA y en posesión visitadas, la cantidad de modificaciones y formalización de contratos gestionados.

Es importante anotar, que el desbalance en el desempeño, se debe principalmente al cálculo de indicadores, que por su naturaleza dan resultados por encima de lo programado, tal es el caso del indicador de *Porcentaje de valoración técnica*, que hace una relación entre las solicitudes a las cuales se está realizando un estudio técnico, entre la cantidad a las que se les hizo una valoración legal; es

por el flujo del proceso que este indicador afecta los resultados presentados. Así, se hizo un ajuste para el PAO 2019 de las oficinas regionales a fin de mejorar la interpretación.

Oficina Regional	Total de Visitas a fincas suscritas en el PPSA		Detalle de Visitas a fincas en posesión
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad
Cañas	31	6,54%	0
Caribe Norte	42	5,35%	0
Limón	29	5,82%	0
Nicoya	82	7,65%	0
Palmar Norte	23	4,23%	1
San Carlos	35	3,79%	9
San José Occidental	29	3,18%	4
San José Oriental	29	2,90%	2

Nota: las finca en posesión están incluidas en el dato total de fincas suscritas al PPSA.

Cabe destacar que a excepción de la oficina de Nicoya cuyo porcentaje de fincas suscritas a visitar es el 7,5%, las demás tienen como meta un 5%. Se da un salto positivo en la regional de San José Occidental, la cual en el año 2017 no realizó ninguna inspección de campo, mientras que, en caso de San José Oriental, más bien, se presentó una disminución importante debido a que en este periodo la meta era mayor.

Oficina Regional	Solicitudes recibidas	Contratos formalizados	Finiquitos	Modificaciones
Cañas	126	54	4	19
Caribe Norte	147	61	12	35
Limón	62	31	4	15
Nicoya	161	83	10	29
Palmar Norte	146	78	5	32

<b>San Carlos</b>	198	60	23	57
<b>San José Occidental</b>	215	71	9	45
<b>San José Oriental</b>	279	37	12	44

Fuente: Elaboración propia, 2019. Datos Departamento Gestión de PSA.

## Dirección de Fomento Forestal

El Programa de Crédito es otro de los pilares del Fonafifo y durante este año se presentaron mejoras cuantitativas. Mediante el crédito, se brinda una alternativa de financiamiento a proyectos de pequeños y medianos productores de bienes y servicios forestales, bajo condiciones de tasas de interés y plazos adecuados a la realidad forestal del país.

La meta de monto colocado en créditos forestales dio un aumento significativo de un 62,62% con respecto al periodo anterior, cerrando en diciembre con un total de ₡923.373.132,00 colones ejecutados. Como se sabe, la demanda de financiamiento en el sector forestal depende en gran medida del desarrollo de las actividades primarias como lo son el establecimiento de plantaciones forestales y el manejo de bosque, ambas actividades presentaron un franco descenso durante el 2017. Por otra parte, en enero del 2018, con el apoyo de la Dirección General, se presentó una propuesta para bajar la tasa de interés de los créditos a la Junta Directiva de Fonafifo, la cual aprobó la disminución de las tasas, considerando una tasa fija para todos los subprogramas de crédito del 5% con garantía hipotecaria y 7% con garantía fiduciaria. También, hubo un aumento en el plazo de los créditos para el subprograma de Industria Forestal de 8 a 10 años y el subprograma Fomentando el Desarrollo de 12 a 15 años, lo que ha permitido incrementar el interés de los clientes en el programa

El monto ejecutado corresponde a 93 desembolsos realizados, de los cuales 44 nuevos fueron créditos nuevos y corresponden a ₡761.642.389,00 colones y los restantes 49 son desembolsos subsecuentes de créditos otorgados en periodos anteriores que sumaban ₡161.730.743,00 colones.

De acuerdo con el mapa de división regional de planificación emitido por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) la distribución y monto pagado fue:

<b>Distribución y monto de créditos nuevos otorgados en el 2018 por región del Mideplan</b>		
<b>Región</b>	<b>Monto pagado en colones</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Brunca</b>	108.800.000	14,28%
<b>Central</b>	244.109.059	32,05%
<b>Chorotega</b>	21.000.000	2,76%
<b>Huetar Atlántico</b>	48.000.000	6,30%
<b>Huetar Norte</b>	339.733.330	44,6%
<b>Pacífico</b>	0,00	0,00%
<b>Total</b>	<b>761.642.389,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019. Datos de Gestión Crediticia.

En lo que respecta al Programa de Plantaciones de Aprovechamiento Forestal (PPAF) se incluyeron 22 nuevos proyectos. Estos proyectos corresponden a ₡38.993.500,00 colones, que abarcan un total de 25.853 nuevos árboles, impactando 29,34 hectáreas y generando 27 nuevos empleos, sin tomar en cuenta los empleos no remunerados producto del involucramiento del núcleo familiar dentro del desarrollo de los mismos.

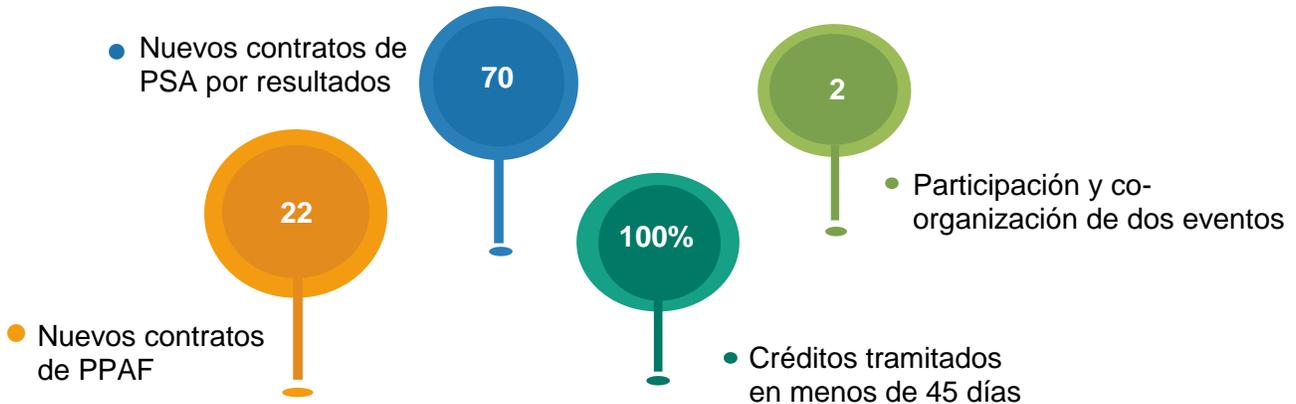
También se participó como patrocinadores y co-organizadores en dos eventos: el I Simposio Internacional del Bambú en Costa Rica y la III Rueda de Negocios, productos maderables y afines. Es importante resaltar que estos eventos se dieron debido a que, por decisión de la Oficina Nacional Forestal no se realizaría la Feria Vive la Madera y la C Neutralidad y fue necesario reprogramar actividades.

Otras actividades que realizó la Dirección fue la participación en comités evaluadores para las distintas consultorías como:

- Preparación de actores locales interesados en la conformación de los comités de vigilancia de recursos naturales (COVIRENAS) como parte de la participación ciudadana en el control y vigilancia de la tala ilegal y la biodiversidad, dentro y fuera de áreas protegidas”
- Desarrollar un plan estratégico y operativo para el clúster forestal de la región Huetar Norte con el fin de contribuir a la gestión sostenible de los bosques y el aumento de las reservas de carbono forestal.
- Diseñar y ejecutar un plan de formación enfocado en la gestión del diseño de productos maderables con valor agregado, con énfasis en los procesos de

fabricación digital y prototipado como aporte a la competitividad del sector forestal privado.

- Promoción y capacitación de sistemas agroforestales y plantaciones con pequeños productores a nivel nacional.

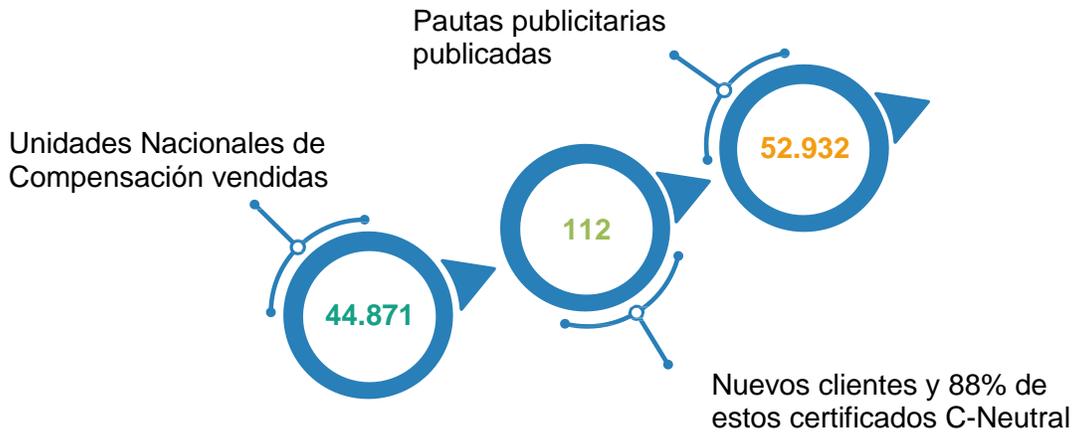


### Dirección de Desarrollo y Comercialización

Los recursos financieros adicionales captados en el 2018 por concepto de comercialización de servicios ambientales y proyectos sumaron \$2.733.551,49, los cuales fueron captados por medio de créditos de carbono, convenios, el canon por concepto de aprovechamiento de aguas, el convenio firmado con el ICE-VL, y la venta de Unidades Nacionales de Compensación, vuelo limpio y certificados Bosque Vivo OSA.

La labor que realiza esta Dirección es de gran importancia para un gobierno que aspira a la C-Neutralidad, pues solo a través del Fonafifo las empresas o entes públicos pueden compensar sus emisiones con la compra de Unidades Costarricenses de Compensación (UCC). Durante el 2018 la Dirección logró colocar en el mercado nacional un total de 44.871 UCC, con la venta de estas unidades a 112 clientes, de los cuales el 88% han sido certificados como C-Neutral.

Para alcanzar estos resultados, se han realizado esfuerzos en la promoción de los servicios que ofrece el Fonafifo, asistiendo a 10 eventos promocionales y divulgativos en los cuales se contó con stands y se impartieron charlas, y también por medio de la contratación servicios de publicidad y alianzas por las cuales se realizaron 52.932 pautas publicitarias.



### Dirección de Asuntos Jurídicos

La Dirección de Asuntos Jurídicos cumple una función de vital importancia en la tramitación del PPSA, pues todas las nuevas solicitudes y expedientes en trámite deben contar con una valoración legal, por lo que esto requiere que gran parte del tiempo se dediquen a estas gestiones y el 2018 no ha sido la excepción. En este sentido, la Dirección colaboró al PPSA realizando la valoración de 1.159 solicitudes e inscribiendo ante el registro público un total de 556 contratos de PSA.

Como parte de las labores de apoyo administrativo que realizó la Dirección se resolvieron 388 consultas técnico-administrativas, dentro de las cuales se incluyen consultas de expedientes del PPSA remitidos por las oficinas regionales con consultas o solicitudes de algún tipo de criterio. Además, en colaboración con la proveeduría institucional se atendieron 8 gestiones relacionadas con esta materia y se participó por orden del ministro en la conformación de 6 órganos directores o investigadores.



## Departamento Financiero-Contable

Durante el 2018 se logró la ejecución de ingresos por un monto de ¢20.150.482.928,34, lo cual significa el 88,04% de los ingresos de la institución programados.

Se disminuyó la cantidad de días utilizados para tramitar pagos, en el caso de los pagos correspondientes a contratos de servicios ambientales se tomó en promedio 9 días después de que la solicitud de pago es aprobada, mientras que en los pagos que se realizan a proveedores de bienes y servicios se tramitaron los pagos en un promedio de 7 días desde el momento en que una factura o documento de cobro es aprobado.

En términos generales, este departamento logró realizar todas las actividades operativas programadas para los procesos de tesorería y presupuesto. En el caso del proceso de contabilidad se alcanzó en promedio un 47% de los resultados esperados en las actividades planteadas, esto debido a que según informe de auditoría de la Contraloría General de la República se deben atender una serie de requerimientos para indicar que los estados financieros del Fonafifo cumplen con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), por lo que se cerró el año iniciando un plan de trabajo para atender las disposiciones recibidas. En el caso de la estrategia REDD+ se realizaron y presentaron los estados financieros correspondientes del primer semestre, para el segundo semestre los estados se encuentran en elaboración.

## Departamento Administrativo

En el 2018 el desempeño promedio del Departamento Administrativo fue de un 95,09%, este resultado incluye las calificaciones obtenidas por todas las unidades que lo componen.

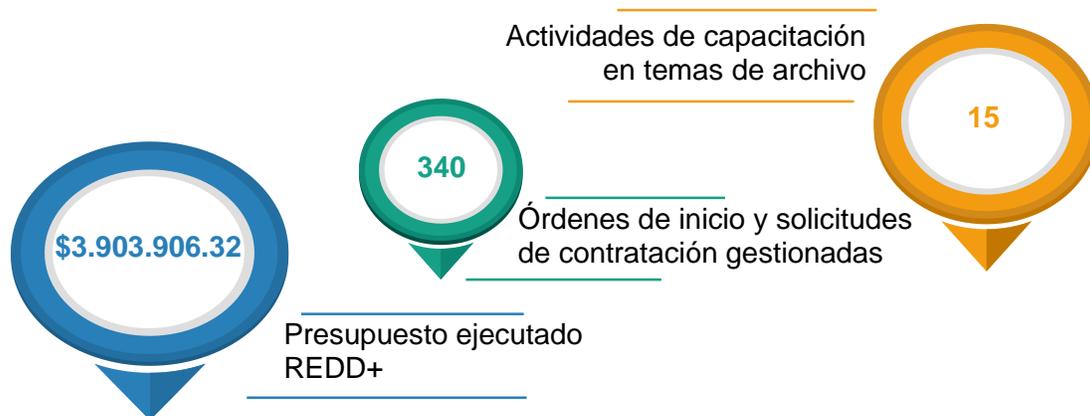
La Unidad de Adquisiciones es encargada de dar soporte a la estrategia REDD+ en las adquisiciones de todos los bienes y servicios que se requieren. Se ha ejecutado un 69,96% del presupuesto disponible de \$5.580.000,00. Además del esfuerzo que ha realizado esta unidad hay dos factores que colaboraron para que esta ejecución fuera posible; el primero es que en periodos anteriores el Banco Mundial tomaba semanas o meses en atender las No Objeciones a contrataciones, pero durante el 2018 el tiempo de espera se ha reducido (aunque aún se encuentran algunas no objeciones en trámite); y también, que la unidad técnica hizo un esfuerzo por entregar la mayor parte de los términos de referencia a tiempo. El porcentaje

restante de ejecución será tramitado en los próximos dos años, puesto que se aprobó una ampliación del plazo del proyecto hasta el 2020. En total se firmaron 83 órdenes de compra.

La Unidad de Archivo ha tenido un año atípico en comparación con los periodos anteriores, puesto que el área ha tenido el puesto vacante desde el mes de agosto. Por ello, los resultados programados no se alcanzaron, ya que una gran cantidad de las labores debían realizarse y reportarse en el cuarto trimestre del año, y ha llevado a que algunas de las funciones hayan sido temporalmente distribuidas entre la jefatura del departamento y una técnica que da apoyo. De las acciones realizadas destacan las visitas a 5 oficinas regionales y se corroboró que se aplica el 100% de las recomendaciones que ha emitido la unidad para la conservación de documentos y la realización de 15 actividades de capacitación en temas archivísticos con el personal que incluyen desde charlas hasta envío de capsulas informativas.

En lo que respecta a la Unidad de Proveduría y Servicios Generales, se logró gestionar un 84,16% del total de órdenes de inicio recibidas por el área. Además, se obtuvo un 100% de movimientos de activos por concepto de asignación, reasignación y baja de bienes, y también, un 100% de atención en la cantidad de solicitudes que se reciben por limpieza, reparaciones, préstamo, mantenimiento y limpieza de vehículos, suministros y otros. El indicador de inspección de activos institucionales revisados por el personal de la unidad superó la meta definida para el periodo, la cual es de un 40% de la totalidad de los bienes. Además, en el mismo 2018 se llevó a cabo una contratación externa para realizar la revisión del 100% de los activos tanto del Fonafifo como del Fideicomiso, la cual fue exitosa.

La gestión de Recursos Humanos durante el 2018 fue muy buena en cuanto a la capacitación del personal. El presupuesto asignado a capacitaciones externas se ejecutó en un 99,04% y se realizaron 11 capacitaciones internas en las que se obtuvo una asistencia de funcionarios mayor a la esperada. A lo largo del año se realizaron actividades que no habían sido planificadas para la gestión del personal financiado por el Fideicomiso 544, por lo que se logró mantener la mayor parte de funcionarios que están contratados bajo esta figura. El único indicador que no obtuvo el avance esperado es la ejecución del plan de fortalecimiento de la ética en la institución, debido a que tanto la jefatura del área que es quien ejerce como coordinador de la comisión de ética y valores, como otros miembros de la misma, tuvieron que atender temas prioritarios de sus cargos, lo que imposibilitó cumplir con esta labor.



La Unidad de Salud Ocupacional logró ejecutar en su totalidad el plan de atención de emergencias, por medio de simulacros semestrales, así como la capacitación a todo el personal en protocolos en caso de emergencia y la capacitación de la brigada y otros funcionarios en Primeros Auxilios Básicos (PAB) y Reanimación Cardiopulmonar (RCP). La tasa de incidencia de accidentes del año disminuyó a 5,72, gracias a que la unidad ha realizado acciones para minimizar los riesgos laborales y mejorar las condiciones de los funcionarios como la contratación de un servicio de erradicación plagas, compra de bloqueadores, repelentes, botas tipo culebreras, botiquines para la flota vehicular, sensores de humo y sistemas de purificación de agua, entre otros.

Lo relativo a la gestión ambiental mostró mejoras en comparación con el periodo anterior; el consumo de resmas de papel por funcionario disminuyó de 7,4 resmas a 6,18 resmas, si bien no se alcanzó disminuir hasta 5 continúa siendo un avance importante para una institución cuya meta es digitalizar los procesos. Por último, el promedio de residuos sólidos recolectados separadamente por funcionario cerró el año con una ponderación muy por encima de la meta planeada, esto debido a que se incluyó en la medición los residuos no valorizables, lo cual no se tenía incluido inicialmente en este parámetro y deberá modificarse la meta para el próximo año.

La Unidad de Salud Ocupacional ha recibido apoyo de la Comisión del Programa de Gestión Ambiental. Durante el mes de marzo se atendió la auditoría evaluadora de los resultados del periodo anterior, en la cual se determinó que gracias al compromiso y dedicación de todos los funcionarios la institución ha mejorado continuamente. Este proceso de maduración ha permitido que la institución incrementara la calificación anterior en 3,37 puntos, para alcanzar una calificación de 93,59, lo cual la ubica dentro de la mejor categoría posible en esta materia. Por lo anterior, en la actividad oficial del día mundial del ambiente el

Fonafifo fue acreedor del galardón *Reconocimiento Excelencia Ambiental – Edición 2018*. Para una institución que forma parte del sector ambiente, es importante dar el ejemplo en la toma de acciones orientadas a realizar una adecuada gestión de sus residuos y emisiones, de tal forma que se minimicen los impactos ambientales que se generan en el quehacer institucional.



Diminución de la tasa de accidentes en 1,33 respecto del 2017

## Resultados de proyectos especiales

En este apartado se encuentran los resultados anuales de los proyectos en los que el Fonafifo brinda apoyo.

### REDD+

La iniciativa para la Reducción de las Emisiones Derivadas de la Deforestación y Degradación del Bosque inició a trabajarse en el país en 2010. A esta iniciativa, se le agregó posteriormente otros ejes como la conservación/gestión sostenible de los bosques y aumento de las reservas de carbono forestal, naciendo así REDD+. Costa Rica coordina el trabajo de esta estrategia desde el Fonafifo y busca apoyar a los países con bosques tropicales y subtropicales a desarrollar sistemas y políticas para pagos basados en resultados.

Durante el 2018, la secretaría de REDD+ trabajó en la elaboración y aprobación de documento final de MGAS, incluyendo MIRI, el cual fue enviado al Fondo de Carbono para su aprobación y a la fecha de corte está siendo ajustado. También, concluyó con el nivel de referencia, el sistema de salvaguardas y el sistema de MRV.

Actualmente se está a la espera de la negociación de emisiones de carbono con el Fondo de Carbono. Este año se reportó una reducción 6.020.930 toneladas de dióxido de carbono equivalente correspondientes a los años 2017 y 2018.

## Conclusiones

- ✓ Se han realizado esfuerzos importantes de mejora continua en la gestión institucional y traducido en mejores servicios prestados por la institución a la ciudadanía. De manera general, este proceso de seguimiento y rendición de cuentas ha colaborado a las distintas áreas para conocer con mayor precisión los procesos que llevan y planificar a futuro su gestión. Sin embargo, se identifican áreas en las que es necesario realizar ajustes de indicadores, metas y programación de las mismas.
- ✓ La institución ha realizado esfuerzos importantes en su gestión por mantener una buena calificación en el Índice de Gestión Institucional. Además, con el rediseño del sitio web, se espera que la calificación del Índice de Transparencia mejore sustancialmente en la próxima evaluación.
- ✓ El soporte administrativo ha desempeñado un papel importante para que los programas sustantivos alcanzaran los resultados de este periodo. La renovación de parte de la flota vehicular y la compra oportuna de equipo técnico ha facilitado funciones que realizan los ingenieros forestales en labores de control y monitoreo en campo.
- ✓ El Fonafifo mantiene una excelente relación con sus clientes. Muestra de esto han sido los resultados obtenidos en las tres encuestas de satisfacción aplicadas en los programas sustantivos. Es importante que se mantenga el contacto constante con los clientes para conocer sus necesidades y permitir que la institución siga mejorando.
- ✓ La decisión de iniciar el proceso anual del PPSA por medio de una resolución emitida por el Ministro ha permitido que la institución disponga de mayor cantidad de meses para realizar la gestión de expedientes y contratación de proyectos nuevos. Esto facilita el logro de mejores resultados en la colocación de hectáreas, incluso superando la meta propuesta en el PND para el año 2018.
- ✓ La disminución en las tasas de crédito forestal y la ampliación del plazo de los mismos ha permitido mejorar la colocación de créditos, lo cual se espera que se mantenga en los años por venir.

- ✓ La búsqueda de recursos externos por concepto de ventas de Unidades Nacionales de Compensación, convenios y otros, ha permitido aumentar el patrimonio institucional dedicado al financiamiento de Servicios Ambientales. Inclusive, se ha visto un aumento en comparación con la captación recursos del 2017.

## Anexos

### Anexo 1: Desempeño Institucional anual 2018

<b>DIRECCIÓN, DEPARTAMENTO, UNIDAD</b>	<b>Calificación Promedio</b>
Dirección General	110,95%
Informática	123,80%
Contraloría de Servicios	119,29%
Dirección de Servicios Ambientales	148,49%
Dirección de Fomento Forestal	110,12%
Dirección de Desarrollo y Comercialización	316,85%
Dirección de Asuntos Jurídicos	98,86%
Unidad de Planificación y Control de Gestión	109,98%
Departamento Administrativo	95,09%
Departamento Financiero Contable	81,86%
OR Cañas	123,93%
OR Caribe Norte	86,21%
OR Limón	119,61%
OR Nicoya	141,49%
OR Palmar Norte	148,50%
OR San Carlos	113,40%
OR San José Occidental	68,22%
OR San José Oriental	181,70%
<b>PROMEDIOS INSTITUCIONALES</b>	<b>127,69%</b>

## Anexo 2: Desempeño Institucional IV trimestre 2018

DIRECCIÓN, DEPARTAMENTO, UNIDAD	IV Trimestre			
	Programación Ponderada	Resultado Ponderado	Calificación Obtenida	Observaciones
Dirección General	64,00%	81,59%	<b>127,49%</b>	Las funciones de dirección de la institución tienen un cumplimiento cercano a las metas del trimestre. En el caso del fortalecimiento de los programas sustantivos se dio una subestimación de la meta para el segundo semestre, por lo que el resultado del semestre ha sido mayor a lo programado.
Informática	45,43%	55,35%	<b>121,84%</b>	La cantidad de procesos institucionales que utilizan firma digital se superó en un 300% debido a que se estimó una meta baja. La cantidad de ajustes realizados al gePSA y geoPSA durante el semestre superó la totalidad de la meta anual. Los demás indicadores de optimización de los servicios y de modernización de la institución avanzaron según la programación.
Contraloría de Servicios	59,45%	108,50%	<b>182,51%</b>	Las actividades de posicionamiento se recargaron en el primer semestre, por lo que en este el resultado fue bajo, y las actividades de capacitación se recargaron en este segundo semestre, lo cual incrementó el desempeño en este indicador, debido a lo anterior se recomienda mejorar la programación. El promedio de días para resolución de gestiones fue 400% más alto

DIRECCIÓN, DEPARTAMENTO, UNIDAD	IV Trimestre			Observaciones
	Programación Ponderada	Resultado Ponderado	Calificación Obtenida	
				de lo esperado, se debe ajustar también la meta para 2019.
Dirección de Servicios Ambientales	18,89%	32,32%	<b>171,13%</b>	La cantidad de hectáreas sometidas al PPSA y el porcentaje de cobertura de estas en el territorio de vacación forestal tuvieron un incremento respecto de la meta del trimestre y del año. La cantidad de nuevas hectáreas sometidas en el programa se programó con la mayor parte para el primer trimestre y en realidad fueron incluidas en el cuarto, por lo que debe mejorarse la programación. En general, debe revisarse el planteamiento de metas, pues en la mayoría de indicadores fueron sobrepasadas.
Dirección de Fomento Forestal	61,30%	80,28%	<b>130,97%</b>	Se debe reducir la meta de días en las que se tramitan los créditos pues ya se ha alcanzado en un 100% y se conoce que hay capacidad operativa para establecer una meta más ambiciosa. La meta de ingresos también fue superada y debe ajustarse para el 2020 si se espera contar con mayor cantidad de ingresos por intereses. La mayoría de indicadores de posicionamiento del sector forestal se vieron superadas con creces, tanto del trimestre como del año, por lo que se deben ajustar las metas.

DIRECCIÓN, DEPARTAMENTO, UNIDAD	IV Trimestre			Observaciones
	Programación Ponderada	Resultado Ponderado	Calificación Obtenida	
Dirección de Desarrollo y Comercialización	71,83%	40,58%	<b>56,50%</b>	La gestión de recursos para el Pago por Servicios Ambientales avanzó por debajo de lo estimado durante el segundo semestre, aunque los resultados anuales se acercan al 100%, lo que indica que existe un problema en la programación de avance de meta. Las pautas publicitadas debían avanzar un 60% en el trimestre y el resultado fue de 0%, sin embargo, el resultado anual de 407,17%, que indica que debe ajustarse tanto la programación como la meta para el próximo periodo.
Dirección de Asuntos Jurídicos	25,10%	27,60%	<b>56,50%</b>	No se ha alcanzado la cantidad de participaciones en órganos directores o investigadores en el trimestre. El avance en los indicadores de asesoría jurídica de las distintas áreas de la institución fue de acuerdo a lo esperado. Durante el trimestre no se logró emitir resolución en el plazo esperado de ninguno de los procedimientos ordinarios por incumplimiento contractual. El soporte brindado al PPSA en el análisis, formalización y protocolización de solicitudes obtuvo los resultados esperados para el trimestre y para el periodo.
Unidad de Planificación y Control de Gestión	45,03%	56,21%	<b>124,85%</b>	El grado de cumplimiento de metas institucionales en el POI vigente estuvo por encima de lo planeado principalmente por el aumento en la colocación de

DIRECCIÓN, DEPARTAMENTO, UNIDAD	IV Trimestre			
	Programación Ponderada	Resultado Ponderado	Calificación Obtenida	Observaciones
				<p>hectáreas en el PPSA y la colocación de créditos, se debe ajustar la meta. También, hubo un aumento en las acciones estratégicas institucionales y de acciones del PNDF, por lo que se debe reprogramar los trimestres, sin mayores cambios en la meta ya que el cumplimiento es cercano al 100%.</p> <p>La cantidad de informes prestado fue menor tanto en el trimestre como en el año. El proceso de valoración de riesgos fue completado a cabalidad en el periodo y se realizó la primera autoevaluación de los sistemas automatizados institucionales. Se dio un incremento en la cantidad de documentos diseñados y revisados para el SCGI, o cual se debe a que se contó temporalmente con apoyo de una estudiante prácticamente, se debe valorar este factor en caso de que se cuente con apoyo para el próximo periodo.</p>
Departamento Administrativo	24,60%	22,96%	<b>93,35%</b>	<p>El porcentaje de órdenes de inicio tramitadas en el último trimestre fue muy bajo en comparación con la meta. Los demás indicadores de la UPSG se comportaron de acuerdo con lo programado.</p> <p>En cuanto a la URH la ejecución presupuestaria en capacitaciones tuvo un resultado por encima de lo programado en el trimestre, que no afectó el resultado anual. La programación y meta de la cantidad de</p>

DIRECCIÓN, DEPARTAMENTO, UNIDAD	IV Trimestre			
	Programación Ponderada	Resultado Ponderado	Calificación Obtenida	Observaciones
				<p>funcionarios capacitados debe ser ajustada. No se tiene ningún avance en el plan de fortalecimiento de la ética institucional.</p> <p>La tasa de accidentabilidad laboral vio una disminución considerable en comparación con el segundo semestre y con la meta programada, por lo que el resultado anual se verá afectado. El promedio de restudios recolectados también es más alto del estimado debido a un ajuste en la fórmula utilizada, se debe replantear la meta para el 2019.</p> <p>Los indicadores de consumo de papel, avance del plan de igualdad de condiciones y porcentaje de condiciones riesgo y de causas de accidentes avanzaron según la programación.</p> <p>En la ejecución de recursos del proyecto REDD+ hubo una disminución en la meta trimestral y anual. La cantidad de contratos firmados es la esperada para el trimestre. Por otro lado, el número de órdenes de compra firmados y el porcentaje de TDR presentados superan el avance programado para el trimestre y el resultado anual.</p> <p>Debido a la ausencia de personal en la UA durante el último trimestre del periodo no ha habido avance en los indicadores de esta unidad, por lo que se debe</p>

DIRECCIÓN, DEPARTAMENTO, UNIDAD	IV Trimestre			Observaciones
	Programación Ponderada	Resultado Ponderado	Calificación Obtenida	
				revisar la programación de metas y programación de todos los indicadores para el 2019.
Departamento Financiero Contable	23,26%	19,58%	<b>84,20%</b>	Indicadores como el porcentaje de documentos en custodia vencidos, el porcentaje de informes contables y de estados financieros a la auditoria de REDD+ no tuvieron resultados. Sin embargo, las demás actividades fueron realizadas y los resultados de los indicadores obtuvieron resultados cercanos a los programados.
OR Cañas	17,03%	18,72%	<b>109,98%</b>	El número de contratos formalizados y la cantidad de visitas a fincas suscritas al PPSA fue el esperado durante el trimestre. Se debe ajustar la meta y programación del número de modificaciones de contratos gestionados.
OR Caribe Norte	13,60%	11,48%	<b>84,42%</b>	El número de contratos formalizados fue el esperado durante el trimestre. La cantidad de visitas a fincas suscritas al PPSA obtuvo un desempeño un poco por encima de la meta programada. El número de modificaciones de contratos gestionados, fue más alto del programado para el trimestre, se debe ajustar la meta anual y la programación.
OR Limón	14,41%	32,27%	<b>223,91%</b>	El número de contratos formalizados fue un poco más bajo del esperado durante el trimestre, sin embargo, no afecta los resultados anuales. La cantidad de

DIRECCIÓN, DEPARTAMENTO, UNIDAD	IV Trimestre			Observaciones
	Programación Ponderada	Resultado Ponderado	Calificación Obtenida	
				visitas a fincas suscritas al PPSA fue el doble de lo programado y en el número de modificaciones de contratos también superó ampliamente la meta programada por lo que se debe ajustar la programación de estos indicadores.
OR Nicoya	8,03%	13,08%	<b>162,99%</b>	A pesar de que no se programó la formalización de contratos en el trimestre hubo un avance del 23%, por lo que la programación de este indicador se debe ajustar. La cantidad de visitas a fincas en el PPSA fue un poco más baja a la programada, sin embargo, la meta anual se superó. La cantidad de modificaciones a contratos programada fue ampliamente superada en por el resultado, pero el resultado anual es el indicado, por lo que existió un error en la programación del avance trimestral.
OR Palmar Norte	11,13%	32,49%	<b>292,04%</b>	Hay un avance mucho mayor al esperado en la cantidad de contratos nuevos formalizados y el resultado anual es mayor a la meta por lo que se debe ajustar la meta. La cantidad de visitas realizadas a fincas suscritas al PPSA es mayor a lo programado en el trimestre, sin embargo, no se alcanza la meta anual. La cantidad de modificaciones de contratos que gestionó la oficina supera por mucho la meta trimestral y anual.

DIRECCIÓN, DEPARTAMENTO, UNIDAD	IV Trimestre			Observaciones
	Programación Ponderada	Resultado Ponderado	Calificación Obtenida	
OR San Carlos	10,51%	15,85%	<b>150,85%</b>	El avance en los contratos formalizados fue el doble del programado en el trimestre y el porcentaje de fincas visitadas fue menos de la mitad. La cantidad de modificaciones de contratos que tramitó esta oficina durante el trimestre muestra una leve baja de acuerdo a lo programado en el trimestre, pero la meta anual fue mucho mayor a la planteada, por lo que se debe revisar tanto la meta como la programación de avance.
OR San José Occidental	15,85%	6,65%	<b>41,96%</b>	El número de contratos formalizados en el trimestre fue un poco mayor al programado. La cantidad de visitas realizadas a fincas suscritas al PPSA y el número de modificaciones de contratos tramitadas obtuvieron un resultado muy bajo de acuerdo a la programación. Ninguna de las metas de estos 3 indicadores fue alcanzada en el periodo. La cantidad de finiquitos de contratos del trimestre fue el doble de la programada y el resultado anual supera el 200%, por lo que es necesario ajustar.
OR San José Oriental	7,53%	27,61%	<b>366,89%</b>	La cantidad de contratos formalizados en el trimestre fue casi tan alta como la meta anual, por lo que el resultado fue muy superior a la programación. No se realizaron vistas de fincas durante el trimestre. Se realizó más del doble de modificaciones de contratos

DIRECCIÓN, DEPARTAMENTO, UNIDAD	IV Trimestre			
	Programación Ponderada	Resultado Ponderado	Calificación Obtenida	Observaciones
				a lo programado en el trimestre y el resultado anual fue de 440%, por lo que esa meta se debe replantear.
<b>PROMEDIOS INSTITUCIONALES</b>	<b>29,83%</b>	<b>37,48%</b>	<b>143,46%</b>	