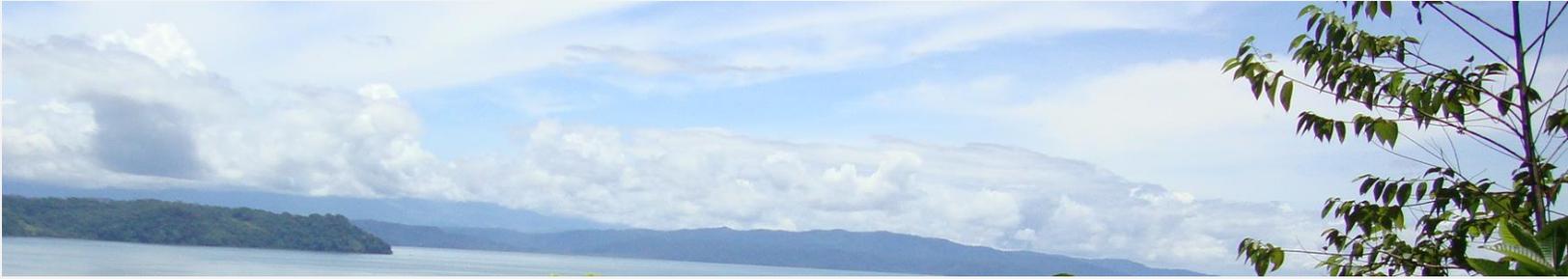




Plan Anual Operativo

Informe 2019



Contenido

PRESENTACIÓN	2
RESULTADOS GENERALES DEL PROCESO	3
RESULTADOS SEGÚN ÁREAS ESTRATÉGICAS	5
FINANCIAMIENTO	5
PAGO DE SERVICIOS AMBIENTALES	5
CRÉDITOS FORESTALES Y OTROS MECANISMOS DE FOMENTO	9
SOSTENIBILIDAD	10
MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS ADICIONALES	10
COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES	11
CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	12
GESTIÓN INSTITUCIONAL	12
MEJORA TECNOLÓGICA	12
CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA	14
SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	14
CONCLUSIONES	18
ANEXOS	21
DESEMPEÑO INSTITUCIONAL IV TRIMESTRE 2019	21
DESEMPEÑO INSTITUCIONAL ANUAL 2019	41



Presentación

El presente informe muestra los resultados obtenidos por la institución tanto en el cuarto trimestre del 2019 y como los acumulados al cierre del periodo. La Unidad de Planificación y Control de Gestión ha trabajado con las distintas áreas del Fonafifo para elaborar conjuntamente indicadores claves de gestión (KPI por sus siglas en inglés), que, permitan a los jefarcas tener un mayor control sobre las acciones que realizan, sin dejar de lado el componente operativo al que tanto tiempo dedica cada área. De este modo, el Sistema de Control y Monitoreo del Fonafifo que lleva la Unidad de Planificación considera tanto los indicadores claves de gestión como los indicadores operativos y sirve como insumo para la elaboración de este informe.

Dentro de los apartados de resultados se ha hecho un análisis de los indicadores clave de gestión, de acuerdo con la información suministrada por cada una de las jefaturas en su Plan Anual Operativo respectivo. En los casos en que haya sido necesario explicar el comportamiento de un indicador a partir de su relación con uno operativo se considerará con el fin de explicar el comportamiento de estos con la mayor claridad posible. Si bien es cierto este informe es de corte trimestral, en algunos casos se incluye un análisis acumulativo anual para ampliar en detalle, lo cual será oportunamente indicado en cada momento que se requiera.

En los anexos de este informe se puede encontrar un análisis de los indicadores más operativos de cada plan. En esta ocasión se realizará un análisis del avance y programación tanto para el trimestre como para el año, con el fin de colaborar a las jefaturas en la decisión y de metas y programación respectiva para el periodo 2020.

La Unidad de Planificación y Control de Gestión agradece a todos los funcionarios que han colaborado para generar y recopilar la información aportada en los Planes Anuales Operativos, y a la vez se pone a disposición de realizar cualquier aclaración o ampliación respecto de este informe. Los resultados de este proceso son de gran utilidad para la toma de decisiones y han sido compartidos con el personal de todos los niveles jerárquicos de la institución.

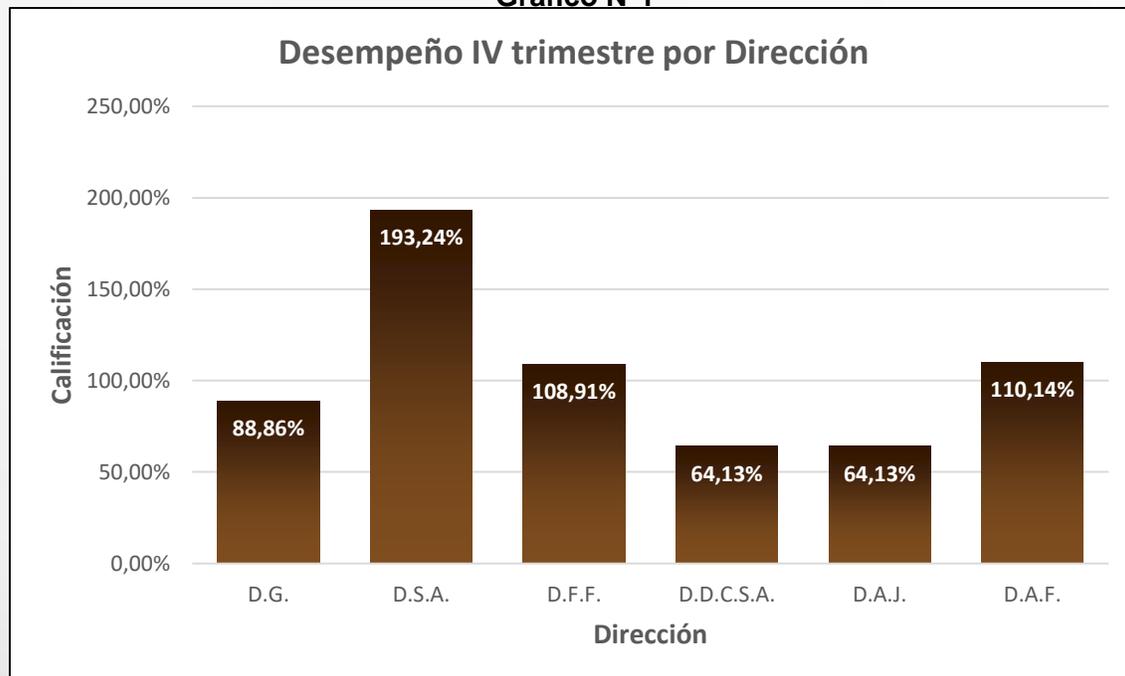
Resultados generales del proceso

El presupuesto total aprobado para el Fonafifo es de ₡20.396.419.389 de colones. De acuerdo con la información suministrada por el Departamento Financiero-Contable la ejecución presupuestaria durante el último trimestre fue de ₡6.688.820.001, lo cual representa el 32,79%. Mientras que los resultados anuales de ejecución muestran un monto de ₡17.666.619.051,00 colones, lo que representa un 86,62% del presupuesto disponible.

De acuerdo con los resultados obtenidos por la Dirección General durante el periodo 2019, el desempeño en cuanto al cumplimiento de metas debe calificarse como excelente.

Por otro lado, el desempeño del también fue exitoso. De acuerdo con los datos facilitados a la Unidad de Planificación y Control de Gestión, el desempeño institucional del cuarto trimestre es de un 129,55%. De forma individual el desempeño de cada una de las Direcciones que componen la estructura es el siguiente:

Gráfico N°1

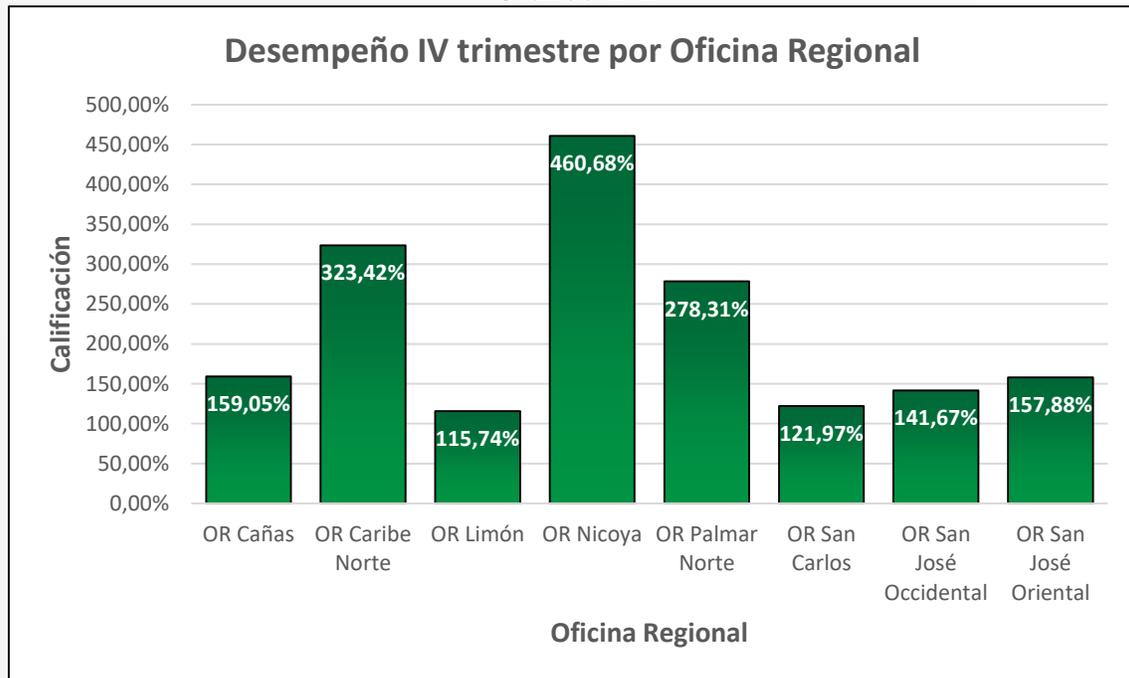


Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que para el caso de la Dirección de Servicios Ambientales (DSA) la calificación está compuesta por un promedio realizado entre el desempeño propio de esta Dirección y el de las Oficinas Regionales.

Asimismo, para el caso de las Oficinas Regionales en este trimestre se han dado resultados muy variados. Las Oficinas Regionales de Limón y San Carlos son las que obtuvieron resultados más cercanos a lo programado, situación que ocurrió de manera muy similar en trimestres anteriores, lo cual muestra una mayor precisión en la estimación de metas y en la programación del periodo.

Gráfico N°2



Fuente: elaboración propia.

En todas las Oficinas Regionales se vio un aumento muy significativo en la cantidad de finiquitos y modificaciones de contratos que tuvieron que tramitar, llegando a superar la meta hasta en un 300% por encima de lo esperado. sin embargo, la atención de estos trámites que resultan más administrativos dificultan la ejecución de otras acciones sustantivas del proceso de trámite de solicitudes del ingreso al PPSA respectivo de cada año, afectando los resultados de estos indicadores, pero mejorando los de los primeros.

Resultados según áreas estratégicas

Financiamiento

Pago de Servicios Ambientales

La colocación de nuevas hectáreas sometidas al PPSA se encontraba por debajo de lo programado en la evaluación realizada al tercer trimestre. Ante esta situación y la relevancia que tiene el programa para la institución, la Dirección de Servicios Ambientales tomó acciones para orientar los esfuerzos de los colaboradores a fin de poder aumentar la ejecución y alcanzar la meta. El resultado de estas acciones ha sido positivo, pues para este último trimestre se tenía una programación de 34% anual y se logró sobrepasar, llegando a alcanzar un 52,55%, lo que corresponde a 23.648,10 nuevas hectáreas. Este indicador muestra un desempeño de 108,99% de ejecución anual, ya que se logró colocar un total de 49.044,45 nuevas hectáreas cuando la meta planteada para el periodo era de 45.000,00.

Para lograr esta alta colocación de nuevas hectáreas bajo el PPSA se ha contado con el trabajo de distintas áreas de la institución como lo son La Dirección de Asuntos Jurídicos, el Departamento Financiero-Contable, y las ocho Oficinas Regionales distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional. El caso particular de las oficinas regionales es de gran importancia, pues son el vínculo directo con los clientes e interesados en participar de este programa institucional, siendo los responsables de dar trámite a las solicitudes de ingreso al programa y de realizar un control sobre todos los contratos durante su periodo de vigencia. Este año las oficinas regionales tuvieron una importante dificultad para iniciar con el proceso de recepción de solicitudes anual; la corrección a la resolución ministerial, la cual ocasionó un retraso de casi dos trimestres, por lo cual se dio un recargo y repriorización de tareas para el tercero y cuarto trimestres.

El siguiente cuadro presenta con mayor detalle los datos referentes a las gestiones de las oficinas regionales tanto en el cuarto trimestre como de forma acumulada en el periodo:

Cuadro N°1

Oficina Regional	Estudios técnicos valorados		Contratos formalizados	
	IV trim	Anual	IV trim	Anual
Cañas	75	111	63	75
Caribe Norte	52	96	40	59
Limón	10	77	16	57
Nicoya	50	103	48	92
Palmar Norte	80	114	45	82
San Carlos	45	139	32	125
SJ Occidental	62	87	22	38
SJ Oriental	41	105	49	82
Total	415	832	315	610

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse de acuerdo con el cuadro anterior, proporcionalmente hablando el cuarto trimestre fue el periodo del año en que más estudios técnicos fueron valorados y también en el que más se formalizaron contratos. La oficina que más estudios técnicos valoró en el cuarto trimestre fue la de Palmar Norte, mientras que la que más valoró en el año fue la de San Carlos. Por otro lado, en el caso de los contratos formalizados, la oficina que tuvo mejor resultados en el cuarto trimestre fue la de Cañas, mientras que a nivel anual fue San Carlos.

Complementariamente, estas hectáreas forman parte de la meta institucional de mantener una cobertura forestal de al menos 300.000,00 hectáreas sometidas anualmente al PPSA. Esta meta ha sido sobrepasada en el periodo 2019, alcanzando un total de 337.266,53 hectáreas, conformadas por todas las propiedades con contratos vigentes que recibieron un pago durante este año, de las cuales un 33,81% fueron pagadas únicamente en el cuarto trimestre. Este es el segundo año consecutivo en que se logra alcanzar la meta anual, por lo que las medidas que se han tomado para colaborar con el proceso han funcionado a pesar de haber obstáculos.

Colocación de hectáreas 2019	
I trim	→ 77.090,70
II trim	→ 56.074,82
III trim	→ 90.043,08
IV trim	→ 114.057,93

De acuerdo con la división territorial que el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) realiza la distribución de la cobertura del programa fue la siguiente:



Cuadro N°2

Región	Total Regional	
	Hectáreas	Monto
Atlántico	76.529,93	₡2.971.527.988,34
Central	41.511,87	₡1.742.745.057,02
Chorotega	57.826,42	₡2.475.063.604,60
Pacífico	22.669,95	₡969.502.989,06
Brunca	73.324,91	₡3.041.592.087,96
Huetar	65.403,46	₡2.912.619.146,52
Total	337.266,53	₡14.113.050.873,50

Fuente: elaboración propia.

La labor de realizar inspecciones en las fincas que tienen contrato de PSA también corresponde a las oficinas regionales. La cantidad de visitas a realizar por cada oficina varía, siendo un porcentaje variable de la cantidad de contratos vigentes que maneja cada una. Los resultados obtenidos en el periodo fueron los siguientes:

Cuadro N°3

Oficina Regional	Visitas		Porcentaje	
	IV trim	Anual	Meta anual	Resultado anual
Cañas	0	9	7%	1,66%
Caribe Norte	4	25	5%	2,91%
Limón	4	28	5%	5,19%
Nicoya	28	82	6%	5,66%
Palmar Norte	8	46	7%	7,32%
San Carlos	6	61	6%	6,10%
SJ Occidental	3	15	5%	1,44%
SJ Oriental	10	21	3%	1,80%
Total	63	287		

Fuente: elaboración propia.

La cantidad de visitas realizadas por todas las oficinas regionales disminuyó en comparación con el trimestre anterior, debido a que el retraso de la resolución



ministerial mencionada anteriormente ocasionó una acumulación de valoraciones técnica a realizar y contratos a formalizar. Por este motivo el avance y cumplimiento de este indicador se vio dificultado en el cuarto trimestre. Las oficinas regionales de Limón, San Carlos, y Palmar Norte fueron las únicas que lograron alcanzar la totalidad de visitas programas, lo cual se debe

a que cuenta con personal con amplia experiencia en el puesto y en los casos de San Carlos y Palmar Norte se cuenta con más de ingeniero por oficina. En los casos de las oficinas de San José Occidental, Caribe Norte y Cañas han afectado otras circunstancias como una alta carga administrativa y que los ingenieros responsables tomaron el cargo de estas oficinas este mismo año, por lo que se ha requerido de un periodo de ajuste. Por último, en lo que refiere a la Oficina Regional de San José Oriental es la que tiene una menor cuota en la cantidad de visitas a realiza, sin embargo, dada la acumulación de trámites y capacidad del personal no ha sido posible realizar todas las verificaciones establecidas en la meta del periodo, por lo que incluso se debió recurrir a la colaboración del Departamento de Control y Monitoreo en algunas ocasiones.

A través del PPSA se contribuye a la mitigación de los gases de efecto invernadero, pues tanto los nuevos contratos como los vigentes inciden de manera positiva en el control del medio ambiente y la mitigación del cambio climático. La cantidad de dióxido de carbono (CO_2) contenido en los contratos al tercer trimestre era más alto que el esperado, nuevamente en este último trimestre del periodo se logró superar la meta programada de 30%, alcanzando un 41,94%, lo que representa 48.226.550,00 toneladas de CO_2 en bosques y plantaciones. Respecto de este mismo indicador durante todo el 2019 se contuvo un total de 142.700.053,95 toneladas de CO_2 , la meta estimada era de 115.000.000,00 por lo que el desempeño fue de 124,09%.

De manera complementaria al indicador anterior, se ha medido la cantidad de toneladas de CO_2 mitigadas bajo contratos vigentes de PSA, en las modalidades de reforestación, regeneración y SAF. En este caso la meta del cuarto trimestre se alcanzó, ya que se logró contener un total de 426.003,57 toneladas. Sin embargo, en el tercer trimestre el desempeño fue cercano a lo programado y tanto en el primero como en el segundo trimestre se estuvo lejos de la meta, lo cual ha

generado que no se alcanzara la meta anual. El total anual fue de 941.866,65 toneladas, mientras que la meta planteada fue de 1.400.000,00, por lo que la ejecución final fue de 67,28%.

Créditos forestales y otros mecanismos de fomento

Los créditos forestales son un mecanismo de apoyo y fomento para los pequeños y medianos productores del sector forestal. En este último trimestre el comité de crédito realizó 3 sesiones en las cuales logró la aprobación de 33 nuevas operaciones crediticias, con las que se ha colocado un total de ₡272.050.280,00 colones. Además, se realizaron los desembolsos correspondientes a operaciones crediticias pendientes del trimestre anterior por ₡37.533.353,10 colones, por lo que en el trimestre se realizó un desembolso total de ₡309.583.633,10 colones. A pesar de que no se logró colocar todo el monto programado para el trimestre, no se aleja significativamente de la meta, al igual que en el trimestre anterior. Sin embargo, dado el comportamiento que hubo en la colocación de créditos en el segundo trimestre del año no se logrado alcanzar la meta del 100%, ya que se esperaba colocar ₡949.504.875,00 colones y se logró al cierre del periodo un monto de ₡880.624.678,76 colones, lo cual representa un 92,75% del presupuesto.

Cuadro N°4

Sub programa	Monto colocado en créditos por trimestre			
	1 trim	2 trim	3 trim	4 trim
Fomento Productivo	₡75.700.000,00	₡11.386.868,04	₡162.365.750,00	₡141.583.633,10
Industria Forestal	₡71.238.419,63	₡60.000.000,00	₡59.444.883,85	₡168.000.000,00
Fomentando el Desarrollo	₡60.000.000,00	₡0,00	₡10.000.000,00	₡0,00
Venta bien adjudicado	₡0,00	₡14.750.000,00	₡0,00	₡0,00
Readecuaciones	₡0,00	₡0,00	₡46.155.124,14	₡0,00
Total	₡206.938.419,63	₡86.136.868,04	₡277.965.757,99	₡309.583.633,10

Fuente: elaboración propia.

Con la colocación de créditos forestales el Fonafifo ha logrado impactar directamente no solo en el sector forestal, sino también en la sociedad, ya que ha generado un impacto positivo en 328 empleados únicamente durante este año.

Además, se ha aumentado la disponibilidad de recursos financieros para la consolidación del crédito en el sector agroforestal en un monto de ₡406.090.417,15 colones que serán invertidos en el sector en próximo año.

Por otro lado, la Dirección de Fomento ha logrado la colocación de 22 nuevos proyectos en el Programa de Plantaciones de Aprovechamiento Forestal (PPAF), ubicados en Aguas Claras, La Esperanza y Guatuso. Con esta colocación se alcanza un total de 55 nuevos proyectos colocados en el año. De este modo el desempeño trimestral fue de 28,21%, mientras que el anual de 70,51%.

Sostenibilidad

Mecanismos de administración de recursos adicionales

Por medio de la estrategia REDD+ Costa Rica busca la atracción de recursos económicos provenientes de organismos internacionales, para destinarlos a la reducción de las emisiones derivadas de la deforestación y de la degradación de bosques naturales.

Se ha brindado soporte a la operación de la secretaría de la estrategia REDD+ (Reducción de las Emisiones Derivadas de la Deforestación y Degradación del Bosque, más la conservación/gestión sostenible de los bosques y aumento de reservas de carbono forestal), la cual ha trabajado en el año dedicada en cuatro frentes; el Fondo de Desarrollo Verdel para los países SICA, Negociaciones ante Fondo Verde del Clima, ante el Fondo de Carbono y la preparación para negociaciones con el mercado voluntario.

Entre los principales logros de REDD+ se encuentra el diseño de la propuesta de Pago de Servicios Ambientales por Resultados, que fue evaluado por los países donante, y cuyo informe fue enviado en enero del 2020 al Fondo Verde del Clima para su respectivo análisis y aprobación. También se logró diseñar el documento de monitoreo que fue remitido a la ventana REDD+ de la Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático (CMNUCC).

La Unidad de Adquisiciones de Proyectos Especiales del Departamento Administrativo ha dado el soporte necesario para que la secretaría técnica de REDD+ cuente con los bienes y servicios de proyectos financiados por organismos internacionales, mediante la aplicación de la normativa nacional e internacional de contratación aplicable. Para el cuarto trimestre se programó un avance del 60% en la cantidad de contratos firmados según el plan de adquisiciones de REDD+. Al final

del trimestre se sobrepasó la cantidad de contratos que se esperaba firmar, llegando a un total de 78 que representan una ejecución de 130%. Al realizar un análisis anual también se vio un aumento significativo en los resultados comparados con la meta esperada, pues se programó 60 contratos firmados a lo largo del año y en total se logró concluir con la firma de 142 (más del doble de lo programado).

Comercialización de servicios ambientales

La captación de recursos financieros adicionales contribuye con las tareas de posicionamiento institucional, incrementa el presupuesto disponible para el financiamiento de los productores forestales, y permite la creación y promoción de productos innovadores basados en los servicios ambientales, los cuales resultan de interés para particulares que eventualmente pueden adquirirlos. La Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales logró captar recursos financieros adicionales durante el segundo semestre por un total de \$2.146.032,82 USD. De acuerdo con los datos facilitados por el Departamento Financiero-Contable y los registros de la Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales, se indica que en 2019 se logró captar en total \$2.878.849,88 distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N°5

Fuente	Recursos		
	I sem	II sem	Total
Canon por aprovechamiento de aguas	\$467.112,50	\$1.844.811,66	\$2.311.924,16
Gestión de la Dirección	\$265.704,57	\$301.221,15	\$566.925,72
UCC-Fonafifo	\$194.335,52	\$147.994,97	\$342.330,49
Otras gestiones (convenios, créditos de carbono y Bosque Vivo Osa)	\$71.369,05	\$153.226,18	\$224.595,23
Total	\$732.817,07	\$2.146.032,81	\$2.878.849,88

Fuente: elaboración propia.

El resultado anual muestra un desempeño de la Dirección de un 102,81%, pues la institución esperaba la captación de \$2.800.000,00. Este indicador muestra una estimación y programación muy precisas.

De los diferentes productos que comercializa la Dirección, las Unidades Costarricenses de Compensación (UCC) son las que generan mayores ingresos. En el periodo se logró colocar 54.055 UCC's en el mercado nacional, siendo

31.485,4 en el primer semestre y 22.569,6 en el segundo semestre. Los recursos obtenidos sirven financiar contratos de beneficiarios en el Programa de Pago de Servicios Ambientales.

Convenios interinstitucionales

El Fonafifo busca cambiar la forma en que se valoran los servicios ambientales de las fincas, por lo que dirige sus esfuerzos a crear una visión integradora del paisaje de finca, coordinando entre instituciones del sector, delimitando competencias, trabajando en equipo y creando alianzas con otras instituciones del sector, incluso más allá del forestal; que posibiliten la capacitación a los pequeños productores y fortalezcan las acciones tendientes a la recuperación de bosque y el uso sostenible del suelo.

La Dirección General se ha esforzado por fortalecer el liderazgo nacional e internacional de la institución posicionando los programas de Pago por Servicios Ambientales y Crédito Forestal como mecanismos exitosos de fomento forestal (PNDF) y otros proyectos de interés estratégico. Durante el segundo semestre la dirección logró pactar dos nuevos convenios con Korea y la Pozuelo, y también se logró posicionar al Fonafifo por medio de la participación en 40 eventos de la agenda estratégica, de los cuales 26 fueron en el territorio nacional y 14 fueron internacionales.

Gestión institucional

Mejora tecnológica

La Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación busca la modernización de la institución, mediante soluciones informáticas que integre los procesos internos y externos por medio de tecnologías de información y comunicación, a fin de optimizar la prestación de Servicios Institucionales.

Una de las funciones más importantes que realiza esta unidad es la automatización de procesos internos, logrando maximizar el uso de recursos y mejorar la prestación de los servicios a un costo menor. Durante el segundo semestre la UTIC logró cumplir con todos los requerimientos de automatización recibidos en el periodo y además con todas las solicitudes de mejora para los sistemas existentes, entre estos; siPSA, siGAFI, modEvalDe, SUMI y moGerenci, entre otros.

Dentro de los módulos desarrollados en este periodo se obtuvieron logros importantes, dentro de los cuales destacan:

- El módulo de reportes del PSA.
- Sistema de Carga Documental siCAD, para el cual se contó con la colaboración de la Comisión de Datos Abiertos, Directores y Jefaturas intermedias involucradas en los procesos sustantivos; y además con la Unidad Planificación y Control de Gestión y la Contraloría de Servicios. Esta herramienta se encuentra disponible en el sitio web desde el 18 de octubre y ya se han recibido 5 notificaciones, todas con respuestas satisfactorias para los clientes y Usuarios.
- El moCyM; el cual es una herramienta utilizada por el Departamento de Control y Monitoreo, para la recolección de los datos en las diferentes fincas. Este módulo permite que la información recolectada sea suministrada in situ de manera ágil y eficaz para continuar con los trámites correspondientes del Pago de Servicios Ambientales. Asimismo, permite que la Dirección y las jefaturas de PSA puedan analizar la información suministrada online desde las oficinas centrales y regionales de Fonafifo, esto por cuanto la aplicación moCyM, alimenta al siPSA. Además, permite la coordinación de la gira hasta la realización de esta, ya que este módulo está disponible en web (para uso en oficina) y en aplicación móvil (para visita en campo).

Por último, la unidad brindó soporte técnico a la Funbam en el desarrollo de un sistema automatizado para el programa de Pago de Conversación de la Biodiversidad (PCB). Dicho sistema fue finalizado con éxito y mejorará capacidad técnica y administrativa de la Funbam.

Los ajustes que se solicitan a los módulos existentes requieren de atención del personal de esta unidad, lo cual se traduce en una gran cantidad de tiempo a dedicar. Dentro de los ajustes de mantenimiento y correcciones más importantes se encuentran:

- Calendario de citas.
- Calidades de regente y clientes.
- Control de roles de funcionarios.
- Reimpresión de documentos.
- Convenios.
- Módulo de atención de Citas fuera de calendario.

- Nueva versión de siGAFI con nuevas opciones de reportes de “Ejecución Presupuestaria” son los reportes nuevos.

Cumplimiento de normativa

Para el Fonafifo es primordial contar con acciones dirigidas al cumplimiento del marco normativo público, procurando el desarrollo de iniciativas y proyectos innovadores que no lesionen la normativa aplicable. Para cumplir con esto la Dirección de Asuntos Jurídicos brinda asesoría jurídica a la Junta Directiva, Dirección General, áreas de la institución y otras dependencias del sector, en cuanto a temas relacionados con el quehacer institucional y cualquier otro que se requiera; emitiendo dictámenes técnico legales que orienten la acertada toma de decisiones.

Únicamente en el cuarto trimestre la Dirección de Asuntos Jurídicos logró atender 208 consultas técnico administrativas, las cuales se atienden conforme ingresan a la Dirección. La cifra indicada incluye las valoraciones de los expedientes que remiten las Oficinas Regionales con cualquier tipo de consulta o solicitud de criterio legal respecto de un contrato PSA.

Además de estas valoraciones, la Dirección ha colaborado con el proceso anual de análisis de solicitudes de ingreso al PPSA, de la forma en que se mencionó en el apartado correspondiente.

Sistema de Gestión institucional

De acuerdo con la información registrada en el Sistema de Gestión Institucional de la Unidad de Planificación y Control de Gestión el grado de cumplimiento de las acciones estratégicas institucionales del cuarto trimestre es de 48,38%. Este porcentaje indica que hay un aumento por cuanto lo programado era 37,34%. Del mismo modo, en los trimestres anteriores este indicador mostró una leve desviación positiva, por lo que los resultados institucionales para el cierre del periodo superarán el 100% de desempeño. Durante este año no se materializó ninguno de los riesgos mapeados por las distintas áreas de la institución, esto producto de que año con año se ha ampliado la visión de lectura de los riesgos y minimizando la cantidad de riesgos operativos. Es importante recalcar que esta unidad dedicó una cantidad importante de tiempo durante el año en la elaboración del documento de *Visión de Futuro 2040 y Plan Estratégico Institucional 2020-2025*, proceso en el cual se involucró a toda la institución y por primera vez se realizó un mapeo de riesgos estratégicos en conjunto con la Junta Directiva.

La Contraloría de Servicios ha realizado una nueva evaluación de los servicios sustantivos que brinda la institución. Esta labor ha sido realizada a lo largo de todo periodo, pero los resultados han sido sistematizados en este cuarto trimestre. En el caso del PPSA se realizó un total de 578 encuestas por vía telefónica y presencial para las cuales se contó con el apoyo de las Oficinas Regionales y el Departamento Financiero-Contable. En el caso de los programas de Crédito Forestal y Comercialización de Servicios Ambientales, fueron esas direcciones respectivamente quienes se encargaron del diseño y aplicación de su encuesta de evaluación, siendo un total de 33 en el primer caso y 111 en el segundo. De esta manera se tiene un total de 722 encuestas y un resultado de la satisfacción de los clientes de un 90,03%, el cual es resultados de las tres evaluaciones realizadas, siendo que en el caso de PSA fue de 88,70, en Crédito de 90,9 y en Comercialización 90,48. Estos resultados muestran el impacto que tienen los programas que se ofrecen a la ciudadanía, siendo recibidos de manera positiva por quienes mantienen una relación con nuestra institución.

Evaluación de servicios 2019

DSA	→ 578	→ 88,70%
DFF	→ 33	→ 90,90%
DDCSA	→ 111	→ 90,48%
Total	→ 722	→ 90,03%

La Unidad de Proveeduría y Servicios Generales logró gestionar 152 órdenes de inicio en el último trimestre, lo cual significó un desempeño del 38,68%. Es importante mencionar que existe una particularidad respecto al comportamiento de este indicador, debido a que se toma como base para el cálculo un promedio a partir de la cantidad de contrataciones de los últimos tres años, que eran la suma de contrataciones por medio del presupuesto del Fonafifo y del Fideicomiso. Sin embargo, en el periodo 2019 no se recibió ninguna solicitud con presupuesto de fideicomiso, debido a la no disponibilidad de recursos en este financiador, por tanto, el promedio para este año resulta una base más alta de lo que en realidad es y requerirá de un análisis para el próximo periodo.

De manera anual, la UPSG logró gestionar 362 solicitudes de contratación. Cabe destacar que el personal de la UPSG tuvo que realizar un importante esfuerzo para alcanzar esta cifra, pues el proceso de contrataciones sufrió algunos altercados que impidieron iniciar con la ejecución de manera pronta y generó un recargo en este último trimestre. Algunos de los inconvenientes que se presentaron fueron; que el periodo contractual inició hasta el mes de febrero debido a que el sistema Financiero Contable para emitir certificaciones estuvo habilitado hasta este mes, se debieron realizar reorganizaciones de personal para suplir la ausencia de algunos de los colaboradores, lo cual requirió de una curva de aprendizaje y también que debido a la situación del fideicomiso algunos contratos no tuvieron asignación presupuestaria por lo cual fue necesario iniciar procedimientos de contratación no programados. Cabe indicar que la liberación de presupuesto tardó en este año, los ajustes realizados al Sistema de Gestión Administrativo-Financiero y algunas limitantes de

personal afectaron negativamente la gestión contractual, imposibilitando el avance programado en el primer trimestre y ocasionando una recarga en los tres trimestres restantes.

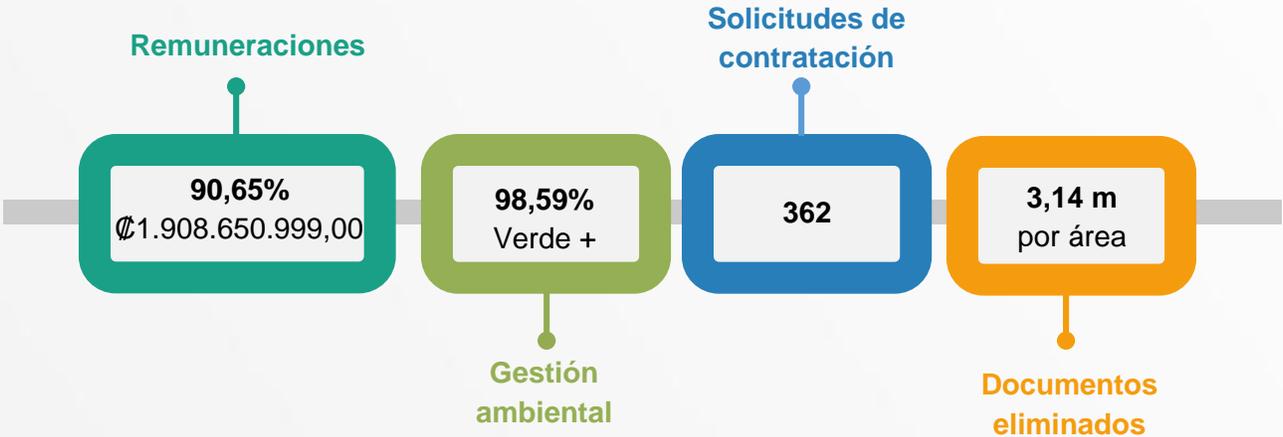
Las acciones que realiza la Unidad de Recursos Humanos se orientan a mantener y desarrollar el personal de la institución mediante la aplicación de técnicas de recursos humanos. Algunas de las acciones que se realizan constantemente son la capacitación del personal y las actividades de fomento de la ética en los funcionarios. Únicamente durante el cuarto trimestre se ejecutó un monto de ₡549.926.750,00 colones de la partida de remuneraciones (poco más de lo programado), dentro del cual se incluye cancelar a los funcionarios algunos reajustes retroactivos de salario y zonaje, y, además, registrar el ajuste salarial del segundo semestre. Esta misma partida obtuvo una ejecución acumulada para el periodo del 90,65% de lo presupuestado, lo cual significa el giro de dinero por un total de ₡1.908.650.999,00. Este indicador se vio afectado en su desempeño debido a que durante el primer trimestre se contó con algunas plazas vacantes, por lo que se disminuyó el presupuesto ejecutado.

Para promover un ambiente sano, y equilibrado que contribuya a mejorar la calidad de vida del personal y los usuarios de la institución la Unidad de Salud Ocupacional realiza una gestión integral de seguridad, salud y ambiente con igualdad de oportunidades. A lo largo de todo el periodo solo ocurrió un accidente laboral, dicho incidente se presentó en el cuarto trimestre, por lo que el desempeño de este indicador es de un 90,20%. Es importante mencionar que el incidente ocurrido se presentó en el trayecto que realizaba el funcionario del trabajo a su casa, por lo no se presentó ningún incidente en las instalaciones laborales, lo cual es muestra de los avances que ha tenido esta unidad en seguridad laboral.

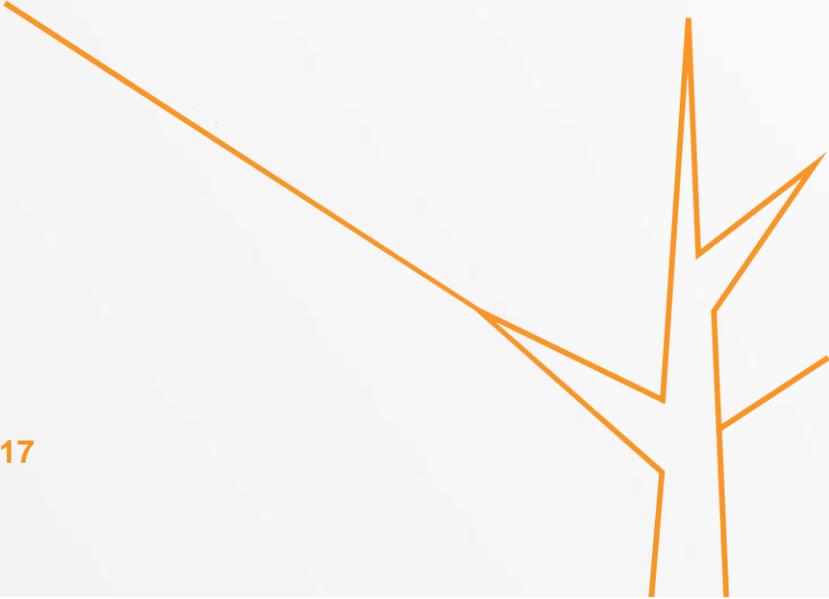
Por otro lado, el desempeño ambiental institucional no había sido mencionado en trimestres anteriores, pues únicamente correspondía reportar avance en este cuarto trimestre. La calificación otorgada por la Dirección de Gestión de Calidad Ambiental (DIGECA) para este año aumentó en comparación con el año anterior, pasando de 86 a 98,59. Esta calificación ubica al Fonafifo en una categoría “verde +”, lo cual destaca entre las mejores calificaciones de la categoría “Ministerios y sus órganos adscritos”

La Unidad de Archivo realizó acciones que se encontraban pendientes para el periodo, recuperando las metas esperadas en algunos de los indicadores. Durante el cuarto trimestre se realizaron todas las inspecciones de los archivos de gestión institucionales, siendo que se realizaron 25 valoraciones de un total de 26, lo cual representa un avance del 96,15%. El único archivo al que no se le logró

realizar la inspección fue el ubicado en la Oficina Regional de Limón, debido a las condiciones climáticas adversas en el momento en que se programó la visita. La cantidad de metros lineales de documentos eliminados por unidad estimada no se alcanzó debido a que esta unidad no contó con un encargado por un periodo cercano a 1 año, por lo que impidió la aprobación de más tablas de plazos (método por el cual se puede eliminar documentación) y además el profesional de esta área se incorporó para el segundo semestre del año, por lo que no se contó con suficiente tiempo para realizar las eliminaciones documentales.



Por parte del Departamento Financiero-Contable se logró ejecutar en su totalidad tanto las acciones necesarias para la gestión de cobro de los ingresos presupuestados como las acciones necesarias para la gestión de trámite de los egresos presupuestados en el trimestre. Gracias a estas acciones el Fonafifo logró contar con los recursos en forma oportuna para atender las obligaciones financieras adquiridas. Ambos indicadores han alcanzado un desempeño acumulado muy alto al cierre del periodo, la gestión de ingresos con un 97,73% puesto que solo en el primer trimestre no se alcanzó o programado, y, en el caso de la gestión de egresos una efectividad del 100% de las acciones.



Conclusiones

- La colocación de hectáreas sometidas al PPSA tuvo una leve disminución respecto del año anterior, pasando de 339.801,36 hectáreas en el 2018 a 337.266,53 hectáreas en el 2019. Dicha disminución podría atribuirse retraso sufrido con la aprobación de la resolución ministerial, lo cual paralizó la colocación de nuevas hectáreas durante el primer semestre. Por lo anterior, es importante recalcar que fueron las medidas tomadas por la Dirección de Servicios Ambientales, tales como; repriorización y distribución del personal, las que permitieron alcanzar y superar la meta institucional a pesar de las dificultades presentadas.
- A pesar de que se dio una gran colocación de recursos para fomentar el sector productivo forestal por medio de créditos, es posible visualizar una disminución respecto del año anterior. Dicha disminución es de ₡112.748.453,24 colones, por lo que requiere de atención por parte de la Dirección de Fomento Forestal para impedir que dicha disminución se mantenga durante el próximo periodo 2020.
- A pesar de que la resolución ministerial de PSA retrasó todo el proceso de nuevos ingresos el Departamento Financiero-Contable hizo los ajustes necesarios para dar acompañamiento a la Dirección de Servicios Ambientales y Oficinas Regionales. Esto permitió que la ejecución presupuestaria no disminuyera de manera significativa alcanzando un 86,62%.
- Hay una importante disminución en la cantidad de gestiones recibidas por medio de la Contraloría de Servicios en comparación con el 2018. Esta disminución puede deberse a la implementación del nuevo sitio web, el cual pone a disposición más información para los interesados y a que además ha



incluido una ventana para solicitudes de información pública y envío de documentos.

- Los resultados obtenidos en la evaluación de calidad de los servicios institucionales reflejan el impacto positivo de los programas sustantivos. Sin embargo, debe tomarse en cuenta los comentarios y recomendaciones de mejora que han realizado los clientes de los programas para mejorar los programas existentes e innovar con nuevos productos que respondan a las necesidades del sector forestal.
- En el campo de gestión ambiental se vio una mejora significativa, obtenido casi una puntuación perfecta. Esto muestra el impacto positivo que ha tenido el PGAI y la disposición de todos los funcionarios de colaborar con este tipo de programas que fomentan buenas prácticas ambientales y que en el caso específico del Fonafifo, al ser una institución ambiental, debe de brindarse apoyo incondicional.
- El desempeño general de las unidades del Departamento Administrativo ha sido muy favorable. En el caso de la Unidad de Archivo la baja en el desempeño se debe a la ausencia de un profesional durante el primer semestre y al tiempo requerido para la adaptación al puesto de la nueva funcionaria, situaciones que salen de las posibilidades de control del Departamento.
- El diseño e implementación de nuevos módulos para el Sistema de Control de Gestión Institucional (SCGI) han facilitado el desarrollo de labores manuales, permitiendo la una mejor operación tanto en las labores sustantivas como en las de apoyo.
- El retraso en la aprobación de la resolución ministerial que inicio al proceso de PSA de cada año hace que se recarguen labores principalmente en el segundo ciclo de cada año. Las oficinas regionales deben valorar reprogramar las actividades relacionadas con el ingreso al programa, dando mayor peso a los últimos trimestres, y trasladar otras funciones al inicio del año.
- La Dirección de Servicios Ambientales trabaja de manera coordinada implementar una serie de iniciativas que permitan una mayor colocación de hectáreas y ejecución de recursos financieros, las cuales deberá implementar en 2020 y años posteriores.



Elaboración

Lic. Alonso Chacón Meza

Unidad de Planificación y Control de Gestión

Aprobación

Lic. Natalia Vega Jara

Unidad de Planificación y Control de Gestión

Desempeño institucional IV trimestre 2019

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
Dirección General	58,64%	32,52%	55,45%	<p>Los indicadores de cantidad de sesiones y número de acuerdos ejecutados por la Junta Directiva obtuvieron buenos resultados durante el segundo semestre, al igual que en el primer semestre. Este indicador no requiere de ninguna modificación en la meta del próximo periodo ni en la programación de avance.</p> <p>La cantidad de informes presentados no alcanzó la meta en ninguno de los dos semestres, pero no se indican los motivos para esta disminución. Debe analizarse esta situación con el fin de valorar si la situación se va a mantener, pues podría requerirse de un ajuste en la meta para el 2020.</p> <p>La cantidad de convenios pactados fue justo la estimada para el año, por lo que no se recomienda realizar modificaciones en este indicador.</p> <p>Por último, participación en eventos nacionales e internacionales del segundo semestre alcanzó la</p>

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				meta anual, por lo que este indicador ha alcanzado un desempeño de 167,50%. Es necesario analizar si este aumento se debe a una condición particular del periodo o si el comportamiento se va a mantener durante el 2020 para realizar los ajustes pertinentes.
Contraloría de Servicios	66,25%	52,87%	79,81%	<p>La cantidad de gestiones atendidas por tipo en el cuarto trimestre fue menor a la mitad de lo programado, situación que fue muy similar en los tres trimestres anteriores. Debe considerarse las causas de esta disminución para determinar si la meta del 2020 debe ajustarse.</p> <p>La cantidad de días que se tarda para resolver las gestiones es en promedio de tres días, lo cual está dentro del rango de aceptable de acuerdo a la ley N°9158. No es posible ajustar la meta, pero se puede valorar ajustar la programación para realizar reportes semestrales.</p> <p>El promedio de sugerencias de mejora implementadas tiene un buen resultado. No se recomienda ajustar ni la meta ni la programación del indicador.</p>

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
Unidad de Planificación y Control de Gestión	48,51%	59,05%	121,71%	<p>El grado de cumplimiento de las metas institucionales del semestre es mayor al programado, al igual que en el primer semestre. Esto se debe a que el desempeño en la mayoría de áreas fue superior a lo programado, por lo que se deben ajustar las metas respectivas. La cantidad de informes en el trimestre y en el año también superan la meta.</p> <p>El grado de cumplimiento del PNDF ha sido superado debido a que indicadores incluidos en los programas sustantivos han sido sobrepasados.</p> <p>El porcentaje de avance de acciones de mejora resultados de la valoración de riesgos, autoevaluación y mejora regulatoria tiene una adecuada programación y meta, si bien el cumplimiento de acciones no es del 100% se ha considerado en la meta que hay condiciones que dificultan que todas las áreas cumplan con la totalidad de acciones de mejora del periodo.</p> <p>La cantidad de documentos diseñados, actualizados o eliminados es la adecuada, al igual que la programación. No se recomienda hacer modificaciones al indicador.</p>

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				En términos generales se ha cumplido con el total de peticiones de información en tiempo y forma.
Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	48,78%	48,02%	98,46%	La implementación de un gestor de documentos electrónicos ha tenido un buen desempeño de acuerdo con la programación, por lo que no se deben hacer modificaciones al indicador. Indicadores como la cantidad de equipos auditados, requerimientos de automatización, requerimientos de ajustes al siPSA u otro sistema institucional, solicitudes de servicio, la cantidad de mantenimientos y respaldos realizados a equipos y adquiridos han tenido un desempeño perfecto pues siempre se atienden en su totalidad. Por lo anterior, ninguno debe ser modificado.
Dirección de Servicios Ambientales	26,44%	44,06%	166,65%	El número de hectáreas sometidas al PPSA durante el cuarto trimestre fue superior a lo estimado, lo que también ocurrió en el resultado anual, por lo que puede valorarse un incremento en la meta de este indicado, considerando su vinculación con distintos planes nacionales y sectoriales. La cantidad de beneficiarios y de contratos del PPSA fue más alta de lo esperado en el trimestre, pero

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				<p>bastante aproximado a la meta en el año por lo que se requiere de un análisis de programación.</p> <p>La cantidad de beneficiarios y hectáreas por organización tramitadas en el trimestre fue desproporcionalmente mucho mayor a lo programado y a nivel anual se ve un incremento importante respecto de la meta. Se recomienda ajustar tanto la meta como la programación de estos indicadores.</p> <p>También los indicadores de beneficiarios y fincas con proyectos menores a 50 hectáreas han tenido un resultado muy por encima de lo programado para el trimestre y también respecto de la meta anual. Se debe revalorar la meta para el 2020 pues ha sido subestimada en 2019.</p> <p>La cantidad de hectáreas nuevas sometidas al PPSA en el trimestre superó las expectativas. Sin embargo, esto no fue suficiente para alcanzar la meta anual. Se debe analizar las causas y la necesidad de ajustarla para el próximo periodo.</p> <p>La cantidad de hectáreas pagadas en territorios indígenas en el trimestre fue más de cuatro veces lo programado, mientras que la cantidad de árboles</p>

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				<p>llegó a más del doble de la meta de todo el año. No solo debe ajustarse la meta sino también analizar la programación, pues el comportamiento de estos indicadores no fue el programado en ninguno de los trimestres.</p> <p>A pesar de que la cantidad de sistemas mixtos pagados en el trimestre fue la programada se está lejos de cumplir la meta anual. Es necesario valorar la meta o analizar los motivos por los cuales no se pudo lograr la colocación.</p> <p>La cantidad de giras de control y monitoreo del cuarto trimestre disminuyó y no se cumplió la meta trimestral nula anual, esto debido por la indicación de enfocar esfuerzos en la colaboración del proceso de ingreso de PPSA del periodo.</p>
Dirección de Fomento Forestal	62,55%	68,12%	108,91%	<p>El monto colocado en créditos forestales y la cantidad de operaciones crediticias se acercan mucho a lo programado en el trimestre. El mismo comportamiento se dio tanto en los demás trimestres como en la meta anual por lo que se recomienda no modificar meta ni programación.</p> <p>El número de empleos impactados por los créditos tiene un incremento importante por lo que se debe</p>

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				<p>ajustar la meta para el 2020, y aún más si se considera que de haberse colocado la totalidad de presupuesto disponible este indicador habría crecido más.</p> <p>La cantidad de hectáreas impactadas por el programa de crédito quedó muy por debajo de la meta anual. Sin embargo, se debe considerar que de haber colocado más créditos este indicador habría mejorado, pero no lo suficiente para alcanzar un 100%.</p> <p>Casi todos los créditos otorgados fueron tramitados en un periodo menor a 30 días, por lo que la dirección podría proponer una meta que reduzca la cantidad de días para mejorar el servicio.</p> <p>El patrimonio para financiar al sector aumentó mucho más de lo esperado para el año. Debe considerarse el ajuste de la meta según las proyecciones financieras de la dirección y a los créditos colocados en el periodo.</p> <p>La cantidad de eventos promocionales realizados y la cantidad de productores con proyectos agroforestales capacitados fueron los esperados para el año y no se dieron variaciones importantes en</p>

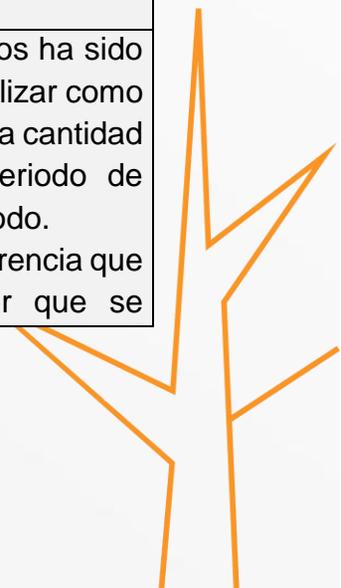
Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				<p>la programación, por lo que se recomienda no hacer ajustes en meta ni programación a menos de que la dirección tenga conocimiento de alguna eventualidad que pueda afectar el comportamiento de estos indicadores durante el 2020.</p> <p>No se realizaron visitas de proyectos durante este trimestre, pero la meta anual se sobrepasó significativamente. Esto indica que la meta fue subestimada y que la programación no fue la correcta en ninguno de los trimestres, por lo que le indicador se debe ajustar en ambos aspectos.</p> <p>Por último, la cantidad de contratos de PSA por resultados apenas sobrepasaron la mitad de le meta del periodo. Por lo que se debe analizar la meta del año 2020.</p>
Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales	122,50%	78,56%	64,13%	<p>El monto de recursos nuevos adquiridos por medio de alianzas ha sobrepasado significativamente la meta anual, por lo que se recomienda hacer un ajuste de meta para el 2020.</p> <p>La cantidad de publicitarios divulgados fue casi la estimada para el periodo por lo que no se recomienda hacer cambios en la meta o programación.</p>

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				Por último, a pesar de que la cantidad de eventos promocionales divulgados es justo la estimada del año, no lo es para el semestre ni lo fue para el primer semestre, por lo que se debe analizar la programación de este indicador.
Dirección de Asuntos Jurídicos	47,59%	71,89%	64,13%	<p>La cantidad de consultas técnico administrativas, de gestiones realizadas para la proveeduría, de órganos directores o de investigación en los que se participó fueron más del doble de las estimadas. La cantidad de modificaciones y finiquitos de contratos y la de procedimientos ordinarios atendidos sobrepasaron en un porcentaje importante la meta trimestral y anual. Todos los indicadores mencionados merecen un análisis para replantear las metas del 2020.</p> <p>Por el contrario, el porcentaje de procedimientos ordinarios atendidos resulta muy bajo respecto del total de procedimientos. Sin embargo, esto depende de condiciones ajenas a la dirección por lo hay un control real sobre la ejecución del indicador.</p> <p>Por último, el total de inscripciones de contratos de PSA tiene un buen desempeño anual. Sin embargo, la programación debe analizarse pues el</p>

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				comportamiento trimestral no fue el estimado por la dirección.
Departamento Financiero-Contable	23,05%	22,39%	97,13%	<p>El porcentaje de documentos vencidos tramitados y el porcentaje de informes de tesorería presentados fue justo el esperado para el trimestre y para el año, por lo que no se debe modificar ni la meta ni la programación de estos indicadores.</p> <p>Por otro lado, el promedio de días para realizar el pago de contratos de PSA y de proveedores de bienes y servicios fue de casi la mitad de la meta del periodo, por lo que se puede valorar ajustar las metas para el 2020 pero no la programación.</p> <p>La ejecución presupuestaria de los ingresos institucionales no es baja pero aún tiene margen de mejora. Se comprende que la mayoría de ocasiones la ejecución presupuestaria depende de procesos de otras áreas, por lo que se debe valorar si ajustar la meta o realizar acciones que faciliten la ejecución de estos recursos.</p> <p>La mayoría de las actividades relacionadas con el registro contable de la operación de la institución fueron cumplidas en el periodo por lo que se debe mantener las metas y programación.</p>

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
Departamento Administrativo	39,79%	49,00%	123,15%	<p>Todos los movimientos de activos que se solicitaron a la unidad tanto en este trimestre como en los anteriores se realizaron, por lo que no se debe ajustar ni la meta ni la programación.</p> <p>La cantidad de solicitudes de servicios generales del trimestre se lograron satisfacer. A nivel anual se obtuvo un desempeño muy alto, por lo que no se recomienda ajustar ni meta ni programación.</p> <p>El nivel de percepción en el clima organizacional ha obtenido una calificación buena. No se recomienda realizar cambios ni en la meta ni en la programación del indicador.</p> <p>El presupuesto ejecutado por la Unidad en capacitación del personal institucional triplicó lo programado en el trimestre. Se nota que la ejecución de este indicador en los primeros dos semestres fue muy baja, por lo que se recomienda valorar la programación y dedicar un mayor porcentaje de avance en los últimos dos trimestres.</p> <p>Por último, la estrategia de fortalecimiento de la ética institucional fue el indicador con menor desempeño de la unidad debido a la carga de labores de los integrantes de la comisión. Se recomienda revalorar</p>

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				<p>la meta de acciones a implementar para el periodo 2020.</p> <p>La tasa de gravedad de los incidentes durante el segundo semestre fue muy baja, al igual que la tasa de incidentes. Puede valorarse ajustar la meta de ambos indicadores para el 2020.</p> <p>Las causas que ocasionaron el único accidente que ocurrió en el segundo semestre y en el año fueron revisadas de acuerdo al procedimiento establecido, por lo que hay una ejecución perfecta en este indicador y no es necesario realizarle ningún ajuste. Por último, el plan de trabajo de la Comisión Institucional sobre Accesibilidad y Discapacidad fue ejecutado en un porcentaje muy alto tanto en este semestre como en el anterior, por lo que no se recomienda hacer ajustes al indicador.</p> <p>La cantidad de órdenes de compra firmados ha sido mucho mayor a la meta. Se recomienda utilizar como meta no el resultado del año anterior, sino la cantidad de contrataciones aprobadas para el periodo de acuerdo al plan de contrataciones del periodo.</p> <p>En cuanto a la cantidad de términos de referencia que ha presentado la unidad se puede ver que se</p>



Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				<p>sobrepasó la meta del trimestre y del año. Se recomienda hacer ajustes en la meta del 2020.</p> <p>Se nota un buen avance en la cantidad de archivos inspeccionados, por lo que no se recomienda ajustar el indicador.</p> <p>Los indicadores de metros lineales de documentos eliminados y transferidos al archivo central tuvieron un desempeño bajo. Sin embargo, debido a que se argumentó que la baja es ocasionada ausencia de un encargado durante todo el primer semestre no se debe hacer ajustes.</p> <p>Por último, los documentos que se solicitan a la unidad se entregan en promedio de dos días a partir de la solicitud, lo cual cumple con los estándares establecidos por la unidad. Dado lo anterior, no se recomienda a justar el indicador.</p>
OR Cañas	19,30%	30,70%	159,05%	La cantidad de estudios técnicos valorados del cuarto trimestre es igual a la meta anual. No solo se debe ajustar la meta, sino también la programación, pues este trimestre se había programado una cuarta parte de lo realizado. Una situación muy similar ha ocurrido con la cantidad de contratos formalizados.

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				<p>El porcentaje de proyectos visitados en el trimestre no tuvo ningún avance debido a que en este periodo la oficina se enfocó en el proceso de ingreso al PPSA, por lo que se debe considerar este comportamiento para el año 2020.</p> <p>Hay una alteración en la cantidad de finiquitos y modificaciones del trimestre, pero no es significativa. Sin embargo, a nivel anual si es importante pues el primero no se alcanzó y el segundo se sobrepasó por mucho. Deben analizarse ambos indicadores.</p>
OR Caribe Norte	17,75%	57,41%	323,42%	<p>La cantidad de estudios técnicos valorados y de contratos formalizados supera por mucho la programación trimestral. Sin embargo, este aumento hizo que el desempeño de los indicadores se acercara a la meta, por lo que se aprecia un error en la programación.</p> <p>Al igual que las demás regionales se realizaron pocas visitas de campo en este trimestre, pues hubo un enfoque en los ingresos al PPSA. Debe revalorarse la programación o meta pues el desempeño del indicador apenas supera la mitad de lo esperado.</p> <p>La cantidad de finiquitos y modificaciones es mucho mayor a la esperada en el trimestre. En el primer caso</p>

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				se debe a un problema en la programación pues a pesar de haber un resultado alto no se cumple la meta anual, mientras que en el segundo caso se debe a un problema de meta, pues la meta anual ha sido ampliamente superada.
OR Limón	16,30%	18,87%	115,74%	<p>La cantidad de estudios técnicos valorados y contratos formalizados es mayor a la programada, pero no genera una afectación importante en los resultados acumulados. Esto se debe a que hay un error de programación, pues son actividades que se había planificado realizar en trimestres anteriores.</p> <p>La cantidad de visitas de campo es menor a la programada debido a que se dedicó mayor tiempo del previsto a actividades relacionadas con las solicitudes de ingreso de al PPSA. Sin embargo, esto no afectó la meta anual pues se tuvo la previsión de realizar las visitas faltantes en los trimestres anteriores.</p> <p>Por último, tanto la cantidad de finiquitos como de modificaciones en el trimestre es mucho mayor que la programada. Los resultados anuales de estos indicadores también son mucho mayores a la meta esperada. Debe analizarse si es suficiente solo</p>

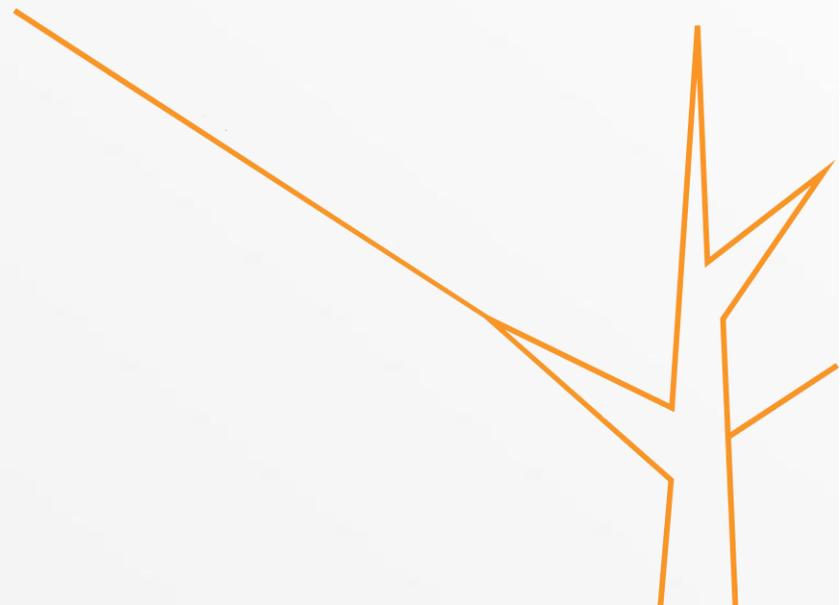
Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				realizar un aumento de metas y no modificar la programación o si ambos aspectos deben ser modificados.
OR Nicoya	10,30%	47,45%	460,68%	<p>La cantidad de estudios técnicos valorados y de contratos formalizados es mucho mayor a la programada para el trimestre. Debe considerarse los posibles retrasos en la resolución ministerial para realizar la programación.</p> <p>La cantidad de visitas de proyectos es mayor a la meta del trimestre, lo cual funcionó para que se alcanzara casi toda la meta anual. Lo anterior indica que es necesario realizar un ajuste en la programación.</p> <p>La cantidad de finiquitos del trimestre es justo la esperada. A nivel anual se supera ampliamente la meta por lo que se debe ajustar.</p> <p>Por último, las modificaciones realizadas en este trimestre fueron más del doble de las esperadas para todo el año. Se debe analizar si se debe a una situación participar de este periodo o si en su defecto se requiere ajustar meta y programación para el 2020.</p>

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
OR Palmar Norte	15,70%	43,69%	278,31%	<p>Los estudios técnicos valorados y los contratos formalizados de este trimestre son iguales a toda la meta anual. La programación del trimestre fue superada ampliamente por lo que se debe ajustar para el 2020. Además, las metas anuales se superaron por lo que se deben analizar.</p> <p>Las visitas realizadas fueron casi las programadas y el resultado anual también, lo que demuestra un buen manejo a lo largo del año.</p> <p>La cantidad de finiquitos del trimestre fue más de tres veces la meta anual. A nivel anual la meta fue aún más sobrepasada, por lo que la meta del periodo fue subestimada y debe ser ajustada.</p> <p>Por otro lado, las modificaciones del trimestre no alcanzaron meta, mientras que las del año la superaron. Debe ajustarse la meta y la programación.</p>
OR San Carlos	14,80%	18,05%	121,97%	<p>Se programó un pequeño avance en la cantidad de solicitudes valoradas para el trimestre. Sin embargo, a pesar de ser una meta baja no se alcanzó. Se debe considerar si trasladar este porcentaje a uno de los trimestres anteriores.</p> <p>La cantidad de estudios técnicos valorados y de contratos formalizados del trimestre es</p>

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				<p>significativamente mayor a la programada para el trimestre. Las metas anuales de estos indicadores también fueron ampliamente sobrepasadas por lo que la estimación de la meta fue muy baja.</p> <p>Se realizaron justo las visitas de campo que se requerían para cumplir con la meta trimestral y de manera anual también se logró la meta, incluso se superó un poco. Este indicador tiene una buena meta y programación, por lo que no se debe modificar.</p> <p>La cantidad de finiquitos de contratos del trimestre no fue suficiente según la programación. Sin embargo, en trimestres anteriores fue muy superada, lo que hace que el resultado anual sea de más del doble. Se debe analizar la programación y meta de este indicador.</p> <p>No se alcanzó la cantidad de modificaciones de contratos del trimestre ni anual. Se debe valorar ajustar la meta.</p>
OR San José Occidental	22,00%	31,17%	141,67%	Se programó un pequeño avance en la cantidad de solicitudes de ingreso valoradas. Este indicador obtuvo un resultado muy alto comparado a lo esperado. Esta situación solo se presentó en esta regional por lo que se debe analizar la programación.

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				<p>La cantidad de estudios técnicos valorados del trimestre es muy alta en comparación con lo programado. Sin embargo, el resultado anual no es tan alto, por lo que se debe ajustar la programación.</p> <p>La cantidad de contratos formalizados y de visitas realizadas son muy bajas tanto en el trimestre como en el resultado anual. Se debe valorar ajustar la meta o estudiar si hay circunstancias particulares que pueden continuar afectando el desempeño.</p> <p>Los contratos finiquitados y modificados no alcanzaron la meta trimestral. Sin embargo, en el caso de los primeros la meta anual fue duplicada, lo que muestra un problema de programación y meta, y en el caso de los segundos la meta anual quedó muy lejos de poder alcanzarse, por lo que hay un problema de meta.</p>
OR San José Oriental	18,20%	28,73%	157,88%	<p>Tanto la cantidad de estudios técnicos valorados como los contratos formalizados del trimestre y del año fueron mayor a los programados, por lo que se requiere ajustar la meta.</p> <p>Los contratos formalizados del trimestre y las visitas de campo superaron la meta, pero a nivel anual no. Esto demuestra un problema tanto en la</p>

Área	IV Trimestre			Observaciones
	Programación ponderada	Resultado ponderado	Calificación obtenida	
				<p>programación como en la estimación de la meta, ambos deben ser ajustados.</p> <p>La cantidad de finiquitos de contratos del trimestre y del año se superaron, por lo que se debe ajustar la meta.</p> <p>Por último, en el caso de las modificaciones de contratos no se alcanzó la meta trimestral pero la anual si, esto demuestra un problema con la programación.</p>
PROMEDIOS INSTITUCIONALES	37,69%	44,59%	152,12%	



Desempeño institucional anual 2019

Área	Calificación promedio anual
Dirección General	86,84%
Contraloría de Servicios	65,89%
Unidad de Planificación y Control de Gestión	124,83%
Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	87,47%
Dirección de Servicios Ambientales	115,39%
Dirección de Fomento Forestal	132,82%
Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales	109,85%
Dirección de Asuntos Jurídicos	93,28%
Departamento Financiero-Contable	96,29%
Departamento Administrativo	105,03%
OR Cañas	110,17%
OR Caribe Norte	147,68%
OR Limón	116,09%
OR Nicoya	196,45%
OR Palmar Norte	152,82%
OR San Carlos	126,83%
OR San José Occidental	72,22%
OR San José Oriental	103,16%
PROMEDIO INSTITUCIONAL	113,51%