



Informe de fin de gestión laboral en el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal – Fonafifo.

Preparado por: MGRN Ana Lucrecia Guillén Jiménez.

Puesto: Jefatura del Departamento de Gestión de Servicios Ambientales.

Fecha: 17 de diciembre del 2025

A. Presentación.

i. Resumen Ejecutivo.

El presente informe se realiza como un requerimiento institucional, dado mi retiro del Fonafifo después de ejercer labores por casi 25 años en esta institución; según la Directriz para la Presentación de Informes de fin de Gestión, contemplada en el capítulo V de la Ley General de Control Interno N° 8292, que es de acatamiento obligatorio. A partir del año 2009, ejerciendo el Puesto de Jefatura del DGSA, siendo este Departamento parte de la DSA.

El propósito este informe, es presentar al detalle la información, que eventualmente la pueda requerir el personal para sus funciones y que quedará para la valoración partir del año 2026. El mismo contiene principalmente los procesos que, se han implementado en los últimos años y que requieren seguimiento.

El DGSA ha trabajado con una unidad funcional, que articula acciones con todas las otras áreas funcionales de la institución y que también se han articulado actividades con otras instituciones.

Teniendo el DGSA una función muy importante en cuanto a la gestión y resolución de situaciones que, requieren atención inmediata en los procesos de formalización con las OR, trazabilidad, trámite de pagos de los contratos de PPSAE y rendición de cuentas; tratando ser eficientes y eficaces con los recursos.

También, ha contribuido en la formalización e implementación de los convenios especiales que aportan recursos adicionales a la funcionalidad del PPSAE.

Una de las fortalezas con que cuenta este Departamento, es el personal que actualmente lo conforma; porque son personas comprometidas con su trabajo y han desarrollado habilidades que permiten asumir nuevos retos y cambios de entorno.



Estas cualidades le han permitido a la institución implementar los nuevos proyectos ecosistémicos en un período corto de tiempo, como son el PSA 2.0, el Proyecto de Carbono en el Suelo (*Redsoil*) y el PSA Marino; nuestro personal tiene amplio conocimiento de los procesos, de los sistemas informáticos institucionales y la normativa vigente.

ii. Acrónimos.

- **CENIGA:** Centro Nacional de Información Geo Ambiental.
- **CGR:** Contraloría General de la República.
- **DAJ:** Dirección de Asuntos Jurídicos.
- **DCM:** Departamento de Control y Monitoreo.
- **DDC:** Dirección de Desarrollo y Comercialización.
- **DE:** Dirección Ejecutiva.
- **DFC:** Departamento Financiero Contable.
- **DGSA:** Departamento de Gestión de Servicios Ambientales.
- **DSA:** Dirección de Servicios Ambientales.
- **EdiPSA:** Expediente digital de PSA.
- **GePAGOS:** Módulo de Gestión de Pagos PSA en OR.
- **gePSA:** Módulo de Gestión de Pagos de PSA.
- **ICT:** Instituto Costarricense de Turismo.
- **INEC:** Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- **PAO DSA:** Informe trimestral de Plan Anual Operativo de la Dirección de Servicios Ambientales.
- **PPSAE:** Programa de Pago por Servicios Ambientales o Ecosistémicos.
- **PresOnline:** Módulo de Presolicitud de PSA en línea.
- **PGR:** Procuraduría General de la República.
- **PSAnti:** Módulo de Pagos de PSA por anticipado.
- **PSAE:** Pago por Servicios Ambientales o Ecosistémicos.
- **ONG:** Organizaciones Forestales.
- **OR:** Oficinas Regionales.
- **SIAP:** Sistema Integrado de Administración de Proyectos suministrado por el Banco Mundial para la implementación del Proyecto Ecomercados I.
- **SINAC:** Sistema Nacional de Áreas de Conservación.
- **SIPSA:** Sistema Institucional de PSA.
- **SP Autorizadas:** Solicitudes de Pago Autorizadas por la DSA o DGSA.



- **UA:** Unidad de Archivo.
- **URH:** Unidad de Recursos Humanos.
- **UPCG:** Unidad de Planificación y Control de Gestión.
- **UPSG:** Unidad de Proveeduría y Servicios Generales.
- **UTIC:** Unidad de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

B. Resultados de gestión.

i. Referencia sobre labor sustantiva institucional del departamento.

Como antecedente, he laborado desde el 1 de marzo del 2001, a partir del año 2009 ocupo el cargo de Jefatura del DGSA y finalizaré el 31 de diciembre del presente año; durante estos 24 años 10 meses de laborar, he participado activamente en la transformación documental, informática y procesal que ha ocurrido en la implementación del PPSAE. La contratación de mi persona se realizó inicialmente para la ejecución del Proyecto Ecomercados I.

En el año 2001, la institución tramitaba los contratos de PSA en bases de datos y con impresoras para las órdenes de pago y con firmas manuales; a partir de la ejecución del Proyecto Ecomercados I, se fue ingresando la información en el SIAP, con los contratos de PSA a partir del año 1997; para generar las órdenes de pago ya sistematizadas. Siendo un gran avance tecnológico en ese momento.

Este sistema se utilizó para realizar el trámite completo de los contratos de PSA y generar los reportes para la rendición de cuentas que solicitaban los entes fiscalizadores; el mismo se fue actualizando de acuerdo a las nuevas necesidades como la implementación del Internet y la recepción de información digital externa, siendo útil hasta el año 2015.

A partir del año 2016, la institución realizó un esfuerzo extraordinario para generar un sistema nuevo llamado SiPSA, más robusto y que está vigente al día de hoy, el cual permite el ingreso, trazabilidad y rendición de cuentas de todos los contratos existentes del PPSAE y está en constante actualización y nuevos módulos.

Se aclara que, en algunos momentos se menciona PSA y en otros PSAE, esto obedece a que en los años anteriores solo era servicios ambientales; a partir del año 2024 se agregaron los servicios ecosistémicos.



ii. Cambios ejecutados en el entorno durante el período de gestión de ordenamiento jurídico, que afectan el que hacer institucional del departamento.

Una de las funciones en las cuales participé fue contribuir con la elaboración de normativa vigente; decretos ejecutivos, resoluciones ministeriales y manuales de procedimientos relacionados al PPSAE; que a su vez la normativa nueva se fue implementando en los sistemas digitales. Hasta el año 2009 se realizaban las publicaciones anuales del Manual de Procedimientos, luego se generó un nuevo Manual de PSA en el año 2020 y otro nuevo Manual de PSAE en el año 2024.

iii. Estado de auto-evaluación del sistema de control interno institucional del Departamento.

El PPSAE es un programa que está regido por múltiple normativa; desde la Ley Forestal N° 7575, su Reglamento y modificaciones; los decretos ejecutivos, resoluciones ministeriales y manuales de procedimientos relacionados al PPSAE; así como, la normativa de los entes fiscalizadores; por lo que nuestro Departamento ha interiorizado toda esta norma en todos los trámites que se ejecutan.

Esto se refleja en los resultados de las auditorías externas que no han reportado hallazgos, que afecten la eficiencia o eficacia en el uso de los recursos asignados al PPSAE.

iv. Acciones emprendidas para evaluar el sistema de control interno durante el último año.

Dentro de las acciones emprendidas se tiene que este Departamento ha sido proactivo en la documentación de procesos y procedimientos y la elaboración de instructivos relacionados al PPSA desde el año 2013, actualizados 2016 y nuevas versiones en el 2023 y se tiene proyectado una nueva actualización de procesos nuevos y existentes para el año 2026.



v. *Principales logros alcanzados durante la gestión.*

Según los antecedentes antes indicados; dentro de los logros más relevantes durante la gestión se consideran los siguientes:

- La estrecha coordinación con la UTIC para el diseño, implementación y actualización de los sistemas digitales.
- Contribuir con la generación de la normativa según las políticas ministeriales.
- Implementar los diferentes subprocesos que contribuyen con la ejecución presupuestaria del PPSAE.
- Estrechar la comunicación para la elaboración, implementación y la rendición de cuenta de los convenios especiales gestionados por la DDC.
- Atender y resolver todas las consultas y actualizaciones del sistema requeridas por el personal de las OR.
- Generar la información relacionada al PPSAE requerida por los entes fiscalizadores, Casa Presidencial, Asamblea Legislativa, CGR, PGR, Sociedad Civil; Poder Judicial y otras dependencias.
- Elaborar y divulgar las Estadísticas del PSAE, que son reconocidas con valor nacional por el INEC.
- Colaborar con el levantamiento de procesos de las Direcciones de DDC y DFF, con el diseño de los flujogramas.
- Evaluar por 3 años a las 25 organizaciones que reciben recursos del PPSAE.
- Trabajo en comisiones y contribuir con el sello de Esencial Costa Rica.

vi. *Estado de los proyectos más relevantes, desde el inicio y de los que están por concluir.*

- *Protocolo para el análisis de la información de las organizaciones forestales.*

Se elaboró el informe de análisis de las 25 ONG que recibieron los pagos PPSAE del año 2024. En el informe se indicó el procedimiento realizado, pero el mismo está sujeto de valoración y queda a discreción si este procedimiento se realiza de la misma manera o se ajusta para el análisis del año 2026.



- *Sistema de Llamadas y recepción de solicitudes de ingreso al PSA.*

El proceso de apertura para la recepción de citas se ha realizado en coordinación con la UTIC; la recepción de solicitudes de ingreso al PSAE se realizó en los meses de setiembre y octubre del 2025.

Queda pendiente definir la información de cuándo se realizará el trámite durante el año 2026. Aun así, ya se calendarizaron todos los días feriados y asuetos regionales, para tenerlos parametrizados en el sistema para la recepción en PresOnline y entrega personal de las nuevas solicitudes de ingreso al PSAE.

- *Autorización de pagos en gePSA.*

Esta función ha sido la acción medular de este Departamento, y se realiza cuando las compañeras Profesionales han aprobado las solicitudes de pago en el QA-gePSA y han remitido un correo con los contratos aprobados. La autorización solo está habilitada para la DSA y la Jefatura de este Departamento.

- *Trámite de los contratos formalizados PSAE 2024 y 2025.*

En el mes de agosto del año 2025, las OR finalizaron la formalización de los contratos PSAE del año 2024; en total se formalizaron 1 165 contratos con un monto total de 17 mil millones a ejecutar por al año 2029. De los cuales ya se tienen 7 finiquitos realizados a solicitud de las mismas personas beneficiarias.

Estos contratos nuevos se recibieron en DGSA, para su traslado a firmas a la DE, luego traslado a la DAJ para su protocolización y posteriormente se gestionaron las solicitudes de pago de las primeras cuotas; lo que conlleva 3 subprocesos de movimiento de documentos y archivos digitales que requieren prioridad y sobrecarga de trabajo en algunos momentos.

Durante el año 2025, en nuestro Departamento, se tramitaron 989 solicitudes de pago I cuota año 2024, por un monto de 3 238 938 433,76 colones.

Al final del mes de noviembre, se inició la recepción para firmas de los contratos de PPSAE 2025 y durante esta semana ya se remitieron al DFC, los primeros pagos de estos contratos.



- *Generación del informe PAO DSA IV trimestre 2025.*

Esta función de rendición de cuentas se requiere realizar en las primeras dos semanas de cada trimestre y se entrega a la UPCG; queda pendiente la elaboración del PAO DSA IV trimestre del año 2025, a entregar en la primera semana de enero del 2026.

- *Seguimiento de convenios especiales asociados al PPSAE.*

Con respecto a los convenios especiales, a la fecha están vigentes 21 convenios con otras instituciones y con empresas, que aportan recursos para la formalización y seguimiento de los contratos de PPSAE. Se ha colaborado en la revisión, implementación y elaboración de las propuestas de los convenios. Algunos convenios están bajo la supervisión de la DSA y otros se realizan en coordinación con el personal de la DDC.

La rendición de cuentas de estos convenios la tenemos ya programada y es un informe anual que se remite a cada financiador.

- *Constancias y certificaciones de PSA.*

Las constancias se elaboran en cualquier época del año; y son solicitadas por las personas beneficiarias u otras instituciones; pueden también ser elaboradas por la Secretaria de la DSA y las Jefaturas de las OR.

Las certificaciones se coordinan con la secretaria, para que sean firmadas por la DSA.

- *Tabla de Plazos de la documentación impresa y digital del DGSA y Lista de Remisión.*

La Tabla de Plazos de nuestro Departamento solo corresponde a un borrador en forma digital, se ha elaborado por cuarta vez, porque no ha sido posible que sea valorada y aprobada por la UA.

Desde el año 2016 se ha ido actualizando la información, y ahora se dejó la base de datos, con la información de toda la documentación impresa que fue medida en los últimos meses y con la medición de los archivos digitales hasta el año 2023.



- *Inventario de bienes del DGSA.*

Se hizo el levantamiento de los bienes asignados a esta Jefatura con el personal de la UPSG, tanto los que quedan en la oficina, como los bienes del personal de Fideicomiso que estaba bajo mi asignación; para lo cual, el compañero Diego Ramírez contiene la información respectiva y tiene en custodia la llave de la oficina.

Estos bienes tienen que ser reasignados a otra persona responsable.

El inventario ya fue aprobado por la UPSG. Además, se elaboró un oficio para la entrega de los bienes en desuso, algunos son para la UTIC y otros para la UPSG.

- *Actualización de información del SiPSA según perfil autorizado.*

- ✓ Los finiquitos que requieren realizarse en SiPSA de los contratos con vigencias vencidas y los pagos completos.
- ✓ Verificar los contratos que tienen problemas de seguimiento.
- ✓ Completar los datos de las fincas en SiPSA, porque faltan datos de ubicación y corregir formatos. Esto posiblemente, requiera modificarse los contratos asociados a una misma ingresada en forma incorrecta al sistema.
- ✓ Cambiar las subactividades y financiadores en las solicitudes de ingreso, a solicitud de las OR.
- ✓ Corregir el área, árboles y montos anuales de los contratos de PSAE, a solicitud de las OR.
- ✓ Devolver estados de solicitudes de ingreso, para corregir información, a solicitud de las OR.
- ✓ Parametrizar el sistema, ingresar el presupuesto anual de la resolución ministerial y de los convenios con el 100% de financiamiento.
- ✓ Otros criterios a parametrizar son, mes tope (setiembre regla de negocios), cuotas ONG (ya no aplica), Registro Especies (para agregar nuevas especies), División Política por OR (cantones y distritos nuevos) y asociarlos a la OR respectiva; calendario Citas y período citas.
- ✓ Actualizar condiciones en el ediPSA, que corresponde a dar permiso a las personas internas, anular documentos, agregar tipos de documentación, entre otros.



- *Informes para rendición de cuentas relacionados al PSAE.*
 - ✓ La rendición de cuentas de indicadores con CENIGA es el archivo HM BIOSE 1.1. ESTADÍSTICA_PSA 2024, que se remite al SINAC cuando finaliza el proceso de formalización de nuevos contratos de PSA.
 - ✓ La rendición de cuentas de indicadores con SINAC es el archivo AC5 SINAC, que se remite al SINAC trimestralmente.
 - ✓ La rendición de cuentas de indicadores con el Estado de La Nación, cuando finaliza el proceso de formalización de nuevos contratos de PSA.
 - ✓ Generación y divulgación de las Estadísticas de PSA acorde a los estándares del INEC; cuando finaliza el proceso de formalización de nuevos contratos.
 - ✓ El INEC generalmente en el mes de noviembre, solicita asistencia a un taller y el llenado de una encuesta referida a los datos de Estadísticas de PPSAE.
- *Actualización de procesos de PPSAE.*

Se elaboraron actualizaciones entre los años 2023 y 2024 los procesos medulares del PPSAE, dado actualizaciones en los sistemas y los procedimientos; pero requieren actualizarse por los nuevos módulos generados en PSA 2.0. Además, del trámite de los proyectos Carbono en el Suelos y Marino que requieren el levantamiento de procesos y generación de procedimientos y fichas técnicas respectivas.

Queda pendiente la migración de estos procesos para entregarlos en las nuevas plantillas suministradas por el UPGC, a entregar en el mes de marzo del año 2026.

- *Evaluación de la marca Esencial Costa Rica.*

Esta evaluación está programada para realizarse en el mes de marzo del 2026, y es prioritario tener la normativa y los procesos disponibles para su entrega, queda pendiente que la persona responsable remita la solicitud de la información.

En el informe de labores finales DGSA adicional entregado a la DSA, se indica en detalle el trámite de estos procesos.



vii. *Administración de los recursos financieros asignados.*

Dados los procesos y subprocesos implementados en el DGSA, se lograron gestionar; según el análisis del módulo *SP Autorizadas*, del 06 enero al 15 de diciembre del 2025, se habían tramitado 624 solicitudes de pago por un monto total 1 390 246 693,89 colones, donde 52 solicitudes de pago tuvieron limitaciones en el DFC, que corresponden a 108 377 815,33 colones, fundamentalmente por morosidades o inconvenientes con las cuentas IBAN por un monto de 104 604 161.31 colones, que corresponde a un 8% sin pagar, que es mejor al porcentaje de años anteriores.

Además, del trámite de las 989 solicitudes de pago I cuota de los contratos 2024, por un monto de 3 238 938 433,76 colones. Estos montos contribuyen con el 43% de la ejecución del PPSAE de este año.

Este trámite corresponde a las solicitudes de pago que no fueron tramitadas por PSAnti o por gePAGOS, que son los módulos de trámite de pagos de las OR.

viii. *Sugerencias para la buena marcha del departamento.*

- Mantener el buen clima organizacional que se ha logrado en los últimos 9 años, donde se ha realizado una sinergia entre la DSA, el DGSA y el DCM.
- La administración del personal se ha realizado en el marco de una buena convivencia y respeto, tienen un contrato de teletrabajo de un día por semana que estará vigente hasta los primeros meses del año 2026. Hacen entrega del informe de teletrabajo el último viernes de cada mes, indicando las actividades por cada una de las 3 acciones estratégicas que tiene este Departamento.
- Se dejaron establecidas las metas y competencias para evaluar al personal en febrero del año 2026. Esta actividad se ha realizado en coordinación con la compañera Selene Venegas de URH.
- También, se dejó establecido el perfil del puesto para el biólogo marino, que se realizó en coordinación con la compañera Selene Venegas de URH.



Informe final de gestión

Página 11 de 11

- Se requiere reasignar el personal para atender las comisiones institucionales como C-DATA, enlace con el INEC y otras.
- ix. *Observaciones sobre asuntos de actualidad que enfrenta o que se debería aprovechar.*
 - Valorar los perfiles de puestos dado la reducción de cantidad de solicitudes de pago que se tramitan en la actualidad e incorporar nuevas funciones.
- x. *Estado actual de cumplimiento de disposiciones que durante la gestión hubiera girado la Contraloría General de la República.*

Dentro del cumplimiento de disposiciones de CGR, se tienen las siguientes:

- Se acogió la instrucción del tener los expedientes de PSA foliados y con índice; sobre todo los anteriores al año 2024; ya que a partir de este año se tiene la información digitalizada en un repositorio documental llamado ediPSA.
- Se levantaron los procedimientos nuevamente en el año 2023 para documentar las actualizaciones de los procesos del PPSAE.

Aprovecho la oportunidad, para expresar mi profundo agradecimiento a Dios y a esta institución, por permitirme laborar por casi 25 años, en donde he conocido excelentes personas y profesionales muy comprometidos con su trabajo.

algj