



**MINISTERIO DE
AMBIENTE Y ENERGÍA**

**GOBIERNO
DE COSTA RICA**

**FONDO NACIONAL DE
FINANCIAMIENTO
FORESTAL**



Informe de cierre de gestión 2025

Carmen A. Roldán Chacón
JEFA DEPARTAMENTO DE MERCADEO
FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO
FORESTAL, COSTA RICA



Contenido

1. PRESENTACIÓN	2
2. INTRODUCCIÓN	3
3. RESUMEN EJECUTIVO DEL CONTENIDO DEL INFORME	4
4. RESULTADO DE LA GESTIÓN	6
4.1. Labor sustantiva	6
4.2. Cambios en el entorno	6
4.3. Autoevaluación del sistema de control interno	6
4.4. Resumen de logros alcanzados	7
4.5. Proyectos relevantes	11
4.6. Administración de recursos financieros	11
4.7. Sugerencias para la buena marcha	11
4.8. Otros asuntos de actualidad	12
4.9. Sobre disposiciones de entes de fiscalización	12



1. PRESENTACIÓN

En consideración a mi decisión de acogerme a la jubilación, a partir del 1 de enero de 2026, y conforme a lo dispuesto en las “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno” (D-1-2005-CO-DFOE), procedo a presentar informe del año 2025, correspondiente a mi nombramiento en el **puesto 502833** de PROFESIONAL JEFE 1, Jefa del Departamento de Mercadeo de la Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales.

Ingresé a la institución en el puesto en propiedad antes citado, el 1 de febrero de 2011, y por instrucción recibida mediante oficio DG-OF-193-2011 (Anexo 1), suscrito por el Director General de la institución, asumí también, en forma interina, el cargo de Directora de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales a partir del 8 de agosto de 2011 y hasta el 30 de abril de 2022, las funciones de ambos cargos se describen en el Anexo 2. DAF-DA-URH-CTL-008-2022.

Durante el período del 1 de abril de 2015 al 30 de abril de 2022, ocupé el **puesto 502827** de PROFESIONAL JEFE 3, y el resumen ejecutivo de cierre de gestión como Directora de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales, fue presentado a la Dirección General, con copia a la Unidad de Recursos Humanos, mediante oficio DDC-OF-0034-2022, de fecha 8 de marzo.

Como jefatura de mercadeo he cumplido con las funciones propias del puesto, y los compromisos establecidos en instrumentos de planificación, como son el PEI y el PAO. Con base en mi conocimiento académico, formación y experiencia, he apoyado acciones institucionales diversas, participado en diferentes proyectos y casos complejos propios de la gestión de la Dirección de Desarrollo y Comercialización, lo cual he logrado con el apoyo de Unidades Técnicas, y el indiscutible respaldo del valioso equipo profesional a mi lado. Con ello he logrado alcanzar las metas propuestas en las evaluaciones de desempeño, pero en particular generar valor público en cada uno de los aspectos en que he participado, comprendiendo que mi aporte debe trascender la lectura de la norma para entender cómo se alcanza el interés público.

Después de 14 años en el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, puedo decir con convicción que he entregado trabajo, compromiso y excelencia, lo cual no hubiese sido posible sin el esfuerzo de diferentes funcionarios/as, los cuales se distinguen por su responsabilidad y compromiso con el país. De igual forma, el camino ha sido posible, gracias al apoyo de organizaciones y personas que creen y hacen posible, de muchas formas, un “verde desarrollo con bienestar social”.

Agradezco a la institución por brindarme la oportunidad de aportar desde diferentes niveles de responsabilidad, a la conservación de la diversidad biológica de Costa Rica, y al bienestar de comunidades vulnerables vinculadas con los bosques.



2. INTRODUCCIÓN

El Informe de Fin de Gestión es un documento mediante el cual el titular subordinado rinde cuentas, al concluir su gestión, sobre los resultados relevantes alcanzados, el estado de las principales actividades propias de sus funciones y el manejo de los recursos a su cargo.

Dicho informe nace como referencia al artículo 1 de la Directriz D-1-2005-CO-DFOE de 7 de julio de 2005 –emitida por la CGR– *“que regula la obligación de los jerarcas y los titulares subordinados de la Administración activa de presentar [...] un informe donde se rinda cuentas de los resultados obtenidos en cumplimiento de las funciones bajo su responsabilidad conforme al artículo 12 de la Ley General de Control Interno”*.

Asimismo, se han revisado los Lineamientos que deben observar los jerarcas y titulares subordinados de la Contraloría General de la República, para la entrega y recepción de informes de fin de gestión e informes abreviados de gestión y bienes, emitidos mediante la resolución *R-DC-00074-2022* del 08 de julio del 2022.



3. RESUMEN EJECUTIVO DEL CONTENIDO DEL INFORME

El presente informe atiende las regulaciones existentes respecto de la emisión de informes finales de gestión, para lo cual aborda los aspectos sustantivos del trabajo realizado a partir del puesto ocupado más recientemente. Para ello se divide en apartados referentes al resultado de la gestión, sugerencias para la buena marcha, temas de actualidad y otras referencias sobre la gestión de recursos, y anexos.

En el apartado de **labor sustantiva** se abordan las cuatro funciones principales del Departamento de Mercadeo descritas en la estructura organizativa oficial (Resolución 536-MINAE): a) Coordinar la divulgación, promoción y mercadeo del FONAFIFO y sus proyectos según los lineamientos establecidos por la Junta Directiva y la Dirección General, b) Investigación de mercados y desarrollo de nuevos productos relativos a los servicios ambientales de los ecosistemas forestales, c) Desarrollo de acciones de promoción para la venta de servicios ambientales, d) Desarrollo de material de promoción y divulgación para la comercialización de servicios ambientales. Además, se añade una función clave, cual es la captación de recursos financieros, y debido a que esta actividad ocupa el mayor tiempo del Departamento, ha sido recomendado para el nuevo Manual de Puestos, la designación del nombre de Departamento de Mercadeo y Ventas de Servicios Ambientales.

Debido a **cambios del entorno internos y externos**, se ha generado un incremento sustantivo en la cantidad y complejidad de los procesos asignados, lo que se refleja en informes PAO. En respuesta a las demandas, se impulsaron proyectos internos, se procuraron alianzas para solventar debilidades de financiamiento para la promoción y el posicionamiento institucional, se crearon nuevas herramientas de trabajo, se optimizó el tiempo del personal, y se buscaron formas de actualización de conocimiento que facilitarán el logro de las metas.

Al analizar la **autoevaluación del sistema de control interno se plantea como el Departamento** utiliza diversos mecanismos de control interno cuantificables, que permiten dar seguimiento a funciones, metas, y resultados.

En lo que concierne a los logros alcanzados, se detalla los aspectos más relevantes del 2025, a la fecha de elaboración de este informe, remitiendo al lector a la revisión y análisis de los informes de rendición de resultados PAO de años anteriores, presentados a la Unidad de Planificación.

En lo que se refiere a **las sugerencias para la buena marcha** se presentan propuestas para mejorar la gestión de la Dirección y sus Departamentos. **En los asuntos de actualidad se hace una breve referencia a los retos que enfrenta la institución**, para lograr la comercialización de servicios ambientales más allá del carbono, y dar trazabilidad a convenios y rendir cuentas sobre estos, así como donaciones. Se debe comprender en este punto, que tanto la Dirección a la cual pertenece el departamento,

como este, dependen para su gestión de la Plataforma institucional asociada al Programa de Pago por Servicios Ambientales, a la toma de decisiones de la Junta Directiva y de jerarcas ministeriales, y de quienes dirigen las diferentes Unidades Técnicas.

El inventario de bienes fue levantado por la USPG, y elaborada el Acta DAF-DA-UPSG-AEB-248-2025 la cual fue firmada y entregada.



4. RESULTADO DE LA GESTIÓN

4.1. Labor sustantiva

Durante 2025 el departamento se ha encargado de coordinar la divulgación, promoción y mercadeo de la Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales y sus proyectos, según lineamientos establecidos por el propio departamento para el período 2022-2025. A la fecha no se ha dispuesto de lineamientos emitidos por la Junta Directiva o por la Dirección General, sin embargo, la propuesta de Plan-Presupuesto anual es aprobada por ambas instancias.

El departamento cumplió con las funciones descritas en la estructura organizativa, y ha asumido con gran compromiso y esfuerzo, la venta de Certificados de Carbono, la gestión de firma de convenios y la captación de donaciones, en materia de captación de recursos financieros y de cooperación técnica, la gestión del departamento ha sido meritoria, permitiendo a la Dirección de Desarrollo por un año más, alcanzar y sobrepasar las metas propuestas en el PAO, tanto a nivel de Dirección, como de departamento.

4.2. Cambios en el entorno

El presente año ha sido muy variable, en cuanto a política externa e interna, lo que ha incidido fuertemente en la gestión operativa de los Programas de Fonafifo, entre estos, el Programa de Pago por Servicios Ambientales.

Cambios promovidos por el gobierno han incidido fuertemente en la gestión operativa institucional, y en consecuencia en el apoyo de las Unidades Técnicas a los proyectos bajo la supervisión de la Dirección de Desarrollo y Comercialización. Estos cambios han afectado la lógica de compromisos en el marco de Convenios y de Proyectos Especiales, y han modificado fuertemente la relación y beneficio para los firmantes de contratos de PSA.

La tendencia a contar con sistemas informáticos para la trazabilidad en la gestión influyó fuertemente en el tiempo del personal del departamento, tanto para el diseño, como para las pruebas de módulos específicos que no han logrado aún el 100% de efectividad.

4.3. Autoevaluación del sistema de control interno

En cuanto a resultados de auto evaluación del SIC, según datos de mayo de 2025, para los riesgos con medidas identificadas, la matriz muestra la aceptabilidad de los riesgos con controles, de igual forma, el análisis de riesgos sin medidas también generó resultados aceptables.

Los riesgos fueron revisados y actualizados en 2025, como parte de las acciones de seguimiento que realiza la institución, para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el control del departamento. Durante el proceso fueron valorados y establecidos nuevos controles, considerando los cambios del entorno externo e interno que inciden en la gestión propia.

Código de riesgo identificado	NIVEL DE RIESGOS SIN CONTROLES	Aceptabilidad sin Controles	Funcionalidad de controles	NIVEL DE ACEPTABILIDAD DEL RIESGO (con controles)	Aceptabilidad con Controles	Aceptabilidad con Controles
R-DDCSA-06	6	Aceptable	1,833333333	3	0	Aceptable
R-DDCSA-07	6	Aceptable	2,333333333	3	0	Aceptable
R-DDCSA-08	6	Aceptable	2,333333333	3	0	Aceptable
R-DDCSA-09	6	Aceptable	2,5	2	0	Aceptable
R-DDCSA-10	6	Aceptable	2	3	0	Aceptable

Fuente: Unidad de Planificación y de control interno, Fonafifo.

4.4. Resumen de logros alcanzados

En 2025, con base en los datos disponibles al 19 de diciembre, se concluye que el Departamento logró alcanzar y superar las metas propuestas en su PAO. La meta propuesta de captación asignada por la Directora de Desarrollo y Comercialización era de US\$ 450,000, y a la fecha indicada, el Departamento había alcanzado una captación de **US\$ 671,947.75**, mediante la venta de certificados de carbono, convenios firmados para financiamiento de Pago por Servicios Ambientales en áreas específicas, y donaciones aportadas a proyectos especiales de PSA.

Merece anotar que, posterior al 19 de diciembre se encontraba en trámite de pagos procesos ejecutados por el SICOP y en forma directa, por otra parte, la aplicación calculadora de Fonafifo para compra de compensación de emisiones de GEI funciona todo el año.

El monto total captado al 19 de diciembre representa un 149.32% de la meta propuesta para el departamento de mercado, este dato aumentará al realizar la contabilidad de los ingresos adicionales a partir del 20 de diciembre. Vale indicar, que el esfuerzo realizado

por el departamento representa un **95.72%** de la meta de captación propuesta por la Dirección de Desarrollo y sus dos departamentos.

La venta de Certificados de Carbono significó la colocación de 77,481.13 Unidades Costarricenses de Compensación, habiendo sido emitidos 298 certificados, y un adicional de 1446 específicos para clientes de empresas turísticas. Se logró un total de 40 certificados de donación. En cuanto a clientes, en total fueron atendidos 194 y de estos, 35 son clientes nuevos.

Para optimizar el sistema de comercialización de certificados, y mejorar su trazabilidad, a finales del 2024 el departamento fue establecido como el contacto para la UTIC de Fonafifo, para el diseño y desarrollo de un Sistema de Comercialización de Remociones, denominado SICORE. Mediante este sistema se realizan procesos de emisión de cotizaciones, gestión de certificados, evaluación del servicio al cliente y emisión de reportes. El sistema se encuentra en prueba y mejora desde abril de 2025, y se espera que en el corto plazo pueda funcionar óptimamente en función de los requerimientos de comercialización. El proceso SICORE ha significado una gran inversión de tiempo no prevista, y demanda de tiempo adicional por parte del personal del departamento vinculado con su desarrollo y mejora.

Además del SICORE, se dieron los insumos para generar un Sistema de trazabilidad de convenios, el cual urge para efecto de una mejora en la coordinación institucional, y la transparencia ante los convenistas. Como parte del proceso de seguimiento y mejora, con el Departamento Financiero Contable se llevaron a cabo varias reuniones, para organizar los recursos derivados de convenios, y su debida aplicación.

En término de firmas de convenios para financiamiento de PSA, fue renovado por dos años un Convenio con la empresa ICARION del grupo IBEROSTAR, cuyos recursos suman al FID-544-17 del sector turismo. Además, fue gestionada la segunda adenda para el Convenio con el ICT, cuyo documento quedo completado para enviar a revisión externa. Esta agenda contiene el objetivo de crear un nuevo mecanismo de compensación de emisiones de GEI para cruceros de expediciones, con base en conversaciones realizadas con el Departamento de Sostenibilidad del ICT. El sector turismo debido a las gestiones realizadas durante varios años, ha llegado a representar entre un 20% y un 25% de las compras de Certificados de carbono, y un gran aliado para la exposición de logros institucionales.

En materia de convenios, también fueron atendidas consultas de convenistas, de orden técnico o financiero, se sirvió de enlace oficial para el Convenio ICT-Fonafifo, y se dio seguimiento a todos los contactos de convenios que fueron gestionados por la jefatura del departamento de mercadeo.

Por otra parte, fueron realizadas conversaciones con la empresa POZUELO quien decidió mantener el convenio actual, fue renovada por un año la alianza con PROQUINAL CR,

se iniciaron conversaciones con EL ORBE generado un borrador de propuesta, y se coordinó con el Laboratorio de Aves de la U de Cornell para establecer un convenio de cooperación técnica. Con gran expectativa, se iniciaron conversaciones con BAC Credomatic en torno a una “tarjeta”.

Habiendo sido elaborada la propuesta de un Certificado de Donación denominado PSA-Mujer, fue realizado un primer sondeo de mercado, que permita ajustar el producto y orientar la definición de los medios de promoción y divulgación que serán empleados. Los resultados del sondeo serán presentados en 2026.

En temas de innovación, el Certificado de Biodiversidad continúa siendo de interés para el departamento, quien ha venido trabajando en las condiciones habilitantes para este producto desde el año 2016, sin embargo, el entorno político y administrativo no ha coincidido con la concreción de un nuevo mecanismo de captación de recursos financieros. En 2025 fueron retomadas conversaciones con el laboratorio de Aves de la Universidad de Cornell, para establecer una alianza que brinde guía científico técnica para este producto.

El desarrollo de acciones de promoción para posicionamiento institucional, y captación de recursos, igual que en años anteriores, sobrepasó la meta propuesta en el PAO, esto pese a la limitación de recursos en la partida de publicidad por diversos medios, viáticos, entre otros.

Criterio	Charlas externas	Charlas internas	Publicaciones	Giras de promoción	Eventos
Resultado	22	7	47	9	14
Meta PAO	15	9	30	4	4

En términos de exposición institucional, en el presente año el departamento fue invitado a participar del 19 al 21 de mayo, en el Sustainable & Social Tourism Summit que se realiza por primera vez fuera de México. Este es el evento más importante de Iberoamérica en turismo social y sostenible. Luego, el 27 y 28 de agosto de 2025, el departamento participó por invitación de la Cámara Nacional de Ecoturismo y Turismo Sostenible (CANAECO) en la Novena Conferencia Internacional P3. Ambos eventos constituyen espacios para el posicionamiento del quehacer institucional, y su valioso aporte al sector turístico.

El Departamento inició el proceso de contratación del servicio de evaluación del protocolo de la marca país Esencial Costa Rica que deberá ser realizado en el I trimestre de 2026, y desarrollo un proceso de información con las jefaturas de las Unidades Técnicas responsables de atender la entrevista y la entrega de información al ente verificados.

Toda la documentación esta lista para facilitar el proceso de auditoría externa.

Durante 2025, igual que en años anteriores, se realizó la función de contacto oficial con PROCOMER, para el desarrollo de materiales institucionales que usan la marca Esencial CR, y para actividades colaterales de interés de ambas partes. Por otra parte, la plataforma de capacitación de PROCOMER fue ampliamente divulgada en Fonafifo y externamente. A lo largo del año, enlace y procuré capacitaciones gratuitas para el personal de la Dirección, en temas vinculados con negocios y comunicación.

En cuanto a preparación de materiales audiovisuales, además de levantamiento de testimonios en fincas con contrato de PSA, en diciembre en coordinación con el ICT fue iniciado el proceso de elaboración de un video promocional, de una campaña promocional que realizará el ICT para promover la compensación de emisiones de GEI.

Otros productos por mencionar, es la elaboración y entrega de una Propuesta de Política de Captación para revisión y aprobación de la Junta Directiva de Fonafifo, revisión nuevamente de los flujogramas del departamento a solicitud de la Unidad de Planificación, fueron generadas actualizaciones de procedimientos, elaborados criterios para atender asuntos relacionados con el comercio de carbono para diversas organizaciones.

Se dio especial atención al proceso de venta de Certificados en el SICOP, se actualizaron y mejoraron las plantillas de cotizaciones y certificados, se actualizó el portafolio de productos de la DDC, se revisó trimestralmente la información del departamento en la WEB de Fonafifo, se distribuyeron videos por diferentes medios.

Además, fue actualizado el Manual de Puestos del Departamento, elaborados los documentos para la Evaluación del Desempeño a partir del 2026 (metas acordadas), realizadas las Evaluaciones del 2025, entre muchas otras labores como son, informes PAO, seguimiento a proceso de Evaluación del Servicio al Cliente, revisión de controles, reuniones de departamento, presentaciones sobre avances de resultados, charlas para clientes internos y externos, actualización de archivos, y más.

Quedo entregado el PAO 2026 y los requerimientos presupuestarios del Departamento, el personal elaboró la propuesta y conoce el uso de los recursos, así como los plazos en que deben ser realizadas las respectivas gestiones de contratación, o de ejecución. Para facilitar la transición, fueron enviadas cartas a convenistas y clientes especiales, informando sobre contactos oficiales en Fonafifo para el seguimiento a compromisos.



4.5. Proyectos relevantes

Como ha sido indicado por el departamento a superiores, de acuerdo con información aportada por organizaciones aliadas, resulta una oportunidad el desarrollo de un proyecto basado en la siembra de árboles, mediante al cual además de financiar el establecimiento de los árboles, se logre un involucramiento del personal de empresas que brindan los recursos económicos en forma de donaciones. Este tema ha resultado a la fecha un reto para la plataforma del Programa de PSA, la cual debería modernizarse y ampliarse, para poder dar trazabilidad a la aplicación y ejecución de estos recursos.

Desde 2016 ha sido informada la relevancia de un proyecto de venta de Certificados de Biodiversidad, con base científica y técnica, que sean de utilidad para organizaciones nacionales o internacionales que ya muestran interés en este tipo de productos. Dicho Certificado requiere de base informativa seria, y de ajustes administrativos técnicos en la plataforma institucional, para la medición de “servicios ambientales específicos” y la trazabilidad de un producto de esta índole.

Por su parte, el producto PSA-Mujer debería ser muy bien enlazado con beneficiarias del GIGUP, como una motivación mayor para las acciones de conservación que realizan.

4.6. Administración de recursos financieros

El departamento de mercadeo ha realizado una eficiente administración de los recursos financieros asignados, optimizando el uso de estos. Datos de ejecución presupuestaria demuestran esta conclusión en 2025, y en años anteriores. Se ha cumplido con la normativa y los procedimientos, para asegurar transparencia en el uso de los recursos.

4.7. Sugerencias para la buena marcha

El área comercial de Fonafifo, a cargo de la Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales, requiere que la institución realice ajustes y mejoras sustantivas en sus plataformas, para que además de brindar un excelente servicio, a personas que reciben fondos mediante los Programas de PSA o de Crédito, se cuente con sistemas que brinden mayor seguridad en las inversiones, e información en tiempo real de estas.

El tema comercial, que permite la captación de recursos financieros adicionales, en diversas formas, debería ser el eje por fortalecer en la mayor inmediatez, particularmente considerando que el riesgo de reducción de recursos provenientes del erario público puede ser reducidos o eliminados en el corto plazo. La Ley Forestal 7575 brinda muchas oportunidades a Fonafifo, algunas de ellas aún no exploradas.

Es sustantivo que todo el personal conozca el tema comercial, contribuir con su promoción y efectiva divulgación entre organizaciones interesadas. Una oportuna y debida comunicación institucional es requerida, para que todo el personal este conectado

y sea conocedor de temas de fondo, que favorecen o afectan a la institución, y muy especialmente para manejar un mismo discurso.

Otro aspecto relevante, el cual también he expuesto, es la necesidad de una Unidad de Comunicación para apoyar la divulgación institucional, y especialmente para unificarla, con una línea de mensaje definida, con una estrategia oportuna, y datos verificables. Además, resulta sustantivo la contratación de un gestor de redes para una institución que procura además de generar bienestar público, divulgarlo de manera permanente.

De igual forma, para una institución que busca innovar, se requiere actualización de perfiles profesionales, para poder desarrollar nuevos productos, con visiones de largo alcance, entre estos, economistas ambientales, gestores ambientales, biólogos, sociólogos. Falta por indicar que, de cara a la internacionalización, se requiere personal que hable diversos idiomas, que sean negociadores de propuestas, pero, ante todo con habilidades para el diseño y desarrollo de ideas que concreten proyectos.

El conocimiento sobre el marco de normativa aplicable a la administración pública debería ser constantemente fortalecido en la institución, así como la divulgación de la misión, visión y valores particularmente considerando que hay personal muy cambiante.

La selección de personal con habilidades duras y blandas, según el Manual de Puestos, es relevante para una institución que desea seguir creciendo, una buena selección, apunta hacia una mejor gestión.

No quisiera omitir el recomendar, para ocupar el puesto de Jefatura del Departamento, atender las indicaciones del Manual de Puestos trabajado en 2025, que recoge el conocimiento sobre la operación y líneas de trabajo. No es recomendable otorgar la jefatura a una persona sin formación, y sin conocimiento de la operación actual del departamento y de la Dirección de Desarrollo, retroceder no debería ser la consigna.

4.8. Otros asuntos de actualidad

En 2025 además de asuntos propios del puesto, atendí por delegación, Comités técnicos especializados de la OCDE, la representación del MINAE en la Comisión Costarricense de Cooperación con la UNESCO, y fungí como fiscal del Comité MAB de la UNESCO.

4.9. Sobre disposiciones de entes de fiscalización

El departamento a mi cargo no tiene pendientes de atención, disposiciones de la Contraloría General de la República, disposiciones de órganos de control externo, o disposiciones de Auditoría Interna (Fonafifo no dispone de AI).