



**MINISTERIO
DE AMBIENTE
Y ENERGÍA**
GOBIERNO DE COSTA RICA



Informe de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2020-2025

Unidad de Planificación y Control de Gestión



Créditos:

Elaborado por:

Licda. Keilyn Chavarría Fernández

Analista Unidad de Planificación y Control de Gestión

Revisado por:

MAP. Rebeca Jara Jiménez

Jefe Unidad de Planificación y Control de Gestión

Aprobado:

MBA. José Edgar Toruño Ramírez

Director Dirección Administrativa Financiera

Tabla de Contenido

I. Introducción	5
II. Resultados Generales:	6
III. Logros por Objetivo Estratégico:	8
Objetivo Estratégico 01:	9
Análisis de resultados Objetivo Estratégico (OE.01)	10
Objetivo Estratégico 02:	19
Análisis de resultados Objetivo Estratégico (OE.02)	20
Objetivo Estratégico 3:	28
Análisis de resultados Objetivo Estratégico (OE.03)	29
Objetivo Estratégico 4:	35
Análisis de resultados Objetivo Estratégico (OE.04)	36
IV. Conclusiones y Recomendaciones	40
V. Anexos	42

Acrónimos

CREF: Contrato para la Reducción de Emisiones Forestales.

CREDIFOR: Sistema de Crédito Forestal.

ERPA: Acuerdo de Pago por Reducciones de Emisiones.

Fonafifo: Fondo Nacional de Financiamiento Forestal.

GEI: Gases de Efecto Invernadero.

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.

MICITT: Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PPAF: Programa de Plantaciones de Aprovechamiento Forestal.

PPSA: Programa de Pago por Servicios Ambientales.

PRE: Programa de Reducción de Emisiones.

REDD+: Reducción de las emisiones de carbono por deforestación y degradación de los bosques.

SCGI: Sistema de Control y Gestión Institucional.

siGAFI: Sistema de Administrativo Financiero.

SiPSA: Sistema de Pago por Servicios Ambientales.

I. Introducción

El presente informe analiza de manera integral los objetivos estratégicos definidos por el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo) en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2025, así como de las acciones propuestas para su cumplimiento. Su propósito es servir como herramienta de apoyo para la toma de decisiones, asegurando que las acciones estratégicas se encuentren debidamente sustentadas y alineadas con los objetivos institucionales.

A continuación, se describen los principales apartados del documento:

En la primera sección, se presentan los cuatro objetivos estratégicos establecidos en el PEI 2020-2025, los cuales están alineados con la misión y visión institucional, con el fin de maximizar el impacto y la sostenibilidad de las acciones.

Posteriormente, se detalla cada objetivo estratégico, incluyendo su ponderación y su relevancia para el cumplimiento del PEI 2020-2025. Asimismo, se analizan las acciones estratégicas asociadas, junto con los indicadores de desempeño más relevantes alcanzados durante el período, lo que permite identificar oportunidades de mejora y principales desafíos.

Finalmente, el informe incluye un apartado de conclusiones que sintetiza los hallazgos más relevantes, así como recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión institucional.

II. Resultados Generales:

Durante todo el periodo de vigencia Plan Estratégico 2020-2025, se dio seguimiento por medio de una matriz en la que se resumen los principales resultados por año. En el anexo N°. 1, se explica la metodología utilizada.

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos en la implementación del Plan Estratégico 2020-2025 por cada objetivo estratégico:

Cuadro N.º 1 Resumen de los resultados de la implementación PEI 2020-2025

Objetivo Estratégico	Ponderación	Resultado
OE.01 Fortalecer las capacidades organizacionales para la administración y diseño de mecanismos de financiamiento ambiental.	30.00%	30.00%
OE.02 Aumentar las fuentes de recursos para el financiamiento de servicios ambientales.	15.00%	15.00%
OE.03 Mantener la dotación de servicios ambientales por medio del financiamiento permanente en áreas de interés prioritario.	40.00%	35.14%
OE.04 Apoyar la actividad forestal productiva forestal mediante el fortalecimiento de las capacidades de quienes proveen servicios ambientales.	15.00%	14.07%
Total	100	94.21%

Nota: La metodología se amplía en los anexos.

El periodo 2020-2025 estuvo marcado por importantes desafíos para la gestión institucional, particularmente por los efectos generados por la pandemia por COVID-19, que obligaron a adaptar procesos, prioridades y mecanismos de intervención. No obstante, Fonafifo logró consolidar avances estratégicos que fortalecieron su contribución a la conservación de los recursos naturales, la acción climática y el desarrollo sostenible de los territorios.

Entre los principales logros destaca la transformación del Programa de Pago por Servicios Ambientales mediante la implementación del esquema PSA 2.0, orientado a ampliar la cobertura, fortalecer la inclusión social y mejorar la focalización de los recursos según la

generación de servicios ambientales. Asimismo, se impulsó la creación del mecanismo de Pago por Servicios Ecosistémicos Marino-Costeros, ampliando por primera vez el alcance de los incentivos ambientales hacia ecosistemas marinos y costeros y sus comunidades vinculadas.

De igual forma, la institución mantuvo altos niveles de ejecución presupuestaria, evidenciando una gestión eficiente de los recursos públicos y su capacidad para traducir la inversión en resultados concretos para la protección y recuperación de los ecosistemas. Paralelamente, se fortaleció la sostenibilidad financiera institucional mediante la captación de recursos adicionales provenientes de mecanismos innovadores de financiamiento climático, comercialización de servicios ambientales y cooperación internacional, consolidando nuevas oportunidades para ampliar el alcance de los programas y proyectos institucionales.

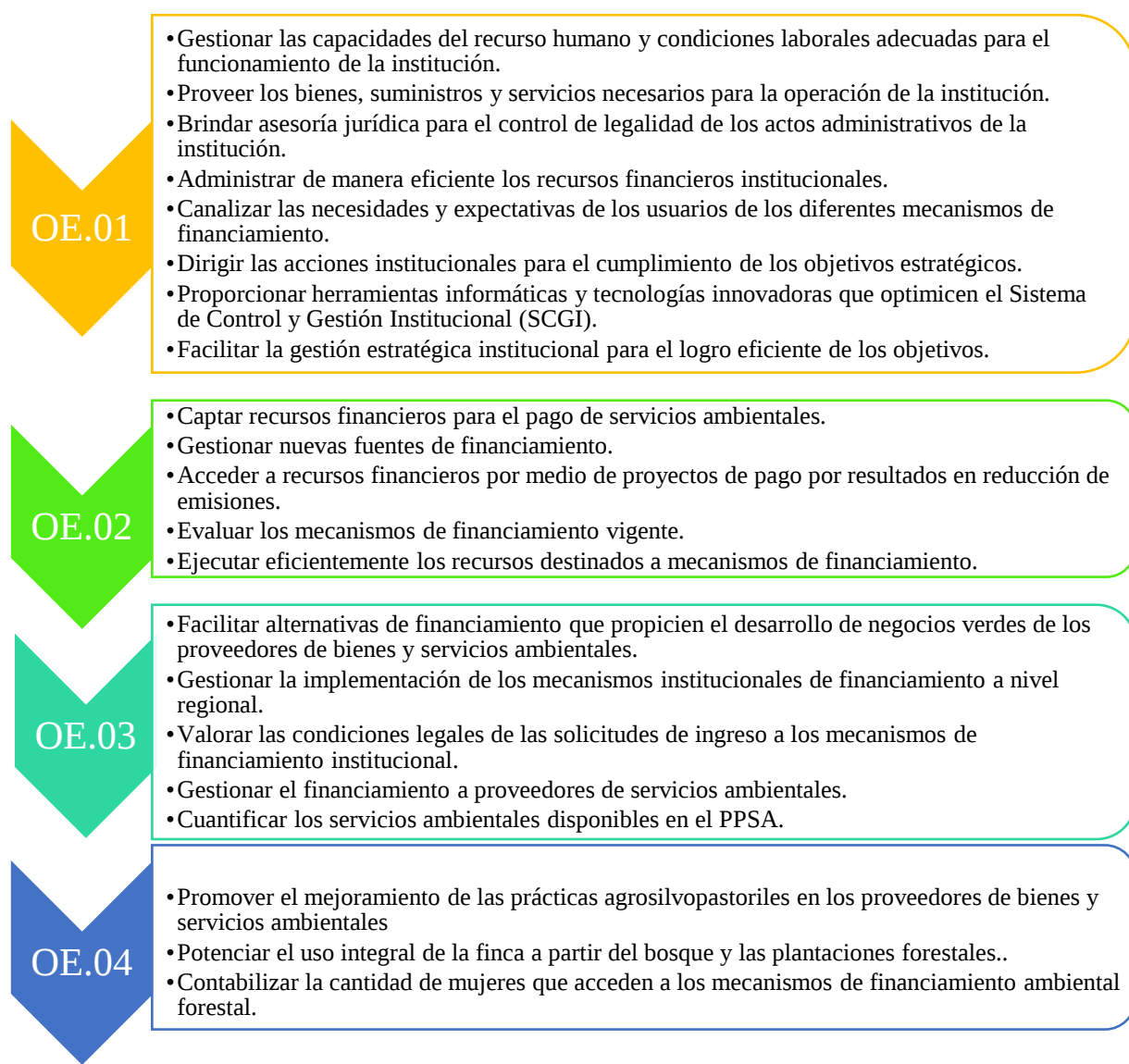
Estos avances reflejan la capacidad de adaptación, innovación y gestión de Fonafifo para cumplir los objetivos estratégicos establecidos en el PEI 2020-2025 y generar un impacto ambiental, social y económico positivo a nivel nacional.

A continuación, se detallan los logros alcanzados por cada objetivo estratégico.

III. Logros por Objetivo Estratégico:

Los objetivos estratégicos proporcionan dirección y enfoque para la institución, permiten establecer prioridades y alinear los esfuerzos de todas las personas funcionarias hacia metas comunes y de largo plazo. Bajo dicha premisa, en la siguiente figura se muestran los cuatro objetivos estratégicos con sus respectivas acciones estratégicas definidos en el PEI 2020-2025.

Figura 1. Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Institucional y sus acciones estratégicas 2020-2025



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con datos del Plan Estratégico Institucional 2020-2025.

Objetivo Estratégico 01:



OE.1 Fortalecer las capacidades organizacionales para la administración y diseño de mecanismos de financiamiento forestal



Análisis de resultados Objetivo Estratégico (OE.01)



Las capacidades organizacionales se refieren a la combinación de habilidades, conocimientos, estructuras y procesos que la institución requiere para cumplir con sus objetivos de manera eficiente; por lo que su fortalecimiento es fundamental para lograr una transición hacia un desarrollo más sostenible y resiliente.

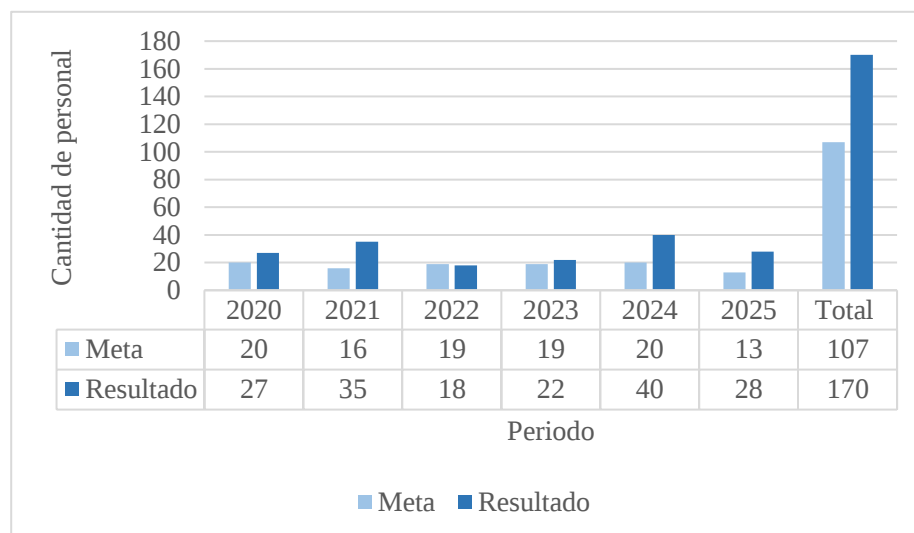
La relevancia de contar con personal profesional en el área técnica, administrativa, legal, informática, planificación, financiera y en contratación administrativa con la formación adecuada e idónea, implica disponer personal con los conocimientos, experiencia y competencias necesarias para asegurar el éxito y la sostenibilidad de los programas sustantivos de la institución. El fortalecimiento de las capacidades organizacionales para gestionar los recursos de manera estratégica y eficiente, optimizando los fondos disponibles y garantizando que estos se utilicen de forma adecuada y con el mayor impacto posible. Este enfoque asegura no solo el cumplimiento de los objetivos financieros, sino también la capacidad de adaptación a nuevas oportunidades de financiamiento, que son esenciales para el crecimiento y posicionamiento del Fonafifo.

En ese sentido, una ponderación del 30% destaca que este objetivo estratégico es un componente vital en la evaluación global de la institución. Su contribución es significativa, asegurando que el Fonafifo esté equipado con las herramientas, capacidades y procesos necesarios para operar de manera eficiente y eficaz.

Como se mostró en el cuadro N.º 1, en este objetivo se obtuvo la **nota máxima establecida**, la cual refleja la gestión institucional en temas como la administración de recursos humanos, tecnologías de información, gestión de compras, administración de recursos financieros, entre otros.

Con base a lo anterior, seguidamente se describe el desempeño de sus indicadores de mayor peso:

Personal capacitado según diagnóstico de competencias



Se refiere a la cantidad de personas funcionarias que han recibido capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones (charlas, talleres, capacitaciones internas y externas, entre otras).

Entre 2020 y 2025, de una meta total de 107 de personal capacitado según el diagnóstico de competencias se obtiene como resultado la capacitación a 170 personas funcionarias. En 2021, la meta fue superada gracias a que la Dirección General de Servicio Civil ofreció capacitaciones alineadas con las competencias requeridas para cada grupo profesional. De este desempeño se observa una evolución positiva en el cumplimiento de metas y resultados. Durante este período, el personal recibió capacitación en áreas clave como sensibilidad tecnológica, trabajo colaborativo, uso de drones, liderazgo, compromiso con el servicio público y el programa “Vive Bien” de la Caja Costarricense del Seguro Social.

Porcentaje de órdenes de inicio y solicitudes de contratación gestionadas

Indicador

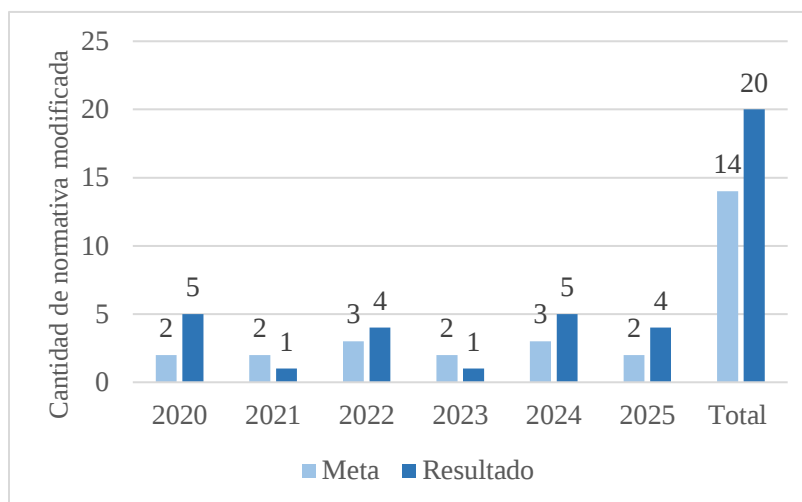
Porcentaje de órdenes de inicio y solicitudes de contratación gestionadas



Este indicador considera tanto las solicitudes de contratación gestionadas como aquellas que fueron aprobadas por la Unidad de Proveeduría y Servicios Generales y se encuentran en alguna etapa del trámite de contratación. La estimación se determina con base la cantidad de solicitudes de contratación recibidas en el año anterior de formulación.

Es importante recordar que en el 2020 se evidencia en el resultado el impacto de la pandemia de Covid-19 que experimentaba el país, el cual afectó el cumplimiento de la meta en ese año, sin embargo, en los años siguientes se logró una recuperación notable, consolidando una gestión eficiente y una mayor capacidad operativa.

Cantidad de normativa modificada



La modificación normativa durante el período se centró en decretos, resoluciones ministeriales y manuales operativos del PPSA, los cuales regulan aspectos técnicos, operativos y financieros del programa. Los trámites incluyeron elaboración técnica, consulta pública y publicación oficial, lo que refleja el esfuerzo institucional por asegurar que los actos administrativos se ajusten al marco legal vigente y a las mejores prácticas jurídicas.

Este proceso fortalece el control de legalidad al brindar un marco normativo claro y actualizado para la toma de decisiones y la ejecución administrativa. Además, contribuye a mejorar la capacidad institucional para diseñar e implementar mecanismos de financiamiento ambiental sostenibles.

Porcentaje de Ejecución de recursos presupuestarios asignados al Fonafifo

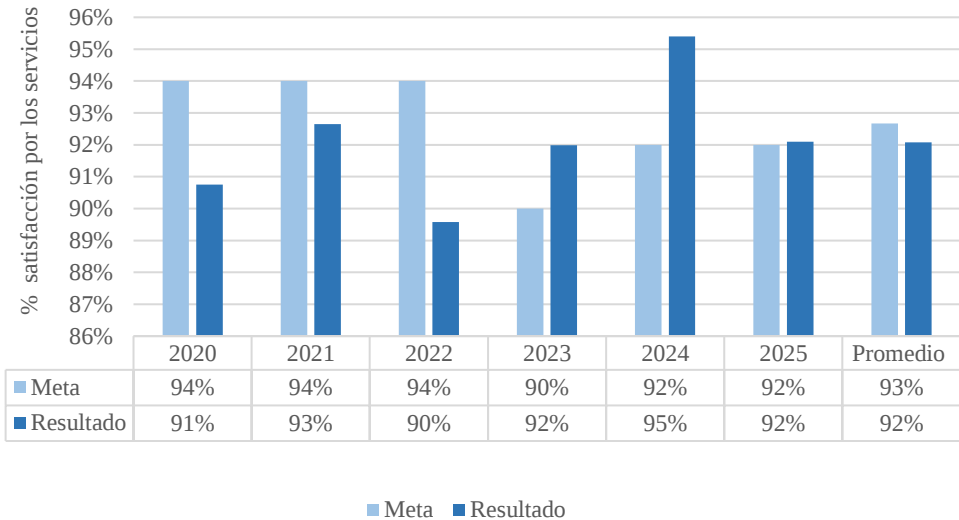
Indicador	Año	Meta%	Presupuesto asignado	Monto ejecutado (C\$)	Ejecutado (%)
Porcentaje de ejecución de recursos presupuestarios asignados al Fonafifo (Programa 881)	2020	100%	14.874.807.484,00	14.000.315.617,00	94,12%
	2021	90%	17.091.135.824,00	16.722.389.770,77	97,84%
	2022	95%	14.054.121.923,50	13.878.617.770,87	98,75%
	2023	100%	14.055.600.000,00	13.838.933.894,13	98,46%
	2024	100%	16,222,701,541,00	15.701.423.124,88	96,79%
	2025	100%	15.636.449.583,00	15.357.951.580,96	98,22%
	Promedio	97.50%	15.322.469.392.58	14.916.605.293,10	97,36%
					

Los resultados evidencian una gestión eficiente y responsable de los recursos presupuestarios asignados al FONAFIFO (Programa 881). Durante el período 2020-2025, la institución alcanzó una ejecución promedio del 97,36%, lo que refleja una adecuada capacidad de planificación, administración y seguimiento del presupuesto. Este desempeño ha permitido orientar oportunamente los recursos hacia las prioridades estratégicas institucionales, garantizando el financiamiento de programas clave, como el Pago por Servicios Ambientales (PSA), así como de las actividades operativas necesarias para el cumplimiento de la misión institucional.

Grado de satisfacción por los servicios brindados por la institución

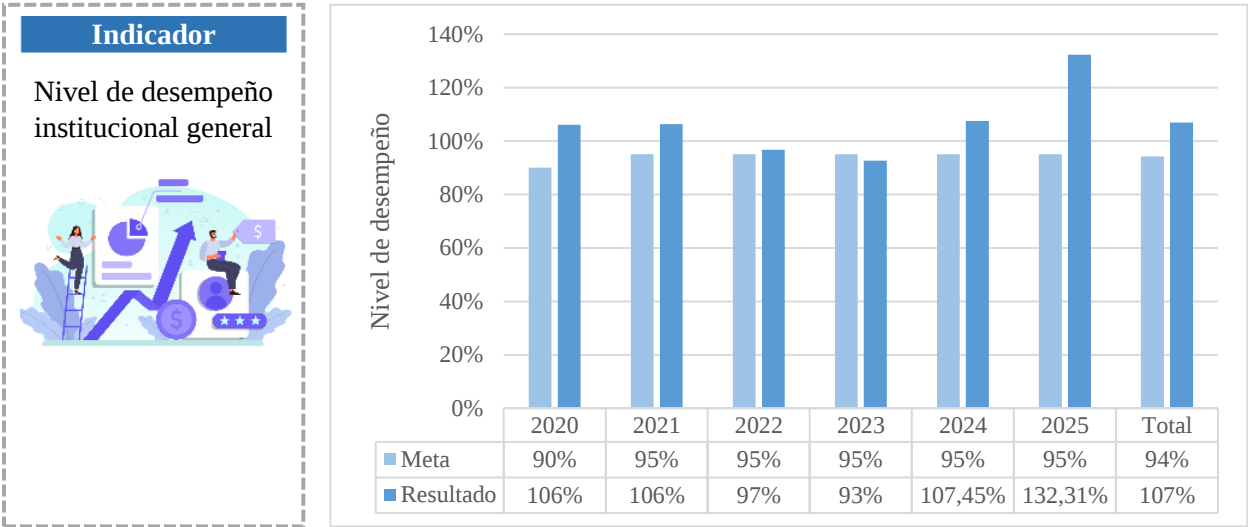
Indicador

Grado de satisfacción por los servicios brindados por la institución



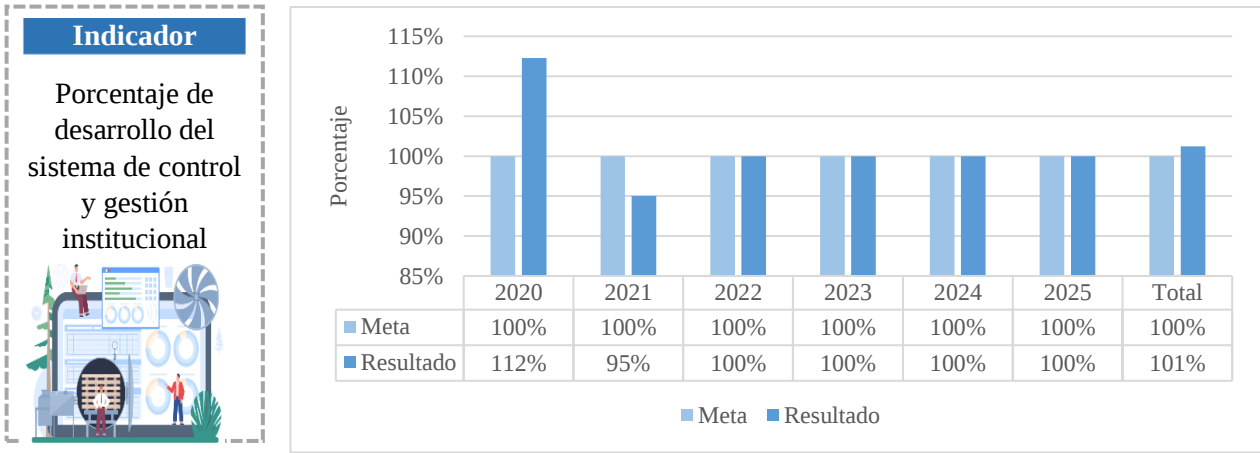
El resultado refleja la capacidad de la institución para canalizar efectivamente las necesidades y expectativas de los usuarios de los diferentes programas sustantivos (Programa de Pago por Servicios Ambientales (PPSA), Crédito Forestal, Desarrollo y Comercialización de los Servicios Ambientales y Programa de Reducción de Emisiones (PRE)). Este resultado no solo valida la efectividad de los programas, sino que también fortalece la confianza, la credibilidad y el impacto de la institución en la conservación ambiental y el desarrollo sostenible.

Nivel de desempeño institucional general



El desempeño institucional general reflejó resultados positivos durante el período 2020-2025, al integrar el comportamiento de indicadores clave relacionados con la ejecución presupuestaria, la incorporación de hectáreas al Programa de Pago por Servicios Ambientales (PSA) y la captación de recursos adicionales. La institución superó las metas establecidas en la mayoría de los años analizados, alcanzando un cumplimiento acumulado del 107% frente a una meta promedio de 94%. Estos resultados evidencian una gestión eficaz y consistente, orientada al logro de los objetivos estratégicos institucionales y a la generación de valor para los programas que administra Fonafifo.

Porcentaje de desarrollo del sistema de control y gestión institucional

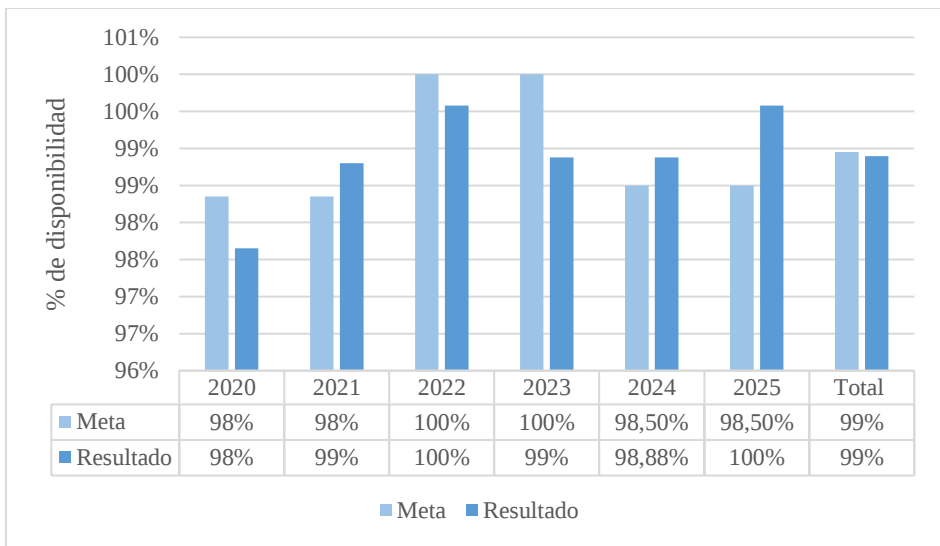


En el período 2020-2025, la institución mostró un desempeño destacado, alcanzando sus metas anuales, excepto el 2021 debido a que algunos ajustes y mejoras en los sistemas no pudieron finalizarse durante el período, dado que se priorizó la implementación de proyectos estratégicos de mayor relevancia para la institución.

La institución demostró un compromiso constante con la mejora continua, adaptándose a desafíos como la pandemia y cambios normativos. Los avances tecnológicos, la optimización de procesos y la modernización de sistemas han sido pilares clave para alcanzar y superar las metas establecidas, consolidando una gestión eficiente y transparente. En el siguiente cuadro se presentan los principales avances obtenidos en cada uno de los años:

Año	Logros principales
2020	Digitalización de servicios, desarrollo de opciones de pago en SiPSA y siGAFI, creación de APP-CITA, optimización del Visor PSA e impulso del teletrabajo.
2021	Sistema de Contratos para la Reducción de Emisiones Forestales (CREF), redefinición de procesos en siGAFI y mejoras en herramientas operativas y móviles.
2022	Avances en seguridad y transformación digital, con autenticación en sistemas institucionales, rediseño del SCGI y cumplimiento parcial de normas técnicas del MICITT.
2023	Puesta en operación de múltiples módulos institucionales, fortaleciendo la eficiencia operativa, la transparencia y la atención a personas usuarias.
2024	Consolidación del SCGI, fortalecimiento de la ciberseguridad, mejora de la infraestructura tecnológica, avance en normas técnicas de TI y ejecución de proyectos estratégicos como SICORE, CREDIFOR y PSA 2.0.
2025	Continuidad de la gestión de ciberseguridad, avance en la implementación de COBIT 2019, puesta en producción de CREDIFOR, fortalecimiento de la transformación digital, adquisiciones tecnológicas clave y atención oportuna de soporte técnico institucional.

Porcentaje de disponibilidad de la Plataforma Tecnológica Institucional (PeI)



Este indicador se refiere a la disponibilidad y operatividad de los servicios de internet y herramientas tecnológicas, asegurando el desempeño eficiente del personal en todos los centros de trabajo. Durante el período 2020-2025, la Plataforma Tecnológica Institucional ha demostrado una gestión eficaz y un mantenimiento proactivo de la infraestructura tecnológica. Este alto nivel de desempeño ha mejorado la eficiencia operativa y la satisfacción de los usuarios, asegurando la continuidad y accesibilidad de los servicios.

Además, en dicho período se ha demostrado una gestión eficiente y proactiva de la plataforma tecnológica, con un enfoque constante en la mejora continua, la ciberseguridad y la transformación digital. Aunque se alcanzaron altos niveles de disponibilidad y eficiencia, es crucial seguir optimizando recursos, adoptando nuevas tecnologías y capacitando al equipo de TI para enfrentar los desafíos futuros y mantener los estándares de excelencia.

Objetivo Estratégico 02:



OE.02 Aumentar las fuentes de recursos para el financiamiento de servicios ambientales



Análisis de resultados Objetivo Estratégico (OE.02)



Las fuentes de recursos para el financiamiento de servicios ambientales son mecanismos y canales económicos que proporcionan fondos destinados a las actividades de recuperación y mantenimiento de la cobertura forestal.

La importancia del aumento de las fuentes de recursos para el financiamiento de servicios ambientales radica en que permite la implementación de proyectos que, además de proteger el medio ambiente, fomentan el bienestar de las comunidades locales. Esta relación sinérgica contribuye a la conservación de los ecosistemas y mejora la calidad de vida de las personas beneficiarias, asegurando un desarrollo sostenible y equilibrado.

La ponderación del 15% del OE.2 no solo establece la importancia relativa del financiamiento de servicios ambientales, sino que también proporciona un marco para la planificación, la colaboración y la acción estratégica, vital para lograr un impacto significativo en la conservación y sostenibilidad.

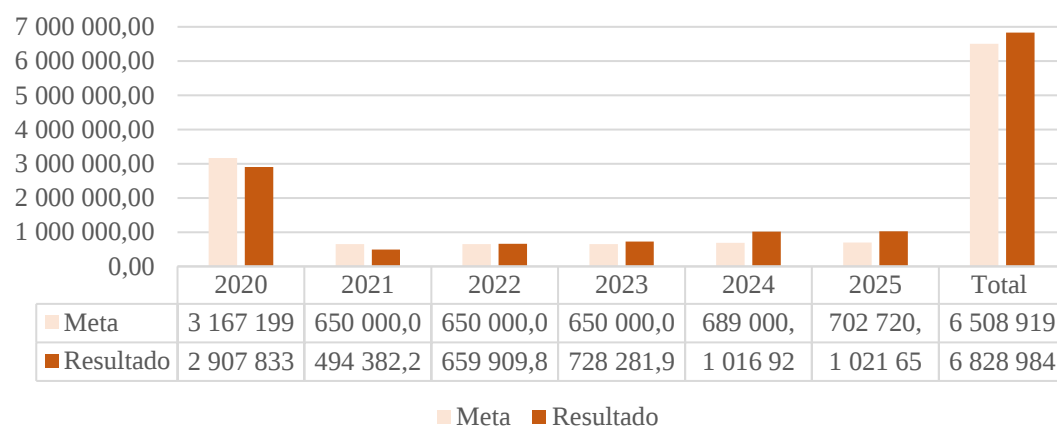
Como se mostró en el cuadro N.º 1, en este objetivo se obtuvo la **nota máxima establecida**, la cual refleja la gestión institucional en temas como el aumento de las fuentes de recursos para el financiamiento de servicios ambientales.

Con base a lo anterior, seguidamente se describe el desempeño de sus indicadores de mayor peso:

Monto anual de recursos financieros adicionales captados

Indicador

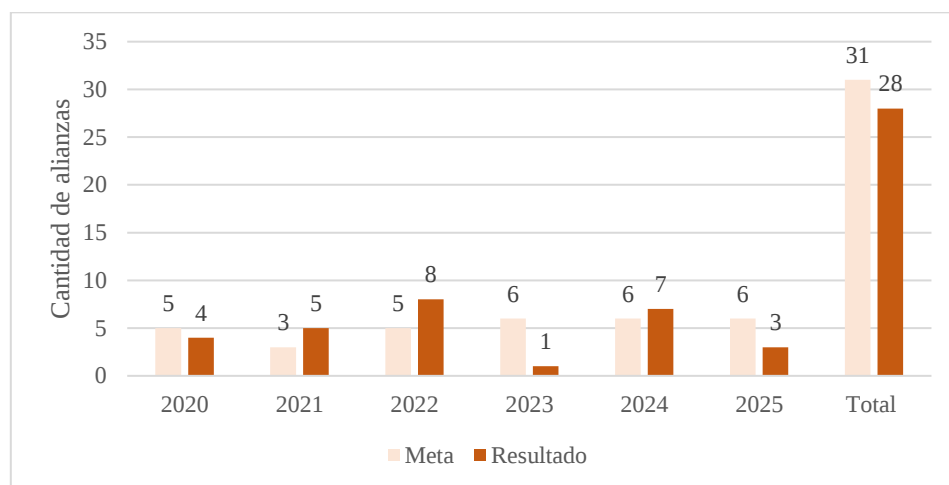
Monto anual de recursos financieros adicionales captados en dólares



En términos generales, se superaron las expectativas planteadas con respecto a la captación de recursos adicionales logrando 6.828.984 dólares. En este rubro se consideran los recursos según lo establecido en el inciso i) del artículo 47 de la ley Forestal 7575.

Durante el período **2020–2025**, se gestionaron diversos convenios de cooperación con instituciones públicas, gobiernos locales, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales y entidades académicas, entre los principales convenios destacan los establecidos con Grupo ICE (incluyendo Vuelo Limpio e ICE Reventazón), CONELÉCTRICAS, FIFCO/Distribuidora La Florida S.A., AYA, ICT, ESPH, CANAECO, las municipalidades de Cartago y La Unión, así como con empresas y organizaciones como Reserva Conchal, POZUELO, PROQUINAL de Costa Rica, Green Motion International, BAC Credomatic, Fresh Del Monte, Península Papagayo–CLIMATETRADE, KURA Sustainability, Gilded Iguana, ICARION, Toyota, ALIARSE, Bosque Vivo Osa, la Universidad Latina.

Cantidad de alianzas estratégicas pactadas



Durante el periodo evaluado, el indicador muestra un desempeño favorable en la cantidad de alianzas estratégicas pactadas, alcanzando un 90%. Si bien en algunos años el resultado superó o se mantuvo cercano a la meta establecida, en otros periodos se presentó una ejecución menor a la programada. En términos generales, el comportamiento del indicador evidencia la capacidad institucional para gestionar y mantener relaciones estratégicas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos del Fonafifo, así como la importancia de continuar fortaleciendo las acciones orientadas a la formalización de nuevas alianzas.

Reducción de emisiones netas en toneladas de dióxido de carbono equivalentes por año

A continuación, se presenta una síntesis de la evolución de las acciones implementadas para gestionar el pago por reducción de emisiones, proceso que estuvo caracterizado por una fase intensiva de negociación y articulación institucional orientada a concretar el primer desembolso.

Indicador

Reducción de emisiones netas en toneladas de dióxido de carbono equivalentes por año

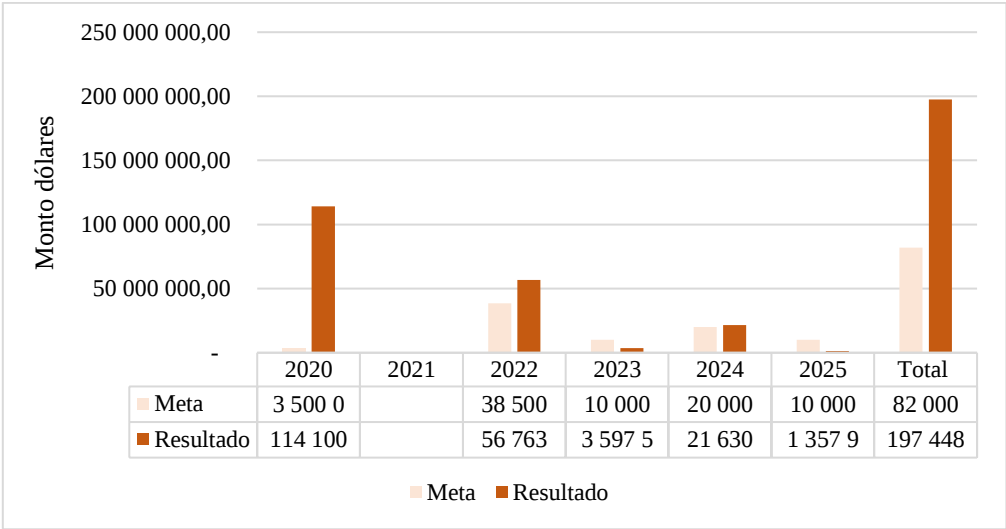


Año	Acciones realizadas durante el período
2020	Se firma el ERPA (Acuerdo de Pago por Reducción de Emisiones) por un monto de \$ 60 millones y se firma el pago por resultados en el Fondo Verde del Clima por un monto de \$ 54,1 millones.
	Firma del Acuerdo de Pago por Desempeño con el Fondo Verde del Clima y desembolso de los primeros \$24 millones.
2021	Firma del Acuerdo de Pago de Reducción de Emisiones del Programa de Reducción de Emisiones con el Fondo de Carbono del FCPF.
	Negociación con Noruega para el reconocimiento de reducciones de emisiones 2017 y 2022-2024.
	Desarrollo y promoción del Contrato de Reducciones de Emisiones Forestales.
2022	Primer desembolso del ERPA, por un monto de \$16.415.000
	Convenio de pago por resultados con el Fondo Verde del Clima por un monto de \$ 13.304.970
2023	ERPA-Convenio Costa Rica-Emergent, por un monto de \$10.000.000
2024	CREF firmados y pagados con corte al 2024 por un monto de \$13,8 millones
2025	No se reportó evento de monitoreo.

Monto de pago por resultados en reducciones de emisiones

Indicador

Monto de pago por resultados en reducciones de emisiones (en millones de dólares)



Durante el período 2020-2025, la institución logró superar las metas asociadas a los pagos por resultados en reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y absorciones de CO₂, consolidando avances significativos en la gestión climática y forestal del país. Este resultado refleja la capacidad de la institución para acceder a recursos provenientes de mecanismos internacionales de financiamiento climático, en reconocimiento a los resultados alcanzados en materia de reducción de emisiones y conservación de los bosques

Como parte de este proceso, en 2020 se negoció y suscribió el Acuerdo de Pago por Reducción de Emisiones (ERPA) con el Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques, lo que permitió al país acceder a US\$60 millones en financiamiento no reembolsable para apoyar acciones de mantenimiento, protección de bosques y contratos de reducción de emisiones forestales. Estos resultados reflejan el posicionamiento del país en mecanismos internacionales de financiamiento climático y su compromiso con la conservación de los bosques y la reducción de emisiones.

Cantidad de metodologías de comercialización de servicios ambientales

Indicador

Cantidad de metodologías de comercialización de servicios ambientales



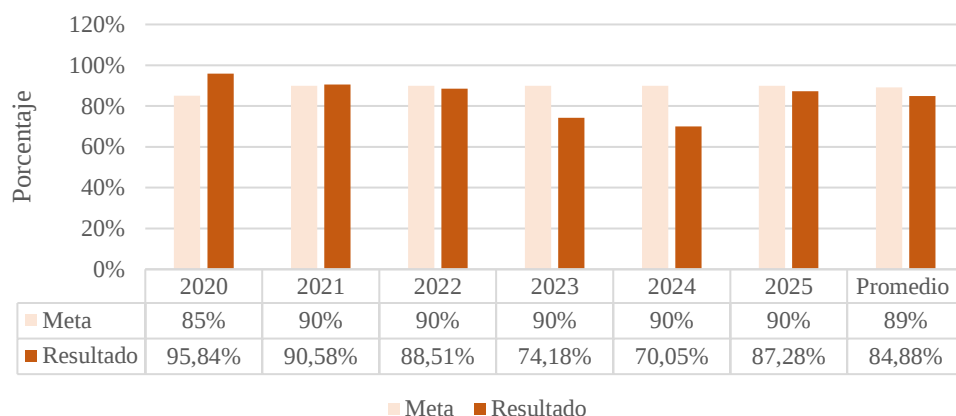
Entre los años 2020 y 2022 no se contaba con un indicador específico para medir la cantidad de metodologías de comercialización de servicios ambientales, por lo que este fue incorporado a partir de 2023. Como parte de las acciones desarrolladas para su cumplimiento, se elaboró la metodología “Establecimiento de la línea base para la cuantificación de la biodiversidad mediante la técnica de cámaras trampa en los proyectos de Bosque Vivo”, la cual constituye la metodología reportada en este indicador.

Durante 2026 se llevará a cabo su proceso de validación mediante la recopilación y análisis de información de campo, cuyos resultados permitirán determinar su aplicabilidad y aporte al desarrollo de mecanismos de valoración y comercialización de servicios ambientales.

Análisis sobre la ejecución presupuestaria del PPSA

Indicador

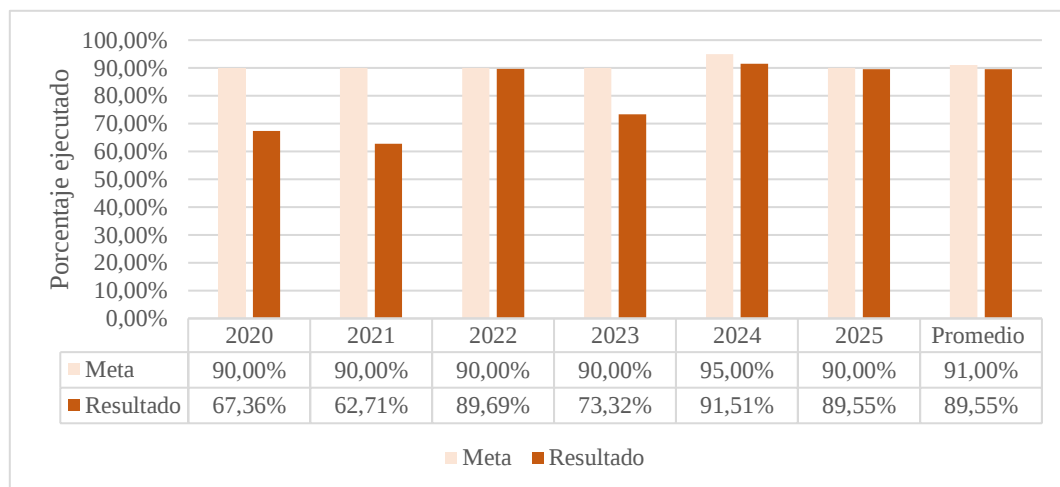
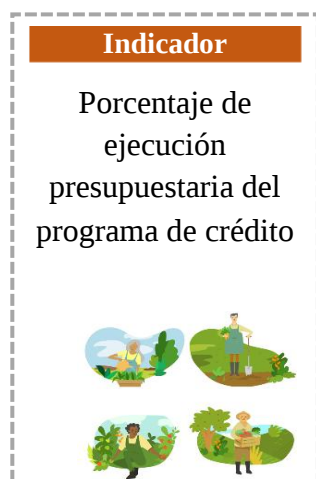
Porcentaje de ejecución presupuestaria del PPSA



Durante el período 2020-2025, la ejecución presupuestaria ha presentado fluctuaciones, producto de las reformas al reglamento que regula el Programa de Pago por Servicios Ambientales (PPSA), así como de las innovaciones introducidas en su diseño e implementación como la aplicación de los nuevos criterios del PPSA 2.0 que incorpora pluses tales como: biodiversidad y recursos hídrico. En la siguiente tabla se muestran los montos ejecutados en el período y las hectáreas pagadas:

Año	Meta (₡)	Resultado (₡)	Hectáreas pagadas
2020	14 994 114 946,00	14 370 522 376,00	320.114,00
2021	13 865 879 400,00	12 560 321 960,80	284.276,72
2022	12 503 864 602,00	11 067 237 333,79	246.772,58
2023	12 503 864 602,00	9 309 152 249,40	205.645,50
2024	13 224 104 729,00	9 264 088 908,05	208.089,63
2025	17 086 401 059,00	14 912 994 649,72	306 573,96
Total	84 178 229 339,00	71 450 924 161,95	

Ejecución presupuestaria del programa de crédito



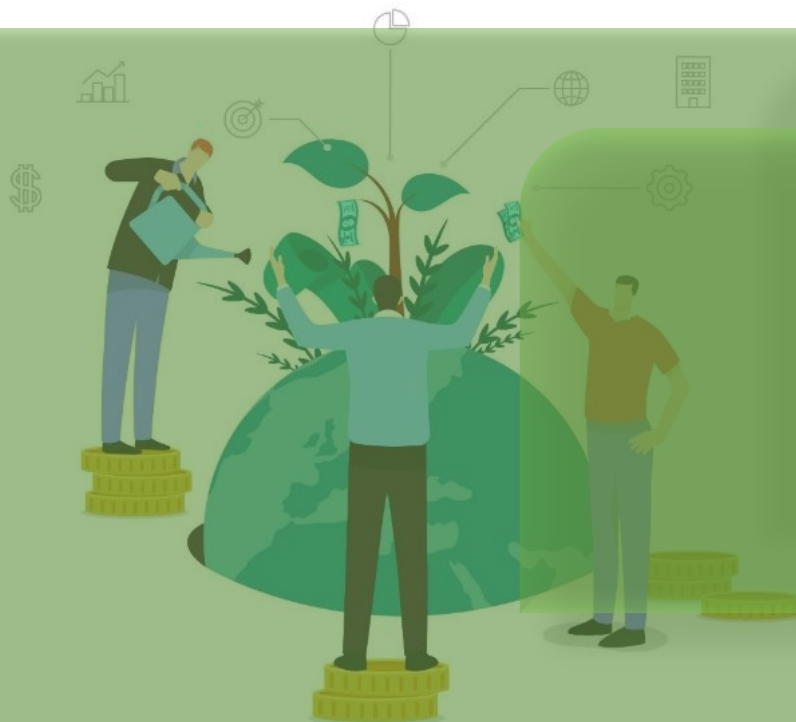
En los años 2020 y 2021 se presentó una baja ejecución presupuestaria debido al impacto de la pandemia en la cartera de crédito, para los años siguientes se obtuvieron mejores resultados, debido principalmente a la incorporación del Subprograma Fonafifo a su lado, lo que incrementó la colocación de créditos.

En la siguiente tabla se detalla la ejecución presupuestaria durante el período:

Año	Meta (₡)	Resultado (₡)
2020	1 168 746 348,00	787 277 195,00
2021	965 672 063,00	605 600 649,47
2022	776 531 834,00	696 452 268,00
2023	1 044 587 903,00	765 870 618,00
2024	1 025 756 731,00	938 675 646,32
2025	998 437 598,00	894 128 485,47
Total	5 979 732 477,00	3 793 876 376,79

Objetivo Estratégico 3:

OE.03 Mantener la dotación de servicios ambientales por medio del financiamiento permanente en áreas de interés prioritario



Análisis de resultados Objetivo Estratégico (OE.03)



El OE.3 es crucial debido a su impacto significativo en los programas sustantivos de la institución. Este objetivo se enfoca en mantener la dotación de servicios ambientales mediante un financiamiento continuo en áreas prioritarias, cubriendo la mayor parte de los programas clave. El OE.3 integra acciones esenciales para la ejecución eficiente del presupuesto del Programa de Pago por Servicios

Ambientales (PSA).

El objetivo incluye la facilitación de financiamiento para negocios verdes y la gestión de mecanismos regionales, esenciales para la formulación de contratos y la correcta ejecución del presupuesto del PPSA. Además, asegura el cumplimiento de requisitos legales y la calidad de los contratos mediante el monitoreo de hectáreas y árboles pagados. La cuantificación de servicios ambientales disponibles en el PPSA proporciona datos clave para la toma de decisiones y alinea las acciones con los objetivos ambientales de la institución.



La asignación del 40% de peso a este objetivo refleja su importancia estratégica en la misión institucional y en la efectividad del Plan Estratégico

Institucional (PEI). Su amplia cobertura y la integración de componentes críticos en la gestión y financiamiento de servicios ambientales subrayan su papel central en el éxito del plan.

Como se mostró en el cuadro N.º 1, en este objetivo se obtuvo **una nota de 35.14%**, lo cual refleja la afectación que sufrió la dotación de servicios ambientales, principalmente durante la pandemia.

Con base a lo anterior, seguidamente se describe el desempeño de sus indicadores de mayor peso:

Cantidad de Empleos Impactados por Créditos

Indicador

Cantidad de empleos impactados por crédito



Año	Meta	Resultado	% Cumplimiento de meta
2020	250	222	89%
2021	250	190	76%
2022	210	168	80%
2023	210	223	106%
2024	210	227	108%
2025	210	428	204%
Total	1340	1458	109%

Entre 2020 y 2022, la generación de empleo presentó un comportamiento fluctuante, con resultados que evidencian variaciones en el nivel de cumplimiento. Si bien los resultados obtenidos en este período estuvieron respaldados por iniciativas como el Programa de Plantaciones de Aprovechamiento Forestal (PPAF) y el trabajo desarrollado con parceleros del INDER, las metas no fueron alcanzadas en su totalidad, lo que evidenció la necesidad de fortalecer y diversificar las estrategias de colocación crediticia y generación de empleo.

A partir de 2023 se observa un cambio positivo en la tendencia, supera de manera consistente las metas establecidas. Estos resultados reflejan una mejora sostenida en el impacto de las operaciones financiadas y resaltan la importancia de mantener mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan consolidar los logros alcanzados y asegurar la sostenibilidad de los resultados en el tiempo.

Cantidad de nuevos contratos formalizados por oficina regional

Indicador	Año	Meta	Resultado	% Cumplimiento de meta
Cantidad de contratos nuevos formalizados de PPSA por oficina regional 	2020	730	553	75.75%
	2021	375	254	67.73%
	2022	650	1012	155.69%
	2023	910	915	100.55%
	2024	1240	380	30.65%
	2025	926	909	98.16%
	Total	4,831	4,023	83.27%

Durante el período 2020-2025, la formalización de contratos de PPSA alcanzó un cumplimiento acumulado del 83,27 % de la meta total. Los resultados más bajos se presentaron en 2020 y 2021, debido principalmente a los efectos de la pandemia, y limitaciones presupuestarias.

En 2022 y 2023 se observó una mejora importante, asociada a ajustes en los criterios de elegibilidad del programa y a una mayor eficiencia en los procesos de gestión. En 2024, el desempeño disminuyó por la transición hacia el nuevo esquema de PPSA en la actividad de protección bajo la modalidad de mantenimiento de cobertura. Esta situación generó retrasos en la recepción y tramitación de solicitudes, trasladando parte de las formalizaciones al primer semestre de 2025, lo que incidió en los resultados observados durante ese período.

Porcentaje de solicitudes valoradas con autorización legal

Indicador	Año	Meta	Resultado	% Cumplimiento
Porcentaje de solicitudes valoradas con autorización legal 	2020	1100	901	82%
	2021	1100	209	19%
	2022	1450	611	42%
	2023	880	908	103%
	2024	1400	758	54%
	2025	1176	1113	95%
	Promedio	7,106	4,500	63%

La valoración legal constituye una etapa fundamental dentro del proceso de trámite para acceder al PPSA o a los CREF, ya que permite verificar el cumplimiento de los requisitos normativos y la validez jurídica de la documentación presentada. Esta labor, realizada por la Dirección de Asuntos Jurídicos, resulta clave para garantizar la seguridad jurídica del proceso, prevenir inconsistencias legales y asegurar que los expedientes cumplan con la legislación vigente. Asimismo, su adecuada ejecución contribuye a la correcta gestión y aprobación de los trámites de pago del PPSA, fortaleciendo la transparencia y la eficiencia en la administración de estos incentivos.

Cantidad de hectáreas pagadas por el PPSA y contratos por reducción de emisiones



Año	Hectáreas pagadas PPSA	Meta
2020	320 114,00	350 000,00
2021	284 276,72	333 000,00
2022	246 772,58	250 000,00
2023	205 645,50	250 000,00
2024	208 089,63	250 000,00
2025	306 590,36	250 000,00
Total	1 571 572,85	1 683 000,00
% de cumplimiento		93,38%

Nota: el cuadro corresponde únicamente a PSA.

A lo largo del período 2020-2025, el PPSA ha demostrado un compromiso sostenido con la conservación y el mantenimiento de los servicios ambientales que proveen los bosques, alcanzando una ejecución del 93,38 % con respecto a la meta establecida.

Como se observa, en 2025 se produjo un avance muy significativo. Esto se debe a que, en el marco de la innovación en la gestión ambiental, a inicios de 2023 se inició un proceso de planificación y conceptualización de lineamientos orientados a modernizar el PPSA en la actividad de protección del bosque.

Como resultado de este proceso, se incorporaron pluses relacionados con biodiversidad y recurso hídrico, lo que permitió atender una mayor cantidad de solicitudes de ingreso al programa, tal como se refleja en los resultados de 2025.

En forma complementaria, y en el marco de la Estrategia REDD+ (Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de los Bosques), Costa Rica suscribió con el Banco Mundial el Acuerdo de Compra de Reducción de Emisiones (ERPA), por medio del Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques (FCPF), lo que permitió al país acceder a recursos de hasta US\$60 millones por la reducción de 12 millones de toneladas de CO₂ en el período 2018–2024.

Este acuerdo hizo posible la puesta en marcha del Programa de Reducción de Emisiones (CREF), iniciativa orientada a fortalecer la conservación de la biodiversidad tanto en áreas protegidas como a través del Programa de Pago por Servicios Ambientales (PPSA), mediante el otorgamiento de incentivos económicos a personas propietarias de tierras forestales, incluyendo comunidades, organizaciones y familias.

Aunque en sus etapas iniciales no se alcanzaron las metas previstas, debido a la naturaleza incipiente del programa, para el año 2025 se evidencia un nivel de cumplimiento cercano a lo planificado, como resultado del aprendizaje y la experiencia acumulado.

Año	Hectáreas pagadas	Meta
2022	3 383,62	350 000,00
2023	54 179,00	250 000,00
2024	150 794,26	250 000,00
2025	237 467,99	250 000,00
Total	445 824,87	1 100 000,00
% de cumplimiento		40,53%

Nota: el cuadro corresponde únicamente a CREF.

Objetivo Estratégico 4:



OE.04 Apoyar la actividad forestal productiva mediante el fortalecimiento de las capacidades de quienes proveen servicios ambientales



Análisis de resultados Objetivo Estratégico (OE.04)

El objetivo de apoyar la actividad forestal productiva mediante el fortalecimiento de las capacidades de quienes proveen servicios ambientales OE.4 está diseñado para impulsar la sostenibilidad y eficiencia en la gestión forestal. Este objetivo busca no solo asegurar la protección del entorno natural, sino también garantizar que las personas que participan en estas actividades cuenten con las herramientas, conocimientos y recursos necesarios para mejorar sus prácticas productivas. Al fortalecer sus capacidades, se mejora la calidad de los servicios ambientales que ofrecen, lo que a su vez genera beneficios tanto económicos como ecológicos.



La ponderación del 15% asignada a este objetivo refleja su relevancia dentro de la estrategia institucional. Al darle un peso significativo, se reconoce que el éxito del programa y la sostenibilidad del entorno forestal dependen en gran medida de la capacitación y fortalecimiento de los proveedores de servicios ambientales.



Esta ponderación también resalta la prioridad que se le da al desarrollo económico de las comunidades locales, especialmente de aquellos que dependen de los bosques para su sustento. Al promover el fortalecimiento de capacidades, se contribuye a mejorar las condiciones de vida de estas comunidades, al tiempo que se asegura la conservación y regeneración de los recursos naturales.

Como se mostró en el cuadro N.º 1, en este objetivo se obtuvo **una nota de 14,07%**, dejando en evidencia una buena gestión, con oportunidades de mejora.

Con base a lo anterior, seguidamente se describe el desempeño de sus indicadores de mayor peso:

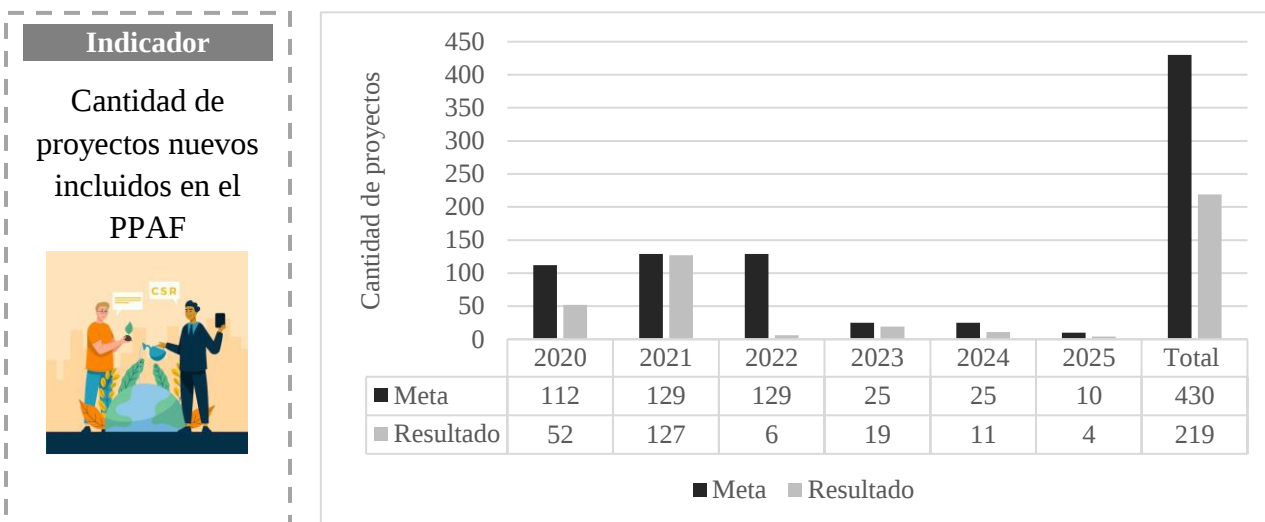
Cantidad de productores con proyectos capacitados

Indicador	Año	Meta	Resultado	% de cumplimiento
Cantidad de productores con establecimiento de proyectos agroforestales capacitados en temas forestales	2020	112	210	188%
	2021	125	375	300%
	2022	150	141	94%
	2023	300	305	102%
	2024	300	105	35%
	2025	100	33	33%
	Total	1,087	1,169	108%

Durante el período evaluado, se logró un cumplimiento del 108%, lo que refleja el compromiso con la capacitación en temas forestales. A continuación, se muestran los temas desarrollados tanto de manera presencial como virtual.

Eje temático	Temas desarrollados
Establecimiento y planificación	Establecimiento de proyectos forestales; preparación del terreno/sitio; siembra de árboles; elección de plántulas; labores iniciales para plantaciones; planificación de plantaciones forestales.
Nutrición y manejo del suelo	Fertilización; manejo de suelos y nutrición; encalado; aplicación de enmiendas.
Manejo silvicultural y mantenimiento	Mantenimiento y cuidado de árboles; mantenimiento del proyecto; control de malezas; poda; manejo de rebrotes; manejo de sombras en hileras; manejo de rodajeas; raleos; marcado de raleo.
Sanidad forestal	Manejo de plagas y enfermedades; manejo de hormigas/hormiga zompopa; enfermedades de la melina.
Medición y aprovechamiento	Medición de árboles; mediciones; comercialización de madera.
Temas complementarios	Manejo de residuos; soluciones para problemas en escaleras; sistemas agroforestales y silvopastoriles; uso de material genético de calidad.

Cantidad de proyectos nuevos PPAF



El Programa de Plantaciones de Aprovechamiento Forestal (PPAF) es un mecanismo financiero dirigido a pequeños (as) productores ubicados principalmente en zonas de bajo índice de desarrollo social para el establecimiento del componente arbóreo a través de sistemas agroforestales y silvopastoriles. El comportamiento del indicador de proyectos nuevos incluidos en el PPAF refleja una tendencia a la baja.

Aunque la meta se ajustó durante el periodo no se logró cumplir con la totalidad, el esfuerzo realizado subraya la importancia de continuar ajustando estrategias para mejorar el desempeño en futuras metas del programa. Esta considerable brecha sugiere la existencia de factores limitantes que dificultaron el avance en la inclusión de proyectos, a raíz de varios factores, principalmente asociados a la pandemia de COVID-19 y su impacto en la economía lo que llevó a que muchas personas interesadas desistieron de adquirir créditos.

Análisis cantidad de mujeres beneficiarias PPSA

Indicador	Año	Meta	Resultado	% de cumplimiento
Cantidad de mujeres beneficiarias del PPSA 	2020	550	538	98%
	2021	500	611	122%
	2022	500	627	125%
	2023	500	636	127%
	2024	600	653	109%
	2025	600	839	140%
	Total	3,250	3,904	120%

El comportamiento de la cantidad de mujeres beneficiarias del PPSA muestra una tendencia positiva a lo largo del tiempo. Con un cumplimiento del 120% superando significativamente la meta establecida.

El indicador muestra un comportamiento favorable con un aumento constante en el número de mujeres beneficiarias año tras año. El programa no solo ha alcanzado, sino superado sus metas de forma consistente, lo que refleja un éxito en la implementación y en la atracción de beneficiarias. La tendencia positiva sugiere que las estrategias implementadas para apoyar a las mujeres están funcionando y que el programa tiene una creciente capacidad para cumplir sus objetivos.

IV. Conclusiones y Recomendaciones

Al cierre del período 2020–2025, la institución evidencia un desempeño global favorable, con avances significativos en la consolidación de su gestión estratégica, el fortalecimiento de los mecanismos de financiamiento ambiental y la mejora de su capacidad operativa para responder a los desafíos del sector forestal y ambiental. En conjunto, los resultados obtenidos reflejan una organización con experiencia, solidez técnica y capacidad de adaptación, alineada con su visión de largo plazo y con un claro compromiso con la generación de valor público.

En materia de fortalecimiento institucional, se observan avances importantes en la profesionalización del recurso humano, la mejora de procesos, la incorporación de herramientas tecnológicas, el seguimiento institucional y la modernización de la gestión. Estos resultados responden, en buena medida, a varias de las necesidades identificadas en el PEI, entre ellas la mejora en la coordinación interna, el fortalecimiento de las competencias del personal, el aprovechamiento de las TIC y la consolidación de mecanismos de control y monitoreo. No obstante, persisten oportunidades de mejora relacionadas con la simplificación de trámites, la planificación por procesos y el fortalecimiento de las estructuras regionales.

En el eje de financiamiento y sostenibilidad institucional, se registran avances relevantes en la captación y administración de recursos para la conservación y la producción forestal, lo que confirma la capacidad de la institución para movilizar financiamiento ambiental y mantener su posicionamiento como referente en la materia. Sin embargo, el propio PEI advertía la necesidad de reducir la dependencia de fuentes tradicionales de ingreso, ampliar la diversificación financiera, fortalecer las alianzas estratégicas y mejorar la capacidad de negociación con actores clave. En ese sentido, aunque se alcanzaron resultados positivos, continúa siendo prioritario robustecer la sostenibilidad financiera de largo plazo frente a riesgos como las restricciones presupuestarias, los cambios regulatorios y la posible disminución de ingresos provenientes de fuentes históricas.

En cuanto a la gestión de los servicios ambientales y los resultados del PPSA, los logros alcanzados evidencian un aporte significativo a la conservación de los bosques, la mitigación del cambio climático, la atención de territorios indígenas y la continuidad de los mecanismos de reconocimiento económico a quienes proveen servicios ecosistémicos. Estos avances muestran

que la institución logró sostener y fortalecer su intervención pública en áreas prioritarias, aun en un contexto marcado por restricciones externas, ajustes normativos, cambios operativos y la necesidad de innovar en sus esquemas de gestión. A la vez, los resultados confirman la importancia de continuar perfeccionando la medición del impacto real de los servicios ecosistémicos y de avanzar hacia mecanismos de financiamiento cada vez más integrales.

En el ámbito de innovación, mejora de procesos y transformación institucional, el período permitió sentar bases para una gestión más moderna, orientada a resultados y con mayor soporte tecnológico. El PEI identificó con claridad la necesidad de fortalecer la innovación, mejorar el uso de herramientas TIC, contar con un sistema institucional integrado, optimizar la interacción con la población usuaria y desarrollar metodologías para medir costo-beneficio e impacto. Los resultados obtenidos permiten afirmar que la institución avanzó en esa dirección; sin embargo, se mantiene el reto de profundizar la automatización, la interoperabilidad de sistemas y la gestión basada en evidencia para la toma de decisiones estratégicas.

Desde la perspectiva de inclusión, asistencia técnica y desarrollo productivo, se reflejan avances valiosos en la capacitación, el acompañamiento a la población meta y la participación de mujeres en los programas institucionales. Aun así, el documento estratégico señalaba la necesidad de reforzar la asesoría técnica, ampliar el conocimiento sobre los perfiles y necesidades de las personas usuarias, eliminar barreras de acceso vinculadas a la tenencia de la tierra y mejorar la participación de las mujeres en los distintos procesos de gestión. Por tanto, aunque los resultados muestran progresos, sigue siendo necesario consolidar un enfoque más inclusivo, territorial y orientado a cerrar brechas en el acceso a los beneficios institucionales.

Finalmente, el balance general del período permite concluir que la institución ha logrado avanzar de manera consistente en los temas que el PEI definió como prioritarios para su fortalecimiento: gestión organizacional, financiamiento, innovación, seguimiento, alianzas, asistencia técnica e inclusión. No obstante, también queda claro que algunos desafíos estructurales se mantienen vigentes, especialmente en relación con la sostenibilidad financiera, la gobernanza sectorial, la simplificación de procesos, la medición de impactos y la ampliación del acceso a los servicios institucionales. En consecuencia, el siguiente ciclo de planificación debería orientarse a consolidar los avances alcanzados y a profundizar las acciones estratégicas que permitan fortalecer la resiliencia, la eficiencia y el impacto institucional en el largo plazo.

V. Anexos

Metodología para evaluar el cumplimiento del PEI en el 2020-2025

El análisis de evaluación del avance de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) se fundamenta en una metodología basada en la asignación de ponderaciones específicas a los cuatro objetivos evaluados, en función de su importancia relativa dentro del total del 100%. La distribución de estas ponderaciones es la siguiente:

Objetivos Estratégicos	Ponderación Período 2020-2023
Fortalecer las capacidades organizacionales para la administración y diseño de mecanismos de financiamiento ambiental.	30%
Aumentar las fuentes de recursos para el financiamiento de servicios ambientales.	15%
Mantener la dotación de servicios ambientales por medio del financiamiento permanente en áreas de interés prioritario.	40%
Apoyar la actividad forestal productiva mediante el fortalecimiento de las capacidades de quienes proveen servicios ambientales.	15%

Para calcular el grado de cumplimiento del PEI, se utilizará un enfoque de avance ponderado que considera tanto el avance de los indicadores individuales como el avance de las acciones estratégicas asociadas. El proceso se detalla a continuación:

1. Cálculo del Avance Ponderado del Indicador:

- Cada indicador dentro de los objetivos se evaluará en términos de su resultado alcanzado y su ponderación asignada. Para aquellos indicadores que cuentan con una ponderación, pero carecen de metas y resultados, se asignará un valor nulo, lo que implica que no contribuirán al avance ponderado.

2. Cálculo del Avance Ponderado de la Acción Estratégica:

- El avance ponderado de cada acción estratégica se calculará sumando los resultados ponderados de todos los indicadores incluidos en la acción. Si un indicador tiene una ponderación, pero no tiene

metas ni resultados, su contribución será nula, afectando el cálculo del avance total de la acción estratégica.

3. Cálculo del Grado de Cumplimiento del PEI:

- El grado de cumplimiento del PEI se determinará sumando los avances ponderados de todas las acciones estratégicas, considerando sus respectivas ponderaciones dentro de los objetivos estratégicos. Posteriormente, se aplicará la ponderación de cada objetivo estratégico (OE1, OE2, OE3, OE4) al resultado total para obtener una medida integrada del avance en el cumplimiento del PEI.