

FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO FORESTAL

# Informe Plan Anual Operativo 2015

---





## Contenido

1. Introducción .....	2
2. Análisis de desempeño por unidad funcional.....	3
a. Dirección General.....	3
i. Dirección General.....	3
ii. Unidad de Informática .....	4
iii. Contraloría de Servicios .....	6
iv. Unidad de Planificación y Control de Gestión .....	8
b. Dirección de Servicios Ambientales .....	10
i. Oficinas Regionales.....	13
c. Dirección de Fomento Forestal .....	17
d. Dirección de Desarrollo y Comercialización.....	19
e. Dirección de Asuntos Jurídicos .....	21
f. Dirección Administrativa Financiera .....	22
i. Departamento Administrativo .....	22
ii. Departamento Financiero Contable .....	25
g. Proyectos Especiales .....	27
i. Fondo de Biodiversidad Sostenible.....	27
ii. Secretaría Ejecutiva REDD+ .....	27
3. Conclusiones.....	28

## Informe Plan Anual Operativo 2015

### Corte Anual Plan Estratégico Institucional 2015

---

#### 1. Introducción

El sistema de seguimiento al Plan Estratégico Institucional (PEI), demanda de cada una de las unidades funcionales dar seguimiento trimestral a los indicadores planteados en los Planes Anuales Operativos (PAO).

Para realizar la evaluación de desempeño institucional y del avance en las acciones estratégicas del PEI, se tiene la siguiente metodología:

- Se toma como punto de partida los Planes Anuales Operativos vigentes de cada una de las unidades funcionales.
- Se realiza un Mapeo de Acciones Estratégicas por unidad funcional, y se le definen dos o más indicadores de resultado, este resultado se considera avance en la acción estratégica específica.
- Se estima **un peso ponderado para cada una de estas acciones estratégicas y cada indicador** según criterios diversos tomados por las unidades funcionales y es la dirección la que tiene la responsabilidad final de esta ponderación.
- Se realiza una vinculación entre el avance logrado trimestralmente y lo que programado para avanzar en cada período
- Se determina una calificación de desempeño trimestral (según cumplimiento de metas)
- Se estima un desempeño para cada una de las Direcciones y finalmente un parámetro de **desempeño institucional trimestral** que considera el peso de cada Dirección en la Gestión Institucional
- Los avances trimestrales son sumados y parametrizados para dar con el resultado anual, por unidad funcional, dirección e institucional.

Para el presente informe, deben considerarse: el análisis general del desempeño de la unidad funcional y el cuadro resumen del desempeño por indicador, donde se muestra los indicadores con mayor desempeño a los de menor desempeño. Este cuadro debe entenderse de la siguiente forma:

- Acción estratégica: definición de las acciones estratégicas asignadas a cada unidad funcional.
- Indicador: la descripción de los resultados esperados por cada acción estratégica.
- Meta: la designación numérica o cualitativa de proyección del resultado esperado.
- Ponderación: peso relativo dado al indicador por la unidad funcional.
- Resultado anual: designación numérica o cualitativa del resultado obtenido en el año.
- Porcentaje: avance porcentual de la programación de la meta.

Asimismo, se muestran las conclusiones generales del proceso de desarrollo institucional y las visiones de acción para el año 2016.

## 2. Análisis de desempeño por unidad funcional

A continuación, se hace un análisis por cada una de las unidades responsables de acciones estratégicas, mostrando una visión general de acciones destacadas y principales métricas para ser consideradas.

### a. Dirección General

La Dirección General, está compuesta por el Director General, la Unidad de Informática, la Unidad de Planificación y Control de Gestión y la Contraloría de Servicios.

Esta dirección, es la encargada de dar dirección estratégica a la institución, así como de ser la mano ejecutora de la Junta Directiva en temas puntuales y de apoyo al desarrollo institucional general, como lo son los sistemas digitales y la atención al usuario.

#### i. Dirección General

La dirección general tiene acciones orientadas a la dirección estratégica y operativa de la institución, así como lo relativo al posicionamiento de la institución a nivel nacional e internacional. Se encomiendan así las tareas de dar soporte directo a la Junta Directiva y dar seguimiento a los acuerdos tomados.

Se realizaron un total de 10 sesiones de Junta Directiva, esto, por el tiempo tomado para la sustitución de uno de sus miembros. En el seno de estas reuniones, se tomaron alrededor de 140 acuerdos, de los cuales fueron atendidos al corte más del 90%. Los acuerdos no atendidos, corresponden a temporalidad de las tareas.

Igualmente, se presentaron informes para Junta Directiva desde la ejecución presupuestaria, hasta cuestiones específicas de Programa de Pago de Servicios Ambientales.

De la labor de posicionamiento, se desprenden 6 negociaciones y/o convenios para mejorar la operación de la institución en diferentes niveles con el Instituto Tecnológico de Costa Rica, la Universidad de Utah, el ICE, TSE y el Scotiabank.

En general, se coordinó también el trabajo cotidiano institucional, estableciendo un registro de más de 70 logros de gestión en las diferentes áreas que van desde la transferencia de conocimiento del trabajo institucional en otros espacios, hasta la negociación marco de operación del mercado de carbono local.

El desempeño de la dirección para el año fue de 90,57%, tomando en consideración que dentro del plan de la unidad funcional se encuentra el indicador de Nivel desempeño institucional, que es la nota obtenida de acuerdo al Plan Operativo Institucional (POI) y que fue declarado así a los entes rectores (Ministerio de Hacienda, Minae y Contraloría).

Sin duda alguna, el desempeño de la dirección es alta, gracias a la medición ajustada a la realidad operativa, mostrando un alcance claro de gestión en indicadores como *Porcentaje de acuerdos ejecutados*, que son directamente responsabilidad y caen dentro del ámbito de acción del responsable.

Cabe destacar, que Fonafifo es de las pocas instituciones del sector público que cuentan con un PAO para la dirección superior, lo que es de resaltar, ya que se puede medir el desempeño de la gestión de dirección estratégica, así como también, facilita la inclusión de acciones estratégicas vinculadas al Plan Nacional de Desarrollo Forestal como lo es: *Fortalecer el liderazgo nacional e internacional de la institución posicionando los programas de Pago por Servicios Ambientales y Crédito Forestal como mecanismos exitosos de fomento forestal (PNDF15) y otros proyectos de interés estratégico.*

El avance de metas programado, fue ejecutado muy cercano a lo pensado. Deben considerarse elementos ajenos al control de la Dirección como el quórum de las sesiones de Junta Directiva, pero sí es un buen parámetro de medición esta cantidad de sesiones realizadas en cuanto definen niveles de coordinación de la parte política con la parte ejecutiva.

#### Desempeño por Indicador Dirección General 2015

Acción estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Vigilar la correcta ejecución de las funciones sustantivas y de apoyo del FONAFIFO, a fin de emitir directrices y lineamientos generales que le permitan a la organización el logro de su misión y visión	Porcentaje de sesiones de JD realizadas	12	15,00%	83,33%	83,33%
	Porcentaje de acuerdos ejecutados	100%	35,00%	93,00%	93,00%
	Cantidad de informes presentados anualmente	ND	10%	12	100,00%
	Nivel de desempeño institucional general	85%	40,00%	82,32%	82,32%
Fortalecer el liderazgo nacional e internacional de la institución posicionando los programas de Pago por Servicios Ambientales y Crédito Forestal como mecanismos exitosos de fomento forestal (PNDF15) y otros proyectos de interés estratégico	Record de negociaciones y / o convenios pactados	ND	70%	6	100,00%
	Inventario de logros obtenidos a través de la agenda estratégica	ND	30%	73	100,00%

#### ii. Unidad de Informática

Para el año 2015 y en el marco de elaboración del PEI, la Unidad de Informática pudo mejorar la medición de su trabajo, mediante el planteamiento de indicadores que se ajustan y describen mejor la operación.



Informática cuenta con tres acciones estratégicas orientadas a la atención a los usuarios internos, la mejora tecnológica y a la actualización y seguridad de las tecnologías digitales de la institución.

La implementación del sistema automatizado “hecho en casa”, ha demandado de la unidad una gran cantidad de recursos financieros y humanos, resultando en la implementación de más de 15 módulos del sistema de gestión del PSA.

La publicación tardía del decreto, permitió que se pudiese avanzar en la implementación de módulos que no estaban planificados; es importante anotar que estos módulos fueron programados y puestos en marcha en medio de la de gestión de solicitudes y contratos del PPSA nuevos.

Con respecto al plan de la unidad, se cumplió con la renovación de equipo de cómputo para 19 usuarios, tomando en cuenta como prioridad los funcionarios técnicos de Oficinas Regionales.

Otras contrataciones necesarias para el cumplimiento de metas de los indicadores que se refieren a la infraestructura tecnológica, no se cumplieron al 100% por motivos de procesos de contratación, caso contrario de los indicadores relativos al mantenimiento y seguridad digital, los cuales se cumplieron al 100%; cabe resaltar que no se presentaron incidentes de ataque al sistema informático durante el año.

La definición de indicadores para este año, así como la programación de avance de las metas durante el año se hizo de manera muy cercana a la realidad. Los resultados expuestos son muestra de ello.

## Desempeño por indicador Unidad de Informática 2015

Acción estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Elaborar una propuesta de políticas que permitan mejores prácticas de uso de las TIC, así como administrar la plataforma e infraestructura tecnológica, optimizando los servicios brindados.	Porcentaje de Gestión de PSA utilice Firma Digital (FD)	100%	25%	86,74%	86,74%
	Porcentaje de Personal capacitado en uso de FD	100%	25%	89,78%	89,78%
	Porcentaje de equipos auditados con resultado satisfactorio en el cumplimiento de la DIR-USO-TIC	100%	25%	84,56%	84,56%
	Porcentaje de avance del Plan de Tecnologías de Información y Comunicación (PTIC-2015-2018)	100%	25%	94,87%	94,87%
Fomentar la modernización de Fonafifo, mediante soluciones informáticas que integre los procesos internos y externos por medio de tecnologías de información y comunicación, a fin de optimizar la prestación de Servicios Institucionales.	Porcentaje de cumplimiento de estándares de calidad establecidos en siPSA cumplidos	100%	20%	83,00%	83,00%
	Porcentaje de módulos de gePSA (Gestión de Pagos por Servicios Ambientales) Implementados.	70%	45%	94,26%	94,26%
	Porcentaje de cumplimiento de requerimientos automatizados e implementados geoPSA	100%	10%	57,67%	57,67%
	Porcentaje de requerimientos de SIAF (Sistema Administrativo Financiero) Servicios Ambientales) Implementados.	60%	25%	99,50%	99,50%
Mantener una infraestructura fiable y segura para garantizar la continuidad de los procesos de la Institución.	Porcentaje de ataque a Pel de la Institución	100%	10%	100,00%	100,00%
	Porcentaje de SoS (Solicitud Orden de Servicio)	100%	10%	94,38%	94,38%
	Porcentaje de Mantenimiento realizados	100%	10%	83,00%	83,00%
	Porcentaje de respaldo realizados	100%	20%	97,50%	97,50%
	Porcentaje de actualización de Pel	100%	50%	91,17%	91,17%

### iii. Contraloría de Servicios

La Contraloría de Servicios, entra en el año 2015 a operar completamente, atendiendo 269 gestiones, entre las cuales se pueden resaltar inconformidades varias del servicio brindado por la institución, atención a consultas varias de Fonafifo y del programa REDD+.

Igualmente, se tuvo una amplia participación en diversas actividades, en las cuales se informó sobre la existencia de la Contraloría a diferentes actores del sector forestal, lo que sin duda se tradujo en un mayor posicionamiento de la unidad.

Se trabajó durante la primera parte del año en la elaboración del Manual de Servicio al Usuario, el cual hacia el final del año estaba listo para su aprobación por parte del jerarca.

Asimismo, se promovió la conformación de la Comisión Institucional de Simplificación de Trámites. Para esta promoción, se realizó una investigación sobre el funcionamiento de la misma, logrando el nombramiento de una funcionaria que cumplirá el papel de Oficial de Simplificación de Trámites; la persona designada no estuvo en la oficina una parte del año, por lo que no se avanzó más allá de la definición de la comisión.

Por lo anterior, la tarea de catálogo de trámites se traslada para el año 2016, en el seno del funcionamiento de la comisión mencionada.

Finalmente, se realizó la encuesta de satisfacción a clientes en para las direcciones de Servicios Ambientales y Fomento Forestal, teniendo una nota combinada de 80%, lo que denota un nivel bueno de atención a los clientes, con necesidad de mejora en áreas que se especifican en el informe respectivo.

Por ser una de las áreas staff de la Dirección General, es importante anotar que los resultados obtenidos, además de no poder ser programados por su naturaleza (no se puede definir cuántas inconformidades se recibirán por servicio ofrecido) y por no contar con un registro histórico de las mismas, son, además resultados devenidos de la gestión combinada con terceros y que se muestran en el análisis particular por ser consecuencia de los objetivos institucionales dados a la unidad funcional.

#### Desempeño por indicadores Contraloría de Servicios 2015

Acción Estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Elaborar material divulgativo y la normativa interna de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 9158 del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, para informar a los usuarios sobre el funcionamiento de la Contraloría de Servicios Institucional.	Manual de Servicio al Usuario	ND	25,0%	Manual de servicio al usuario	100,00%
	Catálogo de Servicios elaborado	100%	25,0%	Conformación de Comisión de Simplificación de trámites	25,00%
	Reglamento Interno de Contraloría de Servicios, aprobado y oficializado.	100%	30,0%	Reglamento CS aprobado y oficializado	100,00%
	Material Informativo y divulgativo sobre la Contraloría de Servicios confeccionado.	100%	20,0%	Material informativo confeccionado	100,00%
Acción Estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Dar a conocer a los usuarios internos y externos la labor y alcances de la Contraloría de Servicios, con el fin de promoverla y posicionarla como una instancia accesible para incidir en el mejoramiento continuo de los servicios prestados, mediante la participación activa en actividades del Sector Forestal, así como en Ferias de Participación ciudadana y espacios en medios virtuales de las distintas organizaciones colaboradoras del Fonafifo.	Cantidad de actividades asistidas por tipo	ND	60,0%	6,00	100,00%
	Cantidad de espacios informativos virtuales en organizaciones	1	40,0%	6,00	100,00%



Atender de manera oportuna las inconformidades, denuncias, consultas o sugerencias recibidas, atinentes a la gestión del Fonafifo y aquellas que surjan por la implementación de la Estrategia REDD+.	Porcentaje de gestiones resueltas, por los distintos medios.	ND	25,0%	269	100,00%
	Cantidad de Inconformidades externas resueltas por dimensión.	100%	25,0%	16	100,00%
	Cantidad de Inconformidades internas resueltas por dimensión.	100%	25,0%	2	100,00%
	Cantidad de gestiones atendidas producto del mecanismo de consulta REDD+.	100%	25,0%	5	100,00%
Evaluar la calidad de los servicios sustantivos brindados por el Fonafifo, mediante la aplicación de un instrumento que permita medir la percepción de los usuarios.	Grado de satisfacción por los servicios brindados por la institución.	ND	100,0%	75,80%	80,00%

#### iv. Unidad de Planificación y Control de Gestión

La unidad depende del jerarca y funciona de conformidad con las normas, procedimientos y lineamientos que establezca MIDEPLAN para operar efectivamente como parte del Sistema Nacional de Planificación.

Las tareas fundamentales de la unidad son la elaboración, monitoreo y evaluación de los elementos estratégicos institucionales a través de herramientas, métricas y sistemas, así como también la asesoría a las unidades funcionales sobre el seguimiento del desarrollo institucional, control interno y gestión en general.

Este año, se agregó al análisis operativo, el Mapeo de Desempeño institucional, que es un sistema de información gerencial orientado a brindar información a la dirección superior sobre el avance institucional de manera oportuna y detallada.

Este sistema, ha permitido definir la efectividad de los indicadores propuestos y de las mismas unidades funcionales. Los resultados que se integran en este informe devienen de este sistema, que en su primer año de implementación ha permitido que cada unidad pueda: programar el avance de la meta, ajustar las metas de acuerdo al avance, monitorear el comportamiento de cada uno de los indicadores, así como la consistencia de estos para el sistema de monitoreo y evaluación del PEI.

Se tiene un avance del 100,79% en las acciones estratégicas del PEI, debido principalmente a programación de metas muy discretas (Desarrollo y Comercialización) y a avances extraordinarios en indicadores específicos por condiciones dadas por el contexto (Fomento Forestal). El avance en la gestión de las acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo Forestal corresponde a un 79,76% esto, por la no medición del indicador sobre las emisiones capturadas o evitadas de REDD+.



Como se describió en la Contraloría de Servicios, la Unidad de Planificación y Control de Gestión, por ser staff de la Dirección General y por su naturaleza estratégica, contiene indicadores cuyos resultados dependen de la gestión compartida con terceros, como son los resultados mismos de los planes operativos y los niveles de alcance de los objetivos orientados a la rendición de cuentas institucional.

Sumado a esto y como parte de las funciones principales de la Unidad, se presentaron 22 informes diversos sobre el desarrollo institucional para la cual se elaboraron, ajustaron y evaluaron 20 planes operativos individuales, una plan operativo institucional para entes rectores y un sistema de monitoreo y evaluación del plan estratégico.

Uno de los procesos clave, es la sistematización del avance de la gestión institucional solicitada en el IGI (índice de Gestión Institucional), la institución ha venido participando en la aplicación de esta herramienta desde hace tres años, en el 2014 se obtuvo una nota de 88,9%, posicionando a Fonafifo en el puesto N° 9 de los resultados generales publicados correspondientes a las 162 instituciones participantes y superando a instituciones del Sector Ambiente y Energía. En las dimensiones evaluadas se obtuvieron altos puntajes en Recursos Humanos manteniendo su puntaje, Contratación Administrativa mostró una mejoría en su puntuación con respecto al año anterior, Planificación disminuyó mínimamente su puntuación, Control Interno y Tecnologías de Información mostraron aumento en sus respectivas puntuaciones, y Financiero Contable y Servicio al Usuario tuvieron descenso en sus calificaciones.

En cuanto al área de control interno, se cuenta con un inventario de los procesos institucionales y con un estudio de controles preliminar realizado a partir del análisis de riesgos en las diferentes áreas de la institución, sin embargo, es necesario asignar los controles individualmente a cada uno de los procesos mapeados.

El análisis de controles se basó en los procesos institucionales establecidos en el Sistema Gestión Institucional, sobre las Direcciones de Servicios Ambientales y Fomento Forestal. Además, se incluyó la Dirección de Desarrollo y Comercialización de propuestas de SA.

Con la implementación del SEVRI, se ejecutaron las etapas de identificación, análisis y evaluación. Cabe indicar que el proceso de ha sido exitoso pero que existieron dificultades para realizar un análisis periódico de los mismos, por lo que se le asignó una calificación de 10 a la etapa de revisión.

Dado que la autoevaluación corresponde únicamente al componente de ambiente de control se decidió darle un de 30% y un peso de 70% al proceso de SEVRI, el cual fue más exhaustivo este año que en anteriores. Con base en el análisis de riesgos fueron planteadas acciones de mejora a ejecutar para el año 2016, de los 15 análisis realizados por área solo se logró realizar los planes para 14 de estos. En cuanto a las acciones de mejora resultado de la autoevaluación solo existió seguimiento a las mismas por parte de 1 de las 7 direcciones.

## Desempeño por indicadores Unidad de Planificación y Control de Gestión

Acción Estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Definir, monitorear y evaluar aspectos estratégicos institucionales, de acuerdo con los lineamientos establecidos por los entes fiscalizadores, a fin de rendir cuentas acerca de la gestión del Fonafifo y establecer un sistema de información para la toma de decisiones.	Grado de cumplimiento de metas institucionales según POI vigente	100%	40%	125,38%	125,38%
	Cantidad de informes de gestión presentados en tiempo y forma	10	15%	22,00	220,00%
	Grado de cumplimiento de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo Forestal	100%	15%	99,35%	99,35%
	Porcentaje de metas cuyo cumplimiento está acorde al gasto presupuestario	100%	10%	77,77%	77,77%
	Calificación obtenida para el Índice de Gestión Institucional	90	20%	88,90%	98,78%
Implementar acciones de Control Interno institucional tomando en cuenta la normativa vigente para coadyuvar a la organización en el cumplimiento de sus objetivos a través de las herramientas de autoevaluación y valoración del riesgo.	Grado de avance del ciclo de gestión de riesgo	100%	35%	92,50%	92,50%
	Nivel de cumplimiento de los componentes de control interno según autoevaluación institucional	ND	35%	78,50%	78,50%
	Porcentaje de avance en la implementación del planes de mejora por unidad funcional	80%	10%	69,63%	69,63%
	Cantidad de eventos con criterio de riesgo inaceptable, que han logrado ubicarse en niveles de tolerancia aceptables.	ND	5%	64,85%	64,85%
	Porcentaje de materialización de riesgos institucionales	ND	5%	90,74%	90,74%
	Inventario de controles institucionales aplicados a los macroprocesos sustantivos elaborado	ND	10%	Inventario elaborado	100,00%
	Porcentaje de avance en la preparación de los requisitos de documentación propios de un sistema de gestión de calidad	100%	100%	75,00%	75,00%

### b. Dirección de Servicios Ambientales

La publicación tardía del decreto que da inicio a la operación del Programa de Pago de Servicios Ambientales (PPSA) anualmente fue sin duda un elemento que influyó los resultados de esta dirección y de las direcciones que apoyan al programa directamente.

Se hicieron ajustes importantes para alcanzar el 85,88% alcanzado al final del año, pagando en el año 257.663 hectáreas de bosque y plantaciones, por medio de acciones realizadas en 4,5 meses aunque normalmente toman un año completo.

Gracias a los ajustes en la operación, la implementación del sistema informático y factores humanos, se logró un avance impensable en la meta del indicador de hectáreas pagadas por modalidad y los indicadores asociados al PPSA.

Es importante anotar, que el avance en indicadores asociados al programa a pesar del no ser alcanzados de acuerdo a su programación, permitió que la Dirección pudiese destinar tiempo a la implementación y pruebas del sistema informático y en el caso de las Oficinas Regionales a poner mayor atención a visitas de campo, como se verá más adelante.

La dirección, muestra un avance positivo en las metas propuestas y el avance mostrado en la ejecución es muy cercano a la programación dada. La consistencia de los indicadores propuestos es buena, se espera que la dirección analice la utilidad de los mismos para el análisis de la operación general.

#### Desempeño por Indicadores Dirección de Servicios Ambientales

Acción Estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Consolidar y mantener al menos 300.000 has de propietarios de bosque y plantaciones sometidas al PPSA en el país	Cantidad de hectáreas sometidas al Pago de Servicios ambientales por modalidad	300.000 has.	80,0%	257.663,00	85,89%
	Cantidad de beneficiarios del PPSA	1000 beneficiarios	10,0%	637,00	63,70%
	Cantidad de beneficiarios del PPSA por género	ND	1,1%	154,00	100,00%
	Cantidad de beneficiarios de PPSA por organización en cuotas	ND	1,1%	62,00	100,00%
	Cantidad de hectáreas/árboles de PPSA por organización en cuotas	ND	1,1%	2.556,72	100,00%
	Cantidad de beneficiarios de PPSA por organización en convenio	ND	1,1%	297,00	100,00%
	Cantidad de hectáreas/árboles de PPSA por organización en convenio	ND	1,1%	11.738,66	100,00%
	Cantidad de beneficiarios en fincas menores o iguales a 50 has sometidas al PPSA	ND	1,1%	449,00	100,00%
	Cantidad de hectáreas de fincas menores o iguales a 50 has sometidas al PPSA	ND	1,1%	6.553,50	100,00%
	Cantidad de hectáreas nuevas sometidas al Pago de Servicios Ambientales por modalidad	ND	1,1%	26.421,58	100,00%

Acción Estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
	Cantidad de solicitudes aprobadas por el Departameto Legal que no originaron contrato por modalidad	ND	1,1%	636,00	100,00%
Reducir las emisiones generadas por la deforestación y degradación de los bosques amparado en REDD+.(Estrategia 49, PNDF)	Cantidad de emisiones de CO2 (Toneladas de carbono) evitadas y/o fijadas	575.900 ton CO2	100,0%	0	0,00%
Determinar el aporte del PPSA en la mitigación de gases de efecto invernadero a partir de contratos vigentes del PPSA.	Cantidad de emisiones de CO2 (Toneladas de carbono) para Deforestación Evitada en contratos vigentes del PPSA	126.297.221 ton	33,3%	106.752.118,00	84,54%
	Cantidad de emisiones de CO2 (Toneladas de carbono) mitigadas en contratos vigentes del PPSA	1.508.371 ton	33,0%	1.246.445,38	88,00%
	Cantidad verificada de toneladas de carbono en contratos de PSA (Reforestación y Regeneración natural) para la comercialización por proyecto de UCC	Proyectos Guanacaste 12.036 UCC Proyectos Zona Norte 25.841 UCC Proyectos Zona Sur 4.815 UCC Proyectos Zona Caribe 16.300 UCC	33,3%	41974,93	71,20%
Determinar el aporte del PPSA a la protección de la biodiversidad en las áreas bajo contrato de PSA.	Porcentaje de cobertura del Programa de Pago de Servicios Ambientales en relación al área total de hectáreas de tierra con vocación forestal	ND	100,0%	12,79%	77,99%

### Hectáreas pagadas por modalidad

Al 31 de diciembre de 2015

MIDEPLAN	Recurso Hidrico	Vacios Conservación	Protección	Reforestación	Regeneración MDL	Regeneración Productiva y Potrero	Manejo de Bosque	SAF área	Totales
Atlántico	3.011	3.111	49.044	1.349	-	103	-	652	57.269
Central	5.520	922	28.592	679	-	534	-	617	36.864
Chorotega	3.060	1.660	26.383	4.104	727	5.324	-	134	41.392
Pacífico	1.836	174	13.343	844	-	486	-	79	16.761
Brunca	2.687	124	49.068	516	-	546	-	867	53.808
Huetar	3.547	3.197	36.979	5.063	-	1.273	1.232	280	51.570
<b>Total</b>	<b>19.659,30</b>	<b>9.187,40</b>	<b>203.409,23</b>	<b>12.554,90</b>	<b>727,00</b>	<b>8.264,70</b>	<b>1.231,90</b>	<b>2.628,58</b>	<b>257.663</b>

#### i. Oficinas Regionales

Las oficinas regionales son las encargadas de gestionar de primera mano las solicitudes de ingreso al PPSA, tienen contacto directo con los beneficiarios y también están encomendadas a promover el PSA en sus comunidades y organizaciones de impacto, así como de monitorear los proyectos con contratos vigentes para velar por el cumplimiento de las condiciones estipuladas.

El trabajo de las oficinas regionales se definió entonces, para el año 2015 con cinco acciones estratégicas, de las cuales las dos primeras, tienen que ver con el trabajo sustantivo de estas oficinas, que es hacer valoración de solicitudes de entrada al PPSA y el seguimiento en campo de los proyectos por entrar y vigentes.

De esta manera, con la salida tardía de la publicación del decreto que acciona el PPSA anualmente, los jefes regionales contaron con un espacio de tiempo importante para hacer visitas a proyectos vigentes o con irregularidades.

Así, puede observarse que el indicador con mayor desempeño, en general, se encuentra en la visita a proyectos vigentes, a excepción de San José Occidental y San José Oriental, esta última, incidiendo un cambio en la persona encargada de la oficina, lo que supuso un proceso prioritario de ordenamiento para la gestión.

El rendimiento más bajo, se ubica en la primera acción estratégica *Realizar la Valoración técnica y administrativa del total de solicitudes presentadas por los interesados de ingreso al programa, con el fin de verificar el cumplimiento de requisitos y clasificar las fincas para una posible formalización del contrato*, ya que al no contar con el tiempo suficiente para tramitar solicitudes nuevas, los resultados en este aspecto son bajos, sobre todo en el indicador de Cantidad de Contratos nuevos formalizados. Sin embargo, se denota una priorización por tramitar la mayor cantidad de solicitudes nuevas y primeros pagos.

Asimismo, es importante anotar que la tarea de trámite de pago, fue trasladada al departamento Gestión de PSA, por lo que los resultados se interrumpen en el tercer trimestre.



Las acciones estratégicas referidas a asuntos meramente administrativos muestran un avance del 100% en la mayoría de los casos, razón por la cual se eliminaron del seguimiento 2016. No se realizaron actividades de Control Interno, mas sí fueron realizadas las identificaciones de controles y eventos de riesgo operativo 2016.

En promedio, el desempeño anual de las oficinas regionales fue de 91,23%. La oficina con mayor desempeño en el año fue la de Cañas con 112,09% y la de menor rendimiento la de San José Oriental con 67,61% por lo expuesto anteriormente.



Desempeño por indicador Oficinas Regionales

Indicador	Ponderación	CAÑAS			CARIBE NORTE			LIMÓN			NICOYA			PALMAR NORTE			SAN CARLOS			SAN JOSÉ OCCIDENTAL			SAN JOSÉ ORIENTAL		
		Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje
Porcentaje de valoración de solicitudes	16%	100%	66,67%	80,00%	100%	100,00%	100,00%	100%	30,40%	100%	100%	100%	106%	100%	89%	98%	100%	100%	100%	100%	4,17%	101,53%	100%	100,00%	100,00%
Porcentaje de solicitudes en los sistemas de información geográfico	16%	100%	98,98%	99,39%	100%	67,86%	57,14%	100%	46,53%	101,30%	100%	40,13%	105,85%	100%	100,00%	100,00%	100%	39,38%	57,99%	100%	25,60%	66,13%	100%	66,67%	80,00%
Porcentaje de solicitudes ingresadas a SIAP	16%	100%	90,80%	94,44%	100%	94,94%	95,96%	100%	66,67%	100,00%	100%	100,00%	96,00%	100%	100,00%	100,00%	100%	58,43%	72,81%	100%	66,67%	25,00%	100%	100,00%	100,00%
Porcentaje de estudios técnicos valorados	16%	100%	44,24%	46,36%	100%	66,67%	100,00%	100%	62,96%	74,00%	100%	66,67%	80,00%	100%	53,57%	74%	100%	100,00%	100%	100%	66,67%	90,00%	100%	66,67%	80,00%
Cantidad de contratos formalizados	16%	102	59	57,84%	347	92	26,51%	90	65	72,22%	200	82	41,00%	80	52	65,00%	129	77	59,69%	140	160	114,29%	100%	91	80,00%
Porcentaje de solicitudes presentadas para trámite de pago	20%	100%	97,95%	97,95%	100%	100,00%	100,00%	100%	62,82%	62,82%	100%	50,00%	100,00%	100%	50,00%	15,00%	100%	85,47%	76,75%	100%	11,96%	11,96%	100%	100,00%	100,00%
Porcentaje de fincas suscritas a PSA visitadas	80%	5%	6,23%	124,69%	5%	6,63%	132,50%	5%	114,67%	114,67%	5%	5,92%	99,49%	5%	6,38%	127,50%	5%	5,06%	101,27%	5%	2,25%	45,00%	5%	2,72%	54,41%
Porcentaje de fincas con inconsistencias visitadas	5%	ND	100,00%	100,00%	100%	100,00%	100,00%	ND	0,00%	100,00%	100%	66,67%	100,00%	100%	33,33%	100,00%	100%	80,95%	77,14%	100%	0%	100,00%	100%	100,00%	100,00%
Cantidad de fincas en posesión visitadas	10%	ND	6	100,00%	NA	0	100,00%	ND	0	100,00%	1	0	50,00%	ND	4	100,00%	2	0	100,00%	ND	0	100,00%	ND	0	100,00%
Cantidad de denuncias atendidas	5%	ND	2	100,00%	NA	3	100,00%	ND	2	100,00%	4	4	100,00%	ND	3	100,00%	3	5	100,00%	ND	6	100,00%	ND	6	75,00%
Cantidad de reuniones de comisiones varias a las que se asiste	25%	ND	10	100,00%	NA	2	100,00%	ND	0	100,00%	10	7	100,00%	ND	0	100,00%	ND	26	100,00%	ND	1	100,00%	ND	17	100,00%
Cantidad de comisiones en las que se participa	25%	ND	11	100,00%	NA	0	100,00%	ND	0	100,00%	ND	0	100,00%	ND	0	100,00%	10	20	100,00%	ND	1	100,00%	ND	4	100,00%
Cantidad de capacitaciones impartidas	25%	ND	3	100,00%	NA	5	100,00%	ND	0	100,00%	ND	0	100,00%	ND	4	100,00%	42	14	100,00%	ND	0	100,00%	ND	9	100,00%
Cantidad de misiones atendidas	25%	ND	0	100,00%	NA	8	100,00%	ND	2	100,00%	ND	3	100,00%	ND	0	100,00%	4	2	100,00%	ND	1	100,00%	ND	5	100,00%
Presentación del Informe de Plan Presupuesto regional en tiempo y forma	33%	Informe Presentado	Informe presentado	100,00%	Informe Presentado	Informe presentado	100,00%	Informe Presentado	Informe presentado	100,00%	Informe Presentado	Informe presentado	100,00%	Informe Presentado	Informe presentado	100,00%	Informe Presentado	Informe presentado	100,00%	Informe Presentado	Informe presentado	100,00%	Informe Presentado	Informe presentado	100,00%





Indicador	Ponderación	CAÑAS			CARIBE NORTE			LIMÓN			NICOYA			PALMAR NORTE			SAN CARLOS			SAN JOSÉ OCCIDENTAL			SAN JOSÉ ORIENTAL		
		Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje	Meta	Resultado Anual	Porcentaje
Porcentaje de cumplimiento en relación a las actividades programadas de control interno	33%	100%	100%	100,00%	100%	100%	100,00%	100%	100%	100,00%	100%	100%	100,00%	100%	100%	100,00%	100%	100%	100,00%	100%	100%	100,00%	100%	100%	100,00%
Cantidad de órdenes de inicio elaboradas en tiempo y forma	33%	ND	2	100,00%	NA	3	100,00%	ND	100	100,00%	ND	4	100,00%	ND	1	100,00%	ND	3	100,00%	ND	3	100,00%	ND	1	100,00%
Cantidad de finiquitos de contrato tramitados	30%	ND	1	100,00%	NA	10	100,00%	ND	6	100,00%	ND	8	100,00%	ND	2	100,00%	ND	13	100,00%	ND	13	100,00%	ND	30	100,00%
Cantidad de modificaciones de contrato tramitadas	70%	ND	10	100,00%	NA	17	100,00%	ND	19	100,00%	ND	30	100,00%	ND	21	100,00%	ND	28	100,00%	ND	29	100,00%	ND	60	100,00%

### c. Dirección de Fomento Forestal

La dirección de Fomento Forestal tiene como tarea fundamental financiar a productores con crédito y desarrollar estrategias para el fortalecimiento del sector forestal y junto a otros actores, además se elaboran herramientas para los productores en diferentes niveles.

Los créditos, este año alcanzaron un total de 73 operaciones, la mayoría, otorgadas a micro empresas forestales, poniendo a disposición del sector un total de ¢918.649.569,18, afectando un total de 2226,33 hectáreas de plantaciones y bosque.

Los créditos fueron distribuidos de la siguiente manera por subprograma: Fomento Productivo 65 créditos con los que se financió 22 de Establecimiento y mantenimiento de plantaciones, 23 proyectos agroforestales, 8 para protección de bosque, 7 para compra de equipos y procesamiento de plantaciones propias, 4 planes de manejo y un sistema agroforestal. Del subprograma Industria forestal se otorgaron 5 créditos con los que se financió compra maquinaria 2, Capital de trabajo 2 y el Establecimiento de 1 industria. Del Subprograma Fomentando el Desarrollo se financiaron 3 créditos con fines ecoturísticos.

La mayor parte de los créditos, 43 en total fueron por montos de ¢5 millones y menos representando el 59% de los créditos. Mayores de ¢5 millones hasta ¢10 millones 5 créditos (7%), mayores de ¢10 hasta ¢15 millones un total de 10 (13.7%), mayores de ¢15 hasta ¢25 millones 4 (5%) y mayores de ¢25 a ¢50 millones 11 créditos (15%).

Asimismo, se realizó por quinto año consecutivo la Feria Vive la Madera y la C neutralidad, que en esfuerzo conjunto con la Oficina Nacional Forestal, logró una afluencia de 3700 personas y más de 100 expositores, productores del sector forestal.

La dirección está participando en una comisión interinstitucional orientada al desarrollo de modelos de negocio agroforestales, la cual lidera y se espera que el año 2016 se establezca una estrategia nacional para definir los parámetros de operación de modelos de negocios que beneficien a más productores del sector forestal.

La meta sobre microempresas financiadas con crédito, aumenta sin duda el porcentaje alcanzado por la dirección, ya que la diferencia entre una meta alcanzada de 39 microempresas a 25 que fueron programadas muestra que es pertinente definir históricamente el dato, de acuerdo a la concepción adoptada de microempresa, para ajustar las metas de los años venideros.

Con respecto a la meta de dinero disponible para créditos, si bien esta no se puede programar con más dinero que el disponible al inicio del año, sí existen históricos de ingresos adicionales que se pueden agregar al análisis para proyectar no solo en el periodo del PEI, si no más adelante, ya sea para definir estrategias de colocación o bien desarrollar nuevos subprogramas de acuerdo a la demanda del sector.

Finalmente, los indicadores en los que se fue modesto en la definición de la meta, como la cantidad de patrimonio, la cantidad de microempresas deben ajustarse a la realidad de operación de la dirección.

## Desempeño por Indicador Dirección Fomento Forestal 2015

Acción Estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Colocar créditos forestales para el desarrollo de pequeños y medianos productores del sector	Monto anual colocado en créditos forestales	797,32 millones de colones	75,0%	₡ 918.649.569,18	110,74%
	Áreas de bosque y plantaciones impactadas por el otorgamiento de crédito	1175 has.	5,0%	2226,35	189,05%
	Porcentaje de microcréditos otorgados a pequeños y medianos productores durante el año	50%	5,0%	73%	100,00%
	Porcentaje de créditos forestales tramitados en menos de 45 días en el año	Igual o Mayor al 80%	10,0%	80%	100,00%
	Microempresas forestales financiadas con crédito	25	5,0%	39	156,00%
Aumentar el patrimonio para la consolidación del crédito en Fonafifo	Monto acumulado de patrimonio anual	218 millones de colones	100,0%	₡ 350.641.526,00	160,60%
Desarrollar una cultura forestal posicionada sobre una imagen positiva del sector, altamente reconocida y apreciada por la sociedad costarricense, que resalte entre otras cosas: a) Los beneficios económicos, sociales y ambientales de la producción, consumo y uso de los productos forestales y el manejo forestal sostenible; b) Su contribución en la reducción y compensación de la huella de carbono; c) El valor y el aporte real del sector a la economía, incluyendo bienes y servicios ambientales; d) El aporte de los profesionales e instituciones; Deben fomentarse los productos forestales que provienen de fuentes nacionales, legales y sostenibles, y que sean de un ciclo de vida de amplia duración. (PNDF.10)	Número de visitantes a la Feria Vive la madera y la C Neutralidad	4250	15,0%	3700	87,00%
	Cantidad de participantes con stand en la Feria Vive la madera y la C Neutralidad	75	15,0%	106	100,00%
	Porcentaje de acciones desarrolladas de fomento forestal	100%	50,0%	100%	100,00%
	Cantidad de fichas técnicas por especie elaboradas por zonas de cultivo	5	20,0%	5	100,00%

Acción Estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Definir e implementar un modelo de negocios para los servicios provenientes de los ecosistemas forestales en función de la especialización de nichos. (PNDF 18)	Porcentaje de avance en el desarrollo de modelo de negocios	100%	70%	1	100,00%
	Cantidad de recibidos del correo electrónico de la información elaborada	ND	10,0%	162	100,00%
	Cantidad de descargas de la información dispuesta en la Web	ND	10,0%	0	100,00%
	Cantidad de folletos con el compendio de información entregada	ND	10,0%	28	100,00%

#### d. Dirección de Desarrollo y Comercialización

La dirección tiene como cometido principal la captación de recursos financieros adicionales para financiar el PPSA, mediante el mercadeo de productos institucionales que comercializan los servicios ambientales que son compensados con el PPSA así como el desarrollo de estrategias de comunicación efectivas que posicionen a estos productos y la labor institucional.

Combinando los esfuerzos de la dirección y el monto asignado a la institución por concepto de Canon de Aprovechamiento de Agua, se logró un monto adicional de \$2.102.081,07.

Con más de 2 millones de personas expuestas a la publicidad, mediante medios impresos, radio, cine y participación en diversas actividades de promoción (se participó en un total de 50 actividades de diversos tipos), la dirección logró captar más de \$300 mil mediante convenios y venta de unidades costarricenses de compensación en un mercado local de carbono incipiente.

Según las evaluaciones realizadas sobre satisfacción de los productos a los clientes, estos dan una nota de 86,8%, mientras que la satisfacción percibida por el trato durante el proceso de negociación es de 87,6%.

La contratación definida para realizar el plan de mercadeo de la institución no rindió el resultado esperado, por ello no se muestra avance, mientras que se establecieron metas muy bajas para ciertos indicadores (variación porcentual de ingresos negociados, cantidad de actividades en las que se participa) que deben ser ajustados de acuerdo a una definición interna de la dirección y a una estimación real de resultados de acuerdo al desempeño histórico y condiciones de trabajo.

## Desempeño por Indicador Dirección Desarrollo y Comercialización 2015

Acción Estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Captar recursos frescos mediante la implementación de una estrategia de comercialización de proyectos y productos asociados a los bienes y servicios forestales	Monto de recursos financieros adicionales gestionados	\$2.263.528,22	50,0%	\$ 2.102.081,07	92,87%
	Variación del 15% de ingresos negociados para la captación de recursos adicionales	\$287.500,00	25,0%	37,56%	250,44%
	Cantidad de toneladas de carbono equivalentes comercializadas por año	10 500	25,0%	25141,19	239,44%
Promover e implementar una estrategia de promoción y divulgación para gestión de recursos financieros adicionales para el Pago de Servicios Ambientales	Un Plan de Mercadeo nuevo ajustado a situación actual de gobierno y de mercados	Plan de Mercadeo	20%	No se presentó el Plan de Mercadeo	0,00%
	Cantidad de personas expuestas a la publicidad	Plan 2015	20%	2.111.551,00	52,90%
	Cantidad de pautas por tipo de medio	Plan 2015	10%	52.388,00	148,60%
	Cantidad de eventos de promoción ejecutados	Plan 2015	10%	20,00	123,30%
	Cantidad de materiales de publicidad impresos	Plan 2015	10%	1.684.410,00	100,00%
	Porcentaje de clientes que se mantienen fieles a Fonafifo y aportan recursos para el financiamiento del PPSA	100%	10%	76,00%	76,00%
	Nivel de satisfacción del servicio al cliente por tipo de producto	100%	10%	86,80%	88,60%
	Aplicación de cuestionario de satisfacción a clientes que han firmado Convenio y o Contrato	100%	10%	87,60%	87,60%
Participar en el desarrollo de acciones enfocadas en proyectos de comercialización en el marco de REDD+	Número de eventos con participación de personal de la DDSCA	9	100,0%	50,00	556,00%
Entregar Propuesta de Sistema de Información sobre Salvaguardas de REDD y sus indicadores	Entregar Propuesta de Sistema de Información sobre Salvaguardas de REDD y sus indicadores	1 Propuesta de módulo SIS-REDD y una propuesta de indicadores	100,0%	Propuesta entregada	100,00%

### e. Dirección de Asuntos Jurídicos

La dirección tiene como objetivos específicos dar soporte y asesoría legal a la dirección general y a las otras unidades institucionales en normativa vigente que afecta la operación institucional, así como también dar soporte al análisis y valoración de contratos del PPSA.

La dirección atendió un total de 7 órganos directores, con diferentes funcionarios bajo directrices emanadas del Ministerio de Ambiente y Energía; así como también, dio criterio en 438 consultas jurídicas, en cuenta los razonamientos emitidos en la gestión de la Dirección General con la Junta Directiva.

Con la salida tardía del decreto, también el trabajo de esta dirección se ve afectado, sin embargo, se logra al final del año valorar 2917 contratos del PPSA, con una aprobación final del 88%

#### Desempeño por Indicador Dirección de Asuntos Jurídicos

Acción Estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Brindar asesoría jurídica a la Junta Directiva, Dirección General, áreas de la institución y otras dependencias del sector, en cuanto a en temas relacionados con el quehacer institucional y cualquier otro que se requiera; emitiendo dictámenes técnico legales que orienten la acertada toma de decisiones	Cantidad de consultas técnico administrativas atendidas por unidad funcional	ND	97,0%	438	100,00%
	Cantidad de órganos directores o investigadores en los que se tiene participación en el año	ND	3,0%	7	100,00%
Brindar apoyo jurídico al Programa de Pago por Servicios Ambientales, mediante acciones que mejoren el desempeño del mismo.	Nuevos formatos de contratos PSA definidos	Nuevos formatos de contratos PSA definidos	100,0%	Se cuenta con la propuesta, la cual debe ser aprobada por la dirección.	75,00%
Coadyuvar al Programa de Pago de Servicios Ambientales en la tarea de gestión y seguimiento mediante el análisis de solicitudes, formalización y protocolización, así como en la autorización de modificaciones, finiquitos y valoración incumplimiento de contratos.	Cantidad de solicitudes valoradas	ND	15,0%	2917	100,00%
	Porcentaje de contratos de PSA aprobados	ND	15,0%	88,08%	100,00%
	Total de inscripciones de contratos de PSA.	ND	15,0%	400	100,00%
	Cantidad de modificaciones y finiquitos recibidos	ND	15,0%	289	100,00%
	Porcentaje de modificaciones y finiquitos sin visto bueno	ND	15,0%	7,5%	100,00%
	Cantidad de consultas atendidas sobre PPSA	ND	15,0%	115	100,00%
	Porcentaje de procedimientos ordinarios por incumplimiento de contratos atendidos	ND	5,0%	133,3%	100,00%

Acción Estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
	Cantidad de procedimientos ordinarios por incumplimiento resueltos en un mes o menos a partir de la celebración de la audiencia	ND	5,0%	0	0,00%

## f. Dirección Administrativa Financiera

La dirección tiene como fin dar seguimiento a los procesos principales de apoyo a la gestión institucional, desde la administración de bienes, recursos humanos y recursos presupuestarios; para el presente análisis, se desagrega por los departamentos que componen la dirección.

### i. Departamento Administrativo

El departamento tiene como tareas la administración de bienes y contrataciones, capital humano, gestión documental y la gestión de la seguridad ocupacional.

El desempeño general del departamento es bueno, en cuanto la mayoría de las acciones planteadas están completamente vinculadas con los objetivos y tareas planteadas. Es importante anotar, que el desempeño de las unidades de este departamento brinda información relevante sobre la gestión institucional y la administración de los recursos.

Se atendieron en el año más 5000 trámites diversos en la Unidad de Recursos Humanos, se gestionaron un total de 460 órdenes de inicio, se cumplió con el programa propuesto de salud ocupacional y ambiente, bajando el consumo por funcionario de papel y mejorando los índices de reciclaje.

Asimismo, se dio soporte a las contrataciones para el programa REDD+ y apoyo a todas las oficinas regionales y a las oficinas del edificio central en la gestión de los archivos, mejorando el tiempo de respuesta de préstamo de documentos.

Debe anotarse la importancia de que haya consistencia en el planteamiento de los indicadores y en su interpretación a través del año de ejecución, esto para dar información fidedigna, por lo que se recomienda hacer una definición consensuada de cada uno de los indicadores.

## Desempeño por Indicador Departamento Administrativo 2015

Acción estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Realizar la gestión de compras, así como la administración y control de bienes y servicios, dentro del marco normativo aplicable, con el fin de garantizar la operatividad institucional.	Porcentaje de órdenes de inicio gestionadas	100%	60%	96,43%	96,43%
	Porcentaje de movimientos (físicos) de activos registrados	100%	8%	100%	100,00%
	Porcentaje de activos institucionales revisados	10%	8%	78,84%	78,84%
	Cantidad de Informes de Seguimiento para contratos vigentes de Servicio Continuo	100%	8%	12,00	100,00%
	Porcentaje de solicitudes realizadas a través de TIC gestionadas	100%	8%	93,25%	93,25%
	Porcentaje de solicitudes de pago de servicios públicos y otros realizados mensualmente.	100%	8%	100,00%	100,00%
Gerenciar los procesos para mantener y desarrollar el personal de la institución mediante la aplicación de técnicas de recursos humanos, tomando en consideración la normativa vigente.	Porcentaje de avance en la implementación de la Estrategia de Manejo de Clima Organizacional	100%	15%	100%	100,00%
	Porcentaje de sesiones ejecutadas según el plan de formación	100%	6%	100%	100,00%
	Promedio de asistencia del personal a las sesiones programadas	10 personas por sesión	6%	16,5	100,00%
	Plan de capacitación 2016 elaborado	Plan de Capacitación 2016 elaborado	6%	100%	100,00%
	Porcentaje de avance la ejecución del plan de capacitación 2015	100%	6%	100,00%	100,00%
	Cantidad de funcionarios capacitados según el plan de capacitación	ND	6%	147	100,00%
	Porcentaje de gestiones atendidas por tipo	100%	40%	100%	100,00%
	Programa para el fortalecimiento de la ética en la institución revisado.	100%	3%	100%	100,00%
	Porcentaje de avance en la implementación del módulo informático de RH	100%	12%	100%	100,00%



Acción estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Promover un ambiente sano, y equilibrado que contribuya a mejorar la calidad de vida del personal y los usuarios de la institución, mediante la gestión integral de seguridad, salud, ambiente e igualdad de oportunidades.	Porcentaje de avance en la ejecución del plan de salud ocupacional.	100%	25%	100%	100%
	Grado de riesgo ergonómico	ND	5%	Moderado (Amarillo)	100%
	Porcentaje de avance en la ejecución del plan de materia de igualdad de oportunidades.	100%	30%	97%	97%
	Cantidad de Toneladas de CO2 equivalente emitidas por la flota vehicular	5,78 tCO2e	8%	5,03 tCO2e	100%
	Consumo de Energía por empleado	126,02kw/funcionario	8%	169,56 kw/funcionario	100%
	Promedio anual del consumo de papel por funcionario(a)	8,45 resmas / funcionario	8%	6,18 resmas / funcionario	100%
	Promedio anual de la cantidad de residuos recolectados separadamente por funcionario(a)	1,45 k / Funcionario	8%	2,47 k/funcionario	100%
	Disminución del 5% del consumo de agua.	1,76 m2 / Funcionario	8%	1,28 m3/funcionario	100%
Ejecutar y dar seguimiento a los procesos de contratación de bienes y servicios de proyectos financiados por organismos internacionales, mediante la aplicación de la normativa correspondiente, con el fin de alcanzar los objetivos definidos en los mismos.	Porcentaje de avance en la ejecución del plan de adquisiciones para el periodo	100%	80%	97%	97,47%
	Cantidad de términos de referencia presentados	ND	10%	15	100%
	Base de datos auxiliar de proveedores creada	Base de datos auxiliar de proveedores creada	5%	Base de datos auxiliar terminada	100%
	Sección del Manual Operativo del Banco Mundial revisado	Sección del Manual Operativo del Banco Mundial revisado	5%	Sección del Manual Operativo del Banco Mundial revisado	100%

Acción estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Administrar el sistema institucional de archivos (incluyendo documentos textuales, gráficos, audiovisuales, electrónicos) mediante la aplicación de técnicas archivísticas y normativa vigente, para garantizar la disponibilidad de la información.	Porcentaje de avance en la descripción de los documentos.	50%	4%	100,00%	100,00%
	Cantidad de oficinas en las que se realizó eliminación	100%	7%	10	59%
	Porcentaje de acciones implementadas del Programa de conservación de documentos durante el periodo en ejecución	100%	7%	100%	100%
	Implementación del 100% de las acciones contenidas en el plan de capacitación en temas archivísticos	100%	7%	114,00%	114%
	Promedio de tiempo de respuesta de entrega de documentos solicitados a la unidad	3 Días	73%	1,1875	100%
	Cantidad de solicitudes presentadas por la U. informática para la Implementación del expediente electrónico de PSA	100%	2%	9	100%

## ii. Departamento Financiero Contable

Este departamento elabora, da seguimiento y evalúa la gestión de los recursos presupuestarios por medio de tareas cotidianas de las áreas de contabilidad, tesorería y presupuesto.

Durante el año 2015 y por disposición del Ministerio de Hacienda, las instituciones del sector público debían preparar la infraestructura de control presupuestario para implementar a partir de enero de 2016 las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NIC-SP).

Por lo anterior, el departamento asumió este proceso durante el año cumpliendo a cabalidad con las tareas programadas. Así también un cumplimiento total de las tareas operativas relativas a las tareas asignadas al departamento.

Es importante mencionar, que se espera contar con una herramienta tecnológica para la gestión presupuestaria, que no se dio por dificultades en la contratación.

Fue posible no obstante, acabar con un modelo de proyección financiera, que permitirá al departamento prospectar los presupuestos de gastos e ingresos, considerando las variables institucionales de manera más ajustada a la realidad.

## Desempeño por indicadores Departamento Financiero Contable 2015

Acción estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Gestionar oportunamente la formulación, ejecución y control del presupuesto institucional	Porcentaje de avance en la implementación de la solución informática que automatice el Proceso Presupuestario.	100%	19%	0,00%	0,00%
	Porcentaje de avance en la implementación del modelo de proyecciones financieras.	100%	2%	100,00%	100,00%
	Porcentaje de avance en las acciones de control presupuestario.	100%	46%	100,00%	100,00%
	Porcentaje de avance en las acciones de formulación, discusión y aprobación del Plan Presupuesto 2016.	100%	22%	88,89%	88,89%
	Porcentaje de Informes presentados en el plazo establecido.	100%	11%	83,81%	83,81%
Gestionar oportunamente la percepción, seguimiento, y control de los recursos financieros de la institución y los pagos de las obligaciones contraídas de conformidad con el plan presupuesto aprobado	Porcentaje de avance en la implementación de la solución informática que automatice el Proceso de Tesorería.	100%	14%	0,00%	0,00%
	Porcentaje de documentos vencidos tramitados.	25%	3%	62,73%	78,24%
	Porcentaje de avance en la ejecución de las actividades programadas.	100%	38%	95,83%	95,83%
	Porcentaje de avance en la ejecución de las actividades programadas.	100%	39%	100,00%	100,00%
	Porcentaje de documentos vencidos tramitados.	100%	3%	65,00%	65,00%
	Porcentaje de Informes presentados en el plazo establecido.	100%	3%	97,92%	97,83%
Recopilar, registrar y controlar, en forma sistemática y oportuna, toda la información referente a las operaciones de la institución, expresable en términos monetarios para proporcionar información sobre la gestión financiera y presupuestaria.	Porcentaje de avance en la implementación de la solución informática que automatice el Proceso contable.	100%	25%	0,00%	0,00%
	Porcentaje de avance en la implementación de las NICSP.	100%	17%	50,00%	100,00%
	Porcentaje de avance en la ejecución de las actividades programadas.	100%	37%	100,00%	100,00%
	Porcentaje de avance en la ejecución de las actividades programadas.	100%	9%	100,00%	100,00%
	Porcentaje de Informes presentados en el plazo establecido.	100%	11%	100,00%	100,00%

### g. Proyectos Especiales

Fonafifo, por la naturaleza de su gestión y por los alcances demostrados en su gestión a través de los años, trabaja dos proyectos especiales de cobertura nacional: el Fondo de Biodiversidad Sostenible (FBS) y el desarrollo de la estrategia REDD+. Se hace un breve recuento de su operación en el año, el cual fue prolífico para ambos proyectos.

### i. Fondo de Biodiversidad Sostenible

El Fondo, tiene como objetivo, proveer “financiamiento sostenible para la conservación en las zonas de amortiguamiento de las áreas protegidas y de los corredores biológicos. (...) La finalidad del Fideicomiso es lograr consolidar un fondo patrimonial que permita, con sus rendimientos apoyar programas de pago por servicios ambientales dirigidos a pequeños propietarios, aquellos ubicados en distritos con un índice de desarrollo social inferior al 40% y a las comunidades indígenas”.

Durante el año, se colocaron 21.909 tarjetas verdes, alcanzando una meta acumulada de 109.909, La tarjeta de débito se puede considerar el producto verde de mayor afinidad con el público, principalmente por el hecho de que éste no tiene un costo adicional para el usuario, el cual siente que está colaborando con el ambiente solo con llevar a cabo sus compras usuales.

El año 2015, representó un total de 1000 Eco Marchamos. Cabe destacar que el comportamiento del producto está directamente relacionado a la cantidad de exposición que este tenga en medios de comunicación, la cual sin duda ha aumentado.

Durante el mes de julio, se tuvo colaboración de una pasante de la Universidad de Utah, EEUU la cual, junto con la Secretaría Ejecutiva, elaboraron 12 propuestas de proyectos de captación de recursos, a las cuales se les dará el debido seguimiento con el fin de conseguir algún donante potencial adicional.

#### Desempeño por Indicador FBS 2015

Acción Estratégica	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado Anual	Porcentaje
Captar fondos para la capitalización y mejorar los rendimientos del Fondo de Biodiversidad Sostenible	Cantidad de Tarjetas Verdes de Débito colocadas	88.000	70,0%	109.909	439,35%
	Cantidad de colocación de Eco marchamo anuales	300	10,0%	1.000	926,51%
	Cantidad de Tarjetas Verde de Crédito colocadas	20	10,0%	57	285,00%
	Cantidad de proyectos de captación de recursos diseñados	1	10,0%	12	1200,00%

### ii. Secretaría Ejecutiva REDD+

REDD+, es una iniciativa de la Organización de Naciones Unidas, que tiene como fin reducir las emisiones de la deforestación y la degradación de bosques. Para Costa Rica, se constituye en el tercer paquete de política orientada a preservar los bosques y plantaciones. Esta, es una estrategia

nacional, que se está desarrollando en la Secretaría Ejecutiva y que para el 2015 dio los siguientes resultados:

Se presentó Paquete de Preparación (R-Package) al Banco Mundial y se aprobó, así como también se hizo con el documento de Programa de Reducción de Emisiones (ER-PD) al Fondo de Carbono, para el cual se está a la espera de la aprobación.

Hubo avances significativos en el proceso de información y pre - consulta con las Partes Interesadas Relevantes (PIR), faltando tan solo tres territorios indígenas de integrar al proceso.

Se avanzó en la formulación de los planes de gestión para la incorporación de las 3 restantes actividades REDD en el Nivel de Referencia: degradación de bosques, plantaciones forestales y el manejo forestal sostenible

Es importante anotar, que se inició con las negociaciones con el Banco Mundial para la compra de las reducciones de emisiones del ER-PD hasta por 63 millones de dólares, lo que tomará gran parte del año, mientras se negocian las condiciones de compra.

### 3. Conclusiones

El proceso de planificación institucional para el año 2015, representó un desafío para las unidades funcionales, en cuanto se hizo paralelamente a la programación presupuestaria bianual y a la proyección de metas para el periodo del Plan Estratégico Institucional.

La visualización de un proceso orientado a resultados, cambió significativamente la forma de programar en la institución, que permitió que se iniciara con un sistema de medición de desempeño institucional, que hará una lectura clara y precisa del desarrollo organizacional.

Adicionalmente, es importante mencionar, que para muchas unidades funcionales, es la oportunidad que tienen de establecer sus propios parámetros operativos, y mostrar durante el avance del año, resultados de la gestión cotidiana.

Con el establecimiento de la gestión para resultados en el proceso de planificación institucional, la dirección superior, tiene la oportunidad de interrelacionar resultados de diferentes unidades y lograr dirigir los esfuerzos comunes al alcance de los objetivos institucionales.

Todavía se muestra alguna dificultad, por ser un proceso nuevo, en algunas unidades para definir indicadores de resultado que sean acordes a las labores operativas que realizan. Esta dificultad, dio como resultado, indicadores poco consistentes.

Es importante, que la Unidad de Planificación y Control de Gestión enfoque esfuerzos para realimentar cada momento de rendición de cuentas, así como para facilitar la sistematización de la información, que en muchas unidades aún es débil.

Procesos paralelos, como la medición del desempeño institucional y la evaluación del desempeño del funcionario, deben vincularse de manera adecuada y gradual, mientras el sistema de planificación institucional se afianza.



En relación a la programación de avance de metas, se muestra una buena lectura de las unidades de los procesos de los cuales son responsables, no así del establecimiento de las metas propiamente, en los cuales se muestran casos muy subestimados, que “inflan” los resultados hasta en un 400%.

Es importante que las unidades tomen conciencia de que el establecimiento de metas sea de acuerdo a las actividades operativas, el presupuesto y a las posibilidades reales de la unidad; considerar el resultado como responsabilidad única de la unidad y tomar este factor como determinante para definir la meta, es un error.

La definición de las metas son parámetros de cumplimiento, que deben ser abordadas ampliamente, explicando en cada corte de monitoreo del PAO en la sección de Descripción del Avance. Se muestra aún una fuerte debilidad de las unidades en describir los resultados obtenidos, los alcances, limitaciones y oportunidades.

En general, la institución cuenta con una cultura aún no del todo desarrollada de rendición de cuentas, es decir, se brindan los datos pero sin contexto, por lo que un reto institucional es desarrollar esta habilidad y la conciencia de ser claros y transparentes en cada corte.