

Plan Estratégico Institucional 2026-2030



Banco de fotografías del Programa Pago por Servicios Ambientales (PPSA) y del Programa Pago por Servicios Ecosistémicos Marino-Costeros (PSEMC), tomadas en La Unión, Cartago, Osa, Puntarenas; San Carlos, Alajuela; y Golfo de Nicoya, Guanacaste. Imagen asistida con IA.



Plan Estratégico Institucional 2026-2030

Visión de futuro 2040

Fondo Nacional de Financiamiento Forestal

San José, Costa Rica 2026

Créditos

Elaborado por:

Jaslyn Parajeles Guzmán

Revisado por:

José Edgar Toruño Ramírez

Validado por:

Gilmar Navarrete Chacón, María Elena Herrera Ugalde, Eduardo Mesén Solórzano, Ricardo Granados Calderón, Sergio Curione Rampini, Cristian Díaz Quesada, José Edgar Toruño Ramírez.

Equipo de trabajo:

Aldrín Gómez Román, Alonso Chacón Meza, Ana Lucrecia Guillén Jiménez, Bayardo Reyes Guerrero, Carlos Méndez Fernández, Carmen Roldán Chacón, Cristian Baltodano Vargas, Cristian Díaz Quesada, Eduardo Mesén Solórzano, Elizabeth Castro Fallas, Esaud Chaves Picado, Eva Araica Chavarría, Francisco García Cruz, Gabriela Cabezas Barrientos, Gabriela Arce Mata, Grettel Tamayo Salazar, Hareling Díaz Madrigal, Hernán Vílchez Badilla, José Ángel Jiménez Fajardo, José Arnulfo Sánchez Gutiérrez, Juan Pablo Pérez Castillo, Karla Montiel Granados, Krisley Zamora Chaverri, María Elena Herrera Ugalde, Mariela González Rojas, Marjorie Hernández Montes, Minor Hernández Vega, Paula Fernández Rivera, Rebeca Jara Jiménez, Ronald Rodríguez Lázaro, Silvia Marín Fajardo, Sergio Curione Rampini, Sergio Fonseca Castillo, Susana Rojas Piedra, Víctor Sojo Chaves, Vivian Chacón Quirós, Zoila Rodríguez Tencio.

Aprobado por:

Junta Directiva

Franz Tattenbach Capra. Ministro de Ambiente y Energía. Presidente (Junta Directiva).

Carlos Isacc Pérez Mejía. Viceministro de Gestión Estratégica. Suplente de presidente. (Junta Directiva).

Fernando Vargas Pérez. Representante del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Vicepresidente (Junta Directiva).

Karla Mena Soto. Representante del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Suplente vicepresidente (Junta Directiva).

Luis Felipe Vega Monge. Representante de Pequeños Productores Forestales. Secretario (Junta Directiva).

Gilberth Solano Sánchez, Representante de Pequeños Productores Forestales. Suplente secretario (Junta Directiva).

Q. E. P. D. Gustavo Elizondo Fallas. Representante del Sistema Bancario Nacional. Tesorero (Junta Directiva).

Ernesto González Prado. Representante Industriales de la Madera. Vocal (Junta Directiva).

Igor Zuñiga. Vicepresidente de la Cámara Forestal de Madera e Industria. Suplente de Vocal (Junta Directiva).

Unidad de Planificación y Control de Gestión

Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, 2026

Tabla de contenido

Acrónimos	9
Introducción	10
Metodología utilizada para la definición de la visión de futuro 2040	12
Orientaciones estratégicas definidas en el PEI 2026-2030.....	13
Análisis de actores	17
Plan Estratégico Institucional	20
2026-2030.....	20
Metodología	21
Fase I Preparatoria:	21
Fase II Formulación de la Estrategia:	22
Fase III Elaboración del Plan de Acción:.....	22
Análisis organizacional.....	23
Análisis de variables	23
Análisis interno	24
Análisis externo	26
Oportunidades	26
Amenazas	27
Determinación del valor público	27
Identificación de la población usuaria.....	28
Personas usuarias directas:	28
Personas usuarias indirectas:	29
Definición del marco de procesos	30
Identificación de productos institucionales	31
Identificación de recursos.....	32
Proyecciones financieras del PEI 2026-2030.....	32
Objetivos Estratégicos	34
Definición de riesgos estratégicos y de relevancia institucional.....	35
Marco estratégico institucional	36
Valores institucionales.....	37
Resultados esperados y estrategias	38
Cadena de Resultados.....	38

Plan de Acción del Plan Estratégico 2026-2030	41
Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico 2026-2030	57
Estrategia de divulgación del Plan Estratégico Institucional 2026-2030	59
Bibliografía	60
Anexos	61
Anexo 1: Mapeo de variables según el marco PESTEL	61
Anexo 2: Marco conceptual sobre personas usuarias	62
Anexo 3: Criterios para la identificación de productos institucionales	63
Anexo 4: Criterios de la metodología SMART para la definición de objetivos estratégicos.	64
Anexo 5: Definición de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) definida por Mideplan	65
Anexo 6: Escenario futuro	65

Índice de cuadros

Cuadro 1. Actores identificados	19
---------------------------------------	----

Índice de figuras

Figura 1. Definición del marco de procesos	30
Figura 2. Cadena de Resultados PEI 2026-2030	38

Presentación

Fonafifo siempre se ha caracterizado por atreverse a dar pasos firmes. Hace tres décadas asumió el reto de consolidar un programa de reconocimiento ambiental que se convirtió en uno de los principales motores de la reversión de la deforestación en Costa Rica. De manera paralela, ha financiado mediante créditos, diversas actividades productivas en los territorios.

Durante todos estos años, el Fonafifo ha liderado iniciativas que impactan positivamente al sector forestal, consolidándose como un referente internacional en políticas públicas orientadas a la conservación del medio ambiente.

Esta visión de largo plazo se inició con una premisa clara: reconocer los servicios ambientales que brindan los bosques y las plantaciones forestales. No se trata únicamente de la compensación por el uso del suelo o del financiamiento de iniciativas productivas, sino que los programas de Pago por Servicios Ambientales (PPSA) y Crédito han significado para el país la garantía de una mejor calidad de vida para las generaciones presentes y futuras.

Fonafifo no solo asume el futuro, sino que lo construye. Su gestión está guiada por la convicción de que es posible aportar más a la sociedad mediante intervenciones públicas transformadoras que generen bienestar colectivo. Con una visión renovada, la institución se abre a repensar caminos, estimular ideas y soñar con un futuro sostenible. La constante reflexión sobre lo que puede hacer para alcanzar sus objetivos la ha llevado a consolidar un compromiso real en la generación de servicios que mejoran la calidad de vida de todas las personas, contribuyendo al mismo tiempo con la mitigación y adaptación al cambio climático.

Hoy el Fonafifo es una institución más preparada para enfrentar los retos de un mundo en permanente transformación. Cuenta con un equipo humano comprometido

y capaz, convencido de que las posibilidades son ilimitadas cuando se trabaja con excelencia en la gestión de los servicios públicos.

Con esta visión, la institución se proyecta con el propósito de continuar administrando los mecanismos de financiamiento de los servicios ecosistémicos para que tengan mayor alcance y generen más valor público.

Gilmar Navarrete Chacón

Director Ejecutivo

Fondo Nacional de Financiamiento Forestal

Acrónimos

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

BNDES: Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (Brasil).

CiaAgro: Colegio de Ingenieros y Agrónomos.

CORFO: Corporación de Fomento de la Producción (México).

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

FBS: Fondo de Biodiversidad Sostenible.

FNV: Fondo de Negocios Verdes.

FOINDES: Fondo Inclusivo de Desarrollo Sostenible.

Fonafifo: Fondo Nacional de Financiamiento Forestal.

Funbam: Fundación Banco Ambiental.

GIGUP: Galardón de Igualdad de Género para Unidades Productivas.

GPRD: Gestión para Resultados en el Desarrollo.

ICT: Instituto Costarricense de Turismo.

INAMU: Instituto Nacional de las Mujeres.

INCOPESCA: Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura.

Inder: Instituto de Desarrollo Rural.

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Mideplan: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

ONF: Oficina Nacional Forestal.

ONGs: Organización no gubernamental.

PAFT: Planes Ambientales Forestales Territoriales.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PRONAFOR: Programa Nacional Forestal (México).

PPSA: Programa de Pago por Servicios Ambientales.

SINAC: Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

SIPMABE: Sistema Productivo de Madera a Baja Escala.

Introducción

Durante tres décadas, el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo) ha cumplido con su propósito de ser una institución pública clave para la conservación ambiental, mediante la implementación de diversos mecanismos de financiamiento.

A lo largo de este recorrido, la institución ha realizado los ajustes necesarios para garantizar un equilibrio organizativo que le permita ofrecer servicios de calidad, distinguiéndose por una gestión eficiente y responsable de los recursos financieros asignados, conforme a los parámetros y estándares establecidos.

En el marco de la gestión pública, la creación de valor público constituye un desafío esencial. Toda intervención debe orientarse a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía y generar beneficios tangibles que se perciban como un incremento en el bienestar individual y colectivo. En este sentido, el Fonafifo ha sabido interpretar de manera oportuna el contexto nacional e internacional, accediendo a recursos, proyectos y fuentes de financiamiento que han derivado en resultados de gestión sobresalientes.

El entorno actual demanda que las instituciones públicas fortalezcan su capacidad de respuesta, optimicen su gestión y se mantengan cercanas a las poblaciones con las que trabajan, diseñando soluciones innovadoras que surjan desde y para la ciudadanía. Para el Fonafifo, este reto implica continuar su trayectoria de liderazgo en el financiamiento ecosistémico, ampliando su alcance y maximizando el impacto de sus programas.

De cara al futuro, la institución reconoce dos aspectos críticos para su desarrollo: por un lado, la necesidad de adecuaciones normativas que brinden un marco legal más flexible y moderno, capaz de facilitar procesos de innovación, apertura a nuevas oportunidades y diversificación de ingresos; y, por otro, la dependencia de un número limitado de fuentes de financiamiento, cuyo debilitamiento podría comprometer la sostenibilidad de las intervenciones.

Ante esta realidad, se inicia un proceso de transformación estratégica con la visión de consolidar al Fonafifo como un referente innovador en materia de financiamiento económico por los servicios ecosistémicos en los sectores forestal, agrícola y marino.

Conscientes de la tendencia mundial hacia la conservación ambiental y del papel de liderazgo que el Fonafifo ha desempeñado tanto a nivel nacional como internacional, la institución impulsa un proceso de transformación orientado a ampliar su alcance y responder a los nuevos requerimientos de servicios ecosistémicos. En este contexto, se promueve una mayor apertura para integrar de manera estratégica al sector agrícola y al ámbito marino, con el fin de diversificar sus instrumentos y fortalecer su capacidad de generar valor público. Esta evolución sienta las bases para definir nuevas líneas de trabajo que consoliden el rol innovador de Fonafifo en la gestión sostenible de los recursos naturales.

Metodología utilizada para la definición de la visión de futuro 2040

Para la formulación del nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2030, se retoma como base metodológica el proceso desarrollado en el Plan Estratégico Institucional 2020-2025, dado que aún no se ha alcanzado la visión proyectada al 2040. Dicho proceso constituye un insumo fundamental que permite dar continuidad y fortalecer la ruta hacia la construcción de la visión de futuro institucional.

En 2019 se elaboró la visión de futuro y la planificación estratégica institucional, siguiendo las orientaciones básicas para la formulación y el seguimiento del Plan Estratégico Institucional emitidas por Mideplan, así como diversas herramientas de prospectiva estratégica. En este proceso se adoptó este enfoque metodológico, lo que permitió a la institución explorar y construir escenarios futuros, así como definir las orientaciones estratégicas que sustentan su visión. Con la participación de la Junta Directiva, el sector productivo forestal, directores, expertos y socios estratégicos, se establecieron siete orientaciones estratégicas.

Posteriormente, con los escenarios definidos, se establecieron los elementos estratégicos para el siguiente quinquenio, concebidos como el primer eslabón de la “escalera prospectiva”, con énfasis en generar las condiciones necesarias para consolidar a la institución como referente en Costa Rica en el financiamiento ambiental. Para mayor detalle, véase el anexo 6.

En este sentido, el Plan Estratégico Institucional 2026-2030 se formula sobre esta base metodológica, garantizando la continuidad, actualización y profundización de los procesos de planificación estratégica y la redefinición de la Visión de Futuro 2040, considerando los cambios del entorno y avances registrados a lo largo del quinquenio.

Orientaciones estratégicas definidas en el PEI 2026-2030

Partiendo de las orientaciones estratégicas definidas para el Fonafifo en el Plan Estratégico Institucional 2020-2025, con proyección al 2040. En este marco, la institución ha decidido emprender un ejercicio de planificación a largo plazo para redefinir los servicios que ofrece. Este proceso incluye la formulación de una visión institucional hacia el año 2040, sustentada en las siguientes orientaciones estratégicas establecidas en el Plan Estratégico 2026-2030 que se describen a continuación:

1

La institución es el órgano público costarricense líder en la administración de mecanismos de financiamiento para servicios ecosistémicos en los sectores forestal, agrícola y marino.

La institución se ha distinguido por administrar con éxito diversos mecanismos de financiamiento forestal. En casi 30 años de operación, ha logrado destinar más de 650 millones de dólares al Programa de Pago por Servicios Ambientales y 10 millones de dólares al Programa de Crédito. Estas inversiones han fortalecido la capacidad productiva del sector forestal, incrementado la cobertura boscosa y potenciado los beneficios derivados de la conservación de los ecosistemas naturales, en beneficio del bienestar general.

Su capacidad de gestión es reconocida no solo por los beneficiarios directos de sus programas, sino también por los numerosos socios con los que ha colaborado a lo largo del tiempo, quienes valoran la calidad del servicio y el compromiso con la eficiencia y el uso responsable de los recursos asignados.

La institución cuenta con las condiciones organizacionales adecuadas para administrar de manera eficiente y eficaz recursos destinados a la inversión ambiental, así como con la experiencia necesaria para diseñar e implementar mecanismos de financiamiento innovadores que generan un alto valor público.



2

Se concibe a la persona productora como un agente dinamizador del desarrollo ambiental, por lo que se le facilitan medios financieros para promover su inserción distintiva en los mercados, a la vez que maximiza el uso de los servicios ecosistémicos que brinda el agropaisaje, desde una perspectiva de manejo productivo, mejorando su calidad de vida.

Concebir la finca como un todo y financiar los servicios ecosistémicos que esta genera, así como impulsar el desarrollo de paisajes productivos integrales, resulta esencial para evaluar el impacto real de las prácticas sostenibles sobre el ambiente, así como también comprender cómo las personas productoras enfrentan los retos de la mitigación y la adaptación al cambio climático.

El fomento al acceso a financiamiento forestal, agroforestal y para paisajes productivos, se impulsa mediante productos crediticios inclusivos y adaptados a las necesidades de pequeños y medianos productores. La institución comprende las particularidades de las personas productoras y orienta sus esfuerzos hacia la expansión global del programa. Además, mantiene un diálogo constante con ellas para adecuar los procesos y productos a sus necesidades y realidades específicas.

3

El fortalecimiento de mecanismos para el financiamiento se desarrolla bajo un principio de eficiencia que privilegia el bienestar común y la inserción de pequeños y medianos productores en las cadenas de valor productivas.

La institución ha liderado intervenciones públicas de alcance nacional, demostrando cómo la inversión financiera en la conservación forestal genera beneficios tangibles para el país. Gracias a su liderazgo en el mercado doméstico de carbono, su posición destacada a nivel mundial en la implementación de la Estrategia REDD+ y su plena conciencia del papel decisivo que desempeña en el proceso de descarbonización de la economía, la institución proyecta movilizar más fuentes de financiamiento para



impulsar un mayor número de proyectos ambientales que incrementen el valor ecológico de los recursos naturales.

El sector forestal de Costa Rica es el principal proveedor de reducciones de emisiones de gases de efecto invernadero. Por ello, fortalecer el financiamiento destinado a la generación de más servicios ambientales, mediante la creación de instrumentos innovadores que sensibilicen a la población sobre su valor para el bienestar común resulta esencial para robustecer las políticas y acciones públicas orientadas a la descarbonización. Además, se procurará acceder a nuevas fuentes de financiamiento y promover avances en la gestión para optimizar su uso, incorporando también la restauración del paisaje como un componente clave de la estrategia.

4

Se promueven las condiciones para aumentar la capacidad de las personas productoras en el abastecimiento de materia prima y productos innovadores que incorporan los servicios ecosistémicos en los sectores forestal, agrícola y marino.

Es prioritario para la institución replantear la política de financiamiento para plantaciones forestales, en especial aquellas con especies maderables, incorporando nuevos mecanismos que fomenten la reforestación y establezcan condiciones que incentiven a las personas productoras integrarse a mercados donde la madera constituye una materia prima estratégica y de alta demanda. Este replanteamiento exige la asignación de mayores recursos destinados a incrementar las reservas maderables, fomentar un mayor valor agregado y fortalecer los encadenamientos productivos a nivel regional.

5

Se lideran alianzas interinstitucionales y público-privadas sólidas y eficientes, orientadas a gestionar y maximizar los recursos invertidos en el desarrollo sostenible del país.



El Fonafifo es una institución líder en la movilización de recursos para impulsar intervenciones públicas que mejoren la calidad ambiental y fortalezcan las prácticas de manejo integral y sostenible en las fincas, garantizando el reconocimiento económico a las personas propietarias de servicios ecosistémicos conforme a los beneficios que estos proveen.

Este trabajo solo es posible gracias a la participación activa y vinculante de diversos actores: organizaciones no gubernamentales, asociaciones de productores, universidades y el sector privado. Todos ellos se involucran directamente con el compromiso ambiental asumido por el país, orientando sus esfuerzos a generar un impacto positivo en las poblaciones más vulnerables.

6

La institución facilita el acceso a condiciones habilitadoras a personas productoras en diferentes regímenes de tenencia de tierra para que sean sujetos de financiamiento.

Para lograr un mayor impacto en los procesos productivos y ambientales se realizarán los ajustes institucionales necesarios que permitan el acceso de las personas productoras, quienes actualmente, debido a problemas de tenencia de tierra, no califican para los mecanismos tradicionales de financiamiento. Con ello, se busca generar las condiciones necesarias para que estas personas se integren a las cadenas de valor productivas y, al mismo tiempo, tengan la oportunidad de aportar valor ambiental mediante los servicios ecosistémicos presentes en sus fincas, fortaleciendo así su capacidad para enfrentar los retos del cambio climático y avanzar en la ruta estratégica ambiental y productiva.



Análisis estructural y sistemas de variables

El análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) es una herramienta de análisis estratégico fundamental en el apartado de análisis estructural de variables del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2030, porque proporciona el marco metodológico para comprender el entorno externo. Esto es fundamental, ya que los factores externos, aunque no sean controlables por la institución, tienen un impacto directo en su capacidad para cumplir su misión y alcanzar los objetivos estratégicos.

La integración de las dimensiones del PESTEL con el análisis estructural del Plan Estratégico Institucional 2026-2030 (que agrupa variables en las áreas de Política, Negocio, Gestión y Población meta) crea un enfoque dual y sinérgico. Este proceso no solo valida la perspectiva interna de la organización (Gestión y Negocio), sino que también expande el contexto estratégico para incorporar las variables del entorno externo. El resultado es un análisis holístico que permite a la institución alinear proactivamente su estrategia. Para un mayor detalle, se muestra el anexo 1.

Análisis de actores

Basándose en lo establecido en el Plan Estratégico Institucional 2020-2025, el Plan Estratégico Institucional 2026-2030 retoma la valoración de los actores clave para el futuro de la institución, clasificándolos según su relación con esta. Esta clasificación permitió evaluar su influencia en las estrategias diseñadas para alcanzar la visión planteada.

Control político: Son aquellos entes del Estado, cuyas decisiones afectan la operación institucional y que por definición de la estructura estatal tienen poder de decisión sobre las estrategias institucionales.



Fiscalización: Son aquellos entes del Estado, que, por sus funciones, regulan y fiscalizan la gestión institucional y el consecuente uso de los recursos públicos. Las decisiones de estos entes son vinculantes en cuanto a la disponibilidad de recursos.

Población meta: Se refiere al conjunto de personas, conglomerados y organizaciones para los cuales se desarrolla la política pública y las estrategias de intervención específicas.

Colaboradores: Se consideran a todas aquellas organizaciones cuyo trabajo coadyuva a ampliar el alcance de los mecanismos de financiamiento institucional actuales y del trabajo institucional en general.

Cooperación: Se refiere a aquellas organizaciones, nacionales o internacionales, que, por medio de empréstitos, fondos no reembolsables, cooperación técnica y otros recursos, amplían las oportunidades de financiamiento forestal y ambiental.

En el análisis del sistema de financiamiento ambiental, se identifican actores clave que influyen en el futuro institucional y en la capacidad de injerencia política de la institución. Entre ellos, destacan en el siguiente cuadro:



Cuadro 1. Actores identificados

Control Político	Ministerio de Ambiente y Energía Ministerio de Agricultura y Ganadería
Fiscalización	Ministerio de Hacienda Ministerio de Planificación y Política Económica Contraloría General de la República Asamblea Legislativa
Población meta	Productores (as)/ Propietarios de bosques, plantaciones y sistemas agroforestales Empresas /Convenistas de servicios ambientales Territorios Indígenas Organizaciones
Socios y Colaboradores	Oficina Nacional Forestal (ONF) Fundación Banco Ambiental (Funbam) Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) Dirección de Aguas Banco Nacional/Fideicomiso Universidades Colegio de Ingenieros y Agrónomos (CiAgro) Organizaciones No Gubernamentales Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (Incopesca) Instituto de Desarrollo Rural (Inder) Instituto Costarricense de Turismo (ICT) Dirección de Cambio Climático Junta de Carbono
Cooperación	PNUD Banco Mundial GIZ BID Corea y otros países Otros organismos de cooperación internacional

Fuente: Tomado del Plan Estratégico Institucional 2020-2025.

El mapeo y comprensión de estos actores es vital para la formulación de estrategias de crecimiento institucional, localización de recursos y la efectividad de las políticas públicas en financiamiento ambiental forestal.

A photograph of a turtle, likely a painted turtle, resting on a bed of dry leaves and twigs in a forest. The turtle's shell is dark brown with distinct yellow and orange patterns. Its head is visible, showing a patterned face. The background is a blurred forest with green foliage and tree trunks.

Plan Estratégico Institucional

2026-2030



Metodología

La elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2030 se desarrolló mediante una metodología participativa, sistemática y orientada a resultados, con el propósito de garantizar la alineación del quehacer institucional con los objetivos estratégicos. Este proceso se estructuró en tres fases fundamentales: preparatoria, formulación de la estrategia y elaboración del plan de acción.

Fase I Preparatoria:

Durante esta fase se llevó a cabo la comunicación formal por parte de la Dirección Ejecutiva a todas las áreas sobre el inicio del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2026-2030.

Asimismo, se diseñó y aplicó un cuestionario en línea dirigido a todas las personas funcionarias, con el fin de recopilar su percepción sobre aspectos clave del contexto y del marco estratégico institucional. Los temas abordados incluyeron el valor público, la identificación de las personas usuarias, la definición de los productos institucionales, así como la misión, visión y valores institucionales. Esta etapa permitió generar insumos relevantes para la construcción participativa y contextualizada del nuevo plan estratégico.





Fase II Formulación de la Estrategia:

En esta fase se consideró el marco jurídico institucional y la realización de un proceso participativo con todo el personal con el propósito de fortalecer el conocimiento sobre los conceptos fundamentales asociados a la formulación del PEI 2026-2030, tales como valor público, personas usuarias, productos institucionales, misión, visión y valores institucionales.

Posteriormente, se desarrollaron diversas sesiones de trabajo con los directores, jefaturas y encargados de procesos, orientadas a definir los principales componentes del contexto y del marco estratégico institucional. En dichas sesiones se abordaron los siguientes elementos: valor público, personas usuarias, marco de procesos, productos institucionales, análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), así como la misión, visión y valores institucionales. Como resultado de este trabajo colaborativo, se establecieron los ejes estratégicos, objetivos estratégicos y sus respectivas acciones estratégicas que guiarán la gestión institucional durante el periodo 2026-2030.

Fase III Elaboración del Plan de Acción:

Finalmente, para la construcción del Plan de Acción correspondiente al PEI, se llevaron a cabo sesiones de trabajo específicas con cada dirección, departamento y unidad institucional. En estas sesiones se definieron los indicadores estratégicos, la línea base y la programación de metas correspondientes al quinquenio, asegurando la coherencia entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas. Esta fase permitió consolidar un instrumento de planificación integral, medible y orientado al enfoque basado en resultados.

Análisis organizacional

Análisis de variables

(Internas y Externas)

En el marco del proceso de planificación estratégica institucional 2026-2030, la elaboración del análisis organizacional constituye un paso clave para comprender de manera integral la situación actual del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal y orientar sus acciones hacia el logro de la visión futura propuesta. Para ello, se ha recurrido a la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual permite identificar los factores internos y externos que inciden en el desempeño de la institución.

Desde la perspectiva interna, se abordaron las preguntas: ¿Qué cosas hacemos bien? y ¿Qué cosas debemos mejorar?, lo que permitió reconocer tanto las capacidades consolidadas como los aspectos susceptibles de fortalecimiento. En paralelo, el análisis externo respondió a los cuestionamientos: ¿Qué tendencias o hechos de futuro podemos aprovechar? y ¿Qué inconvenientes podemos encontrar?, con el fin de identificar elementos del entorno que representan oportunidades o amenazas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este ejercicio de carácter retrospectivo y prospectivo brinda un panorama más claro y específico del posicionamiento actual del Fonafifo, y establece los fundamentos estratégicos necesarios para la toma de decisiones orientadas a la mejora continua y al cumplimiento de su mandato legal. La información que nutre esta matriz FODA proviene de un proceso participativo, amplio y representativo, que incluyó talleres con los distintos niveles de liderazgo institucional desde las jefaturas y encargados hasta la alta dirección, asegurando así una visión compartida, realista y con enfoque de integralidad.



El resultado de este análisis no solo constituye un diagnóstico estratégico, sino que se convierte en el punto de partida para la formulación de estrategias institucionales robustas, que respondan de manera coherente a los retos y oportunidades del entorno, y que impulsen a Fonafifo hacia el cumplimiento de su visión al 2030.

Análisis interno

(Fortalezas y Debilidades)

En el proceso de construcción del Plan Estratégico Institucional 2026–2030, se identificaron una serie de fortalezas clave que reflejan la capacidad de Fonafifo para alcanzar sus objetivos estratégicos, estas responden a la pregunta ¿Qué hacemos bien?

A continuación, se presenta una síntesis de los principales atributos institucionales:

- Gestiona los recursos de manera eficiente, eficaz y con total transparencia, garantizando un uso responsable y orientado a resultados.
- Dispone de un capital humano altamente especializado y comprometido, respaldado por una plataforma tecnológica de calidad, lo que potencia su capacidad operativa y estratégica para alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos institucionales.
- Cuenta con instrumentos financieros consolidados y una amplia experiencia de trabajo con productores, lo que permite operar con solidez y un profundo conocimiento del contexto en diversos entornos.
- Posee una sólida capacidad de adaptación estratégica ante dinámicas institucionales cambiantes, promoviendo de forma proactiva la innovación organizacional y la transformación tecnológica, lo que permite anticipar y responder con eficacia a los desafíos del entorno.

- Promueve en su gestión institucional la incorporación de consideraciones ambientales y sociales, facilitando la inclusión y participación de diversos actores, así como la implementación de medidas orientadas a la conservación de los recursos naturales y el desarrollo sostenible.
- Ejerce un liderazgo internacional destacado, impulsando la creación de alianzas estratégicas y sostenibles, lo que le ha permitido consolidarse como un referente indiscutible en su ámbito de acción.
- Adecuada infraestructura tecnológica y herramientas digitales que permiten mejorar la trazabilidad, eficiencia y la continuidad operativa de los programas sustantivos de la institución.

¿Qué debemos mejorar?

- Se identifica la ausencia de una estrategia integral de comunicación que permita visibilizar y proyectar adecuadamente los resultados de Fonafifo.
- Ausencia de sistematización de datos que permitan medir el impacto social de los resultados que han generado durante los últimos años del Programa de Pago por Servicios Ambientales.
- No hay suficientes estudios que evidencien el impacto de los programas sustantivos en los indicadores sociales y económicos.





Análisis externo

(Oportunidades y Amenazas)

En el marco de la formulación del PEI, se realizó un análisis externo para identificar elementos del entorno relevantes para la institución.

Oportunidades

¿Qué hechos del futuro se pueden aprovechar?

- Existe una apertura creciente hacia nuevos servicios ecosistémicos, lo cual representa una oportunidad estratégica para su integración en políticas y programas ambientales.
- El desarrollo de mercados internacionales y de servicios ecosistémicos pueden ser aprovechados tanto a nivel nacional como internacional, generando beneficios económicos y ambientales, mediante bonos sostenibles y pagos por resultados que valorizan el bosque y las prácticas agropecuarias sostenibles como activos ambientales.
- La articulación de las convenciones internacionales ratificadas por Costa Rica facilita el liderazgo del país en procesos relacionados con servicios ecosistémicos y el diseño de mecanismos de financiamiento.
- El Plan de Descarbonización representa una herramienta clave para explorar y desarrollar fuentes alternativas de financiamiento ambiental para la institución.
- Finanzas combinadas mediante recursos concesionales que atraen inversión privada y reducen riesgos.
- Aprovechamiento de la bioeconomía forestal, el cual es un modelo productivo que genera empleo y contribuye a la diversificación de ingresos rurales.



Amenazas

(¿Qué inconvenientes se pueden encontrar?)

- La no transferencia total del 3,5% del impuesto a los combustibles, asignado por ley, limita la capacidad operativa y financiera de Fonafifo para ejecutar sus programas y alcanzar sus objetivos estratégicos.
- La incorporación de metas desde planes externos que exceden la capacidad operativa, lo que constituye una limitación para su capacidad institucional de planificación, articulación y cumplimiento efectivo.
- El aumento de ataques cibernéticos puede afectar la continuidad operativa de los programas sustantivos y de la integridad de la información sensible que administra la institución.

Determinación del valor público

El valor público generado por el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal se detalla a continuación:



VALOR PÚBLICO

Se impulsa la conservación, recuperación y mantenimiento del **capital natural** del país, propiciando bienes y servicios que mejoren las condiciones ambientales y productivas en beneficio de la sociedad costarricense, mediante diferentes instrumentos o mecanismos financieros sostenibles.

Identificación de la población usuaria

Para efectos del presente documento, se identifican las personas usuarias del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal según su relación con los servicios brindados, clasificándolas en usuarias directas e indirectas, conforme a lo establecido por Mideplan, cuyo detalle se amplía en el Anexo 2.

En este contexto, las personas usuarias identificadas para el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal son las siguientes:

Personas usuarias directas:

Quienes reciben de forma inmediata los beneficios generados por la gestión realizada.

	Programa de Pago de Servicios Ambientales (PPSA) o ecosistémicos • Personas dueñas o poseedoras de las fincas que desarrollan actividades que brindan servicios ambientales y ecosistémicos. • Organizaciones costeras, agropecuarias. • Mujeres y hombres que realizan aprovechamiento sostenible de recursos marino-costeros.
---	---



Programa de Fomento Forestal

- Personas productoras del sector forestal, ambiental y agro paisajes.
- Empresas e industrias.
- Cooperativas.
- Organizaciones locales.
- Usuarios del territorio.



Gestión de recursos

- Empresas públicas y privadas nacionales e internacionales.
- Organismos internacionales.
- Donantes o socios.

Personas usuarias indirectas:

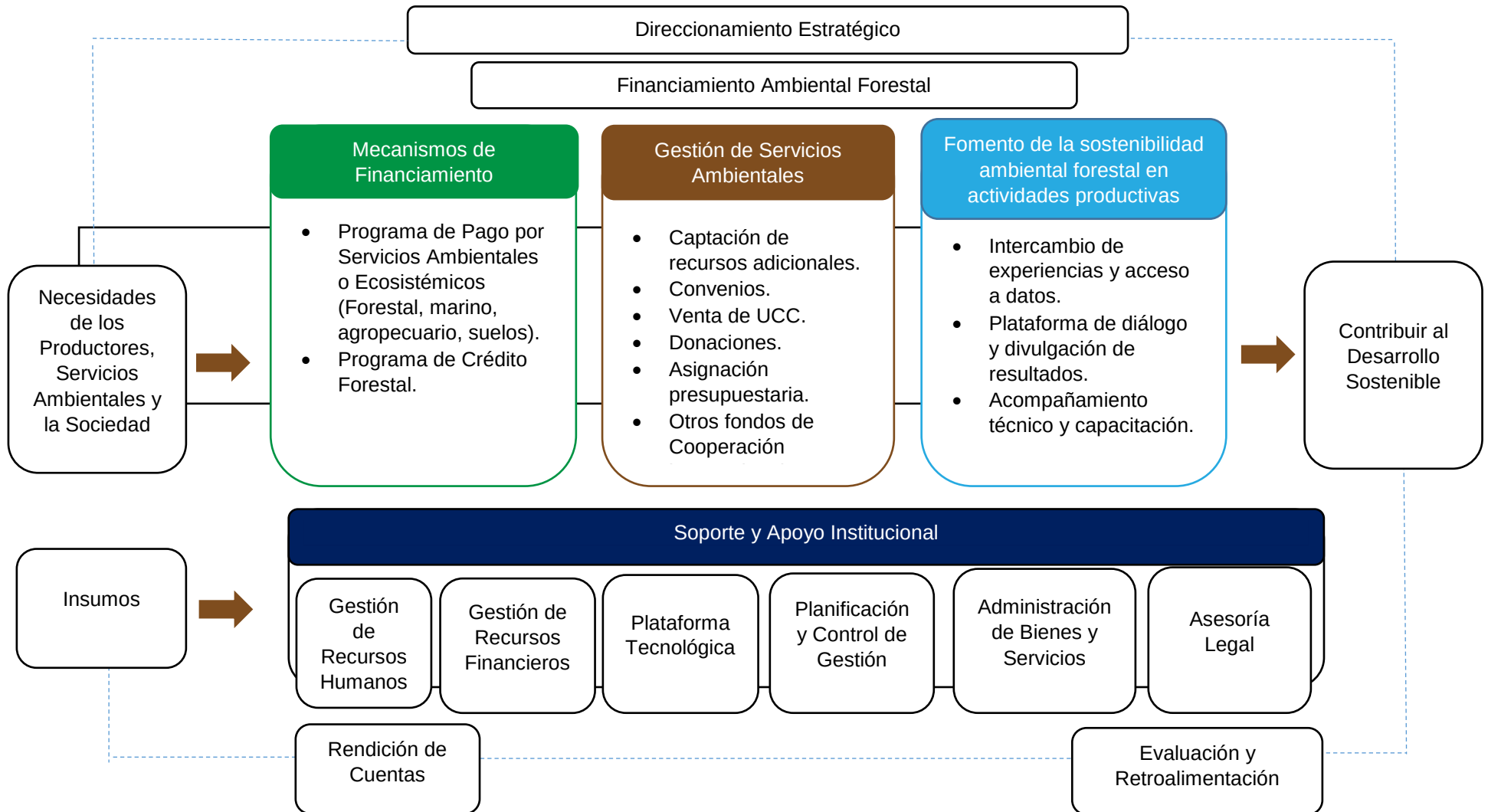
Son aquellas que obtienen beneficios de manera secundaria como resultado de las acciones desarrolladas.



- Sociedad civil
- Academia
- Colegios profesionales
- Sector público y privado
- Comunidad internacional

Definición del marco de procesos

Figura 1. Definición del marco de procesos



Identificación de productos institucionales

(bienes/servicios)

Se identifican los siguientes productos institucionales, clasificados en intermedios y finales, conforme a los criterios establecidos (véase anexo 3):

Para ello, a continuación, se detallan los productos institucionales intermedios:

Programa de Pago de Servicios Ambientales o Ecosistémicos

Programa de Crédito Forestal, agroforestal, paisajes productivos

Convenios, alianzas estratégicas, ventas y desarrollo de proyectos

Por su parte, los productos finales que se establecen son los siguientes:

Mecanismos de financiamiento de los servicios ambientales y ecosistémicos

Captación de recursos financieros adicionales

Alianzas estratégicas interinstitucionales y público-privadas para ampliar el alcance de los programas

Identificación de recursos

Proyecciones financieras del PEI 2026-2030

La identificación y uso de recursos en el presente plan, se sustenta en proyecciones financieras que brindan a la Administración una base de referencia para la formulación de los presupuestos durante la ejecución del Plan Estratégico 2026-2030. No obstante, debe considerarse que, para atender las nuevas iniciativas y los retos fijados en las metas, será indispensable consolidar fuentes adicionales de financiamiento.

Para la elaboración de la proyección financiera, se parte en primer término, del supuesto de continuidad del marco jurídico vigente en materia de administración de recursos públicos para el periodo 2026-2030. En segundo término, se contempla como fuentes principales de financiamiento los recursos destinados a la ejecución del Programa de Pago de Servicios Ambientales (PPSA) tanto terrestre como marino, así como lo relacionado con el Programa de Contratos por Reducciones Forestales (CREF).

A continuación, se presenta la proyección de las fuentes de financiamiento (ingresos) y la estimación correspondiente de los gastos.

FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO FORESTAL
PLAN ESTRATEGICO 2026-2030
PROYECCION FUENTES FINANCIAMIENTO
(en miles de colones)

Fuente Financiamiento	PERIODO					TOTAL
	2026	2027	2028	2029	2030	
Presupuesto Nacional	15 755 600	16 228 268	16 715 116	17 216 570	17 733 067	83 648 620
Superavit Fideicomiso	7 624 188	6 400 000	6 592 000	6 789 760	6 089 179	33 495 127
Recuperación Cartera Crédito	650 000	656 500	663 065	669 696	676 393	3 315 653
Iniciativas en reducciones de emisiones	15 030 000		10 383 966			25 413 966
Venta de UCC-FONAFIFO	200 400	204 007	207 679	211 418	215 223	1 038 727
Otras Fuentes	150 300	153 005	155 759	158 563	161 417	779 045
TOTAL	39 410 488	23 641 781	34 717 586	25 046 006	24 875 279	147 691 139

Fuente: Departamento Financiero Contable



FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO FORESTAL
PLAN ESTRATEGICO 2026-2030
PROYECCION DE GASTOS
(en miles de colones)

	FONAFIFO			FIDEICOMISO 544				
Período	Gastos Corrientes	Gastos Capital	Total FONAFIFO	Gastos Corrientes	Gastos Capital	Financiamiento nuevas iniciativas	Total Fideicomiso	TOTAL
2026	3 165 310	12 590 290	15 755 600	2 815 487	5 671 611	15 030 000	23 517 098	39 272 698
2027	3 407 936	12 820 332	16 228 268	1 414 782	5 841 759		7 256 541	23 484 809
2028	3 510 174	13 204 942	16 715 116	1 421 856	6 017 012	10 383 966	17 822 834	34 537 951
2029	3 615 480	13 601 090	17 216 570	1 428 965	6 197 522		7 626 488	24 843 057
2030	3 723 944	14 009 123	17 733 067	1 436 110	6 383 448		7 819 558	25 552 625
TOTAL	17 422 844	66 225 776	83 648 620	8 517 201	30 111 352	25 413 966	64 042 519	147 691 139

Fuente: Departamento Financiero Contable

Adicionalmente a estas proyecciones, debe considerarse que el Fonafifo, por medio de su Fideicomiso, continuará durante el periodo 2026-2030 cooperando con el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) en la administración de \$30 millones de dólares destinados a la ejecución de:

- La actividad 2.3 del Acuerdo de Pagos Basados en Desempeño, financiado por el Fondo Verde del Clima (GCF), suscrito entre el Fonafifo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este acuerdo fortalecerá las acciones del Programa de Manejo del Fuego del SINAC a nivel nacional, mediante inversiones orientadas a la prevención y extinción de incendios forestales dentro de los terrenos de Patrimonio Natural del Estado.
- El componente Beneficios no relacionados con carbono (5.4.3¹) del Plan de Distribución de Beneficios (PDB) de la Estrategia REDD+, que establece la asignación de recursos para el fortalecimiento del SINAC. Esto se realizará mediante un plan anual de actividades vinculadas con la lucha contra los incendios forestales, el control de la tala ilegal, la consolidación del catastro del Patrimonio Natural del Estado (PNE), la gestión de políticas públicas y su respectivo seguimiento, la gobernanza forestal y el fortalecimiento de las Áreas Silvestres Protegidas. Para este fin, los recursos provienen de los tres eventos de monitoreo de las reducciones de emisiones bajo las áreas del Patrimonio Natural del Estado.

¹ Ver documento <https://reddcr.go.cr/publicacion/plan-de-distribucion-de-beneficios/>

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2026–2030 están definidos conforme a los lineamientos del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), aplicando criterios técnicos para su formulación (véase anexo 4).

En este contexto, se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

OE.01	OE.02
Consolidar las capacidades institucionales para el financiamiento ambiental, garantizando una gestión eficiente de recursos, un marco normativo robusto, talento humano calificado y condiciones laborales adecuadas para el funcionamiento de la institución, orientados a mejorar la calidad del servicio ambiental o ecosistémico percibidos por la población meta en el mediano plazo.	Contribuir al mantenimiento y reconocimiento de los servicios ecosistémicos, asegurando la continuidad de las acciones en áreas de interés prioritario, mediante la captación y diversificación de las fuentes de financiamiento nacionales e internacionales, la promoción de mecanismos y alianzas estratégicas que fortalezcan la sostenibilidad del financiamiento ambiental durante el quinquenio.
OE.03	OE.04
Robustecer el posicionamiento institucional, por medio de estrategias efectivas de comunicación, imagen y gestión de alianzas con organizaciones nacionales e internacionales, que potencien la cooperación, la visibilidad y el accionar de la entidad a nivel nacional e internacional en los próximos cinco años.	Fomentar el acceso al financiamiento forestal, agroforestal, agropaisaje productivo, mediante productos crediticios inclusivos y adaptados a las necesidades de pequeños y medianos productores durante el período 2026-2030.

Definición de riesgos estratégicos y de relevancia institucional

El siguiente cuadro presenta la identificación de los riesgos institucionales estratégicos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, la misión y visión institucional, que se identificaron en el Informe del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI). Como se muestra a continuación:

 Riesgos estratégicos vinculados a este objetivo estratégico:	
01   Incumplimiento de los compromisos estratégicos.	02   Posibilidad de que ocurran actos de corrupción en los procesos de gestión institucional.
03   Posibilidad de problemas, daños y vulnerabilidades en la plataforma tecnológica institucional.	04   No disponer de plazas para atender oportunamente los objetivos institucionales.



Marco estratégico institucional

El que orienta el propósito y la proyección institucional.

VISIÓN

Ser un referente nacional e internacional en la gestión de mecanismos financieros innovadores que impulsen la conservación de los ecosistemas y generen transformaciones sostenibles que impactan en la calidad de vida de las comunidades.

MISIÓN

Institución pública encargada de administrar y gestionar, de forma eficaz y eficiente, los recursos financieros de origen nacional e internacional, para la consolidación del capital natural costarricense, procurando el desarrollo sostenible en el financiamiento de pequeños y medianos productores de bienes y servicios ecosistémicos.



Valores institucionales

Principios que orientan la cultura y el quehacer institucional.

RESPECTO En el desarrollo de las labores cotidianas, se demuestra la capacidad de reconocer, valorar y apreciar tanto el propio trabajo como el de los demás. Este compromiso se refleja en el cumplimiento puntual y con calidad de sus responsabilidades. Su quehacer diario se sustenta en la consideración y la empatía, elementos esenciales para fomentar un entorno laboral armónico y productivo.	COMPROMISO Se caracteriza por mantener siempre la disposición de dar el máximo esfuerzo. El esfuerzo diario impulsa la realización de un trabajo colectivo de excelencia, reflejo de la responsabilidad hacia la sociedad y de la lealtad a la institución. El profesionalismo que guía cada acción es expresión de una auténtica vocación de servicio, que se antepone a los intereses individuales en favor del bien común.
INTEGRIDAD La institución genera valor público al mantener sólidas prácticas de transparencia, rendición de cuentas, cumplimiento normativo y un firme compromiso con la justicia social. Cada acción emprendida se sustenta en el principio de administrar de manera eficiente y eficaz los recursos que le han sido confiados, con el propósito de contribuir al bienestar integral de la sociedad.	RESILIENCIA El equipo se distingue por su alta capacidad de adaptación a los cambios del entorno, lo que lo convierte en una organización flexible y plenamente consciente del contexto en el que actúa. Impulsado por un liderazgo transformador, mantiene una actitud resiliente ante los desafíos, regresando siempre a sus principios con nuevos aprendizajes y una fortaleza renovada.
TRANSPARENCIA La institución actúa con apertura y honestidad, garantizando información clara, accesible y oportuna para fortalecer la confianza y la rendición de cuentas.	INNOVACIÓN Se promueve la creatividad y la apertura a nuevas ideas tecnológicas y enfoques para mejorar los procesos, productos o servicios de la institución, fomentando una cultura de innovación donde se estimule el pensamiento crítico y la adopción de tecnologías digitales emergentes para impulsar la transformación digital de la institución.

Resultados esperados y estrategias

Cadena de Resultados

En el marco de la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD), la cadena de resultados constituye el instrumento metodológico central para la estructuración de las intervenciones públicas, al permitir la articulación lógica entre los distintos niveles de resultados y su contribución al logro de los objetivos institucionales. Para un mayor detalle ver anexo 5.

Para el caso del Fonafifo, la cadena de resultados ha sido elaborada de manera participativa, asegurando su coherencia interna y alineación estratégica, la cual se presenta a continuación:

Figura 2. Cadena de Resultados PEI 2026-2030





PRODUCTOS

Mecanismos de financiamiento de los servicios ambientales y/o ecosistémicos.

Captación de recursos financieros adicionales.

Alianzas estratégicas interinstitucionales y público-privadas para ampliar el alcance de los programas.



ACTIVIDADES

Mantener y ampliar la cobertura de contratos de Pago por Servicios Ambientales (PPSA) en áreas prioritarias.

Diseñar nuevos instrumentos financieros para el reconocimiento de servicios ecosistémicos.

Identificar y gestionar nuevas fuentes de financiamiento, incluyendo mercados de carbono y fondos internacionales.

Establecer alianzas estratégicas con actores públicos, privados y comunitarios.

Medir, valorizar y comercializar los servicios ambientales y ecosistémicos mediante metodologías técnicas validadas.

Fortalecer las capacidades técnicas de los proveedores de servicios ambientales y ecosistémicos, mediante acompañamiento, capacitación y asistencia técnica.

Promover la inclusión de mujeres, pueblos indígenas y productores en condición de vulnerabilidad en los mecanismos de financiamiento.

Implementar estrategias de comunicación institucional para visibilizar el valor público generado por la institución.

Desarrollar metodologías para la comercialización de servicios ambientales y ecosistémicos diferenciados.

Implementar procesos de transformación digital para optimizar la gestión institucional.



RECURSOS

Recursos financieros provenientes del impuesto a los combustibles, cooperación internacional, canon por uso del agua y comercialización de servicios ambientales y ecosistémicos, así como de otros fondos públicos y privados.

Talento humano especializado en gestión ambiental, financiera y tecnológica.

Infraestructura tecnológica avanzada para la gestión, monitoreo y evaluación de programas.

Marco normativo robusto y actualizado que respalda la operación institucional y permite la innovación en mecanismos de financiamiento.

Redes de colaboración interinstitucional y alianzas estratégicas nacionales e internacionales.



Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional 2026-2030



Adriana Valerio y Gabriela Cabezas

Plan de Acción del Plan Estratégico 2026-2030

Eje estratégico: Gestión institucional

OE.01 Consolidar las capacidades institucionales para el financiamiento ecosistémico, garantizando una gestión eficiente de recursos, un marco normativo robusto, talento humano calificado, y condiciones laborales adecuadas para el funcionamiento de la institución, orientados a mejorar la calidad del servicio ambiental o ecosistémico percibido por la población meta en el mediano plazo.

Iniciativa estratégica para el cumplimiento del objetivo estratégico OE.01: El logro del Objetivo Estratégico OE.01 se sustentará en la implementación de un proyecto de fortalecimiento institucional para la gestión eficiente del financiamiento ambiental, aprovechando la transformación digital y el Modelo de Arquitectura Institucional para optimizar los procesos institucionales y fortalecer el control, la eficiencia y la transparencia.

Resultados esperados:

1. Gestión administrativa y financiera fortalecida.
2. Marco normativo actualizado y funcional.
3. Alto nivel de satisfacción y mejora continua de la calidad de los servicios recibidos por parte de las personas usuarias.
4. Desempeño institucional consolidado.
5. Una alta disponibilidad tecnológica, asegurando soporte continuo a la gestión ambiental.
6. Gestión estratégica y ejecución presupuestaria institucional eficiente y eficaz.
7. Gestión de riesgos e implementación de control interno fortalecidos.
8. Se contribuye al fortalecimiento del SINAC mediante la ejecución eficiente de los recursos asignados.

Acción estratégica	Indicador	Responsable	Programación de metas						
			Línea Base	Meta del Período	2026	2027	2028	2029	2030
Optimizar la gestión administrativa y financiera, mediante la implementación de procesos integrados que fortalezcan el desarrollo del talento humano, el uso eficiente de los recursos financieros, la gestión eficaz de la contratación pública y del archivo institucional, así como la promoción de la salud ocupacional y la innovación tecnológica, en coherencia con los objetivos institucionales	Porcentaje de cumplimiento de la gestión administrativa y financiera institucional	Dirección Administrativa Financiera	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Porcentaje de cumplimiento del Plan Institucional de Capacitación Anual	Unidad de Recursos Humanos	N/A	60	12	12	12	12	12
	Desempeño ambiental institucional	Unidad de Salud Ocupacional	99,85%	92,50%	92,50%	92,50%	92,50%	92,50%	92,50%
Administrar de manera eficiente los recursos financieros institucionales	Porcentaje de ejecución de los recursos asignados al Fonafifo en el Presupuesto Nacional	Dirección Administrativa Financiera	98,98%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Acción estratégica	Indicador	Responsable	Programación de metas						
			Línea Base	Meta del Período	2026	2027	2028	2029	2030
	Porcentaje de ejecución del presupuesto de gastos del Fideicomiso 544 Fonafifo/BNCR	Dirección Administrativa Financiera	75,43%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Porcentaje de ejecución del presupuesto de ingresos del Fideicomiso 544 Fonafifo/BNCR	Dirección Administrativa Financiera	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Brindar asesoría jurídica para el control de legalidad de los actos administrativos de la institución	Cantidad de normativa creada y modificada	Dirección de Asuntos Jurídicos	1	5	1	1	1	1	1
Dirigir las acciones institucionales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Nivel de desempeño institucional general	Dirección Ejecutiva	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Fortalecer las capacidades institucionales, mediante la transformación digital, impulsando	Porcentaje de desarrollo del sistema de control y gestión institucional (SCGI)	Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Acción estratégica	Indicador	Responsable	Programación de metas						
			Línea Base	Meta del Período	2026	2027	2028	2029	2030
mejoras en estrategias, procesos, personas funcionarias y tecnología para optimizar la gestión pública y generar valor público	Porcentaje de disponibilidad de la plataforma tecnológica institucional (Pel)	Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación	98,50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Coadyuvar al SINAC en la ejecución eficiente de los recursos destinados a su fortalecimiento	Porcentaje de ejecución presupuestaria de los recursos destinados para el fortalecimiento del SINAC	Unidad Ejecutora del Fideicomiso 544	N/A	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Porcentaje de contrataciones tramitadas en SICOP sobre los recursos destinados para el fortalecimiento del SINAC.	Unidad Ejecutora del Fideicomiso 544	N/A	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Eje estratégico: Sostenibilidad, captación y diversificación de las fuentes de financiamiento para la conservación de bienes y servicios ecosistémicos

OE.02 Contribuir al mantenimiento y reconocimiento de los servicios ecosistémicos, asegurando la continuidad de las acciones en áreas de interés prioritario, mediante la captación y diversificación de las fuentes de financiamiento nacionales e internacionales, la promoción de mecanismos y alianzas estratégicas que fortalezcan la sostenibilidad del financiamiento ambiental durante el quinquenio.

Iniciativa estratégica para el cumplimiento del objetivo estratégico OE.02:

El logro del Objetivo Estratégico OE.02 se realizará mediante la diversificación del financiamiento sostenible para el mantenimiento y reconocimiento de los servicios ecosistémicos, alianzas público-privadas e instrumentos financieros que valoren estos servicios, apoyándose en la transformación digital para mejorar la gestión, trazabilidad y canalización de recursos hacia Fonafifo o el FID para PPSA.

Resultados esperados:

1. Fortalecimiento de las fuentes de financiamiento sostenible para el mantenimiento y reconocimiento de los servicios ecosistémicos.
2. Desarrollo de nuevos mecanismos e instrumentos financieros que promuevan la valoración de los servicios ecosistémicos.
3. Captación de recursos financieros e ingresados a cuentas Fonafifo o del FID para PPSA (no incluye ventas de carbono).

Acción estratégica	Indicador	Responsable	Línea base	Meta del Período	Programación de metas				
					2026	2027	2028	2029	2030
Promover la inscripción de contratos de Pago por Servicios Ambientales en áreas de interés prioritario para garantizar la sostenibilidad de la conservación	Total de protocolizaciones de contratos de PPSA	Dirección de Asuntos Jurídicos	450	2250	450	450	450	450	450
Canalizar recursos mediante proyectos de comercialización de reducción o remoción de emisiones verificados y validados internacionalmente.	Número de acuerdos de compra/venta de reducción de emisiones gestionadas	Dirección de Desarrollo y Comercialización de los Servicios Ambientales	2	2	1	0	1	0	0
Incursionar en otros mercados de bienes y servicios ambientales avalados por la institución.	Número de mecanismos nuevos de comercialización aprobados por la institución	Dirección de Desarrollo y Comercialización de los Servicios Ambientales	3	2	0	1 (DM)	0	0	1 (DP)
	Número de procedimientos o de metodologías para la medición y comercio de servicios ambientales "no carbono"	Dirección de Desarrollo y Comercialización de los Servicios Ambientales	N/A	1	0	0	1	0	0

Acción estratégica	Indicador	Responsable	Línea base	Meta del Período	Programación de metas				
					2026	2027	2028	2029	2030
Captar recursos financieros para proyectos de PPSA	Monto anual de recursos financieros captados e ingresados a cuentas Fonafifo o del FID para PPSA (no incluye ventas de carbono)	Dirección de Desarrollo y Comercialización de los Servicios Ambientales	\$ 288.000,00	\$1 500.000,00	\$300.000,00	\$300.000,00	\$300.000,00	\$300.000,00	\$300.000,00
Comercializar mediante el SICORE las reducciones o remociones de emisiones aceptadas por el ente competente en el mercado doméstico	Monto anual de ingresos por concepto de venta de UCC-Fonafifo	Dirección de Desarrollo y Comercialización de los Servicios Ambientales	\$375.000,00	\$ 2.000.000,00	\$400.000,00	\$400.000,00	\$400.000,00	\$400.000,00	\$400.000,00

Acción estratégica	Indicador	Responsable	Línea base	Meta del Período	Programación de metas				
					2026	2027	2028	2029	2030
Dirigir la implementación de proyectos delegados por el país a Fonafifo	Número de proyectos dirigidos por la DDC.	Dirección de Desarrollo y Comercialización de los Servicios Ambientales	1	1	0	0	1	0	0
Ejecutar eficientemente los recursos destinados a mecanismos de financiamiento	Cantidad de hectáreas contratadas	Dirección de Servicios Ambientales	250.000	350.000	360.000	360.000	360.000	275.0000	320.000
	Cantidad de hectáreas de manglar impactadas incluidas en contrato de Servicios Ecosistémicos Costero Marino (PSECM).	Dirección de Servicios Ambientales	N/A	120.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
	Monto de recursos gestionados en iniciativas en reducciones de emisiones (en millones de dólares).	Secretaría REDD-Dirección de Desarrollo y Comercialización de los Servicios Ambientales	\$10.000.000	\$50.000.000	\$30.000.000	0	\$20.000.000	0	0

Acción estratégica	Indicador	Responsable	Línea base	Meta del Período	Programación de metas				
					2026	2027	2028	2029	2030
	Cantidad de hectáreas contratadas en contratos de reducción de emisiones en totalidad del programa.	Secretaría REDD	250.000	250.000	175.000	75.000	-	-	-
Incursionar en el acceso a nuevas fuentes de financiamiento nacional e internacional de otros servicios ambientales.	Número de fuentes de financiamiento en proceso de negociación.	Secretaría REDD-Dirección de Desarrollo y Comercialización de los Servicios Ambientales	N/A	3	1	0	1	0	1
Gestionar el financiamiento a proveedores de servicios ambientales	Cantidad contratos evaluados según las condiciones contractuales	Dirección de Servicios Ambientales	1000	5000	1000	1000	1000	1000	1000

Acción estratégica	Indicador	Responsable	Programación de metas						
			Línea Base	Meta del Período	2026	2027	2028	2029	2030
Gestionar el financiamiento a proveedores de servicios ambientales	Número de personas beneficiarias de contratos con el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal que contribuyen a la protección de los ecosistemas marino-costeros.	Dirección de Servicios Ambientales	160	500	300	450	500	500	500
Cuantificar los servicios ambientales disponibles en el PPSA	Cantidad de CO2 contenida en la cobertura forestal bajo contratos vigentes de PPSA	Dirección de Servicios Ambientales	565.000	757.100	813.600	813.600	813.600	621.500	723.200



Eje estratégico: Posicionamiento institucional.

OE.03 Robustecer el posicionamiento institucional, por medio de estrategias efectivas de comunicación, imagen y gestión de alianzas con organizaciones nacionales e internacionales, que potencien la cooperación, la visibilidad y el accionar de la entidad a nivel nacional e internacional en los próximos cinco años.

Iniciativa estratégica para el cumplimiento del objetivo estratégico OE.03:

El logro del Objetivo Estratégico OE.03 será mediante elaboración de una estrategia de comunicación, el fortalecimiento de la imagen mediante acreditaciones y la gestión de alianzas estratégicas, con el fin de incrementar la visibilidad, cooperación y presencia de la entidad a nivel nacional e internacional durante el quinquenio.

Resultados esperados:

1. Estrategia institucional de comunicación elaborada, aprobada e implementada.
2. Acreditaciones institucionales obtenidas o renovadas.
3. Gestión y formalización de alianzas estratégicas.
4. Incremento del posicionamiento institucional en espacios estratégicos.

Acción estratégica	Indicador	Responsable	Programación de metas						
			Línea Base	Meta del Período	2026	2027	2028	2029	2030
Desarrollar una estrategia de comunicación sobre Fonafifo y sus proyectos comerciales enfocada en su valor público, y en la promoción de los productos de la DDC.	Elaboración de una Estrategia y su Plan de Acción, y porcentaje de acciones realizadas.	Dirección de Desarrollo y Comercialización de los Servicios Ambientales	Líneas estratégicas del Departamento de Mercadeo 2020-2025	100%	20%	20%	20%	20%	20%
Fortalecer la imagen institucional mediante el cumplimiento de estándares.	Número de acreditaciones obtenidas por cumplimiento de Protocolos de Evaluación (marca C-Neutral, marca Esencial CR)	Dirección de Desarrollo y Comercialización de los Servicios Ambientales.	2	2	2 (Marca C-Neutral y Marca Esencial Costa Rica)	1 (Marca C-Neutral)	1 (Marca C-Neutral)	1 (Marca C-Neutral)	2 (Marca C-Neutral y Marca Esencial Costa Rica)

Acción estratégica	Indicador	Responsable	Programación de metas						
			Línea Base	Meta del Período	2026	2027	2028	2029	2030
Gestionar alianzas con organizaciones nacionales e internacionales para potenciar las capacidades institucionales y ampliar el alcance de los programas sustantivos	Número de convenios de cooperación gestionados y firmados	Dirección de Desarrollo y Comercialización de los Servicios Ambientales	6	10	2	2	2	2	2
	Nivel de posicionamiento institucional en espacios estratégicos nacionales e internacionales	Dirección Ejecutiva	N/A	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Porcentaje de reportes de seguimiento de entes fiscalizadores externos revisados y aprobados por la Dirección Ejecutiva.	Dirección Ejecutiva	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Eje estratégico: Fomento sostenible y financiamiento para las actividades productivas ambientales

OE.04: Fomentar el acceso al financiamiento forestal, agroforestal, agropaisaje sostenibles, mediante productos crediticios inclusivos y adaptados a las necesidades de pequeños y medianos productores durante el período 2026-2030.

Iniciativa estratégica para el cumplimiento del objetivo estratégico OE.04:

El logro del Objetivo Estratégico OE.04 se logrará con el diseño e implementación de productos crediticios inclusivos y adaptados a los sistemas forestales, agroforestales y agropaisajes sostenibles, incorporando mecanismos de mitigación de riesgos, fortalecimiento de capacidades, articulación institucional y herramientas digitales, con el fin de ampliar el acceso al financiamiento de pequeños y medianos productores y promover sistemas productivos sostenibles durante el período 2026-2030.

Resultados esperados:

1. Incremento en la ejecución presupuestaria de operaciones crediticias.
2. Ampliación del número de créditos aprobados para actividades forestales, agroforestales y agropaisaje sostenibles.
3. Diversificación y expansión del financiamiento ambiental y de producción sostenible.
4. Inclusión financiera efectiva de pequeños y medianos productores rurales.

Acción estratégica	Indicador	Responsable	Programación de metas						
			Línea Base	Meta del Período	2026	2027	2028	2029	2030
Asegurar la ejecución presupuestaria de la cartera de crédito de Fonafifo mediante créditos u otros mecanismos de fomento vinculados al desarrollo del sector forestal.	Porcentaje ejecución presupuestaria en operaciones crediticias aprobadas para el periodo 2026 (Fonafifo)	Dirección de Fomento Forestal	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Implementación de un mecanismo de financiamiento inclusivo y sostenible mediante FOINDES, orientado al desarrollo de ideas y emprendimientos productivos con impacto climático, biodiversidad e inclusión social en territorios rurales.	Cantidad de operaciones crediticias aprobadas para el periodo 2026 (Foindes)	Dirección de Fomento Forestal	N/A	110	22	22	22	22	22

Acción estratégica	Indicador	Responsable	Programación de metas						
			Línea Base	Meta del Período	2026	2027	2028	2029	2030
Implementación de un mecanismo de financiamiento sostenible, orientado a fortalecer emprendimientos productivos, mediante FNV que contribuyan a la mitigación del cambio climático, la conservación de la biodiversidad y mejora de las condiciones socioeconómicas.	Cantidad de operaciones crediticias aprobadas para el periodo 2026 (FNV)	Dirección de Fomento Forestal	N/A	50	10	10	10	10	10

Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico 2026-2030

El sistema de seguimiento al Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2030 exige a cada una de las unidades funcionales dar seguimiento trimestral a los indicadores estratégicos definidos, los cuales forman parte de los Planes Anuales Operativos (PAO), instrumento anual de la Unidad de Planificación y Control de Gestión.

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

- Se toman como referencia los Planes Anuales Operativos vigentes de cada unidad funcional.
- Se elabora un mapeo de acciones estratégicas por unidad funcional, a cada una de las cuales se le asignan indicadores. Dichos indicadores constituyen la medida del avance en la acción estratégica específica.
- Se determina un peso ponderado para cada acción estratégica y para cada indicador, según criterios definidos por las unidades funcionales. La responsabilidad final de la ponderación recae en cada dirección.
- Se establece la relación entre el avance trimestral alcanzado y lo programado para cada período.
- Se asigna una calificación de desempeño trimestral en función del cumplimiento de las metas.
- Los avances trimestrales se consolidan y parametrizan para obtener el resultado anual por unidad funcional, por dirección y a nivel institucional.

En cuanto al seguimiento de los objetivos estratégicos, el proceso se desarrolla de la siguiente manera:

- Cada objetivo estratégico se encuentra asociado a resultados esperados y a un conjunto de acciones estratégicas.

- Las acciones estratégicas cuentan con indicadores, a los cuales se les asigna un peso ponderado.
- Los resultados de los indicadores, considerando su ponderación, se valoran en cada corte de seguimiento, lo que permite determinar el nivel de avance tanto de la acción estratégica como del objetivo estratégico.

El seguimiento al Plan Estratégico Institucional se realiza trimestralmente y, adicionalmente, se efectúa un balance anual que recopila los principales resultados y avances cuantitativos de los objetivos estratégicos.

Finalmente, al tercer año de ejecución del PEI, se llevará a cabo un corte evaluativo que permitirá determinar el avance del plan, la pertinencia de las acciones estratégicas y de los indicadores, así como la necesidad de realizar ajustes a las metas que se consideren pertinentes.

Estrategia de divulgación del Plan Estratégico Institucional 2026-2030

La estrategia de divulgación del Plan Estratégico Institucional se orientará a garantizar que todas las personas funcionarias conozcan, comprendan y se apropien de los objetivos y acciones estratégicas contempladas en el PEI. Para ello, se promoverá una comunicación abierta, clara y permanente que facilite la participación activa, fortaleciendo así la identidad institucional y el compromiso colectivo con el desarrollo de la institución.

La divulgación se realizará mediante el uso de diversos canales y medios de comunicación, tanto internos como externos, que aseguren un alcance amplio y efectivo. Asimismo, se elaborarán materiales visuales y didácticos que permitan transmitir de manera accesible los ejes y objetivos estratégicos y los indicadores del plan de acción del PEI 2026-2030, los cuales estarán disponibles en la página web institucional y redes sociales.

Finalmente, el proceso de difusión será coordinado por la Unidad de Planificación y Control de Gestión, quien velará por la coherencia de los mensajes y el cumplimiento del cronograma establecido.

Bibliografía

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) (2014). Guía de indicadores orientaciones básicas para su elaboración. San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan). (2018) Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI). San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (Mideplan) (2019) Área de Modernización del Estado. Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor. San José, Costa Rica.

Santander Universidades. (2021, diciembre 1; actualizado 14 de mayo de 2024). *Análisis PESTEL: qué es y cómo hacerlo paso a paso*. Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (Mideplan) (2018). Guía de indicadores. Orientaciones básicas para su elaboración. San José, Costa Rica.

Anexos

Anexo 1: Mapeo de variables según el marco PESTEL

A continuación, se detalla cómo las variables y dimensiones presentadas pueden ser alineadas con la metodología PESTEL.

La dimensión política se centra en los factores gubernamentales y legales que pueden afectar a una organización. Considera la estabilidad política, las políticas fiscales, las leyes de empleo, las regulaciones comerciales, los aranceles y la protección del consumidor.

La dimensión económica se refiere a los factores macroeconómicos que tienen un impacto en el poder adquisitivo de los consumidores y en la rentabilidad de las empresas. Incluye el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés, los tipos de cambio, el desempleo y el ciclo económico.

La dimensión social analiza los aspectos culturales y sociales de la población, que influyen en las preferencias y el comportamiento del cliente. Se evalúan tendencias demográficas (envejecimiento de la población), estilos de vida, niveles de educación, actitudes hacia el trabajo, la salud y las normas culturales.

La dimensión tecnológica se enfoca en los avances tecnológicos y las innovaciones que pueden crear oportunidades o amenazas. Contempla la automatización, la investigación y desarrollo, la infraestructura tecnológica, la innovación en productos o servicios y los cambios en la comunicación.

La dimensión ecológica es también conocida como medioambiental, examina los factores relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad. Considera las regulaciones sobre emisiones de carbono, el cambio climático, la gestión de residuos, la escasez de recursos y la conciencia ambiental. Las organizaciones

deben adaptar sus operaciones y productos a las normativas y a la creciente demanda de prácticas respetuosas con el medio ambiente.

La dimensión legal analiza los marcos legales y regulatorios que afectan directamente a la organización.

Política	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
Apoyo político	Recursos Financieros	Perfil de usuarios	Optimización de recursos tecnológicos	Demanda de bienes y servicios ambientales	Ajuste normativo
Toma de decisiones	Nuevas fuentes de recursos	Comunicación y divulgación	Innovación e investigación	Finca integral	Verificación de proyectos
Coordinación interinstitucional	Competitividad del sector forestal	Mercadeo	Tendencia técnica	Competitividad del sector forestal	Coordinación interinstitucional
Alianzas estratégicas	Mercadeo	Finca integral	Medición de impactos	Medición de impactos y seguimiento	
Gobernanza		Recurso humano competente	Infraestructura adecuada		
Asistencia técnica		Comunicación y divulgación			

Anexo 2: Marco conceptual sobre personas usuarias

De acuerdo con el Mideplan, se entiende por personas usuarias a “*toda persona física o jurídica que tiene derecho a demandar servicios ante las entidades públicas. Es un componente indispensable para el buen funcionamiento del sistema, debido a que a través de la presentación de sus inconformidades y sugerencias, se conocen las necesidades y áreas débiles de las instituciones públicas, sujetas de procesos de cambio y modernización.*”

Anexo 3: Criterios para la identificación de productos institucionales

La identificación de los productos institucionales (bienes y servicios) se realiza considerando la necesidad de explicitar la oferta de la institución hacia las personas usuarias, en función de su misión institucional.

Para ello, se distinguen dos tipos de productos:

- Productos intermedios: corresponden a los medios, procesos o resultados parciales que permiten la generación de los productos finales.
- Productos finales: representan los bienes o servicios que se entregan directamente a las personas usuarias, en cumplimiento de la razón de ser institucional.

Anexo 4: Criterios de la metodología SMART para la definición de objetivos estratégicos.

S	Specific (Específico)	Define con precisión el propósito a alcanzar, evitando ambigüedades y estableciendo una relación directa con los resultados esperados de la institución.
M	Measurable (Medible)	Permite cuantificar los avances logrados en relación con lo planificado.
A	Achievable (Alcanzable)	Asegura que el objetivo sea factible, considerando los recursos, capacidades y condiciones institucionales disponibles.
R	Relevant (Relevante)	Garantiza la alineación del objetivo con la misión institucional y su contribución al cumplimiento de las prioridades estratégicas.
T	Time-bound (Temporal)	Establece un horizonte de tiempo definido para el cumplimiento, facilitando la programación y evaluación de los resultados.

Anexo 5: Definición de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) definida por Mideplan

La gestión estratégica institucional del Estado se fundamenta en el enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD), definida por MIDEPLAN como *“una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos)”* (MIDEPLAN, 2016).

Dentro de este esquema, la herramienta principal para orientar las acciones necesarias es la cadena de resultados, la cual muestra la relación entre insumos, productos, efectos e impactos, así como su alineación estratégica institucional.

Anexo 6: Escenario futuro

Definido el sistema de variables y actores, se procedió a diseñar escenarios posibles en cada una de las dimensiones de análisis.

Estos escenarios, son una descripción del futuro institucional, que contempla las variables del sistema y de lo posible, desde el ámbito de la gestión pública.

Dimensión Política



El ente, es un actor clave que incide políticamente en materia ambiental, forestal y de servicios agroforestales. Cuenta con el apoyo suficiente de diversas partes interesadas en el desarrollo ambiental forestal para ejecutar la visión que se propone. A partir de este rol de liderazgo, se crean consensos, que, a través de alianzas efectivas y una gobernanza adecuada cumple con las aspiraciones de bienestar ambiental generales.

Dimensión Negocio



Es una plataforma de administración y captación de recursos financieros dirigidos a un desarrollo sostenible, donde la innovación y la investigación, permiten ubicar nuevos mercados para atraer recursos financieros y ofertar nuevos esquemas de financiamiento ambiental forestal. Se cuenta con la capacidad para desarrollar instrumentos y metodologías para medición de servicios ambientales y su impacto en la sociedad.

Dimensión Gestión



La organización es una entidad eficiente y eficaz, con habilidad de adaptarse a las exigencias del entorno. Se gestiona el trabajo organizacional a partir de una estructura diseñada para crear valor público, con personal altamente calificado y que, aprovecha los avances tecnológicos para optimizar los servicios brindados.

Dimensión Población Meta



Se trasciende a una misión organizacional que se centra en el bienestar general, desarrollando intervenciones públicas que parten de las necesidades de la sociedad y consideran la coparticipación de actores clave en el desarrollo para que los servicios ofrecidos beneficien a toda la población.