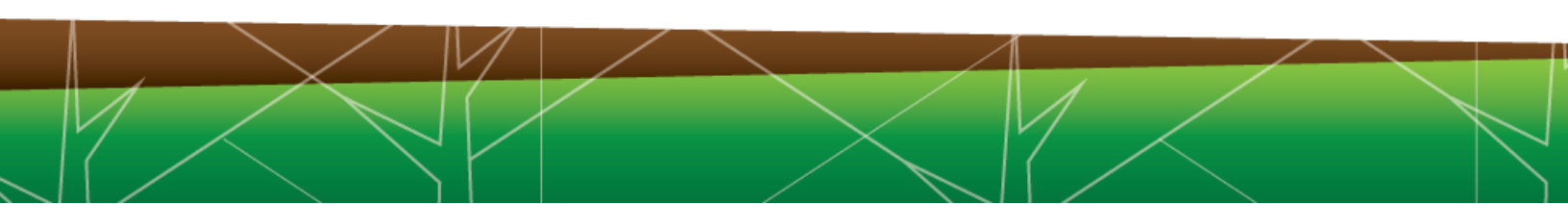




**Ministerio de Ambiente y Energía**

**Fondo Nacional de  
Financiamiento Forestal**

**Plan de Mejora Regulatoria  
Institucional 2026**



## Tabla de contenido

|                                                      |                  |
|------------------------------------------------------|------------------|
| <b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>                           | <b><u>3</u></b>  |
| <b><u>MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</u></b>        | <b><u>5</u></b>  |
| <b><u>DETERMINACIÓN DEL VALOR PÚBLICO</u></b>        | <b><u>6</u></b>  |
| <b><u>MEJORA REGULATORIA</u></b>                     | <b><u>7</u></b>  |
| <b><u>DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA A IMPLEMENTAR</u></b> | <b><u>8</u></b>  |
| <b><u>PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA</u></b>           | <b><u>12</u></b> |

## Introducción

El Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo) se ha consolidado como una institución de reconocido prestigio nacional e internacional, gracias a su compromiso con la protección de los recursos forestales, la sostenibilidad ambiental y la ejecución eficiente de programas e instrumentos financieros orientados al desarrollo del sector forestal costarricense. A lo largo de los años, la institución ha impulsado mejoras continuas en sus procesos sustantivos con el propósito de fortalecer la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía, incorporando herramientas y mecanismos que favorezcan una gestión más ágil, transparente y eficiente.

Paralelamente, la Administración Pública enfrenta el desafío permanente de modernizar sus procesos y servicios para responder oportunamente a las necesidades de las personas usuarias. En este contexto, la transformación digital y la optimización de los procedimientos administrativos se han convertido en elementos fundamentales para fortalecer la eficiencia institucional, facilitar el acceso a los servicios públicos y garantizar una gestión basada en criterios de transparencia, seguridad de la información y mejora continua.

Como parte de este esfuerzo, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) promueven la implementación de iniciativas de mejora regulatoria orientadas a simplificar trámites, optimizar procesos y fortalecer la prestación de servicios públicos. Estas acciones buscan generar mayor valor público mediante una gestión institucional más efectiva, centrada en las necesidades de la ciudadanía y en el aprovechamiento de las tecnologías de información.

En concordancia con estos principios, Fonafifo ha definido una iniciativa de mejora regulatoria enfocada en la gestión y resguardo de los expedientes digitales del Programa de Pago por Servicios Ambientales (PPSA). Actualmente, la administración de dichos expedientes se realiza tanto en formato físico como digital, lo que plantea importantes retos relacionados con la organización, conservación, seguridad, trazabilidad y validez de la información. Si bien la institución dispone de un repositorio que centraliza la documentación digital existente, resulta necesario avanzar hacia un modelo que permita consolidar un expediente digital oficial, estructurado y conforme con los requerimientos técnicos y normativos aplicables.

Por esta razón, la propuesta contempla el desarrollo de un proceso de mejora en dos etapas. Durante el año 2026 se realizará un diagnóstico del repositorio institucional existente, se definirán las políticas para la gestión y preservación de la información, se establecerá una estructura estandarizada para el expediente digital

del PPSA y se elaborará el plan para su implementación. Posteriormente, durante el año 2027, se ejecutará dicho plan, incluyendo la capacitación e inducción del personal involucrado en la administración y utilización de los expedientes digitales.

Esta mejora permitirá fortalecer la conservación, disponibilidad, revisión oportuna y validez de los documentos en formato digital, favoreciendo una gestión documental más eficiente, segura y ordenada. Asimismo, contribuirá a garantizar la protección de los datos, la trazabilidad de la información y el acceso oportuno a los documentos relacionados con la gestión de trámites administrativos, técnicos y legales, la formalización de contratos y los procesos de desembolso asociados al Programa de Pago por Servicios Ambientales.

Finalmente, Fonafifo reafirma su compromiso con la mejora continua, la transformación digital y la prestación de servicios de calidad, orientados a fortalecer la confianza de la ciudadanía y a garantizar una gestión institucional moderna, eficiente y alineada con las mejores prácticas en administración pública. Mediante esta iniciativa se espera generar beneficios tanto para las personas usuarias como para la institución, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión documental y al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Programa de Pago por Servicios Ambientales.

## Marco estratégico institucional

### 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.

### 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.

### Valores institucionales

Principios que orientan la cultura y el quehacer institucional.

| RESPETO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | COMPROMISO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>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.</p> | <p>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.</p> |

| INTEGRIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | RESILIENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>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.</p> | <p>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.</p> |
| TRANSPARENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | INNOVACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>La institución actúa con apertura y honestidad, garantizando información clara, accesible y oportuna para fortalecer la confianza y la rendición de cuentas.</p>                                                                                                                                                                                                                               | <p>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.</p>                                  |

## 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.

## Mejora regulatoria

### ¿Qué es?

Es el conjunto de acciones que deben realizar los órganos y entes que conforman la Administración Pública central y descentralizada para mejorar la manera en que regula o norma las actividades del sector público, en interacción con el sector privado y, en general, con la sociedad. Busca evaluar de manera crítica y pragmática las regulaciones para determinar si cumplen con los fines para los cuales fueron hechas, y al menor costo para el administrado y para el Estado.

### Objetivos específicos

- Establecer regulaciones claras y sencillas.
- Eliminar duplicidades,
- contradicciones,
- discrecionalidad.
- Prescindir de los requisitos innecesarios.

- Establecer plazos de resolución definidos.
- Una revisión y una prevención.
- Menos trámites previos, más fiscalización in situ.

### Principios

- Eficiencia.
- Eficacia.
- Presunción de buena fe.
- Economía procesal.
- Legalidad.
- Celeridad.
- Publicidad.
- Transparencia.
- Reglas claras y objetivas.
- Coordinación institucional.
- Seguridad jurídica.
- Gestión orientada a la satisfacción ciudadana.
- Innovación permanente.
- Evaluación permanente y mejora continua.
- Orientación hacia el futuro.

### Definición de trámite y servicio

- **Trámite:** son los pasos o diligencias necesarias para obtener una respuesta por parte del Fonafifo sobre un servicio o producto que ofrezca. Los pasos a seguir en cada trámite serán los mismos para todos los clientes de la institución, sin causar distinción alguna entre los mismos.
- **Servicio:** toda prestación que realiza el Fonafifo para satisfacer las necesidades de sus clientes, realizándolo dentro de un marco normativo y sujeto a controles de fiscalización. Los servicios del Fonafifo han sido designados mediante la Ley N°7575.

## Descripción de la mejora a implementar

### 1. Tipo de mejora

Procedimiento institucional

### 2. Procedimiento Gestión documental

Modelo de gestión y conservación de un expediente digital institucional del Programa de Pago por Servicios Ambientales (PPSA).

### 3. Descripción de la mejora

Actualmente, la gestión de los expedientes del PPSA se realiza tanto en formato físico como digital, lo que genera desafíos en términos de organización, seguridad, conservación y validez de la información en este último formato. Fonafifo dispone de un repositorio institucional que concentra la documentación disponible de los expedientes de PSA; sin embargo, requiere adecuarse a los requerimientos de un expediente digital oficial, que facilite la disposición oportuna de la información, el orden cronológico de los documentos y una mayor eficiencia en la gestión de los trámites digitales que ofrece la institución.

Por lo tanto, la presente mejora tiene como objetivo optimizar el procedimiento de gestión y resguardo de los expedientes digitales del PPSA mediante el desarrollo de dos etapas.

La primera etapa, programada para el año 2026, estará enfocada en:

- Elaborar un diagnóstico del repositorio institucional actual.
- Definir políticas para el manejo, preservación y seguridad de la información.
- Aprobar una estructura o formato único para el expediente digital del PPSA.
- Elaborar el plan de implementación del expediente digital del PSA.

La segunda etapa, prevista para el año 2027, consistirá en la implementación del modelo definido, incluyendo la inducción y acompañamiento del personal vinculado a la gestión del expediente digital.

### 4. Efecto esperado

Esta mejora tiene como propósito asegurar la conservación, revisión oportuna y validez de los documentos en formato digital, fortaleciendo un manejo más eficiente, seguro y ordenado de la información en todas las áreas funcionales que requieran acceder a los expedientes digitales institucionales.

Asimismo, permitirá garantizar a las personas usuarias la protección de los datos y la trazabilidad de la información relacionada con la gestión de trámites

administrativos, técnicos y legales, la formalización de contratos y los desembolsos asociados al Programa de Pago por Servicios Ambientales.

## 5. Indicador

Nivel de implementación de la mejora en la gestión y resguardo de expedientes digitales del PPSA.

**Meta: 100%**

### Definición:

Mide el grado en que se han definido y aprobado los elementos requeridos para la gestión eficiente, segura y ordenada del expediente digital del PPSA, incluyendo:

- Formato único del expediente digital.
- Tabla de índices.
- Metadatos.
- Tablas de plazos de conservación.

### Fórmula:

**Indicador (%) = (Número de elementos de la mejora implementados / Número total de elementos de la mejora) × 100**

## 6. Fuente

La mejora surge como respuesta a la: **Recomendación del estudio MH-GDPN-USCEP-INF-00212025 de Hacienda.**

## 7. Plazo

**Bianual.**

- **Etapas I:** Año 2026.
- **Etapas II:** Año 2027.

## 8. Equipo que acompaña y participa

- **Ing. Gilmar Navarrete Chacón**, Director Servicios Ambientales y Oficial de Simplificación de Trámites.
- **Víctor Sojo Chaves**, Jefe del Departamento de Control y Monitoreo.
- **Silvia Elena Marín Fajardo**, Encargada de la Unidad de Archivo.

- **Jonathan Córdoba Víquez**, Departamento Legal.
- **Catalina Esquivel Vargas**, Departamento de Gestión de Servicios Ambientales.
- **Ligia María Zúñiga López**, Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación.
- **Keilyn Lorena Chavarría Fernández**, Unidad de Planificación y Control de Gestión.

**Nota:** La señora **Ana Lucrecia Guillén Jiménez**, quien ocupó la jefatura del Departamento de Gestión de Servicios Ambientales, deja de formar parte del equipo debido a su jubilación.

## 9. Requerimiento de recursos

### **Recurso humano**

Equipo técnico especializado en gestión documental, tecnologías de la información y normativa archivística, así como personal institucional que apoye el levantamiento de información, el diagnóstico y la validación de la estructura del expediente digital.

### **Recurso normativo**

Lineamientos, reglamentos y políticas institucionales que respalden el manejo, preservación y seguridad de la información digital.

### **Recurso logístico**

Espacios y medios adecuados para la realización de reuniones técnicas y sesiones de trabajo y validación.

### **Recurso tecnológico**

Equipo de cómputo para el personal participante, herramientas para el análisis de información y servidores que resguardan el repositorio institucional actual.

### **Recurso financiero**

Recursos destinados a cubrir la participación del equipo de trabajo y las actividades requeridas para la ejecución del plan. La implementación completa del proyecto estará sujeta a la disponibilidad de los recursos financieros necesarios para ambas etapas.

## 10. Reforma reglamentaria

**La mejora requiere reforma reglamentaria: No.**

## 11. Mejoras a implementar

- Mejora del procedimiento.
- Seguridad jurídica.

## 12. Planificador de avances

### Etapa I - Año 2026

| Actividad                                                                                                                                    | Inicio    | Fin       | Responsable                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------|
| <b>1.Diagnóstico del repositorio institucional actual.</b>                                                                                   | Enero     | Abril     | Equipo de trabajo de implementación del expediente digital. |
| <b>2.Definición de políticas para el manejo, preservación y seguridad de la información en función del repositorio institucional actual.</b> | Mayo      | Agosto    | Equipo de trabajo de implementación del expediente digital. |
| <b>3.Definición y aprobación de la estructura o formato único del expediente digital del PPSA.</b>                                           | Setiembre | Diciembre | Equipo de trabajo de implementación del expediente digital. |
| <b>4.Elaboración de la propuesta del plan de implementación del expediente digital de PSA.</b>                                               | Setiembre | Diciembre | Equipo de trabajo de implementación del expediente digital. |

## Plan de trabajo y Cronograma

| Actividad                                                                                                                                          | Responsables                                                   | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>1.Diagnóstico del repositorio actual de la institución</b>                                                                                      |                                                                |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Hacer una lista completa de todos los lugares donde la institución guarda información (carpetas físicas, archivos digitales)                       | Unidad Archivo.                                                |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Identificar qué tipo de documentos se guardan, dónde están, cuánta información hay y quién es responsable de cada área.                            | Departamento Gestión de Servicios Ambientales                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Revisar si el repositorio actual está bien organizado, si tiene suficiente capacidad y si es fácil acceder a los documentos, en cual servidor etc. | Unidad Tecnologías de Información y Comunicación.              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Detectar si hay documentos repetidos, mal ubicados o sin una clasificación adecuada.                                                               | Unidad Archivo.                                                |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Entrevistar a funcionarios que trabajan directamente con los documentos del PPSA para entender cómo manejan la información en la práctica.         | Unidad Archivo y Departamento Gestión de Servicios Ambientales |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Definir los requerimientos técnicos básicos que debe cumplir el repositorio del expediente digital de acuerdo a la normativa archivística.         | Unidad Archivo.                                                |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Preparar un informe con los resultados del diagnóstico, incluyendo los problemas encontrados y recomendaciones para mejorar.                       | Unidad Archivo.                                                |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Realizar reunión con el objetivo de enviar primer informe de seguimiento al MEIC-reporte a inicios del marzo.                                      | UPCG                                                           |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

| Actividad                                                                                                                                     | Responsables                                      | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>2. Definición de políticas de manejo, preservación y seguridad de la información</b>                                                       |                                                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Revisar la normativa que aplica al manejo de documentos y datos (archivos, digitalización, protección de información, control interno, etc.). | Unidad Archivo.                                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Definir cómo se van a clasificar los documentos del expediente digital (categorías, metadatos, niveles de acceso).                            | Unidad Archivo.                                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Establecer las reglas para conservar la información digital correctamente (formatos permitidos, copias de seguridad, tiempo de retención).    | Unidad Archivo.                                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Definir los roles que se aplicarán en el expediente, incluyendo quién puede ver, modificar o administrar la información.                      | PPSA                                              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Crear lineamientos para el resguardo de la información y cómo actuar en caso de fallos o emergencias.                                         | Unidad Tecnologías de Información y Comunicación. |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Realizar reunión con el objetivo de enviar segundo informe de seguimiento al MEIC                                                             | UPCG                                              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| <b>3. Definición y aprobación de la estructura o formato único del expediente digital del PPSA</b>                                            |                                                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Presentar a la dirección Ejecutiva para su aprobación la estructura del expediente digital del PPSA                                           | PPSA                                              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Realizar reunión con el objetivo de enviar el tercer informe de seguimiento al MEIC                                                           | UPCG                                              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

| Actividad                                                                                                          | Responsables | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>4. Elaborar propuesta de plan de implementación de expediente digital de PPSA</b>                               |              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Definir qué debe incluir el plan (tecnología, normativa, recursos y tiempos).                                      | PPSA         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Identificar qué se necesita a nivel tecnológico, como plataforma, servidores, accesos y espacio de almacenamiento. | UTIC         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Calcular el presupuesto y los recursos que se ocuparán para implementar el expediente digital.                     | PPSA         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Redactar el documento completo del Plan de Implementación.                                                         |              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Realizar reunión con el objetivo de enviar el cuarto informe de seguimiento al MEIC                                | UPCG         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |