

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN 2024 PARA LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS
AMBIENTALES DEL FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO FORESTAL
FONAFIFO EN COSTA RICA



CARLOS ALBERTO MÉNDEZ FERNÁNDEZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MÁSTER EN LIDERAZGO Y
GERENCIA AMBIENTAL

San José, Costa Rica

Noviembre, 2024

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Liderazgo y Gerencia Ambiental

Luis Dumani Stradtman
PROFESOR TUTOR

Gloriana Reyes Rojas
LECTOR No.1

Gerardo Artavia Zamora
LECTOR No.2

Carlos Alberto Méndez Fernández
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Este trabajo final de graduación está dedicado a toda mi familia; en especial para mis padres Olga y Leo, por su comprensión y ayuda en momentos malos y menos malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Además, también está dedicado a todos aquellos que creen en el poder de los sueños y trabajan duro para hacerlos realidad, amigos y compañeros de trabajo como Nazareth, Natalia, Alejandra, Brandon y Aldrin, que comparten día a día la aventura de mejorar nuestro entorno con pequeñas y grandes acciones.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría mostrar mi más sincero agradecimiento a mi tutor el profesor Luis Dumani Stradtman, así como al resto de profesores de la Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental por compartir sus conocimientos y estar ahí siempre que lo he necesitado.

Además, agradecer a mi compañera de maestría Sofia Cubero Masis por su apoyo y compromiso constante a lo largo de esta experiencia académica, su conocimiento y aptitud motivadora logró en gran medida que superamos cada una de las metas propuestas.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE FIGURAS	vii
INDICE CUADROS	vii
INDICE DE GRAFICOS	vii
ABREVIATURAS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1 INTRODUCCIÓN	11
1.1. Antecedentes	11
1.2. Problemática	13
1.2.1. Justificación del problema	14
1.3. Objetivo general	16
1.5. Objetivos específicos	16
2 MARCO TEÓRICO	18
2.1. Marco Institucional	18
2.2. Marco Conceptual	22
2.2.1. Estructura organizativa actual	21
2.2.2. Misión y Visión	23
2.2.3. Productos que ofrece	23
2.2.4. Reestructuración Organizativa	25
2.2.5. Fases del proceso de reestructuración para la DSA de Fonafifo	26
2.2.6. La reestructuración administrativa	27
2.2.7. Estrategias administrativas favorables	28
2.2.8. Nuevos conceptos aplicables en el desarrollo del plan de reestructuración.	30
2.3. Marco Normativo	31
2.3.1. Reglamento de Mideplan	31
2.3.2. Otras regulaciones normativas	33
3 MARCO METODOLOGICO	35
A Supuestos de la investigación	35
B Restricciones	36
3.1. Fuentes de información	36
3.2. Nivel de investigación	37
3.3. Diseño de la investigación	37
3.3.1. Investigación mediante entrevistas a personal clave	38
3.3.2. Tipo de estudio	38
3.4. Población, planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	39
3.4.1. Población	39
3.4.2. Muestra	39
3.5. Método de Investigación	39
3.5.1. De campo	39
3.5.2. Instrumentos de investigación	40
3.5.3. Idea por defender	40
3.5.4. Verificación de la idea por defender	41
4 DESARROLLO	42
4.1. Generalidades de la teoría organizativa	43

4.2.	Diagnóstico de Fonafifo	44
4.3.	Cultura institucional actual	45
4.4.	Organización administrativa actual	46
4.3.1.	Departamento de control y monitoreo	48
4.3.2.	Departamento de gestión de pago por servicios ambientales	49
4.3.3.	Oficinas regionales	49
4.5.	Recurso humano	51
4.5.1.	Caracterización general	51
4.5.2.	Gestión participativa del personal de la Dirección de Servicios Ambientales	57
4.6.	Propuesta de diseño de un programa de capacitación para la DSA	63
4.6.1.	Desarrollo de la propuesta de un programa de capacitación	63
4.6.2.	Temas y contenidos de capacitación propuesta	68
	Tema 1. Reorganización de unidades administrativas	68
	Tema 2. Metodologías de procesos y diseño de procedimientos	69
	Tema 3. Cultura o clima organizacional	71
	Tema 4. Conceptualización del PSA hacia el PSA 2.0	72
	Tema 5. Servicios eco sistémicos en el nuevo modelo de PSA	72
4.7.	Propuesta de reorganización	73
4.7.1.	Principales cambios en la estructura y en los servicios	74
4.7.1.1	Incorporación de cambios relevantes de conceptos	74
4.7.1.2.	Creación del Departamento de trámites administrativos y servicios de apoyo.	75
4.7.1.3.	Modelo de organización de flexibilidad en el uso de recursos humanos especializados.	76
	A Organización matricial	77
	B Características principales de una organización matricial	78
4.7.1.4	Reducción de cantidad de oficinas regionales	80
4.7.2.	Aspectos en los que se realizará el cambio propuesto	81
5	CONCLUSIONES	84
6	RECOMENDACIONES	87
7	BIBLIOGRAFIA	89
8	ANEXOS	92
	Anexo 1. Acta de constitución del PFG.	92
	Anexo 2. Guía de MIDEPLAN 2007, para la reorganización institucional fundamentada en una modificación, creación o supresión de una(s) unidad(es) administrativa(s)	95
	Anexo 3. Encuesta de percepción de estado de capacidades de la Dirección de Servicios ambientales. Personal de DGSA, C&M y Oficinas Regionales.	97
	Anexo 4. Formato de Entrevista abierta para funcionarios en puesto de jefatura superior DSA- Fonafifo.	99
	Anexo 5. Otras regulaciones normativas aplicadas a reestructuración administrativa en Costa Rica.	100
	Anexo 6. Cronograma del proyecto final de graduación.	106
	Anexo 7. Datos de referencia de proyectos PSA en Latinoamérica.2020	107
	Anexo 8. Estructura de trabajo (EDT) del PFG.	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Organigrama de Estructura Organizativa del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal. 2024.....	23
Figura N°2. Organigrama de Estructura Organizativa del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal. 2024.....	47
Figura N°3. Mapa de ubicación y distribución geoespacial de Oficinas Regionales de Fonafifo	53
Figura N°4. Mapas comparativos de regionalización propuesta.....	83

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1. Distribución Recurso Humano, Dirección Servicios Ambientales.....	55
Cuadro N°2. Métodos de detección de capacidades de capacitación	64
Cuadro N°3. Análisis FODA. Capacidad de autogestión del aprendizaje en la DSA.	66
Cuadro N°4. Temas de Capacitación y cronograma de capacitaciones 2025	67
Cuadro N°5. Listado de tareas generales que podrían ser renovadas en la documentación actualizada de su proceso.	70
Cuadro N°6. Cambios en nomenclatura utilizada para para fortalecer nuevos marcos conceptuales.	75
Cuadro N°7. Modelo de organización matricial, propuesta para la Dirección de Servicios Ambientales Ecosistémicos.	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Prioridades esperadas del modelo de liderazgo.	58
Gráfico N°2. Requerimiento de Manual de Funciones.....	59
Gráfico N°3. Percepción de habilidades del personal DSA	60
Gráfico N°4. Percepción de capacidades del personal DSA.	61
Gráfico N°5. Necesidad de Reestructuración por parte del personal.....	61

ABREVIATURAS

AFE	Administración Forestal de Estado
AP	Áreas protegidas
CIAgro	Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica
C&M	Departamento de Control y Monitoreo
DSA	Dirección de Servicios Ambientales
DGPN	Dirección General de Presupuesto Nacional
DGSA	Departamento de Gestión de Servicios Ambientales
DGSC	Dirección General de Servicio Civil
DLD	Dirección de Leyes y Decretos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FODA	Herramienta diagnóstica: Fortalezas, Oportunidades, Destrezas, Amenazas.
Fonafifo	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
Mideplan	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
ONF	Oficina Nacional Forestal
ORs	Oficinas Regionales
PAO	Plan Anual Operativo
PPSA	Programa de Pago por Servicios Ambientales
PSA	Pago por Servicios Ambientales
PSA 2.0	Nuevo esquema 2024 de Pago por Servicios Ambientales
PSE	Pago por Servicios Ecosistémicos
SIG	Sistema de Información Geográfica
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
SiPSA	Sistema integrado de Pagos por Servicios Ambientales
STAP	Secretaría técnica de la autoridad presupuestaria
TSC	Tribunal del Servicio Civil
TFG	Trabajo Final de Graduación

RESUMEN EJECUTIVO

La política nacional en materia de financiamiento al sector forestal y ambiental promovida por diferentes gobiernos de turno en los últimos quince años ha trascendido directamente en el fortalecimiento del programa de pago por servicios ambientales de Costa Rica (actualmente ejecutado por Fonafifo), convirtiéndolo en altamente dinámico debido en primera instancia a que sus prioridades de reconocimiento de pago son dependientes cada año de lineamientos ministeriales.

Dicha externalidad periódica de cambio de los últimos años ha provocado que la gestión institucional operativa de Fonafifo, se adecúe en virtud de dichas necesidades o metas de financiación sectorial. Adaptación no necesariamente formalizada en su estructura funcional, por lo que se hace indispensable, un ejercicio de evaluación integral que permita actualizar su modelo organizativo basado en las tendencias actuales del sector de servicios ecosistémicos ampliados, librar duplicidades de función del personal, actualizar conceptos y modernizar la estructura parcial e incidencia regional de la institución, entre otros.

La reestructuración organizativa constituye el proceso mediante el cual una organización pasa por una transformación, adaptándose a un nuevo modelo o enfoque que anteriormente era desconocido para ella. En el caso particular de la Dirección de Servicios Ambientales de Fonafifo (DSA), actualizar parcialmente su estructura en respuesta de nuevas condiciones operativas asociadas a cambios sustantivos del Programa de Pago por servicios Ambientales (PPSA).

Este trabajo de investigación promueve fomentar una mayor efectividad de funciones internas con enfoque real de procesos. También garantizar el funcionamiento a futuro de la gestión de la Dirección de Servicios Ambientales, junto con sus ocho Oficinas Regionales (ORs) como línea base operativa del Pago por Servicios Ambientales (PSA). Amparado a los lineamientos de políticas establecidas para tal fin por parte del órgano rector Mideplan en cuanto a maximización de procesos y desconcentración territorial como unidades económicas de desarrollo.

Partiendo de que una reestructuración interna y parcial, tiene como finalidad provocar una mayor eficiencia en el funcionamiento de los departamentos. Para el caso específico de Fonafifo que ha mantenido en sus últimos quince años (2009-2024), un perfil elevado en cuanto a sus mecanismos de ejecución y trazabilidad de controles en la administración del programa de PSA. Es relevante la necesidad de modernizar su enfoque de gestión e integrarlo a herramientas que permitan una modernización de procesos.

Para ello, se ejecutaron diferentes acciones de investigación para recopilar datos por parte de los colaboradores, para que con base en metas del plan operativo institucional se pudiera conjuntar un esquema diferente, basado en aspectos de interconexión efectiva de funciones por objetivos.

Se aborda, en síntesis, un cambio al pasar de una estructura lineal de su organigrama tradicional a una estructura matricial, con la incorporación de nuevos elementos operativos al crear un nuevo departamento administrativo y reajuste de funciones generales. Con la promoción de la regionalización basada en áreas económicas de Mideplan y su normativa legal que resulta en reducción de la cantidad actual de ocho oficinas regionales a seis, según las áreas socioeconómicas en que se divide la planificación de nuestro país.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

Los PSA son reconocidos en Latinoamérica como una oportunidad para evitar que se continúen deteriorando los ecosistemas de la región, se mantenga y aumente la provisión de servicios ambientales en el futuro, contribuyendo así al bienestar de la población y la sustentabilidad del desarrollo (FAO, 2020). Existen diversas modalidades de financiamiento del PSA, la gran mayoría realizada por instituciones del Estado y relacionada con servicios de provisión de agua, las cuales deben circunscribirse a las condiciones legales vigentes en cada país. Es por ello que el modo de financiamiento no está estandarizado, puesto que está mediado por el acuerdo entre las partes que compran y venden servicios ambientales. (Greiber, 2010).

Estas experiencias de acuerdo con el reporte de Pago por Servicios Ambientales en Áreas Protegidas en América Latina de FAO, 2009; muestran una gran diversidad de modalidades de implementación y ninguna de ellas cumple con todas las características de un PSA, ya que no existe una relación, o existe una relación débil, entre el valor económico del servicio ambiental y el pago realizado; y/o no se realiza una verificación de la cuantía, y/o calidad del servicio ambiental provisto; y/o no existen derechos de propiedad bien definidos sobre el servicio ambiental; y/o no hay una relación directa entre el pago efectuado y la disposición a pagar por parte de los demandantes del servicio ambiental.

El Fondo Nacional de Financiamiento Forestal - Fonafifo, fue establecido mediante la Ley Forestal 7575 del año 1996 como un órgano adscrito al Ministerio de Ambiente y Energía para la ejecución del programa por Pago de Servicios Ambientales (PSA), como instrumento importante de implementación de políticas públicas, que genera resultados e impactos que son reconocidos a escala nacional e internacional. Dicha ley constitutiva incluye las previsiones legales necesarias para salvaguardar el derecho de todos los habitantes al disfrute de un ambiente sano y equilibrado, su financiación y

estableció cuales serían los cuatro servicios ambientales para reconocer: *belleza escénica, protección de recurso hídrico, biodiversidad y mitigación de gases efecto invernadero*.

Su función es contribuir al desarrollo sostenible por medio del financiamiento a quienes proveen servicios ambientales en terrenos privados, desde una perspectiva de gestión pública integradora e innovadora. Mediante un programa de PSA adaptado en respuesta a diferentes iniciativas mundiales de principios y mediados de la década de los años 90s, tales como la Cumbre y la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, la Agenda 21, las convenciones internacionales sobre Cambio Climático.

Cuenta con un organigrama que incluye: la Dirección General y cinco direcciones subordinadas, a saber: Dirección de Servicios Ambientales, Dirección de Fomento Forestal, Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales, Dirección de Asuntos Jurídicos y Dirección Administrativa Financiera. Estas Direcciones se desagregan en Departamentos y Unidades, así también tenemos nueve Oficinas Regionales a efectos de propiciar funcionalidad y efectividad a la institución.

Es importante considerar que la globalización de la economía y de la administración en general, demanda en cada una de las organizaciones, instituciones o empresas, la necesidad de implementar medidas para afrontar continuos cambios, de manera que puedan ser competitivas en la aplicación de nuevas tecnologías y lo más importante la pertinencia competitiva en el entorno de sus actividades o nichos de mercado.

Una de las mayores dificultades que suelen encontrarse en las Instituciones públicas, tiene su origen en el diseño estructura funcional y organizacional. Por esta razón, resulta fundamental hacer esfuerzos adecuados para realizar una reestructuración organizacional que se amolde a los propósitos de su razón de existir, de esta manera se podrá demostrar la dimensión y alcance de la propuesta planteada.

La reestructuración organizacional esta referido al proceso de cambio de una estructura ya establecida, en donde se plantea la necesidad de integrar nuevas tareas, responsabilidades, cargos que sean efectivos para la organización. Todo este proceso es aplicado de acuerdo con la reorientación que desea aplicar la empresa. Para aplicar dicha reestructuración se debe realizar la siguiente pregunta: ¿Cómo identificar el momento para aplicar un rediseño de estructura organizacional? ¿Cuáles son los tipos de organización que puede adaptarse una reestructuración organizacional? ¿Cómo afecta la decisión de aplicar una cultura organizacional? (Barrientos, 2016).

Por otra parte, Labrada (2015), menciona sobre la evolución del diseño organizacional a través del tiempo, y los distintos cambios pasando del enfoque de las áreas funcionales al enfoque integrado, este nuevo modelo permite integrar la planificación estratégica, los procesos y las competencias a través de una base metodológica con la aplicación de sistemas de información que permiten obtener resultados en diferentes niveles. A través de este nuevo diseño se puede obtener nuevas necesidades del cliente en corto tiempo, integrando los nuevos procesos y aplicando tecnología.

Las organizaciones como Fonafifo deben ser dinámicas y versátiles de acuerdo con el aprendizaje y los contextos cambiantes. Se plantea un desafío de cómo lograr mantener una organización en continuo ajuste de acuerdo con las necesidades del contexto. Esta investigación tiene como propósito ayudar con este particular desafío en las organizaciones públicas.

1.2. Problemática

¿Está la Dirección de Servicios Ambientales de Fonafifo, constituida para adaptarse a cambios operativos y gestión de nuevos modelos de desarrollo de reconocimiento de servicios ecosistémicos?

Ante la apertura de un nuevo modelo denominado PSA 2.0¹ en el año 2024, el plan Institucional del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo) presenta retos de por organización interna, así como limitación de financiamiento tradicional, que impacta de manera directa en las metas establecidas en el Plan Anual Operativo (PAO). Estableciéndose nuevas opciones de reconocimiento de PSA para recurso hídrico, así como para elementos de biodiversidad, planteados dentro de las políticas ministeriales 2024, mediante Decreto Ejecutivo N°44607-MINAE donde se conceptualizan nuevos escenarios de planificación de recursos humanos y presupuestarios.

Su estructura organizativa actual está basada en la gestión de dos departamentos que coadyuvan administrativa y técnicamente en la operatividad de los procesos, con funciones específicas y articuladas a las metas del plan operativo institucional. Ambos deberán ser sometidos a una actualización de normas y procedimientos, para maximizar los recursos e integrándolos de manera activa a los requerimientos institucionales que incluyen la articulación con las gestiones regionales de sus ocho oficinas periféricas en el territorio nacional.

Por ello, se requiere de fortalecer el esquema actual de capacitación interno relacionado a metodologías y vinculación de metas generales por parte de la dirección de servicios ambientales que promuevan las capacidades de sus colaboradores en la gestión de nuevos desafíos del programa de PSA que se proyectan para los próximos años.

1.2.1. Justificación del problema

A nivel nacional, el programa de PSA ha sido exitoso en cuanto a la protección de cobertura forestal de fincas en manos de propietarios privados, manteniendo al menos 300 mil hectáreas de bosque en PSA al año como meta país. Reconociendo incentivos en dichas áreas solo para cuatro servicios de acuerdo con la Ley Forestal 7575 del año

¹ PSA 2.0, establece un incremento de hasta un 120% aproximado para reconocer la actividad de protección de bosque basado en elementos de Biodiversidad Plus establecidos por el SINAC. Aumentando de una demanda promedio de 50.000 hectáreas anual, a la gestión de más de 110.000 hectáreas proyectadas para el final del período.

1996: que especifica, captura de carbono, belleza escénica, protección de fuentes hídricas para consumo humano e importancia para la biodiversidad.

Hoy en día las nuevas necesidades sectoriales de financiación migran a servicios ecosistémicos más integrados a requerimientos del sector ambiental, promoviendo cambios significativos en las políticas públicas abanderadas por el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), quien es el ente rector en materia ambiente. Donde se vislumbran servicios anteriormente fuera del esquema tradicional, biodiversidad plus, protección de recursos marinos y el componente suelo como proveedor de materia orgánica con un papel esencial en las propiedades físicas, químicas y biológicas de los ecosistemas.

La institucionalidad ha mantenido en sus últimos quince años, un perfil elevado en cuanto a sus mecanismos de ejecución y trazabilidad de controles en la administración del programa de PSA, pero requiere modernizar su enfoque de gestión e integrarlo a herramientas que permitan una modernización de procesos.

El sistema integrado de tecnología desarrollado ha dispuesto de herramientas informáticas² que articulan los roles de cada actor institucional en un proceso que año con año admite un dinamismo de ingreso y egreso de proyectos a nivel nacional, controlando la contratación de áreas efectivas equivalentes a trescientas mil hectáreas en el inventario país.

Dicho sistema fue elaborado por la unidad de informática institucional amparado a la necesidad de dar cumplimiento a una directriz del director general institucional, para contar con un instrumento propio. Esta plataforma fue conceptualizada y parametrizada principalmente por los jefes departamentales sin la participación adecuada de las partes operativas vinculadas a cada proceso, por lo que, aunque es fundamental en la ejecución del PPSA, carece de ciertos parámetros que podrían ser considerados.

² Actualmente se dispone del SiPSA (Sistema integrado de pago de servicios ambientales) desde el año 2015, como la herramienta de gestión interna del proceso de recepción, ingreso y control de proyectos de PSA, que articula procesos técnicos legales y financieros.

Se propone como medida adaptativa, reforzar las dinámicas actuales de operatividad del SiPSA, para las diferentes dependencias técnicas, legales y financieras, con el objetivo de maximizar métodos y modelos de gestión apropiadas a las nuevas necesidades provenientes del dinamismo de ejecución actual. Permitiendo con ello, de una mayor participación de los colaboradores y bajo los preceptos de mejora continua, en procura de consolidar la administración eficiente de los recursos informáticos disponibles y futuros. Considerando efectivamente en sus parámetros, las políticas nacionales, lineamientos sectoriales y criterios institucionales en materia de los servicios ambientales ecosistémicos, que orienten a la institución continuar a la vanguardia del campo.

El aporte de la investigación para la Dirección de Servicios Ambientales tiene un valor práctico y teórico. Práctico porque puede ser aplicado de manera oportuna en los diferentes departamentos y oficinas regionales que actualmente requieren de una ingeniería de readecuación de procesos y focalización de funciones para modernizar los esquemas de gestión interna; y teórico, porque habiendo realizado un diagnóstico situacional de su plataforma de clima organizacional, se puede validar una metodología adecuada para implementación en corto tiempo (un año).

1.3. Objetivo general

Diseñar un plan integral de reestructuración organizacional y técnica para modernizar los procesos de la Dirección de Servicios Ambientales del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO) en Costa Rica, promoviendo la eficiencia administrativa y la gestión técnica sostenible de los recursos forestales.

1.4. Objetivos específicos

1.4.1. Analizar la situación administrativa y cultural vigente desde 2009 en la Dirección de Servicios Ambientales, estableciendo una línea base para la gestión del cambio.

- 1.4.2. Proponer una estructura organizacional funcional adaptada a los requerimientos actuales de resiliencia institucional, con un enfoque en procesos que incorporen conceptos modernos de servicios ecosistémicos, cultura organizacional y desarrollo regenerativo.
- 1.4.3. Diseñar un programa de capacitación para incorporar metodologías de procesos, sistematización del aprendizaje y reforzamiento de la cultura organizacional.
- 1.4.4. Elaborar estrategias para mejorar la misión, visión, políticas y procedimientos, optimizando el uso de recursos de la Dirección de Servicios Ambientales e integrando el sistema informático interno SiPSA para un mejor control y eficiencia.

2. MARCO TEORICO

Durante la década de 1990, Costa Rica experimentó un cambio en el sector ambiental, caracterizado por un impulso en la legislación que favorece la conservación y protección de los recursos naturales, la creación de instituciones que remozan el sector y un cambio significativo en la forma en que la sociedad percibe el manejo, la conservación y el desarrollo sostenible de los recursos naturales. Rodríguez, M. et al. (2012)

Las iniciativas mundiales de principios y mediados de esa década, tales como la Cumbre y la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, la Agenda 21, las convenciones internacionales sobre Cambio Climático, la Lucha Contra la Desertificación y Diversidad Biológica, el Protocolo de Kioto, la emisión de los principios, criterios e indicadores del manejo forestal sostenible y más recientemente, los Objetivos del Milenio y la Cumbre de Johannesburgo, han incidido en la definición del rumbo que el país ha decidido seguir en materia ambiental. Rodríguez, M. et al. (2012)

Asimismo, de acuerdo con Sánchez, O. et al. (2017), en Costa Rica se incluyeron las previsiones legales necesarias para salvaguardar el derecho de todos los habitantes al disfrute de un ambiente sano y equilibrado y se ratificaron varios convenios sub-regionales, tales como: el Convenio Regional para el Manejo y Conservación de los Ecosistemas Naturales Forestales y Desarrollo de Plantaciones Forestales. Además de la promulgación de nuevas leyes, tales como: Ley Forestal N° 7575, Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, Ley Orgánica del Ambiente, Ley de Conservación de Suelos y Ley de Biodiversidad, entre otras, las cuales constituyen el marco dentro del cual se realiza la ejecución del Programa de Pago de Servicios Ambientales (PPSA).

2.1. Marco Institucional

El Programa por Pago de Servicios Ambientales (PPSA) del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal ha facilitado y promovido, desde sus inicios, la inclusión de

diferentes actores con intereses en el desarrollo del sector forestal costarricense. De esta manera, se permitió la adopción de un esquema financiero novedoso, donde se integran diversas instituciones, entre ellas: el SINAC, el Fonafifo, la Oficina Nacional Forestal (ONF), los Regentes Forestales, el Colegio de Ingenieros Agrónomos, cooperativas, centros agrícolas cantonales, organizaciones no gubernamentales del sector y los(as) beneficiarios (as) en general. El Fonafifo es el eje financiero del PPSA. Sánchez, O. et al. (2017).

En años recientes (2021-2023), como resultado de la ampliación de la cobertura del Programa, se han desarrollado paulatinamente capacidades gerenciales y operativas para garantizar el manejo eficaz de los recursos de inversión asignados a la institución, a fin de atender adecuadamente los requerimientos de la normativa vigente en materia de administración financiera y presupuestos públicos, así como para mantener un diálogo productivo con las autoridades de hacienda del país.

- FONAFIFO. Institución adscrita al MINAE, según Barrantes (2000) el Fonafifo trabaja en coordinación con el SINAC; de esta manera se integra la Administración Forestal del Estado (AFE), donde se definen las políticas nacionales para la inversión de recursos en áreas prioridades en el PPSA. Además, se toman en cuenta elementos derivados del marco del Corredor Biológico Mesoamericano- Sección Costa Rica, así como otros compromisos de conservación de ecosistemas y biodiversidad.
- MINAE. El Ministerio de Ambiente y Energía es el encargado de velar por la protección del recurso natural de nuestro país, por medio de regulaciones control, trámites y legislación cubriendo las diferentes temáticas que involucran la gestión, el medio ambiente, y la explotación y generación de energía.
- SINAC. El Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) de Costa Rica gestiona integralmente la conservación y manejo sostenible de la vida silvestre, los recursos forestales, las áreas silvestres protegidas, cuencas hidrográficas y sistemas hídricos, en conjunto con actores de la sociedad, para el bienestar de las actuales y futuras generaciones.

- Oficina nacional forestal ONF. La Oficina Nacional Forestal fue creada por la Ley Forestal N° 7575 de 1996, como un ente público no estatal, con personalidad jurídica propia, con el fin de promover las actividades forestales y el uso de la madera como una fórmula válida para conservar y cosechar estos recursos, generando grandes beneficios ambientales, sociales y económicos, de impacto nacional y global.

A nivel nacional, la ONF tiene acreditadas 40 organizaciones. Lo que la convierte en un foro de concertación y coordinación del sector forestal privado, con fuerte participación en la gestión de la política nacional forestal.

- Colegio de Ingenieros Agrónomos (CIAgro). Ente público no estatal, respaldado en la Ley de la República No. 7221, con personería jurídica y patrimonio propio, creado para ejecutar, fundamentalmente, labores de control y supervisión del ejercicio profesional de estas ciencias.

En el campo de las Reorganizaciones Administrativas la función de cada entidad se limitará a:

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan). Analizar y aprobar las Reorganizaciones Administrativas planteadas por las Instituciones Públicas, según el estudio técnico avalado por el ministro Rector y el dictamen de la Unidad de Planificación Institucional sobre el cumplimiento de los Lineamientos de Reorganizaciones Administrativas. Además de brindar asesoría, cuando así lo solicite la institución, y brindar el debido seguimiento y evaluación de los procesos de reorganización administrativa implementados por las Instituciones Públicas³.
- Dirección General de Servicio Civil (DGSC). Cuando la institución interesada lo solicite, brindar Asistencia Técnica en la construcción, definición de

³ Lineamientos Generales de Reorganización Administrativa, Directriz N. 021-PLAN: Formaliza, comunica y divulga oficialmente los Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N. 111 del 11 de junio de 2007.

responsabilidades y división de procesos en el ámbito del análisis ocupacional producto de la propuesta de reorganización administrativa⁴; emitir un criterio técnico a solicitud del TSC de la reorganización administrativa⁵; y, verificar las modificaciones propuestas a los Manuales de Puestos de los entes que se encuentran cubiertos por el Régimen de Servicio Civil.

- Tribunal de Servicio Civil (TSC). Brindar el criterio respectivo cuando producto de una reorganización administrativa se presenta una afectación del sesenta por ciento (60%) ó más del personal de la Institución o en alguna de sus dependencias, ya sea por la supresión de plazas, el despido o reducción de personal o por la afectación en el ambiente organizacional, ambiental o laboral de los funcionarios de las Instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil⁶.
- Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP). Realizar un informe técnico con base en la reorganización administrativa aprobada para verificar la conveniencia y pertinencia de la solicitud de creación de plazas, para que la AP tome el acuerdo respectivo; asimismo, verificar las modificaciones en los Manuales de Puestos de los entes que se encuentran cubiertos por la Autoridad Presupuestaria⁷.
- Autoridad Presupuestaria (AP). Tomar el respectivo acuerdo relacionado con la solicitud de creación de plazas producto de la reorganización administrativa⁸.
- Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN). Verificar el contenido presupuestario de los entes públicos cubiertos bajo su ámbito de acción para la

⁴ Artículo 1 del Estatuto de Servicio Civil, Ley N. 1581 del 30 de mayo de 1953.

⁵ Artículo 4, inciso j) del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, Decreto Ejecutivo N. 2 del 14 de diciembre de 1954.

⁶ Artículo 47 del Estatuto de Servicio Civil, Ley N. 1581 del 30 de mayo de 1953.

⁷ Artículo 24 de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley N. 8131 publicada en el Diario Oficial La Gaceta N. 198 del 16 de octubre de 2001 y Artículos 14, 15 y 20 del Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos., Decreto Ejecutivo N. 32988 H-MP-PLAN, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N. 74 del 18 de abril de 2006.

⁸ Artículo 24 de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley N. 8131 publicada en el Diario Oficial La Gaceta N. 198 del 16 de octubre de 2001.

implementación de la reorganización administrativa (Instituciones del Gobierno Central)⁹.

- Dirección de Leyes y Decretos (DLD). Verificar que el decreto que fundamente la nueva Organización Institucional cumpla con los requerimientos de forma y de fondo establecidos y demás requisitos de ingreso. Asimismo, que en alguno de los considerandos se indique el número de oficio mediante el cual Mideplan aprobó la reorganización administrativa, para gestionar la firma del Presidente de la República y que de esta forma se proceda con la respectiva publicación en el Diario Oficial La Gaceta.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Estructura organizativa actual

La administración de Fonafifo se realiza con la participación de una Junta Directiva, compuesta por cinco miembros (dos representantes del sector privado y tres del sector público); el nombramiento es por un período de 2 años.

Para llevar a cabo su accionar actualmente el Fonfiffo cuenta con un organigrama que incluye: la Dirección General y cinco direcciones subordinadas, a saber: Dirección de Servicios Ambientales, Dirección de Fomento Forestal, Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales, Dirección de Asuntos Jurídicos y Dirección Administrativa Financiera. Estas Direcciones se desagregan en Departamentos y Unidades, así también tenemos nueve Oficinas Regionales a efectos de propiciar funcionalidad y efectividad a la institución.

La estructura administrativa actual, se representa en el siguiente organigrama, la cual fue aprobada por el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones según

⁹ Artículos 35, 44 y 45 de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley N. 8131 publicada en el Diario Oficial La Gaceta N. 198 del 16 de octubre de 2001.

resolución MINAE R-536-2007 y fue publicada en la Gaceta N° 13 del 18 de enero del 2008.

2.2.2. Misión y Visión

- Misión.

Contribuir al desarrollo sostenible por medio del financiamiento a quienes proveen servicios ambientales desde una perspectiva de gestión pública integradora e innovadora.

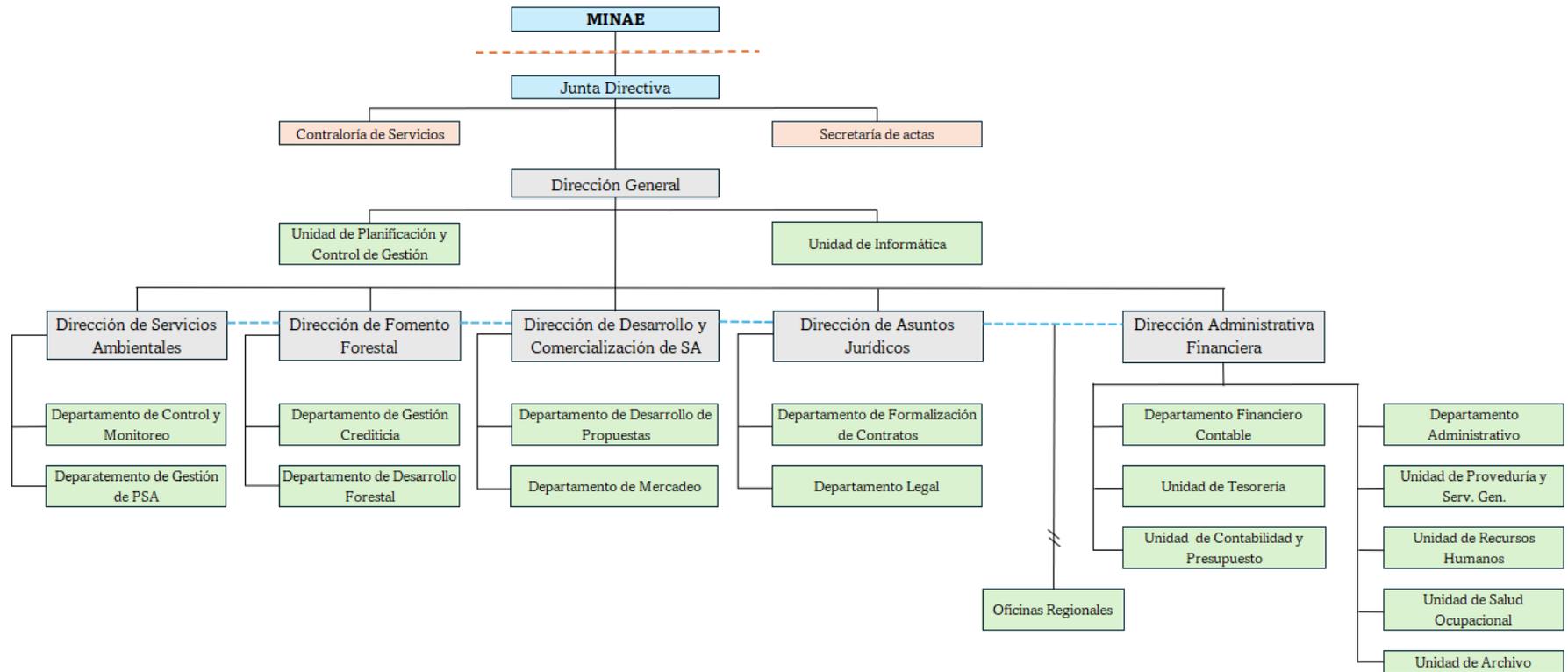
- Visión.

Ser la institución líder en la implementación de mecanismos financieros de servicios ambientales del bosque y otros ecosistemas para mejorar la calidad de vida de las personas.

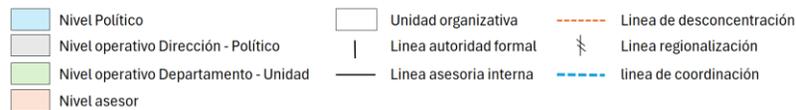
2.2.3. Productos que ofrece

- El Programa de pagos por servicios ambientales (PSA), administrado por el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo/MINAE) es un instrumento importante de gobierno en procesos de implementación de políticas públicas, porque genera resultados e impactos que son reconocidos a escala nacional e internacional.
- Fonafifo por medio de sus diferentes dependencias y Oficinas Regionales coadyuba y gestiona mecanismos de financiación al sector ambiental por medio de préstamos con tasas de interés relativamente bajas en comparación al sistema bancario nacional.
- Ente nacional de comercialización de certificados por emisión de carbono. Contractualmente los servicios ambientales reconocidos a pequeños y medianos productores privados son cedidos a Fonafifo para ser llevados a mercados de interés que financien los diferentes esquemas de PSA.

Figura N°1. Organigrama de Estructura Organizativa del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal. 2024



Referencias gráficas:



Tomado de: <https://www.fonafifo.go.cr/es/conozcanos/organigrama/>

2.2.4. Reestructuración Organizativa.

Según el teórico Francisco Coll Morales (2020) la reestructuración empresarial es el proceso mediante el cual una empresa u organización se transforma, adaptándose a un nuevo modelo empresarial, antes desconocido para ella. El objetivo de la reestructuración es generar mayor competitividad y garantizar el funcionamiento futuro.

Una reestructuración organizativa es un proceso que acometen las empresas u organizaciones. A través de la reestructuración, una empresa adopta un nuevo modelo de negocio, el cual es distinto al que presentaba anteriormente. Entre los objetivos de la reestructuración organizativa se encuentra el incrementar la competitividad en su nicho de gestión operativa o mercado, así como garantizar su pertinencia actual. A la vez que, por otro lado, garantizar que la empresa va a continuar con su funcionamiento en el futuro. Becerra, a. et al. (2020)

La reestructuración siempre suele ir aparejada a procesos complicados para la institución. Dado que, de precisar una reestructuración, la organización debe estar atravesando un escenario de cambios estructurales operativos el cual le lleve a cometer tal proceso de adaptación. Becerra, A. et al. (2020)

La reestructuración organizativa es un proceso realizado para adoptar un nuevo modelo de negocio ante un escenario en el que el actual no funciona, o se prevé que no funcione a su máximo rendimiento en el futuro, debido a cambios de enfoques operativos más robustos del Programa de Pago por Servicios Ambientales. Sin embargo, la reestructuración no significa que debamos cambiar todo. Coll, F. (2020)

Es decir, pese a que una reestructuración hace referencia a cambios sustantivos, estos cambios pueden darse en puntos específicos que se consideran estratégicos para adoptar un nuevo modelo de negocio.

Se puede clasificar la reestructuración organizativa, dependiendo de cuál sea el punto afectado. De esta manera se clasifica como; a) Reestructuración interna, con el fin de generar una mayor eficiencia en el funcionamiento de los departamentos. b) Reestructuración tecnológica, con el fin de adaptarse a los nuevos avances producidos en el nicho o mercado de ubicación. c) Reestructuración financiera, es una de las más comunes. Se hace con el fin de adaptar la institución desde el punto de vista financiero, reestructurando todas las cuentas de la organización. Briones, J. et al. (2012)

Como consecuencia, las organizaciones se reestructuran debido a causas internas o externas, se debe estar atento a los indicadores pues la adaptación es clave en la gestión organizativa institucional del Estado. Es por lo que una institución de prestación de servicio público como Fonafifo puede precisar reestructurarse por dos motivos; causas externas: como lo económico, lo legal, lo sociológico, lo competitivo y lo tecnológico; o por causas internas: como el equipo, la estructura, la capacidad de adaptación, la confianza y la rigidez. Briones, J. et al. (2012)

2.2.5. Fases del proceso de reestructuración para la DSA de Fonafifo

- Diagnóstico de la situación. Conocer bien las necesidades o problemas de la Dirección de Servicios Ambientales, así como desarrollar una relación de aquellos puntos elementos potenciales sujetos a mejora de esta y los medios para corregir la situación.
- Tratamiento del problema. Es la parte más ardua, así como la más desafiante de todas. Una vez identificados los elementos de intervención (departamentos y oficinas regionales), se procede a tratar individualmente para proyectar los escenarios adecuados de mejora que requeriremos evaluar. Este proceso es creativo, pues es el momento de poner en práctica las estrategias seleccionadas para corregir la situación.

- Adaptación y ejecución. Esta es la última etapa. Es el objetivo de la reestructuración, pero llegar hasta aquí es laborioso. Se proyecta que al llegar a dicha etapa deberíamos tener las herramientas para implementar aquellas estrategias adoptadas de cambio sustancial en la estructura de la Dirección de servicios Ambientales de manera exitosa.

Si se ha hecho bien y hemos conseguido mejorar la organización de los procesos internos, en esta fase es donde evaluamos la situación nuevamente, desarrollando métricas y sistemas de control para gestionar el cambio y controlar su evolución.

2.2.6. La reestructuración administrativa

La reestructuración administrativa debe contar con la administración moderna (Corvo; 2020) la teoría, principios, herramientas y la importancia ocurre en la era gerencial la cual comenzó en la década de 1890 con Frederick Taylor, quien abogó por abandonar las antiguas prácticas de administración por mejores prácticas las cuales estuvieran respaldadas empíricamente. Esta teoría de la administración sostiene de las empresas pueden mejorar totalmente el rendimiento de los trabajadores no calificados observando primero los procesos de trabajo y luego desarrollando las mejores prácticas.

La administración moderna se basa en la teoría de Adam Smith sobre la división del trabajo, garantiza en cada trabajador se vuelva hábil en una tarea particular, permitiendo sea lo más productivo posible. Esta administración está más centrada en los aspectos psicológicos y sociológicos de la relación humana. utilizando las teorías de motivación de Maslow y las ideas sobre cómo la estructura organizacional interfiere en la satisfacción.

Estas acciones de cambio organizacional son emprendidas por las instituciones del Sector Público Costarricense con el objeto de mejorar su gestión organizativa,

y consecuentemente, brindar una mayor calidad de bienes y servicios para la sociedad civil. (Mideplan, 2010)

2.2.7. Estrategias administrativas favorables.

Estas estrategias pueden incluir herramientas como normas y procedimientos que se pueden instaurar en las organizaciones como instituciones públicas.

- a. La Estandarización. Minimizar las variaciones de los estándares en torno a las entradas, salidas y métodos de trabajo. El propósito es labrar economías de escala, con eficiencia, confiabilidad y calidad en la fabricación.
- b. La Especialización de tareas y funciones. Agrupar las actividades similares en unidades organizativas modulares, para así reducir la complejidad y acelerar el aprendizaje.
- c. La Alineación de objetivos. Establecer objetivos claros a través de una cascada de objetivos secundarios y métricas de apoyo. Hay que asegurarse que los esfuerzos individuales de arriba hacia abajo sean congruentes con los objetivos.
- d. La Jerarquía. Valorar la pirámide de autoridad basada en un rango de control limitado. Esto debe mantener el control sobre un amplio alcance de las operaciones basado en un organigrama matricial.
- e. La Planificación y control. Pronosticar la demanda y los recursos presupuestarios, además de programar las tareas, realizando luego un seguimiento para corregir las desviaciones del plan. Se debe establecer una regularidad y previsibilidad en las operaciones, en conformidad con los planes.

Asimismo, la importancia de la Administración Moderna en la reestructuración administrativa radica en:

- a. Maximizar la productividad de colaboradores. Ayuda a las organizaciones a maximizar la producción mediante el uso de los recursos humanos a su máximo potencial. Así, las instituciones como Fonafifo podrían hacer todo lo posible para desarrollar a los trabajadores hacia su máxima eficiencia.
- b. Simplificar toma de decisiones. La habilidad de toma de decisiones puede definirse como un proceso sistemático de elección entre un conjunto de alternativas con base en criterios específicos y en la información disponible.
- c. Aumentar participación del personal. Las teorías de la administración moderna se han interesado en las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Por tanto, la Dirección de Servicios ambientales podría dar al personal más influencia sobre las decisiones.
- d. Pensar objetivamente mediante procesos. Las teorías de gestión de procesos dejan que los jefes sean responsables de ellos, en lugar de simplemente confiar en su criterio. Cuando se implantan estrategias administrativas, los colaboradores en la organización podrán probar la efectividad de estas estrategias y determinar si son efectivas. Esto evita que la Alta Dirección tome decisiones caprichosas. Por tanto, fomenta a realizar cambios procesales probados, que incrementen la productividad de los funcionarios.
- e. Adaptarse a cambios globales. Las teorías de globalización toman en cuenta los cambios que ocurren en todo el mundo incluyendo la adaptabilidad al cambio climático, cómo estos cambios influyen en los objetivos institucionales de ofertar el programa de PSA. En el caso de Fonafifo la captación de financiamiento nacional e internacional, se encuentra ligado en el comportamiento de estas tendencias dinámicas.

2.2.8. Nuevos conceptos aplicables en el desarrollo del plan de reestructuración.

- a. Organización matricial. estructura de empresa donde los equipos dependen de varios líderes. El diseño matricial mantiene una comunicación abierta entre los equipos y puede ayudar a las organizaciones a crear productos y servicios más innovadores.
- b. Funcionamiento por Procesos. Los procesos organizacionales involucran actividades que están vinculadas entre sí, además de contar con personas que realizan los procedimientos y operan los instrumentos que son parte de ellos.
- c. Desarrollo Regenerativo. Concepto que incluye y trasciende la sostenibilidad, al implicar una ingeniería reconstructiva y un proceso de maduración de nuestra propia especie para ser miembros responsables de la comunidad de la vida.
- d. Servicios Ecosistémicos. Son aquellos beneficios que un ecosistema aporta a la sociedad y que mejoran la salud, la economía y la calidad de vida de las personas. Los servicios ambientales o ecosistémicos son aquellos servicios que resultan del propio funcionamiento de los ecosistemas. A diferencia del concepto de servicio ambiental, los ecosistémicos se utilizan como indicadores de la calidad de nuestra interacción con el entorno para la toma de decisiones y de las políticas ambientales.
- e. Pago por Servicios Ecosistémicos. Nuevo modelo para reconocer la preservación del medio natural a la vez que se hace un uso y desarrollo regenerativo de los mismos. Consta de cuatro categorías:
 - I. Servicios de aprovisionamiento: son aquellos referidos a la cantidad de bienes o materias primas que un ecosistema ofrece, como la madera, el agua o los alimentos.
 - II. Servicios de regulación: son aquellos que derivan de las funciones clave de los ecosistemas, que ayudan a reducir ciertos impactos locales y globales

(por ejemplo, la regulación del clima y del ciclo del agua, el control de la erosión del suelo, la polinización).

- III. Servicios culturales son aquellos que están relacionados con el tiempo libre, el ocio o aspectos más generales de la cultura.
 - IV. Servicios de soporte: como la biodiversidad y los procesos naturales del ecosistema, que garantizan buena parte de los anteriores.
- f. Cultura organizacional. Autores como Edgar Schein (citado por Pedraza et al, 2015) definen la cultura organizacional como “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”.

2.3. Marco Normativo

Al considerar que un marco normativo es el conjunto de leyes, normas, decretos, reglamentos, etc., de carácter obligatorio o indicativo que rigen los procesos de reestructuración pretendidos. Fonafifo deberá considerar en primera instancia el Reglamento General de Mideplan donde se establecen entre otros, cual es la línea base de conceptos amparados a los objetivos y guía base de las instituciones que apliquen a ejecutar propuestas de reestructuración total o parcial de su organigrama.

2.3.1. Reglamento general de Mideplan

El Reglamento General de Mideplan Decreto Ejecutivo N° 23323-PLAN establecía, previo a su reforma del año 2007, lo siguiente en cuanto a los procesos de transformación institucional en dependencias públicas:

Reorganizaciones estructurales:

Artículo 13.- Se entenderá por reorganización estructural la creación o supresión de unidades administrativas, así como la transformación de las mismas. La Contraloría General de la República, la Autoridad Presupuestaria, La Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda no tramitarán presupuestos ni modificaciones presupuestarias de aquellos entes públicos que lleven a cabo reorganizaciones estructurales no autorizadas por MIDEPLAN. Las instituciones públicas quedan obligadas a remitir trimestralmente el reporte de avance sobre el procedimiento de implementación de las recomendaciones organizativas o estructurales emitidas por Mideplan.

Actualmente dicho artículo fue corrido y se lee como artículo 15, estipulando sobre este mismo tema:

Reorganizaciones estructurales:

Artículo 15. —Se entenderá por reorganización administrativa la modificación de unidades administrativas en cuanto a su gestión, normativa, tecnología, infraestructura, recursos humanos y estructura. La Contraloría General de la República, la Autoridad Presupuestaria y la Dirección General de Presupuesto Nacional del Ministerio de Hacienda, no tramitarán presupuestos ni modificaciones presupuestarias de aquellos Órganos, entes y empresas públicas que lleven a cabo reorganizaciones estructurales que no cuenten con el estudio técnico que las respalde.

En los procesos de reorganización administrativa, Mideplan prestará sus servicios de asesoría técnica mediante la provisión a la Administración Pública de los manuales, instructivos y otros instrumentos necesarios para desarrollarla.

Con la reforma del año 2007 muy a pesar de que sí se mantuvo el título del artículo, en el fondo pasó de llamarse reorganización estructural a reorganización administrativa, y en el primero de éstos se hacía énfasis evidentemente en el

aspecto de estructura, o sea, organigrama y es hasta su reforma cuando se abordan otros elementos irrestrictos de considerar, ya que forman partes de todo sistema administrativo, teniendo entre otros: procesos administrativos internos, normativa interna, sistemas tecnológicos, ambiente organizacional y capital humano, además de la ya mencionada parte estructural.

Dicho cambio proviene de lo externado en su momento por el Ministro de Planificación Nacional y Política Económica y consignado por la Contraloría General de la República en el criterio FOE-SAF-0364 analizado posteriormente.

2.3.2. Otras regulaciones normativas

a. Ley Forestal N ° 7575, del 04 de octubre de 1995.

Establece el marco jurídico amigable e inclusivo para el aprovechamiento sostenible de los bosques, que facilita el desarrollo de relaciones más justas y equitativas entre el Estado, el sector privado y las comunidades nativas y campesinas.

Crea el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, cuyo objetivo será financiar, para beneficio de pequeños y medianos productores, mediante créditos u otros mecanismos de fomento del manejo del bosque, intervenido o no, los procesos de forestación, reforestación, viveros forestales, sistemas agroforestales.

b. Ley Orgánica del Ambiente N ° 7554, del 13 de noviembre de 1995.

Tiene por objeto establecer dentro de la política del desarrollo integral de la Nación, los principios rectores para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente en beneficio de la calidad de la vida. Dota al Estado y a los ciudadanos de los instrumentos necesarios para conseguir un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Asimismo, establece un marco general de participación, evaluación de proyectos, educación ambiental y responsabilidad y reparación de daños al ambiente.

c. Ley de Biodiversidad N ° 7788, del 23 abril 1998.

Promueve la participación de todos los sectores sociales en la conservación y el uso ecológicamente sostenible de la biodiversidad, para procurar la sostenibilidad social, económica y cultural. Aplica sobre los elementos de la biodiversidad que se encuentran bajo la soberanía del Estado, así como sobre los procesos y las actividades realizados bajo su jurisdicción o control, con independencia de aquellas cuyos efectos se manifiestan dentro o fuera de las zonas sujetas a jurisdicción nacional. Esta ley regulará específicamente el uso, el manejo, el conocimiento asociado y la distribución justa de los beneficios y costos derivados del aprovechamiento de los elementos de la biodiversidad.

Como el marco normativo aplicable a la propuesta de reestructuración de la DSA, se constituyen además otros instrumentos como sentencias, dictámenes facultativos, criterios de órganos técnicos y otros cuerpos normativos técnicos, que para efectos consultativos se consignan en el Anexo 5, para la ampliación criterios.

3 MARCO METODOLOGICO

Plan de reestructuración 2024 para la Dirección de Servicios Ambientales del Fondo Nacional De Financiamiento Forestal Fonafifo en Costa Rica.

La investigación tiene un enfoque mixto, lo que “supone la cohesión de los métodos cualitativo y cuantitativo lo cual implica utilizar las fuerzas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades al máximo” (Baptista, Hernandez, & Fernández, 2014). Es decir, que conlleva un enfoque cuantitativo porque se recogerá información e investigación la cual busca establecer el pro y contras en los procesos, cultural, administrativa y demás modificaciones internas las cuales puedan realizar con el fin de generar ideas coadyuvantes de un mejor servicio y clima organizacional interno, de esta manera generar mejoras logísticas para el servicio, lo que permite su cuantificación y tratamiento estadístico, así como la generalización de los resultados.

Desde un enfoque cualitativo, se basa en la revisión de aquella información necesaria de conformación del organigrama estructural de la Dirección de Servicios Ambientales para definir estrategias que puedan ser empleadas en el abordaje de la propuesta de readecuación de esta.

A. Supuestos de la investigación

- I. El personal de la Dirección de Servicios Ambientales presentará una actitud colaboradora en todo momento del diagnóstico y propuesta de mejora.
- II. El personal de la Dirección de Servicios Ambientales estará disponible para las fechas y horarios en que se realicen las entrevistas de levantamiento de información, dentro de los marcos temporales definidos para el TFG, para lo cual las fechas y horas específicas de cada entrevista se fijarán en su momento y de común acuerdo entre las partes interesadas.

- III. Las propuestas de mejora estarán orientadas a procesos en los cuales el cambio resulte estratégico para el aumento de la eficiencia organizacional como un todo.
- IV. El diagnóstico y propuesta de reestructuración se mantendrá dentro del grupo de procesos con prioridad en su ejecución.

B. Restricciones

- I. El diagnóstico de los procesos de Dirección de Servicios Ambientales de Fonafifo estará orientada a determinar objetivos y propuestas de mejora, aunque no contempla la ejecución directa y completa de todas las sugerencias y acciones de mejora, las cuales están fuera del alcance del proyecto de TFG.
- II. El Manual de Procedimientos de PSA vigente desde el 2020, es el documento complementario al Plan de Implementación de las Mejoras; por tanto, no reflejara la situación actual, más bien la propuesta planteada.
- III. Solo se tendrá como presupuesto el costo estimado, siendo difícil incrementar posteriormente dicho presupuesto debido a las limitaciones financieras actuales del sector público y que se requiere de su aprobación.

3.1. Fuentes de información

En la investigación emplea técnicas de recolección de datos en cuanto a la observación, medición y de la documentación existente en la institución; es así como se elaboran encuestas de clima organizacional interno, análisis del entorno por medio de observación directa, investigación teórica basada en documentos, archivos y la web y orientación de visión por parte de la estructura superior jerárquica.

- a. Modalidad Cuantitativa. Debido al enfoque de investigación en la cual procesa información de datos numéricos en base a la descripción de la situación de gestión de procesos, servicio brindado y la calidad esperada de Fonafifo
- b. Modalidad Cualitativa. El enfoque cualitativo proporciona las experiencias, la credibilidad en las repuestas que se obtiene en las encuestas aplicadas a los colaboradores de la dirección de Servicios Ambientales, así como a personal de Oficinas Regionales involucrados en los procesos sustantivos; la entrevista a mandos medios y Director de Servicios Ambientales, para determinar le percepción del ambiente institucional.

3.2. Nivel de investigación

Inductivo. Permite obtener conclusiones generales a partir de supuestos particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización.

3.3. Diseño de la investigación

Se utiliza el método transversal a través de la encuesta, debido a que se recolectará datos e información con el fin de llegar a un análisis para determinar las incidencias que existen dentro de la institución y lo que les hace falta implementar para el mejoramiento de las actividades internas. Para el diseño de la encuesta se elaboraron diez preguntas utilizando la escala de Likert, que permite medir el grado de satisfacción de los colaboradores y de las Oficinas Regionales, la aplicación de preguntas para obtener información sobre la aceptación de una estructura administrativa, organizacional de la Dirección de Servicios Ambientales.

3.3.1. Investigación mediante entrevistas a personal clave

Son indagaciones que se realizan en el medio ambiente donde se desarrollan el problema que se va a investigar. Es decir, se visita la sede central de Fonafifo, donde se ubican las oficinas de la Dirección de Servicios Ambientales para conocer y tratar al objeto de estudio y aplicar las técnicas e instrumentos de investigación. Y se emplean herramientas remotas para recolectar información de las Oficinas Regionales.

3.3.2. Tipo de estudio

Debido al enfoque del proyecto, la metodología utilizada será un plan de reestructuración basado en las Guías del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), que pretende un análisis global enmarcando la definición y desarrollo de los siguientes estudios (*procesos administrativos internos, normativa interna, sistemas tecnológicos, ambiente organizacional y capital humano, además de la ya mencionada parte estructural*), con el fin de obtener la suficiente información para poder tomar las respectivas decisiones del alcance del proyecto y su posible puesta en marcha. El plan de reestructuración no se limita a una sola investigación, en el intervienen:

- a. Investigación experimental. Se realiza esta investigación, se obtiene información por medio de la observación de los hechos, se describe y analiza problemas.
- b. Investigación descriptiva. Este tipo de investigación busca realizar un análisis con la recopilación de datos que se obtiene en la encuesta, la cual está dirigida a los clientes internos para conocer la situación actual de la empresa.

3.4. Población, planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.4.1. Población

Según Balestrini (1998), expone desde el punto de vista estadístico, “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

Se centra en la cantidad de funcionarios técnicos, administrativos y agentes externos como personal de Oficinas Regionales (ORs) que poseen vínculo directo operativo, las cuales fueron contabilizadas en su totalidad 18 funcionarios de la dirección de Servicios ambientales y 21 funcionarios de OR.

3.4.2. Muestra

Según Balestrini (1997), la “Muestra estadística es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

Se toma la muestra a un total de treinta y ocho (38) personas.

3.5. Método de Investigación

3.5.1. De campo

En la investigación de campo se procede realizar una encuesta a los colaboradores de la Dirección de Servicios Ambientales, ya que la misma posee

una estructura departamental con diferentes enfoques de gestión administrativa y técnica, y una entrevista remota al personal de las Oficinas Regionales.

3.5.2. Instrumentos de investigación

De acuerdo con Arias 2006, “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, otros”.

- a. Encuesta: Se realiza para preguntar sobre los hechos o aspectos que interesan en el tema planteado de reestructuración. Las preguntas serán contestadas por los encuestados para la obtención de datos.
- b. Entrevista: Se emplea para añadir un criterio más profundo al estudio y despejar dudas al recopilar la información. Se realizarán entrevistas a los colaboradores y al Director de Servicios Ambientales con la finalidad de tener un conocimiento, más claro de cómo se están desarrollando los procesos dentro de la institución, teniendo como punto de partida la Dirección de Servicios ambientales.

3.5.3. Idea por defender

La Dirección de Servicios Ambientales de Fonafifo no cuenta actualmente con una estructura acorde a las necesidades de las nuevas tendencias y cambios sustantivos institucionales emergidos en los últimos quince años; por tanto el plan de reestructuración propuesto mejorara la gestión de metas del Plan Operativo Institucional, optimizara los recursos humanos y generará un modelo institucional que genere confianza para el desarrollo de las actividades de gestión de los recursos financieros al sector forestal del país.

3.5.4. Verificación de la idea a defender

Con la propuesta de reestructuración se pretende desarrollar coherentemente un ajuste a las funciones generales de las diferentes dependencias que conforman la Dirección de Servicios Ambientales y las Oficinas Regionales de Fonafifo, basado en procesos integradores que sustituyan las duplicidades actuales que se han generado de labores desde su última actualización de cargos. Además, contar con un organigrama estructural matricial que identifique el nivel jerárquico acorde al manual de funciones propuesto a desarrollar, que permita conocer los requerimientos, actividades y funciones basado en eficiencia.

4. DESARROLLO

El modelo administrativo y cultural vigente desde 2009 en la Dirección de Servicios Ambientales de Fonafifo, no ha experimentado un reajuste integral de sus unidades operativas. Es esencial explorar el alcance de una posible reestructuración organizacional parcial que adapte los requerimientos derivados de nuevos escenarios de conservación de servicios ecosistémicos y desarrollo regenerativo no contemplados anteriormente en la oferta que proveen las áreas de conservación privadas de nuestro país.

Desarrollo regenerativo en el reconocimiento de servicios ecosistémicos, incluye el fomento de una serie de buenas prácticas que promueven la salud y recuperación ambiental de ecosistemas asociados a contratos gestionados por Fonafifo. Se basa en integrar sistemas productivos forestales, agrícolas, ganaderos y marinos, como eje de desarrollo económico de la población y del sistema alimentario sostenible, que reproduzca los patrones y procesos naturales.

El análisis de un marco estructural moderno, basado en el enfoque de procesos debe incorporar, conceptos como cultura organizacional, desarrollo regenerativo y esquemas de financiamiento sectorial como herramienta de optimizando del uso de recursos. Estrategia que paralelamente promueva el mejorar la misión, visión, políticas y procedimientos internos, integrando el sistema informático institucional SiPSA para el control y monitoreo de mejoras continuas.

La organización como función, tiene que ver con la fase del Proceso Administrativo Público que cumple el papel vital de identificar, sobre la base de objetivos y funciones sustantivos identificados en la Planificación y definidos y legitimados por la Dirección, la mejor asignación de recursos y subfunciones, y así repetidamente, a unidades organizativas, las cuales actuarán dentro de un todo complejo de criterios y mecanismos complementarios –también definidos dentro de la actividad de división el trabajo– como unidad de mando, ámbito de control,

comunicaciones, línea, asesoría, apoyo, sectorialización y regionalización administrativas, etc. (Meoño, 1986, p. 114)

4.1. Generalidades de la teoría organizativa

La teoría institucional de acuerdo con Zucker (1987), sostiene que las organizaciones tanto públicas como privadas se ven influenciadas por las expectativas sociales y presiones normativas, las cuales pueden surgir de fuentes externas o desde dentro de la propia organización. Estas presiones impulsan la búsqueda de legitimación (aceptación) por el interés de cumplir con las normas formales e informales, con las exigencias de la sociedad y de los gremios de profesionales que laboran en ella.

La adopción e incorporación de estos elementos en la estructura y diseño de la organización de la dirección servicios ambientales de Fonafifo, se establece como línea base para configurar procesos de homogenización de actividades en el entorno institucional para aumentar la probabilidad de prevalecer a la vanguardia en el reconocimiento de pago por servicios ambientales o ecosistémicos de acuerdo con los avances venideros de cambio de conceptualización por adoptar.

Toda organización requiere ser aceptada o legitimada por su entorno (Estado, gremios, sociedad civil o ciudadanía) para poder ser exitosa y permanecer en el tiempo, y en este sentido, las organizaciones públicas no escapan a esta realidad. La legitimidad es un concepto importante para la teoría institucional y “se entiende como la conformidad de la organización a las prácticas y reglas institucionalizadas, con el objetivo de incrementar sus perspectivas de supervivencia y éxito, independientemente de la eficacia y eficiencia de las prácticas y procedimientos institucionalizados adquiridos” (Gutiérrez y Salas, 2015:10).

De acuerdo con Fernández y Guádez (2017), entendiendo que el orden organizativo, las relaciones cotidianas y las presiones del entorno suele estar en correspondencia con la manera en que la sociedad se encuentra estructurada,

cada institución por sí misma debe rediseñar alternativas que posibiliten la adaptación a esos requerimientos para obtener no solamente legitimación, sino innovación, reconocimiento y ventajas competitivas. Por lo tanto y en lo puntual, las organizaciones públicas no escapan de esa tendencia y en consecuencia deben desarrollar capacidades en sus diseños y forma de trabajar que les permita ajustarse rápidamente ante las demandas exigidas por la sociedad con miras a lograr niveles óptimos de eficiencia en la producción de bienes y servicios según sea su área de actividad.

Por ello, en procura de dotar de dicha legitimidad en cuanto a normativa del Estado costarricense, el presente Plan de reestructuración 2024 para la Dirección de Servicios Ambientales del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo) en Costa Rica, se encuentra formulado de acuerdo en los preceptos amparados a la *“Guía de Mideplan 2007, para la reorganización institucional fundamentada en una modificación, creación o supresión de una unidad administrativa”*, emitida como herramienta funcional a desarrollar para cuando la reorganización propuesta crea, suprima o modifique una unidad administrativa, y el requerimiento de información se debe enfocar estrictamente a la unidad institucional objeto de estudio; basándose por objetivos o funciones fundamentados en alguna disposición normativa, la propuesta debe contener lo siguiente:

4.2. Diagnóstico de Fonafifo

El Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, presenta el desafío de introducir cambios estructurales de una manera gradual y sistemática, basado inicialmente en un enfoque de las capacidades dinámicas sobre factores asociados con la visión institucional y estratégica como habilidades y competencias de los jefes para planificar, direccionar, ejecutar y controlar las relaciones que se dan entre la organización y el entorno.

Bajo ese planteamiento, la actuación de la Dirección de Servicios Ambientales dentro de la estructura general de Fonafifo puede ser activa o reactiva, para lograr un acoplamiento con los retos actuales de gestión de recursos financieros, con el fin de alcanzar ventajas competitivas sustentables, se requiere concomitantemente de capacidades organizacionales, habilidades, competencias, procesos, tecnologías y conocimiento del ambiente y de la organización (Miranda, 2015), ante lo cual, los Jerarcas deben tener un alto conocimiento de los escenarios que ocurren en el entorno y promover ajustes en los recursos de la Dirección de PSA a fin de lograr congruencia entre las capacidades y competencias internas con los condicionantes del contexto ambiental de país.

4.3. Cultura institucional actual

La cultura de una organización es la estructura socialmente construida de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo y de actuar en el que identifica a sus colaboradores. López (2002). En la Dirección de Servicios Ambientales podríamos inferir que se trata de su estructura socialmente construida a partir del año 2009, que regula de alguna manera el pensamiento y el actuar de cada colaborador en el seno de sus diferentes unidades de gestión, que puede influir en la planificación y el control que ejercen sobre sus actividades.

Este concepto se encuentra relacionado con las capacidades del equipo de colaboradores de poder ser resilientes de manera individual o colectivamente a los cambios propios de adaptación de un enfoque diferente de ejecutar acciones. Y podrá ser considerado para el desarrollo de fortalezas y habilidades en un plan de capacitación de nuevos preceptos de gestión amparadas al PSA 2.0.

La importancia del análisis de dicha cultura en el ejercicio de reestructuración propuesto se sustenta en que a pesar de que una gran parte de los colaboradores coinciden en espacio y tiempo durante la jornada laboral, las diferencias de conductas son muy evidentes entre departamentos y unidades, creando

incomunicación efectiva entre el personal y duplicidades de funciones. Esto a pesar de compartir en muchos de los casos los mismos objetivos.

El ambiente laboral por competencias individuales deberá ser fortalecido hacia una cultura colectiva de metas institucionales. Que nos permitirá implementar mecanismos de comunicación asertiva con el personal para fortalecer habilidades blandas, mediante el cambio de paradigmas sociales propios de un grupo heterogéneo de colaboradores. No se puede mejorar todo al mismo tiempo. Por eso, el diagnóstico de cultura interna de la DSA da pistas para elegir qué acción priorizar cada vez y aporta información para entender las causas de posibles inconformidades o retos que pueda llegar a presentarse.

4.4. Organización administrativa actual

Desde su creación, Fonafifo es administrado por una Junta Directiva encargada de emitir las directrices generales, reglamentos de crédito u otros, cuando sea el caso, y de aprobar las operaciones financieras. Además, fija los tipos de garantía de acuerdo con los montos por financiar, los plazos, las tasas de interés y las demás condiciones de los créditos por otorgar. (Sanchez et al.,2017)

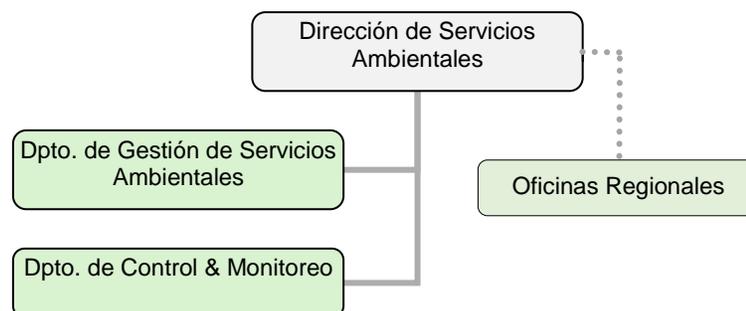
La Junta está compuesta por cinco miembros: dos representantes del sector privado nombrados por la Junta Directiva de la Oficina Nacional Forestal; donde uno necesariamente, debe ser representante de las organizaciones de pequeños y medianos productores forestales. Otro miembro es del sector industrial, y tres del sector público, designados uno por el Ministro del Ambiente y Energía, otro por el Ministro de Agricultura y Ganadería, y el tercero por el Sistema Bancario Nacional, todos por un período de dos años. (Sáenz et al.,2010)

Luego de funcionar varios años con la figura de Fideicomiso, en atención a disposiciones de la Contraloría General de la República, y mediante Resolución MINAE R-536-2007 (publicada en La Gaceta No. 13 del 18 de enero del 2008) fue

implementada una nueva estructura organizativa que incluye una Dirección General y cinco direcciones subordinadas, a saber: Dirección de Servicios Ambientales, Dirección de Fomento Forestal, Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales, Dirección de Asuntos Jurídicos y Dirección Administrativa Financiera. (Rodríguez et al.,2012)

Es por lo que, a partir del año 2009 la Dirección de Servicios Ambientales posee la administración y coordinación de las actividades relacionadas con el pago de servicios ambientales en proyectos de manejo forestal, reforestación, protección de bosques, sistemas agroforestales y regeneración natural, entre otros. Ante los nuevos retos de modernización del plan Institucional del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo) de limitación de fondos públicos y metas establecidas en el Plan Operativo institucional, así como las nuevas opciones de reconocimiento de PSA planteadas dentro de las políticas ministeriales 2024, necesario establecer nuevos escenarios de planificación de recursos. Su estructura organizativa actual, está basada desde hace 15 años, en la gestión de dos departamentos que coadyuvan administrativa y técnicamente en la operatividad de los procesos, con funciones específicas y articuladas a las metas del plan operativo institucional, así como la coordinación directa con la figura de Oficinas Regionales de la institución:

Figura N° 2. Organigrama actual de la Dirección de Servicios Ambientales



Elaboración propia

En los apartados siguientes se confrontan las funciones específicas por departamentos y oficinas regionales actuales para la Dirección de Servicios Ambientales, que están definidas en la conformación del organigrama institucional reconocido y vigente ante el órgano colegiado de la Junta Directiva de Fonafifo

4.4.1. Departamento de control y monitoreo

Coordinar las actividades relacionadas con el control y monitoreo en campo de proyectos con pago de servicios ambientales de protección del bosque, manejo de bosque, reforestación y sistemas agroforestales ya establecidos; algunas de sus funciones específicas son:

- I. Establecer los mecanismos necesarios para el monitoreo que exijan los organismos internacionales, donantes, prestatarios y benefactores de los diferentes programas y alimentará al sistema de Gestión y control con los datos.
- II. Coordinar las labores como contraparte en estudios especiales contratados por la Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales en caso de ser necesario.
- III. Ejecutar los convenios para el Pago de Servicios Ambientales en los proyectos de reforestación, protección de bosques, entre otros.
- IV. Administrar el Sistema de Información Geográfico del Fonafifo.
- V. Brindar atención tanto a los clientes internos como externos que requieran información del Sistema de Información Geográfica.
- VI. Ubicar en el Sistema de Información Geográfica los proyectos que reciben pago por servicios ambientales incluyendo la ubicación de fincas con traslapes.

- VII. Elaboración de mapas y materiales de apoyo para las demás Direcciones, Oficinas Regionales del Fonafifo, así como para otras Instituciones que así lo soliciten.

4.4.2. Departamento de gestión de pago por servicios ambientales

Encargado de efectuar desde las oficinas centrales, las actividades de planeamiento y seguimiento de todo lo concerniente a los contratos y pagos de servicios ambientales de los proyectos presentados al Fonafifo, que han sido tramitados desde las Oficinas Regionales, coordinando con las áreas políticas como la Dirección de PSA y áreas sustantivas como el Departamento Legal y el Departamento Financiero, la articulación de labores. Tiene como funciones específicas:

- I. Proponer las políticas, lineamientos y criterios institucionales en materia los servicios ambientales que orienten a la institución en la vanguardia del campo.
- II. Desarrollar mecanismos eficientes para la implementación de las políticas concernientes al pago de servicios ambientales.
- III. Proponer áreas prioritarias para el Pago de Servicios Ambientales.
- IV. Evaluar los contratos remitidos por las diferentes oficinas regionales, bajo la modalidad de manejo, protección o reforestación para el Pago de Servicios Ambientales.

4.4.3. Oficinas Regionales

Para una mejor atención de los usuarios, Fonafifo cuenta con ocho oficinas regionales, cuya función sustantiva se basa en la representación técnico/política de la institución en sus diferentes zonas geográficas, teniendo como uno de sus objetivos prioritarios dentro del plan operativo institucional la ejecución del Programa de Pago por Servicios Ambientales, por tal circunstancia la Dirección

General delega en la Dirección de Servicios Ambientales la coordinación directa de sus funciones operativas y el cumplimiento además de:

- I. Recibir, tramitar y coordinar el envío de los trámites administrativos y de información de los proyectos, a las distintas dependencias centrales que componen el Fonafifo.
- II. Rendir informes periódicos a la Dirección General sobre las actividades realizadas o cuando así lo solicite.
- III. Divulgar los lineamientos y directrices que la Dirección General y sus Direcciones establezcan relacionados con los proyectos del Fonafifo.
- IV. Enviar a trámite las solicitudes de pago de los beneficios estipulados por ley, según lo pertinente y previa revisión de requisitos establecidos por oficinas centrales.
- V. Fiscalizar en coordinación con las Direcciones de Fonafifo los proyectos en ejecución.

De las diferentes acciones que se ejecutan en cada una de estas áreas, se pueden determinar elementos operacionales que podrían interpretarse como duplicidad de funciones. Principalmente en las relacionadas a procesos de pago, control de proyectos activos y seguimiento de convenios; la diferenciación sustantiva radica en que el Departamento de Control y Monitoreo ejerce funciones más técnicas y de operación en campo, de cuya labor se nutre el respaldo de que la ejecución de cada proyecto cumpla con los requisitos de la normativa de PSA y de los objetivos propios de los entes externos financiadores.

El Departamento de gestión de Servicios Ambientales, es un ente más fiscalizador y en cierto modo audita con los parámetros de la misma normativa, los alcances de programa en relación con el cumplimiento de requisitos y estándares de gestión para cada uno de los contratos que se tramitan desde cada sede regional de Fonafifo, para garantizar el uso eficiente de las políticas en materia de PSA.

Las ocho Oficinas Regionales por su parte, ejercen un rol sumamente importante ya que son la representación territorial de Fonafifo, no solo en implementación del Programa de Pago por Servicios Ambientales en sus áreas de cobertura como meta adscrita al Plan Nacional de Desarrollo, si no el coadyuvar con otras instituciones en la ejecución de las políticas ambientales emanadas desde el Ministerio de Ambiente y Energía.

Por lo que la articulación de los tres actores es fundamental en el dinamismo de ejecución de fondos públicos, gestión, control y seguimiento de proyectos sean de PSA, convenios específicos asociados, créditos al sector forestal y denuncias.

4.5. Recurso humano

Actualmente la Dirección de Servicios Ambientales como unidad funcional objeto de la propuesta de reestructuración planteada, posee un total de 38 funcionarios activos al momento del análisis. Estos se encuentran distribuidos en sus dos departamentos sustantivos actuales y las ocho Oficinas Regionales.

4.5.1. Caracterización general

El personal se constituye a la fecha por 24 profesionales (principalmente del área forestal) y 14 colaboradores administrativos. Estos se distribuyen entre la sede central de Fonafifo, donde se encuentra las oficinas de coordinación del director de Servicios Ambientales y sus dos dependencias directas: Gestión de Servicios Ambientales y Control y Monitoreo.

En la actualidad desde sede central se da la coordinación nacional de las políticas ambientales emitidas por el Ministerio de Ambiente y Energía como ente rector al cual se encuentra adscrito el programa vigente de pago por servicios ambientales (PPSA). De allí que el personal posee funciones principalmente de dirección, coordinación y soporte a la administración estadística de resultados de gestión.

Estableciendo un vínculo estrecho y permanente con la gestión operativa y representación institucional de cada una de las nueve oficinas periféricas o regionales que fueron creadas e institucionalizadas a partir de marzo del año 2003.

Aunque dicha estructura de oficinas periféricas o regionales deberían administrativamente ser objeto dependiente de la Dirección Central de Fonafifo, la naturaleza funcional y de gestión técnica en la cual se basó la contratación de personal para las mismas especialmente, incidió en que se constituyeran como recargo a la gestión de la Dirección de Servicios Ambientales. Según lo expresado por el Ing. Gilmar Navarrete Chacón¹⁰, particularmente cada una de las Oficinas Regionales de Fonafifo, posee características muy particulares de gestión territorial, técnico/ administrativa que conlleva a que el personal sea a la vez, muy disímil en cuanto a cantidad y título de clase (ver cuadro N°1).

En el año 2012 se redujo la cantidad inicial de nueve oficinas regionales a las actuales ocho, desvinculándose la oficina regional de Guápiles la cual fue cerrada por decisiones de centralización operativa, la oficina de Caribe Norte se hace cargo de su cartera de gestión de proyectos regionales activos del PPSA y con ello el personal de esta.

Por otra parte, las oficinas regionales ubicadas en San José (San José Occidental y San José Oriental) son coadministradas como una sola unidad operativa regional desde el año 2022.

Ambos ejercicios de cierre de sede en Guápiles y fusión en San José han permitido comprobar como la simplificación de la estructura y redistribución de personal han contribuido a la gestión y reducción de costos, principalmente relacionado al pago de alquiler y servicios, además sobre la disponibilidad de

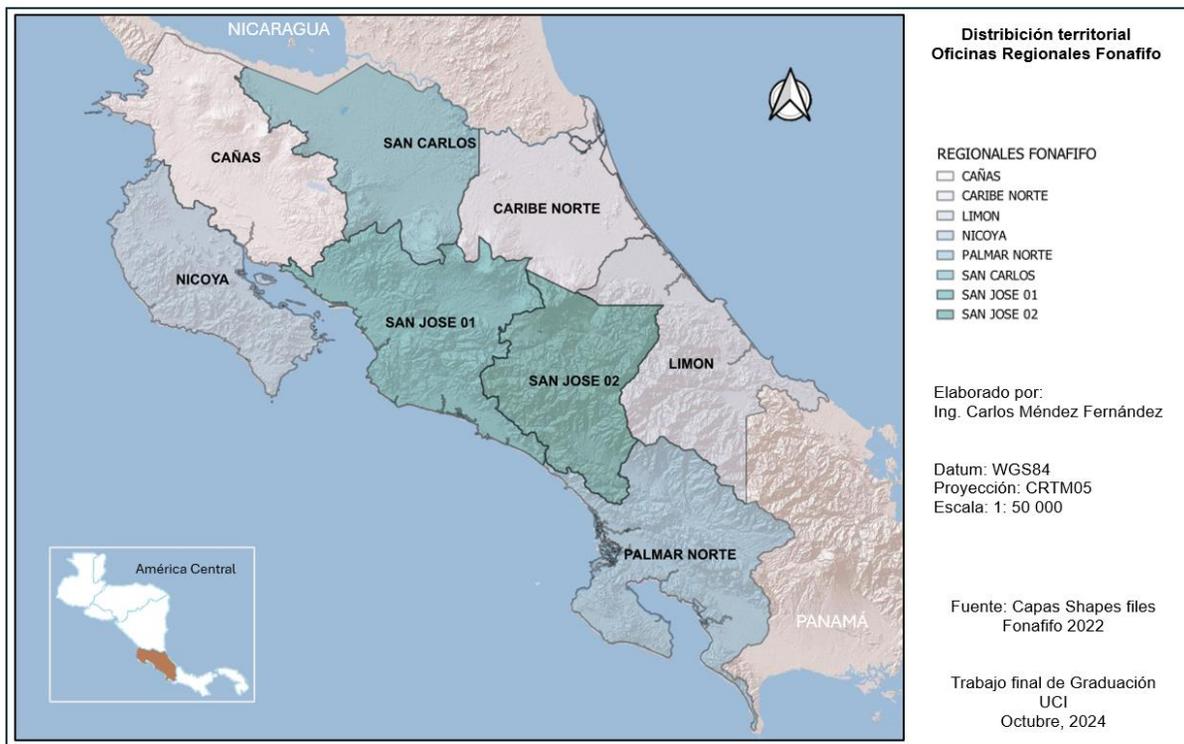
¹⁰ Director de Servicios Ambientales

recursos como equipo informático, licencias corporativas para SIG, equipo de campo y vehículos.

La identificación de dichas Oficinas Regionales es:

- | | | |
|----|--------------------------------|----------|
| 1) | Oficina Regional Cañas | (ORCA) |
| 2) | Oficina Regional Caribe Norte | (ORCN) |
| 3) | Oficina Regional Limón | (ORLM) |
| 4) | Oficina Regional Nicoya | (ORNI) |
| 5) | Oficina Regional Palmar Norte | (ORPN) |
| 6) | Oficina Regional San Carlos | (ORSC) |
| 7) | Oficina Regional Occidental 01 | (ORSJ01) |
| 8) | Oficina Regional Oriental 02 | (ORSJ02) |

Figura N° 3. Mapa de ubicación y distribución geoespacial de Oficinas Regionales de Fonafifo. Costa Rica. 2024.



Fuente: Elaboración propia con datos shapes files 2024- Fonafifo

El cuadro siguiente (N°1), de distribución del recurso humano de la Dirección de Servicios Ambientales, en primera instancia muestra como están actualmente conformadas las dependencias de esta. Identificando para todo su personal las características de Tipo de Clase basada en la normativa de Servicio Civil como ente regulador del empleo público en Costa Rica, así como la cantidad de colaboradores contratados bajo la figura de fideicomiso que actualmente se encuentra de manera interina bajo contrato.

Cuadro N°1. Distribución del Recurso Humano de la Dirección de Servicios Ambientales. 2024

	Unidad	Título de clase	Puesto	Clase / Laboral	Clase / Genero	Tipo de Clase	Experiencia Años aprox.
1	DSA	Profesional jefe de Servicio Civil 3	Director	Político / Gerencial	H	Propiedad	25
2		Secretario de Servicio Civil 1	Secretaria	Soporte Oficina	M	Propiedad	3
3	DGSA	Profesional jefe de Servicio Civil 3	Jefe	Técnico/ Administrativo	M	Propiedad	20
4		Profesional de Servicio Civil 2	Técnico	Especializado PSA	M	Propiedad	12
5		Profesional de Servicio Civil 1 B	Técnico	Especializado PSA	M	Propiedad	10
6		Oficinista 2	Administrativo	Soporte Oficina	M	Propiedad	20
7		Oficinista 2	Administrativo	Soporte Oficina	M	Propiedad	5
8		Oficinista Fideicomiso	Administrativo	Soporte Oficina	M	Interino	0.3
9	C&M	Profesional jefe de Servicio Civil 1	Jefe	Técnico/ Administrativo	H	Propiedad	15
10		Profesional de Servicio Civil 3	Técnico	Especializado SIG	H	Propiedad	21
11		Profesional de Servicio Civil 3	Técnico	Especializado SIG	H	Propiedad	15
12		Profesional de Servicio Civil 3	Técnico	Especializado SIG	M	Propiedad	20
13		Profesional de Servicio Civil 2	Técnico	Especializado SIG	H	Propiedad	18
14		Profesional Fideicomiso	Técnico	Especializado SIG	M	Interino	2
15		Profesional Fideicomiso	Técnico	Especializado SIG	H	Interino	2
16		Profesional Fideicomiso	Técnico	Especializado SIG	H	Interino	2
17	ORSJ01	Profesional de Servicio Civil 3	Jefe Regional	Técnico/ Administrativo	H	Propiedad	15
18		Profesional Fideicomiso	Técnico	Especializado SIG / PSA	M	Interino	0.3
19		Oficinista Fideicomiso	Administrativo	Soporte Oficina	H	Interino	3
20	ORSJ02	Profesional de Servicio Civil 1	Técnico	Especializado SIG / PSA	H	Propiedad	9
21		Oficinista Fideicomiso	Administrativo	Soporte Oficina	M	Interino	2

Continúa

	Unidad	Título de clase	Puesto	Clase / Laboral	Clase / Genero	Tipo de Clase	Años aprox.
22	ORCN	Profesional de Servicio Civil 2	Jefe Regional	Técnico/ Administrativo	H	Propiedad	7
23		Profesional Fideicomiso	Técnico	Especializado SIG / PSA	H	Interino	5
24		Secretario de Servicio Civil 1	Secretaria	Soporte Oficina	M	Propiedad	17
25		Oficinista Fideicomiso	Administrativo	Soporte Oficina	H	Interino	0.3
26	ORSC	Profesional de Servicio Civil 3	Jefe Regional	Técnico/ Administrativo	H	Propiedad	18
27		Profesional de Servicio Civil 2	Técnico	Especializado SIG / PSA	H	Propiedad	19
28		Secretario de Servicio Civil 1	Secretaria	Soporte Oficina	M	Propiedad	17
29	ORCA	Profesional de Servicio Civil 2	Jefe Regional	Técnico/ Administrativo	H	Propiedad	15
30		Oficinista 2	Administrativo	Soporte Oficina	M	Propiedad	19
31	ORNI	Profesional de Servicio Civil 3	Jefe Regional	Técnico/ Administrativo	H	Propiedad	21
32		Secretario de Servicio Civil 1	Administrativo	Soporte Oficina	M	Propiedad	20
33		Oficinista Fideicomiso	Administrativo	Soporte Oficina	M	Interino	6
34	ORPN	Profesional de Servicio Civil 3	Jefe Regional	Técnico/ Administrativo	M	Propiedad	13
35		Profesional Fideicomiso	Técnico	Especializado SIG / PSA	M	Propiedad	7
36		Oficinista 2	Administrativo	Soporte Oficina	H	Propiedad	19
37	ORLM	Profesional de Servicio Civil 3	Jefe Regional	Técnico/ Administrativo	H	Propiedad	21
38		Secretario de Servicio Civil 1	Secretaria	Soporte Oficina	M	Propiedad	16

Elaboración propia: Fuente departamento RRHH, Fonafifo. Julio, 2024

DSA: Dirección de Servicios Ambientales; DGSA: Departamento de Gestión de SA; C&M: Control y Monitoreo; ORSJ01: Oficina Regional San José 01; ORSJ02: Oficina Regional San José 02; ORCN: Oficina Regional Caribe Norte; ORSC: Oficina Regional San Carlos; ORCA: Oficina Regional Cañas; ORNI: Oficina Regional Nicoya; ORPN: Oficina Regional Palmar Norte; ORLM: Oficina Regional Limón

Se puede determinar el tipo de clase laboral actual del personal como confrontación base de las capacidades de su personal, el equilibrio de genero donde prácticamente existe una paridad entre ambos (19/19); así como el promedio de experiencia en años de cada colaborador en el puesto, para un promedio general de 13.1 años (exceptuando en el cálculo a los de recién ingreso).

4.5.2. Gestión participativa del personal de la Dirección de Servicios Ambientales

Para los fines de facilitar el cambio cultural institucional en Fonafifo, debemos definir la existencia del concepto de liderazgo, como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas tradicionalmente conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la institución como a las personas que colaboran en ella. Noriega (2008).

Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante. Por ello, sin necesidad de ahondar en las teorías propias del estilo de liderazgo presente en la Dirección de Servicios ambientales, se realizó una consulta general al personal de esta, para generar evidencia de los alcances esperados del jerarca o líder responsable de la orientación de un proceso de cambio que evidentemente causa expectativas en el grupo de colaboradores. Noriega (2008).

De acuerdo con dicha consulta, un buen manejo de la información entendida como aquellos mecanismos internos de comunicación efectivos que puedan ser aplicados en el proceso de gestión de cambio, es sumamente importante. Un 48.6% del personal considera que es importante estar previamente enterados de las acciones que puedan ser consideradas durante un proceso que se considera como de mediano a largo alcance.

Un 42.9 % opinó que el fortalecer los vínculos entre los departamentos que conforman el equipo general de trabajo es muy importante. Actualmente la cultura de desarrollo de mecanismos de participación formales son pocos, considerando que la comunicación y aportes entre pares (personal de departamentos y oficinas regionales) deberían fortalecerse.

Gráfico N°1. Prioridades esperadas del modelo de liderazgo encargado del proceso de reestructuración propuesto.



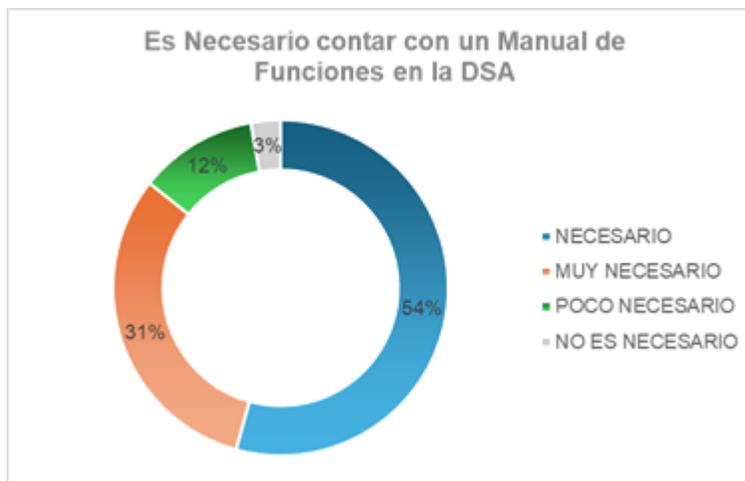
Elaboración propia: Basada en Encuesta aplicada al personal, junio 2024

El tercer concepto reflejado como elemento a considerar en los mecanismos de liderazgo de cambios en la estructura organizativa, es la productividad del equipo; un 8.6% de los consultados instituye este componente como importante ya que lo proyectan directamente como agente de influencia en las tareas a ejecutar una vez que se logre consolidar la actualización de perfiles de cada departamento.

Estas incertidumbres de afectación positiva o negativa en cuanto a productividad están relacionadas muy probablemente a que ante la consulta de tener claro las relaciones de labores por puesto y su vinculación a metas del plan operativo institucional, los colaboradores manifestaron en un 54% lo necesario que es el poder tener formalmente estipulado en un Manual de Funciones, cada una de las gestiones a realizar por tipo de clase. Un 31% considera muy necesario esta conceptualización clara de tareas; siendo

muy pocos (12%) los que ven poco necesario dicho manual, principalmente porque tienen muchos años de estar en sus mismos puestos laborales, de igual forma que aquellos que lo consideran no necesario (3%).

Gráfico N°2. Requerimiento de Manual de Funciones.

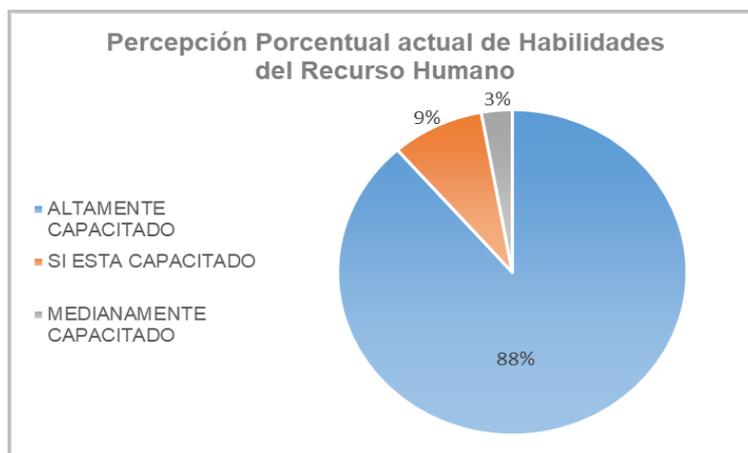


Elaboración propia: Basada en Encuesta aplicada al personal, junio 2024

Al realizar la indagación de percepción de valoración actual al personal de la Dirección de Servicios Ambientales, estos determinan en cuanto a habilidades generales¹¹ una fortaleza destacada, considerando que alrededor del 88% del personal se encuentra altamente calificado y un 9% se encuentra competente para la gestión de su puesto. Esto por razones que pueden ser atribuidas a que el grupo de colaboradores en su mayoría se encuentra conformado por profesionales de base de formación en ingeniería con bastantes años de experiencia en las labores atinentes al desarrollo del programa de PSA, tal como se puede comprobar basados en el Cuadro N°1, de la distribución del recurso humano.

¹¹ Estudios formales, capacitaciones, experiencia laboral en el cargo

Gráfico N°3. Percepción de habilidades del personal de la Dirección de Servicios Ambientales.



Elaboración propia: Basada en Encuesta aplicada al personal, junio 2024

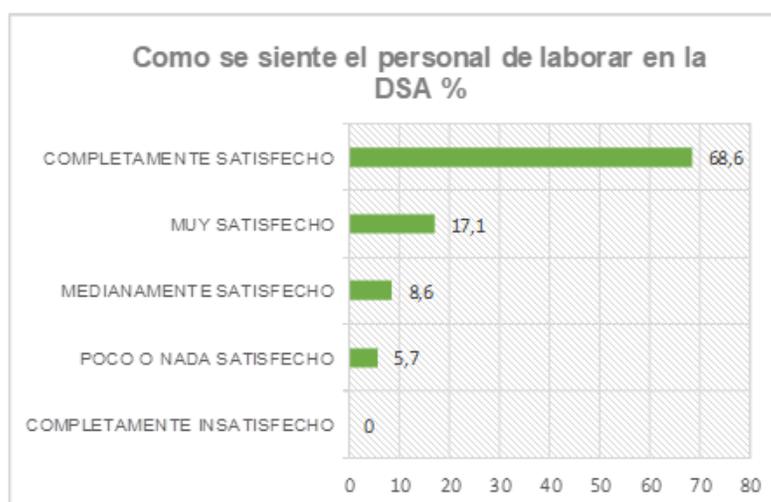
Este factor de autopercepción de habilidades establece para los fines de la propuesta de restructuración, una línea base para determinar aspectos de posibles fortalezas de capacitación dentro del proceso de cambio estructural, basado en el perfil del grupo directamente involucrado, como cimiento para socializar y comunicar adecuadamente los alcances esperados.

La destreza institucional de poder reconocer los criterios emitidos por su personal en cuanto percepción de “*ser altamente competente*” vendrá reflejada en la propuesta de que se incorporen elementos adicionales de fortalecimiento de habilidades subjetivas que son mucho más difíciles de cuantificar. También conocidas como «habilidades de las personas» o «habilidades interpersonales», las habilidades blandas se relacionan con la forma en que el equipo pueda relacionarse e interactuar con otras personas.

De acuerdo con Sanches et al. (2017), la satisfacción laboral es un tema de interés destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como

determinar cómo influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo. La satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la calidad de vida.

Gráfico N°4. Percepción de capacidades del personal de la Dirección de Servicios Ambientales.



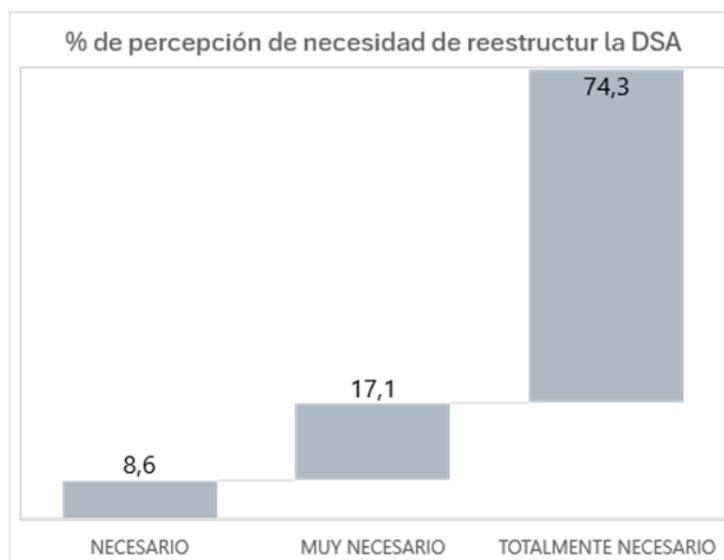
Elaboración propia: Basada en Encuesta aplicada al personal, junio 2024

La satisfacción laboral se puede relacionar directamente con el conocimiento de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todos estos factores desembocan en la manera de actuar del individuo Sanches et al. (2017). De allí que sea sumamente importante destacar que a pesar de que un 68,6% del personal de la Dirección de Servicios Ambientales indica sentirse “completamente satisfecho” de su labor y un 17,1% “muy satisfecho”; debemos de analizar la presencia de opinión de un 8,6% que indica estar “medianamente satisfecho”, para determinar aspectos por mejorar o implementar en conjunto con el 5,7% que indicó estar “completamente insatisfecho” para ofrecer las mejores condiciones posibles que tiendan a mejorar dichos índices de negatividad en los colaboradores.

Una vez concreta la fase de involucramiento y participación del personal de la Dirección de Servicios Ambientales, se hizo imprescindible formalizar la consulta de si consideran atinente que, bajo la realidad actual institucional, así como los posibles cambios venideros con la formulación de la iniciativa de PSA 2.0 impulsada por el jerarca ministerial para este año 2024, es viable o necesario un ejercicio de cambio y reestructuración organizativa de las unidades que conforman la misma.

El gráfico N°5, es contundente al advertir que el 100% de los consultados opinan que es necesario pensar en la actualización estructural organizativa, de ellos el 73,3% considera que es “totalmente necesario” y un 17,1% “muy necesario”.

Gráfico N°5. Necesidad de Reestructuración por parte del personal de la Dirección de Servicios Ambientales.



Elaboración propia: Basada en Encuesta aplicada al personal, junio 2024

Este inusual consenso consultativo, refleja una cultura proactiva de intereses del personal en validar los procesos participativos, reflejo de un apoyo a la Dirección de Servicios Ambientales en la autoevaluación y propuesta de mejora continua que involucra los procesos actuales, con la posibilidad de fortalecer la estructura jerárquica de los departamentos y oficinas regional a nivel institucional.

4.6. Propuesta de diseño de un programa de capacitación para la DSA

El objetivo principal de diseñar un programa de capacitación es detectar, diseñar e integrar temáticas para potenciar al recurso humano de la Dirección de Servicios Ambientales, relacionados específicamente con las expectativas que sean afines al cambio estructural de reorganización propuesto.

Las exigencias por mantenerse vigente en el contexto del desarrollo del Programa de Pago por Servicios Ecosistémicos son la punta de lanza para que la DSA mantenga un alto nivel de especialización de su personal, esta es la razón por la cual la capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio y de modificar algunas actitudes. Sin embargo, se podría decir que la capacitación en muchas empresas e instituciones es reactiva, es decir se realiza basándose en lo que puede ser necesario para cubrir ciertas necesidades de entrenamiento y tratar de cubrirlas.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, modificando sus actitudes frente a las actividades de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Chiavenato (2002).

4.6.1. Desarrollo de la propuesta de un programa de capacitación

En el desarrollo de una propuesta de cambio de las condiciones estructurales de la Dirección de Servicios Ambientales, debemos establecer que el fortalecimiento de capacidades de resiliencia del personal es una herramienta fundamental para la administración del recurso humano: Ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia de los colaboradores, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la dirección en reestructuración.

Proporciona a los diferentes miembros de cada departamento, la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias en materia del Programa de PSA y sus diferentes relaciones, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

Cuadro N°2. Métodos de detección de necesidades de capacitación (DNC)

Método	Aplicaciones
DNC con base en Puesto-Persona	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.
DNC con base en el Desempeño	Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no sólo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.
DNC con base en Multi habilidades	Se aplica cuando las instituciones han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales.

Elaboración basada en: Planeación estratégica de capacitación, Pinto, R. (2002)

Para fortalecer el análisis de requerimientos de capacitación se realizó una evaluación de los factores fuertes y débiles, conocido como FODA, que en su conjunto diagnostican la situación interna de la organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas; por parte de las actuales jefaturas de la Dirección

de Servicios Ambientales, una muestra de los colaboradores técnicos, así como parte del personal de apoyo administrativo.

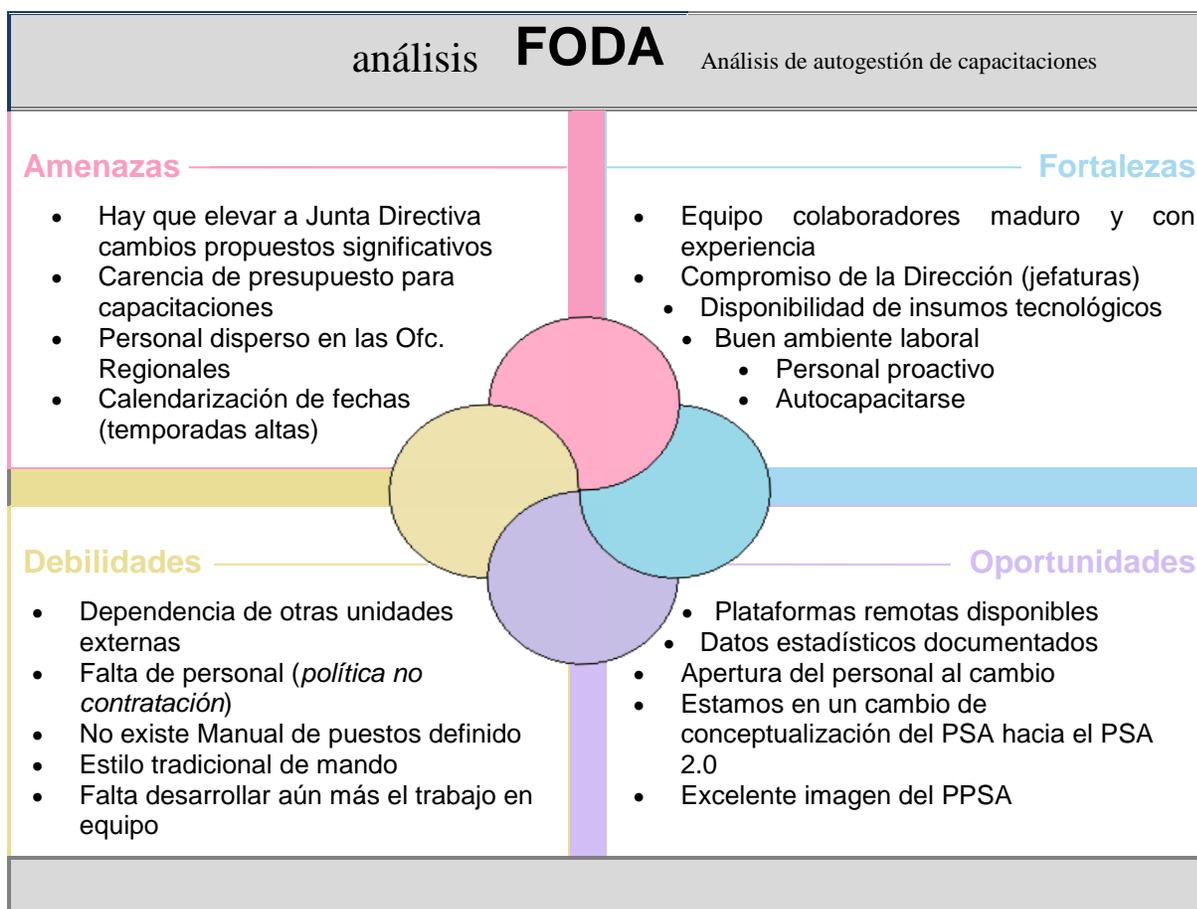
Utilizamos en el ejercicio la herramienta de sistematizar, que es registrar de manera ordenada las experiencias que deseamos compartir con los colaboradores, combinando el sustento teórico del significado y alcance de la reestructuración del organigrama de la DSA propuesto. Para partir con una línea base integrando las experiencias prácticas de resultado del programa de PSA con dicho sustento teórico, con el objeto de crear una propuesta de capacitación basada en la gestión del conocimiento auto gestionable.

Dicha línea base nos aportó elementos en los que basar la identificación de amenazas, fortalezas debilidades y oportunidades, bajo los cuales constituir un programa de “*sistematización del aprendizaje*” que refuerce la adaptación de un nuevo modelo de organización de la DSA permanente, basado en:

- a. Permitir mantener la posición de la Dirección de Servicios Ambientales en el tiempo, ya que sus componentes son dinámicos y no estáticos de acuerdo con la política ambiental nacional, actualizando nuevos preceptos de gestión por áreas.
- b. Su implementación en el proceso de Plan Operativo Institucional (PAO) institucional se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos de Fonafifo.
- c. Que las capacitaciones sirvan como un filtro que reduzca el universo de análisis actual, adoptando los mismos conceptos operativos en las diferentes áreas de manera clara, ordenada y replicable.
- d. Sean autogestionadas con el personal disponible en la Dirección de Servicios Ambientales.

De ahí, que los resultados obtenidos de dicho ejercicio se muestran en el cuadro N°3 de Análisis FODA. Capacidad de autogestión del aprendizaje en la DSA.

Cuadro N°3. Análisis FODA. Capacidad de autogestión del aprendizaje en la DSA.



Elaboración propia con datos de ejercicio FODA del 12 ago. 2024

El FODA como técnica de planeación para sistematización del aprendizaje, permite contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del Programa de PSA y que con su *know how*¹² pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.

¹² Know-how proviene del inglés y significa: "Saber hacer". Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de una tarea específica.

Cuadro N°4. Temas de capacitación y cronograma de ejecución. I semestre 2025.

	Dirección de Servicios Ambientales Fondo Nacional de Financiamiento Forestal	
	DSA- FONAFIFO	
Programa de capacitación para incorporar metodologías de procesos, sistematización del aprendizaje y reforzamiento de la cultura organizacional	Fecha	Versión
	Página 1 - 1	

Ítem	Actividad	Responsable	clase	Febrero 25				Marzo 25				Abril 25				Mayo 25				Junio 25				Julio 25			
				semana				semana				semana				semana				semana				semana			
Temas de Capacitación				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reorganización de unidades administrativas	Jefe. OR San José	A																								
			T																								
			OR																								
2	Metodologías de procesos y diseño de procedimientos	Jefa, Depto. Gestión de S.A.	A																								
			T																								
			OR																								
3	Cultura y clima organizacional	Recursos Humanos	A																								
			T																								
			OR																								
4	Conceptualización del PSA hacia el PSA 2.0	Jefe, Depto. Control & Monitoreo	A																								
			T																								
			OR																								
5	Servicios Ecosistémicos en el nuevo modelo de PSA	Jefe, OR San José	A																								
			T																								
			OR																								

A	Personal administrativo
T	Personal Técnico
OR	Oficinas Regionales

Elaboración propia con datos de ejercicio FODA del 12 ago. 2024

4.6.2. Temas y contenidos de capacitación propuesta:

La Dirección de Servicios Ambientales necesita llevar a cabo un mecanismo o proceso de capacitación continua de sus colaboradores técnicos y administrativos basado en la misión, visión y políticas institucionales, con el objetivo de optimizar el uso de recursos. De tal manera conservar su imagen institucional vigente como entidad referente nacional e internacional en materia de PSA. y una fuerza laboral competente, integrando el sistema informático interno SiPSA para un mejor control y eficiencia de sus procesos.

Por temas presupuestarios, las Instituciones públicas han tenido dificultades con la formación de sus empleados en los últimos años. Este inconveniente de limitación de recursos financieros incide en tener que decidir en qué áreas centrar la capacitación, priorizando cómo mantener a los empleados comprometidos a la vez que se deba procurar retengan la información adquirida y puedan efectivamente aplicarla (capacitación con sentido).

Por ello, la auto capacitación es una opción que se debe considerar como mecanismo de lograr alcanzar los objetivos vinculados al proceso de reestructuración organizativa, bajo la siguiente temática de conceptos propuestos a desarrollar:

Tema 1. Reorganización de unidades administrativas

Desarrollar las capacidades del personal para la comprensión de alcances y objetivos asociados a la reorganización de la DSA propuesta. Se ejecutarán talleres comunicativos sobre temas vinculados de “la modificación de unidades administrativas en cuanto a su gestión, normativa, tecnología, infraestructura, recursos humanos y estructura”¹³

¹³ Artículo 15 del Decreto Ejecutivo N.23323--PLAN, Reglamento General del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica”, modificado mediante Decreto Ejecutivo N.36086--MP--PLAN--MTSS

En la reorganización no se efectuará ningún despido o eliminación de plazas; sólo se realizarán a nivel interno movimientos de personal en algunos departamentos para brindar un mejor servicio al usuario.

- a. Misión, visión y políticas institucionales vinculados al plan de reestructuración de la Dirección de Servicios Ambientales.
- b. Requisitos para reorganizaciones administrativas.
- c. Propuesta de reestructuración organizativa, que nos permita atender las gestiones con mejor comunicación y un servicio enfocado a la calidad.
- d. Transformación digital relacionada con la mejora en la calidad de los servicios.
- e. Buscamos optimizar los procesos de talento humano a través de la mejora continua y fortaleciéndolo con la innovación.

Tema 2. Metodologías de procesos y diseño de procedimientos

El objetivo será el desarrollar habilidades en cuanto a estructura y procedimientos administrativos, siendo estos elementos estrechamente interrelacionados. Los procedimientos administrativos “transitan”, a través de las estructuras. Por eso cualquier modificación en los aspectos estructurales puede aparejar cambios en los procedimientos y viceversa.

- a. Conceptos y características del diseño por procesos
- b. Ventajas de su utilización
- c. Sistemas de graficas para realizar organigramas
- d. Tendencias modernas para la mejora de procesos.
- e. Metodología de análisis.
- f. Manual de procedimientos

g. Elaboración y presentación de datos y resultados.

Los procedimientos, o las operaciones, son los actos mínimos a partir de los cuales se integran tanto el aspecto estructural de la organización (funciones y relaciones) como el aspecto operativo (sistemas administrativos). Actualmente se cuentan con funciones generales en las cuales se puede establecer la línea base para el desarrollo de una adecuada actualización de procedimientos documentados, los cuales podrán ser renovados mediante la participación colectiva del personal directamente responsable de su ejecución, que se consignan en el cuadro siguiente.

Cuadro N°5. Listado de tareas generales que podrían ser renovadas en la documentación actualizada de su proceso

Ítem	Proceso para someter a renovación y documentación
1	Recepción de solicitudes de ingreso al programa de PSAE
2	Digitalización de planos y calificación de solicitudes de acuerdo con criterios de prioridad establecidos
3	Gestión de pagos de contratos vigentes con cuotas pendientes
4	Gestión de pagos anticipados de contratos
5	Programación estratégica de visitas de campo y/o virtuales para control y monitoreo del PSAE
6	Gestión de compra y control de activos, por unidades departamentales y oficinas regionales
7	Control y seguimiento de convenios vinculados a monitoreo de áreas efectivas de PSAE

Elaboración propia con datos de ejercicio FODA

Tema 3. Cultura o clima organizacional

De acuerdo con lo referido en el inciso 4.2. donde reconocemos la cultura de una organización *como la estructura socialmente construida de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo y de actuar en el que identifica a sus colaboradores*. El clima organizacional sano es fundamental para el éxito y la satisfacción de los empleados en cualquier organización, en el entendido que este es el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una institución sobre el ambiente laboral.

Cuando los colaboradores se sienten valorados, respaldados y tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente, se crea un ambiente propicio para su bienestar y rendimiento óptimo. En este sentido, la capacitación y el desarrollo profesional juegan un papel crucial.

La temática de capacitación propuesta abarca:

- a. Cómo fortalecer los elementos que constituyen la cultura organizacional de la Dirección de Servicios Ambientales: misión, visión, políticas y procedimientos.
- b. Analizar la cultura y subculturas de una organización, si existen.
- c. Cómo relacionar la cultura organizativa con otras variables descriptivas de Fonafifo (estilos de liderazgo, riesgos psicosociales, etc.).
- d. Cómo analizar la incidencia de la cultura sobre el comportamiento organizacional.
- e. Cómo diagnosticar el estilo de liderazgo personal y organizacional.
- f. Cómo anticiparse a los conflictos que puedan aparecer.
- g. Cómo realizar un plan de acción para la modificación de las condiciones de organización a escala directiva y de empleados.

Tema 4. Conceptualización del PSA hacia el PSA 2.0

Temática de capacitación considerando que la reforma al Reglamento a la Ley Forestal, realizada mediante Decreto Ejecutivo N° 44607-MINAE publicado en el Alcance número 145 a La Gaceta N° 156; establece cambios de fondo al Programa de Pago por Servicios Ambientales o Ecosistémicos (PSAE), para reconocer de manera independiente los diferentes servicios ambientales a pagar. Para tales efectos, se establecen tres servicios ambientales a reconocer: 1- un pago base, que comprende los bosques con la función de mitigación de gases de efecto invernadero y protección de la biodiversidad; 2- un pago adicional a los bosques que se ubiquen en áreas consideradas de alta biodiversidad, megadiversos o zonas que por su fragilidad, conectividad o deterioro a ser preservadas y 3- se reconoce un pago adicional a los bosques que por su ubicación coadyuven a la protección del recurso hídrico para fines de consumo humano, rural e hidroeléctrico.

Estos cambios requieren de desarrollar metodologías internas de las plataformas tradicionales de gestión del programa (SiPSA), y que el personal pueda desarrollar destrezas de adaptación compatibles a nuevas teorías conceptuales que se incorporan.

Tema 5. Servicios eco sistémicos en el nuevo modelo de PSA

El objetivo principal de introducir el concepto de servicios ecosistémicos es básicamente el de incluir las preocupaciones ecológicas en términos económicos dentro del Programa de pago por servicios ambientales ecosistémicos. Se destaca la dependencia de la comunidad con sus ecosistemas naturales, así como promover el interés público en la conservación de la biodiversidad como nuevo concepto incorporado en dicho programa PSA 2.0 de Fonafifo.

El Enfoque Ecosistémico, EE, es una estrategia proactiva para un manejo integrado de la tierra, el agua y los recursos vivos, que promueve la conservación y el uso sostenible de forma equitativa. Pone a las personas y a sus prácticas de manejo de los recursos naturales en el centro de la toma de decisiones.

Este enfoque viene a derribar barreras preestablecidas en el Programa de PSA actual, donde solo se valoraba la cobertura forestal como una meta principal de resultados de la Dirección de Servicios Ambientales, limitando el reconocimiento de las interacciones de los procesos ecológicos, además de la fragilidad de los ecosistemas inmersos en dichas áreas.

La temática de capacitación propuesta abarca:

- a. Las condiciones y procesos a través de los cuales los ecosistemas naturales, y las especies que lo constituyen, sustentan y satisfacen a la vida humana.
- b. Funciones del ecosistema: capacidad de los procesos y componentes naturales para proporcionar bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas, directa o indirectamente.
- c. Funciones o procesos ecológicos que directa o indirectamente contribuyen al bienestar humano o tienen un potencial para hacerlo en el futuro.
- d. Aspectos de los ecosistemas utilizados (activa o pasivamente) para producir bienestar humano.

4.7. Propuesta de reorganización

La estructura organizacional propuesta, se basa en los requerimientos actuales de resiliencia institucional, puntual y exclusivamente para la *Dirección de Servicios Ambientales Ecosistémicos*, como respuesta a su capacidad de sobreponerse y

reconstituirse frente a situaciones de crisis o cambios del entorno de nuevas políticas públicas al que actualmente se expone. Se basa en un enfoque de adaptación en procesos que incorporen conceptos modernos de servicios ecosistémicos en primera instancia, cambios en su cultura organizacional basados en un enfoque de desarrollo regenerativo¹⁴.

4.7.1. Principales cambios en la estructura y en los servicios

Listado de los cuatro principales cambios que se reflejarán:

- 1 Incorporación de cambios relevantes de conceptos asociados a la identificación tradicional de reconocimiento dentro de la Dirección de Servicios Ambientales Ecosistémicos.
- 2 Cambio en su estructura organizativa, con la creación de un nuevo departamento administrativo de trámites y servicios
- 3 Nuevo modelo de organización de flexibilidad en el uso de recursos humanos especializados
- 4 Reducción de cantidad de oficinas regionales como respuesta adaptativa a el modelo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y sus áreas socioeconómicas, para articular los procesos integrados de planificación y desarrollo regional de largo, mediano y corto plazo

Elaboración propia con datos de ejercicio FODA

4.7.1.1. Incorporación de cambios relevantes de conceptos

La cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras.

¹⁴ El desarrollo regenerativo ofrece una perspectiva innovadora sobre el desarrollo y la sociedad en su conjunto. Proporciona un marco para repensar todas las funciones de una sociedad (sociales, económicas, políticas, culturales, etc.) con el fin de crear sistemas que permitan la regeneración de recursos.

Por lo que, al promover una reorganización estructural, como en el caso de la Dirección de Servicios Ambientales basada en un mecanismo de adaptación a políticas ambientales y conceptos modernos de desarrollo regenerativo, debemos tener claro que algunos de los elementos de cultura organizacional tradicionales de conceptos y nomenclatura deberán ser sujetos a actualización de imagen a proyectar externamente.

Cuadro N ° 6. Cambios en nomenclatura utilizada para para fortalecer nuevos marcos conceptuales.

Nomenclatura actual:	Propuesta de cambio:
Dirección de Servicios Ambientales	Dirección de Servicios Ambientales ecosistémicos
Pago por servicio ambiental PSA	Pago por servicio ambiental ecosistémico PSAE
Reconocimiento por Protección de Bosque	Reconocimiento por elementos de biodiversidad
Desarrollo sostenible	Desarrollo Regenerativo

Elaboración propia basados en ejercicio FODA

4.7.1.2. Creación del Departamento de trámites administrativos y servicios de apoyo.

El objetivo básico de creación de un nuevo departamento dentro de la estructura actual de la Dirección de Servicios Ambientales es para que, mediante el soporte de sus funciones pueda liberar los recargos de labores actuales al resto de unidades de gestión y operativas creando una unidad administrativa especializada.

De tal manera que se dosifique por departamento las metas propias y se puedan concentrar los términos del plan operativo institucional de manera adecuada en relación con sus atinencias naturales para las cuales fueron concebidas. Los mecanismos de atención de convenios externos con organismos financiadores, los

reportes y la calendarización de reportes especializados serán una de sus tareas prioritarias.

Esta nueva unidad de soporte ayudará a la Dirección de Servicios Ambientales en la administración de los procesos de adquisición de bienes, así como con la gestión de requerimientos de la flotilla vehicular, para en conjunto con el departamento de proveeduría institucional coadyuvar en que los recursos sean adecuadamente tramitados en tiempo y orden para una eficiencia optima de los mismos.

Por otra parte, en materia administrativa brindará el soporte en la gestión de servicios esenciales requeridos por las oficinas regionales para de igual manera mejorar las condiciones de cada una de ellas, de acuerdo con las condiciones diferenciadoras y necesidades que presenten.

- a. Vigilar el correcto uso y aplicación de los equipos asignados a la Dirección de PSA y su flotilla vehicular.
- b. Planificar, coordinar y dirigir la programación de servicios de adquisición y compras que permiten a las unidades de la Dirección de S.A. operar de manera eficiente.
- c. Mantener registros e informes actualizados de los diferentes convenios que ejecutan en materia de PSA en la Dirección de S.A. Para la ejecución de informes a entes financiadores.
- d. Cuales quiera otras que dinamicen y promuevan las mejoras en la gestión de la Dirección de Servicios Ambientales, tendientes de la eficiencia de procesos.

4.7.1.3. Modelo de organización de flexibilidad en el uso de recursos humanos especializados.

A- Organización matricial

La organización matricial es una estructura híbrida que combina dos formas de organización: la funcional y la orientada a proyectos. En este modelo, los empleados tienen dos líneas de dependencia: una hacia su jefe funcional (departamento como, finanzas, legal etc.) y otra hacia su jefe de proyecto, área geográfica o producto. Esta estructura es ideal para instituciones que necesitan flexibilidad, colaboración y respuesta rápida a cambios, ya que permite aprovechar mejor los recursos y el talento humano.

Basado en los objetivos de la Dirección de Servicios Ambientales puede decirse que la organización matricial, es el modelo que proporcionara mayor flexibilidad en el uso de recursos humanos especializados, en los casos en que es posible adoptarla. Esta estructura de acuerdo con García, B. & Vela, M. (2012), es adecuada cuando éstos son de una naturaleza afín con otras actividades de la unidad ejecutora, de manera que los especialistas técnicos que necesitan un proyecto tengan también campo de acción en esas otras actividades, o cuando sea una unidad que realiza proyectos similares como actividad normal y los especialistas pueden integrarse en varios de ellos.

El diseño matricial está basado, en una visión menos rígida de los límites interdepartamentales. Se supone que las personas pueden cambiarse de una tarea a otra y que pueden tener diversas obligaciones, al mismo tiempo con diferentes responsabilidades en diferentes proyectos. Sánchez Álvarez, Y. (2011).

En esta estructura, el DSAE determina, de acuerdo con la programación anual de metas del periodo, el tipo y las características del personal que va a necesitar, la oportunidad y la duración de las actividades que cada uno debe cumplir. Con estos antecedentes, informa a los jefes de departamentos sus requerimientos y negocia con ellos, la cesión del personal que necesita.

B- Características principales de una organización matricial:

- a. Doble línea de autoridad: Los funcionarios reportan tanto a su jefe funcional como al líder de proyecto o Departamento. Esto mejora la coordinación y el uso eficiente de recursos, pero puede generar conflictos en la priorización de tareas si no se gestiona bien.
- b. Flexibilidad y adaptabilidad: La estructura matricial permite a la institución adaptarse a los cambios del entorno, como nuevas oportunidades de servicios o proyectos. Los equipos pueden reorganizarse rápidamente según las necesidades.
- c. Mejora la colaboración interdepartamental: Facilita la comunicación y cooperación entre departamentos, ya que las decisiones y la planificación involucran tanto a los líderes funcionales como a los jefes de departamento.
- d. Uso eficiente de los recursos: Los funcionarios pueden trabajar en múltiples proyectos, lo que maximiza su productividad y permite aprovechar las competencias de manera transversal en la organización.
- e. Desarrollo de habilidades multifuncionales: Los funcionarios desarrollan habilidades tanto dentro de su especialidad como en la gestión de proyectos de PSA, lo que enriquece su experiencia y mejora sus oportunidades de carrera.
- f. Complejidad en la toma de decisiones: Aunque aumenta la colaboración, la estructura matricial puede hacer más compleja la toma de decisiones debido a la doble autoridad y a la necesidad de equilibrar los intereses de los departamentos funcionales con los de los proyectos.

El modelo de matriz resuelve los problemas de unidad de dirección centrada en el objetivo y es por ello, que lo consideramos la mayor alternativa de organización matricial, cuando es posible aplicarla. En la figura 4 se incorpora la propuesta de organización matricial para la dirección de servicios ambientales que incluye la gestión de las oficinas regionales.

Cuadro N°7. Modelo de organización matricial, propuesta para la Dirección de Servicios Ambientales Ecosistémicos.

Cadena de mando ▼	Estructura funcional: Oficinas Regionales							
	Oficina Central	San José	Nicoya	San Carlos	Palmar Norte	Caribe Norte	Cañas	Limón
Dirección Ejecutiva SA	Director Ejecutivo SA	Jefe Regional						
Control y Monitoreo	Jefe de control	Técnico Regional						
Gestión de Servicios	Jefe de Gestión	Coordinador PSA						
Servicios Administrativos	Administrador	Asistente						
Financiero contable	Jefe Financiero	Responsable presupuesto						
Legal	Jefe Legal	Asistente legal	Asistente legal	Asistente legal	Asistente legal	Asistente legal	Asistente legal	Asistente legal

Elaboración propia basado en propuesta de reorganización. Oct., 2024

La estructura matricial es propia de organizaciones o instituciones a gran escala, desarrolla de forma simultánea los modelos funcional y divisional. Se caracteriza por generar una cadena de mando vertical dada por la estructura divisional y otra horizontal asociada a la estructura funcional, según la actividad o segmento estratégico como es el programa de pago por servicios ambientales PPSA.

4.7.1.4. Reducción de cantidad de oficinas regionales como respuesta adaptativa a el modelo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y sus áreas socioeconómicas.

Dentro del marco de competencias que le fueron atribuidas a la Dirección de Servicios Ambientales, se encuentra el articular los procesos integrados de planificación y desarrollo regional de largo, mediano y corto plazo, considerando criterios de equidad territorial, respetando las particularidades culturales y aprovechando las sinergias territoriales, con el fin de contribuir a mejorar las condiciones y calidad de vida de la población.

Desde el año 2006, la institución cuenta con una estructura organizada desde su sede central y ocho oficinas regionales activas en el territorio nacional (ver figura N°3), que le han permitido cumplir con la gestión oportuna del programa de pago por servicios ambientales y otras acciones vinculadas al desarrollo económico de pequeños y medianos propietarios de finca con vocación forestal, como el fomento y crédito productivo como pilares adicionales de inclusión y financiamiento alternativo.

De acuerdo con el Ministerio de planificación y política económica, Mideplan (2024); la planificación regional, deberá estar orientada hacia propuestas de acciones que contribuyan con un desarrollo humano sostenible e inclusivo, con equidad territorial y pertinencia cultural; con una mejor distribución del ingreso y de los servicios; así como propiciar la participación ciudadana, concertación y transparencia, en un enfoque sinérgico del desarrollo; la racionalidad y eficiencia administrativa, con alto nivel de desconcentración y aproximación de los servicios institucionales a los ámbitos regionales y locales.

Bajo este marco de Política Nacional de unificar criterios de regionalización interinstitucional, facilitar los procesos de coordinación y comunicación entre las instancias de gobernanza regional, así como con entre éstas y otras organizaciones regionales, territoriales y locales.

Dicha gobernanza regional es el objetivo de la regionalización propuesta para pasar de actualmente poseer ocho oficinas regionales operativas a siete en el corto plazo, adaptando la cultura gerencial regionalizada. Para luego proyectar en el mediano tiempo (dos a tres años), solo poseer seis oficinas y de esta manera cumplir las alianzas estratégicas de administración de territorios desde la perspectiva de áreas de desarrollo económico planteadas por Mideplan.

4.7.2. Aspectos en los que se realizará el cambio propuesto

- a. Dar por finalizada la gestión operativa de la Oficina Regional Caribe Norte.
- b. Proyectar el cierre paulatino de operaciones de la Oficina Regional de Cañas.
- c. A pesar de que actualmente la Oficina Regional de San José Occidental junto con la Oficina Regional de San José Oriental se coadministran por un solo equipo de trabajo regionalizado, se deberá procurar de manera formal y oficial la fusión en una sola unidad de administración regional reconocida de tal manera.
- d. Al gestionar a nivel institucional una reestructuración con afectación regional, se deberá considerar que, por efecto directo, todas las restantes oficinas regionales se verán influenciadas por factores de incremento de sus áreas de influencia, para de tal manera ajustar dichos territorios a la normativa de áreas de desarrollo económico Mideplan
- e. Con el cierre físico de dos Oficinas Regionales Caribe Norte y Cañas, se reducirían costos de alquiler y pago de servicios. En cuanto a su personal y contratos activos, estos podrán ser vinculados a las oficinas Regionales de San Carlos y de Limón en el caso de Caribe Norte, así como a San Carlos y Nicoya en el caso específico del cierre operacional en Cañas.
- f. Se podrá mantener la oficina subregional ubicada en la ciudad de Guápiles para fortalecer la regionalización de la oficina de Limón, dada que esta se

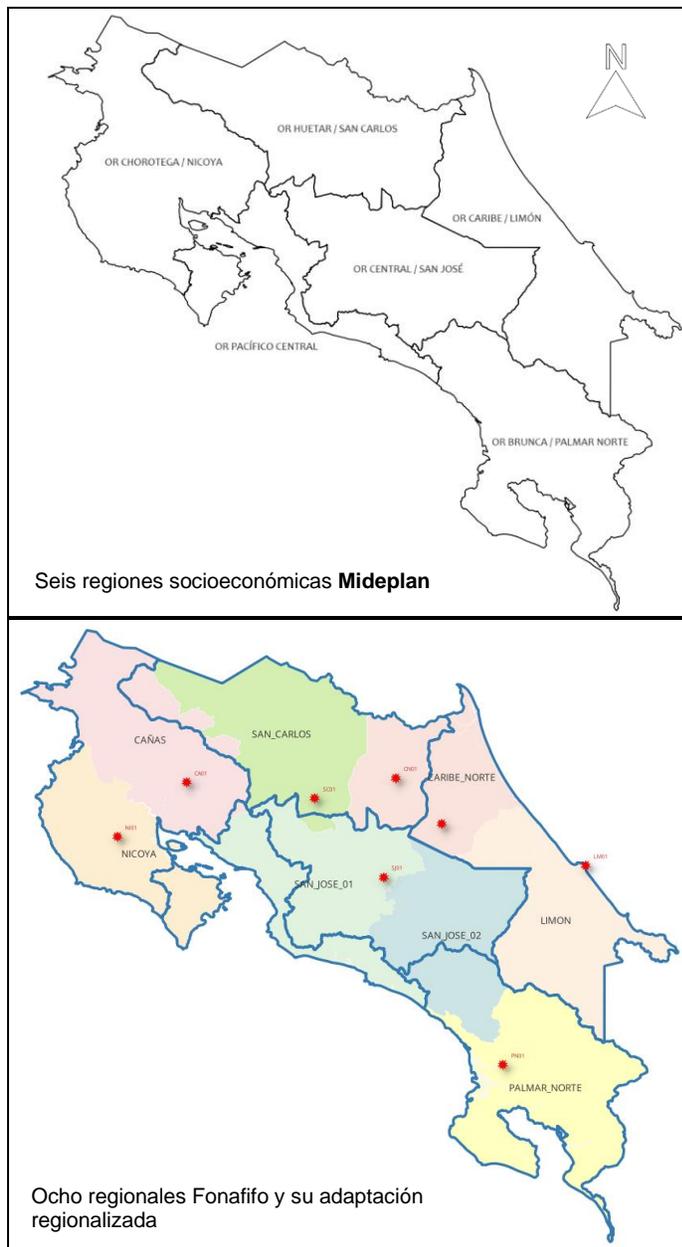
encuentra en las instalaciones del SINAC-MINAE. De igual manera se podrá valorar el trasladar las operaciones actuales de la Oficina de Cañas a las instalaciones del SINAC-MINAE en la Ciudad de Liberia como posible nueva sede subregional operativa adscrita a Nicoya.

- g. Las Oficinas Regionales actuales de San Jose y Nicoya con la regionalización adaptada a las áreas de desarrollo económico Mideplan, también reducirían su territorio administrativamente, donde la Oficina Regional de Palmar Norte se encargaría de la región Brunca de manera total al adicionar el sector de Perez Zeledón a su gestión.
- h. Al seccionar el pacífico central como una nueva región administrativa, la Oficina Regional de San José Occidental y el sector sur de la Península de Nicoya (que es dependiente de la Regional de Nicoya), se les disminuirá de sus competencias territoriales. Esta nueva Región Pacifico Central, no resultara en recargo financiero para Fonafifo en el tanto que la misma pueda ser coadministrada por ambas oficinas conservando de tal manera los principios y objetivos que las áreas Mideplan procuran.
- i. Se podrá valorar la categorización de puestos actuales de profesionales de Servicio Civil encargados de dichas oficinas, a ser en el corto y mediano plazo promovidos a Jefaturas, dentro de las condiciones que establece dicho ente facultativo para puestos de tal envergadura profesional.

Figura N°4. Mapas comparativos de regionalización propuesta

La figura del mapa visualiza la conformación o diseño establecido por **Mideplan** para regionalizar el país en seis áreas económicas, normativa establecida para que toda institución pública contribuya en un modelo único de desarrollo por Región, siendo seis en las que se basa el mismo ►

La figura de mapa muestra de manera integrada, como las ocho oficinas regionales (colores por OR) de Fonafifo, se deberían de alinear al modelo Mideplan (referencia en azul) con el fin de adaptar la gestión territorial en procura de la administración de procesos socioeconómicos en conjunto con las demás instituciones que ya han materializado el cambio. ►



Mapas sin escala

Fuente: Elaboración propia con datos shapes files 2024- Fonafifo / Datos Mideplan

5. CONCLUSIONES

1. El nuevo modelo de organización estructural para la Dirección de Servicios Ambiental propone un cambio de paradigmas institucional, con enfoque actualizado de servicios ecosistémicos que integran eficientemente los procesos entre los departamentos técnicos que la conforman. Incorpora un departamento administrativo para dosificación de cargas y distribución eficiente de atinencias para cada uno de ellos.
2. Con el principio de la división y especialización funcional del trabajo de sus departamentos y oficinas regionales; la propuesta plantea una nueva estructura con enfoque en la gestión por procesos matriciales. Implica la adopción integradora por metas del plan operativo, donde los colaboradores se orienten hacia el logro de objetivos que generen valor, no a actividades operativas. Esto permite una adecuada distribución de roles y funciones de manera transversal documentadas, para generar un impacto directo en el cambio de cultura organizativa.
3. La elaboración de la estructura planteada bajo una metodología de valoración de cargos contribuye a tener un ordenamiento jerárquico funcional conforme a temas de: impacto real de las directrices en los objetivos de la Institución, análisis efectivo de la complejidad de funciones y profundidad del perfil de cada colaborador, labores que han cambiado y evolucionado desde la última propuesta adoptada de estructuración del organigrama de la Dirección de Servicios Ambientales que data del año 2009.
4. La propuesta de reestructuración se basa objetivamente en las reglas de diseño estructural parcial, dictadas por el órgano rector (Mideplan), como ente regulador de las instituciones del Estado en materia de planificación de estructuras públicas. Partiendo que su diseño de organización está amparado en la eficiencia operativa de los recursos, con mínimos impactos a cargos intermedios actuales y evitando creación de nuevas plazas de jerárquicas,

manteniendo esquemas de trabajo ágiles, multidisciplinarios que eviten involucrar incrementos de costos financieros en recursos humanos.

5. Las demandas sectoriales en materia ambiental hacia la nueva visión del PSA 2.0 recientemente adoptado, plantea la adopción de mecanismos de coordinación funcional, la mejora de los sistemas informáticos (SiPSA) y procesos internos para incorporar basado en la gestión del programa los nuevos conceptos basados en servicios ecosistémicos.
6. El implementar la participación de actores clave de diferentes departamentos, una propuesta de gestión del cambio, desarrollo por medio de un plan robusto y permanente de capacitaciones internas de colaboradores es indispensable. La oferta de temas propuestos en este ejercicio incluye la identificación y percepción de impactados de cambio generados en procesos sustantivos planteados, como herramienta para la planificación del esquema de adaptación asociado, con reforzamiento de habilidades y destrezas personales de cada uno de ellos.
7. Ante el reto de consolidar nuevos esquemas financieros del programa de PSA en cierne, la propuesta plantea una flexibilidad funcional operativa conforme a las demandas futuras en materia de nuevos escenarios de servicios ecosistémicos. Proyecta el optimizar eficientemente el uso de recursos integrado al desarrollo constante del sistema informático interno SiPSA para garantizar el mejor control de proyectos adscritos al PPSA y la eficiencia de los sistemas de información geográficos, adoptando el concepto de mejora continua de tecnologías en base a los objetivos institucionales.
8. La reestructuración planteada reconoce la cultura o clima organizacional como la estructura socialmente construida de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo y de actuar en el que identifica a sus colaboradores (*basado en el modelo de liderazgo planteado y la disposición del personal de formar parte activa del proceso de reestructuración*) que permitirá fortalecer y mejorar la misión, visión, políticas y procedimientos, desde un modelo participativo que inicie con el programa de capacitación propuesto.

9. En el marco de trabajo investigativo realizado, las diferentes herramientas adoptadas en la malla curricular de la Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental permiten desarrollar en la propuesta, un enfoque sistémico de abordaje práctico y teórico. Práctico porque podrá ser aplicado de manera oportuna en los diferentes departamentos y oficinas regionales que requieren de la ingeniería de readecuación de procesos identificados, focalizando funciones con el objetivo de modernizar los esquemas de gestión interna. Teórico, porque habiendo realizado un diagnóstico situacional de la plataforma de clima organizacional apoyado en revisión bibliográfica, se puede validar como metodología apropiada para implementación en corto tiempo la reestructuración acorde a necesidades.

5. RECOMENDACIONES

1. La DSA deberá una vez implementada la propuesta organizativa, asignar un equipo encargado periódicamente de ejecutar la medición de operatividad instalada de personal y unidades que conforman la nueva estructura basada en resultados. La Unidad de Planificación Institucional podrá, basado en evaluación de prioridades estratégicas, capacidad instalada y principios de diseño estructural para la mejora continua, proponer los ajustes correspondientes al diseño propuesto.
2. En la fase propuesta de elaboración de manuales de funciones y definición de los perfiles que se deberán actualizar, se debe considerar el análisis de cada cargo con base a objetivos institucionales y no la persona que ocupa la posición. Esto con el fin de crear estructuras que apalanquen el cumplimiento de los objetivos institucionales de manera objetiva, más no en los intereses particulares de los funcionarios.
3. La comunicación efectiva como herramienta de integración y adaptación de la propuesta, será primordial para lograr el involucramiento y gestión de los colaboradores en el proceso de transformación. De ahí que la implementación de un programa de capacitación sea primordial en el abordaje de: impactos, cambios en los roles, modificación de procesos, duración y alcance del proyecto, recursos, entre otros.
4. El Director de Servicios Ambientales debe implementar el concepto de “liderazgo efectivo” real, para fortalecer confianza e involucramiento del personal en el proceso de cambio de estructura, con la conformación adicional de líderes formales (jefaturas) e informales (personal clave). Quienes, en procura de implementar nuevos modelos de gestión, incentiven, alineen o generen resiliencia en los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
5. Para el eje temático número uno de la propuesta de capacitación, se debe incorporar según el ejercicio FODA como necesario, la formación del personal relacionado a temas sustanciales asociados a la misión, visión y políticas

institucionales. Este eje se debe vincular al plan de reestructuración de la DSA considerando además la transformación digital del SiPSA, relacionada con la mejora en la calidad de los servicios informáticos.

6. Para el proceso de robustecer la propuesta de reestructuración, la Dirección de Servicios ambientales podrá propiciar el fortalecer las capacidades de sus colaboradores en las dimensiones ambiental, social, económica, política, cultural y espiritual promovidas promovidas Universidad para la Cooperación Internacional sean contempladas entre los tomadores de decisiones de la institución.

7. BIBLIOGRAFIA

- Barrantes, G. (2000). Aplicación de incentivos a la conservación de la biodiversidad en Costa Rica [Archivo PDF]. http://www.fbs.go.cr/sites/default/files/biblioteca/biodiversidad_psa_estudio_caso_cr.pdf
- Becerra, A. y Cuadrado, C. (2020). Plan de Reestructuración Administrativa Organizativa y Financiera de la Empresa Casa Country. (Proyecto de Grado no Publicado) Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador.
- Bolaños, R. (2010) Un abordaje teórico, jurídico y conceptual de los términos reorganización y reestructuración administrativa en Costa Rica), *Revista Nacional de Administración*, 1 (1):147-156. Enero- Junio, 2010 Costa Rica.
- Briones, J. y Celi, V. (2012). Reestructuración Organizacional de la Empresa Homeline Cía. Ltda. (Proyecto de Grado no Publicado). Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, Universidad Estatal De Milagro. Milagro, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia. Sin Edición. (pág. 305-323)
- Cujar, A. d., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). *Cultura Organizacional: Evolución en la Medición*. Estudios Gerenciales, 29.
- Díaz, A. Trujillo, D. (2019). *Planeación Estratégica y Otros Proyectos en el Sector Real*. Universidad ICESI. Colombia. Disponible en: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84725/1/TG02494.pdf
- Dirección General del Servicio Civil. (2006) *Glosario de términos utilizados en el proceso de análisis ocupacional*. Circular IT-003-2006 del 2 de febrero del 2006.
- Drucker, P. F. (1962): «The economy's Dark Continent», *Fortune*, Abril.
- FAO/OAPN. (2020). *Pago por Servicios Ambientales en Áreas Protegidas en América Latina*. Red Latinoamericana de Cooperación Técnica en Parques Nacionales, otras Áreas Protegidas, Flora y Fauna Silvestres. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
- Fernandez, J. Guédez, J. (2017). *Ensayo: Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado de Venezuela. Compendium, vol. 20, núm. 39, 2017. <https://www.redalyc.org/journal/880/88053976004/html/>
- García, B. & Vela, M. (2012). *Tipos de nuevas organizaciones*. ArDIn Universidad Politécnica de Madrid.

- Gobierno de Costa Rica. (17 de octubre de 2021). Costa Rica obtiene prestigioso galardón medioambiental Earthshot Prize. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2021/10/costa-rica-obtiene-prestigioso-galardon-medioambiental-earthshot-prize/>
- Greiber, T. (2010). Pagos por Servicios Ambientales. Marcos Jurídicos e Institucionales. UICN, Gland, Suiza. xviii + 318 pp.
- Gutiérrez, V. y Salas, J. (2015). Pasado, presente y ¿futuro? de la teoría institucional en el análisis organizacional: una revisión a la literatura. Documento de trabajo No. 8. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Pontificia de la Universidad Javeriana Cali: Colombia.
- Meoño, J. (1986). *Administración Pública: Teoría y Práctica*. –2 edición. — Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- MIDEPLAN. (2007). Guías de reestructuración parcial y total. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/DbXXyd2MSkCJZM0p_-_hyQ
- MIDEPLAN, 2010. Lineamientos y Macroproceso de Reorganizaciones Administrativas. Ministerio de Planificación Nacional Y Política Económica. Costa Rica. 49 pág.
- Miranda, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación Administrativa*, No. 116, pp. 81-93.
- Morales, Francisco C. (2020). Reestructuración Empresarial. Economipedia. Consultado en: <https://economipedia.com/definiciones/reestructuracionempresarial.html>
- Noriega, G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Tecnológica de la Mixteca. México. Ensayo,
- Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, *Clío América*, 9 (17), pp-pp. 17 - 25
- Ponce, T. H. (2006). *Revista Contribuciones a la Economía*. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. ISSN 16968360. Consultado en: <http://www.eumed.net/ce/>
- Pinto, R. (2002) *Planeación estratégica de capacitación*. McGraw-Hill. México. (pág. 113-154)
- Rodriguez, M. Alvaro, W. Arce, H. Méndez, C. Madrigal, M. (2012). 15 años comprometidos con un desarrollo forestalmente sostenible que

beneficia a Costa Rica y al Planeta / FONAFIFO, - - San José, Costa Rica: MINAE, FONAFIFO.

- Saavedra A. Claudia P. y Salgado T. Gonzalo. (2018). Estructura del Plan Logístico para el Mejoramiento del Departamento de Camisas de la Empresa Gala y Etiqueta. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá D. C. Disponible en: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004546.pdf>
- Saenz Faerrón, A., J. M. Rodríguez Zúñiga, M. E. Herrera, E. Ortiz Malavassi, C. Borge, and G. Obando. (2010). Propuesta para la preparación de Readiness R-PP Costa Rica. MINAETFONAFIFO.
- Sánchez Álvarez, Y. (2011). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Revista Gestión y Sociedad. No. 1, Artículo 10. junio 2011. Universidad de La Salle. Ediciones Unisalle Bogotá, Colombia.
- Sánchez, O y G, Navarrete. (2017). La experiencia de Costa Rica en el pago por servicios ambientales: 20 años de lecciones aprendidas. Ciencias Ambientales 51(2): 195-214.
- Sánchez Trujillo, Magda Gabriela; García Vargas, Ma. De Lourdes E. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio Scientia Et Technica, vol. 22, núm. 2, junio, 2017, pp. 161-166 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia
- Steiner, G. (1983). Planeación Estratégica: Lo Que Todo Director Debe Saber. México D.F. Ed. Continental.
- https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin_ac/Cap2.PDF
- Trenza, A. (2018). Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve – Ejemplo. Consultado en <https://anatreza.com/analisis-pestel/>
- Zucker, L. (1987). Institutional theories of organization, Annual Reviews Inc, 13 (No. 1), pp.443-464.

Sitios web consultados:

- <https://www.mideplan.go.cr/area-planificacion-regional>
- <https://www.fonafifo.go.cr/es/>

8. ANEXOS

Anexo 1. Acta de constitución del PFG.

ACTA (CHARTER) DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

Información principal y autorización del PFG	
Fecha: 27/05/2024	Nombre del proyecto: Plan de Reestructuración 2024 para la Dirección de Servicios Ambientales del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal FONAFIFO en Costa Rica
Gerente de proyecto asignado y su nivel de autoridad, Ingeniero Carlos Méndez Fernández. Jefe Oficinas Regionales San José. FONAFIFO	
Área de conocimiento: Proporcionar fundamentos conceptuales y elementos de aplicación operativa en la preparación, implementación, mejora continua y monitoreo (mediante indicadores idóneos) de sistemas de gestión de estructuras administrativas ambientales Conocer y aplicar metodologías de identificación, análisis y rediseño de procesos desde el punto de vista ambiental.	Área de aplicación: Liderazgo Ambiental, Sistema de Información Gerencial, Gerencia de Procesos Ambientales, Sistemas De Gestión Ambiental, Derecho ambiental y de la organización, Toma de decisiones gerenciales
Fecha de Inicio del Proyecto: 05/05/2024	Fecha tentativa de finalización del proyecto: 13/10/2024
Tipo de PFG (Tesina) Proyecto de Investigación	
<p>Objetivo del proyecto: Diseñar un plan integral de reestructuración organizacional y técnica para modernizar los procesos de la Dirección de Servicios Ambientales del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO) en Costa Rica, promoviendo la eficiencia administrativa y la gestión técnica sostenible de los recursos forestales.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la situación administrativa y cultural vigente desde 2009 en la Dirección de Servicios Ambientales, estableciendo una línea base para la gestión del cambio. 2. Proponer una estructura organizacional funcional adaptada a los requerimientos actuales de resiliencia institucional, con un enfoque en procesos que incorporen conceptos modernos de servicios ecosistémicos, cultura organizacional y desarrollo regenerativo. 3. Diseñar un programa de capacitación para incorporar metodologías de procesos, sistematización del aprendizaje y reforzamiento de la cultura organizacional. 4. Elaborar estrategias para mejorar la misión, visión, políticas y procedimientos, optimizando el uso de recursos de la Dirección de Servicios Ambientales e integrando el sistema informático interno SiPSA para un mejor control y eficiencia. 	
<p>Descripción del proyecto:</p> <p>Un plan de reestructuración es un instrumento que permite a las empresas e instituciones redefinir sus actividades, bajo cánones de eficiencia y de competencia; con ese fin, se instauran mecanismos integrales para tornar a una unidad estructural y reorientarla hacia una unidad de negocios o servicios competitiva, sobre la base de los estándares que el entorno y los consumidores esperan de ella.</p> <p>La Dirección de Servicios Ambientales posee la administración y coordinación de las actividades</p>	

relacionadas con el pago de servicios ambientales en proyectos de manejo forestal, reforestación, protección de bosques, sistemas agroforestales y regeneración natural, entre otros. Ante los nuevos retos de modernización del plan Institucional del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo) de limitación de fondos públicos y metas establecidas en el Plan Operativo institucional, así como las nuevas opciones de reconocimiento de PSA planteadas dentro de las políticas ministeriales 2024, necesario establecer nuevos escenarios de planificación de recursos.

Su estructura organizativa actual está basada en la gestión de dos departamentos que coadyuvan administrativa y técnicamente en la operatividad de los procesos, con funciones específicas y articuladas a las metas del plan operativo institucional. Ambos deberán ser sometidos a una actualización de normas y procedimientos, para maximizar los recursos e integrándolos de manera activa a los requerimientos institucionales que incluyen la articulación con las gestiones regionales de sus ocho oficinas periféricas en el territorio nacional.

Por ello se requiere de fortalecer un proceso de capacitación interno de mejora de procesos y vinculación de metas generales de la dirección de servicios ambientales que promueva las capacidades de sus colaboradores en la gestión de nuevos retos del programa de PSA que se avecina.

Necesidad del proyecto:

A nivel nacional, el programa de PSA ha sido exitoso, pero hoy en día las nuevas necesidades sectoriales de financiación que migra a servicios ecosistémicos mas integrados a los requerimientos del sector ambiental promueven cambios significativos en las políticas públicas abanderadas por el ente rector en ambiente.

La institucionalidad ha mantenido en sus últimos quince años, un perfil elevado en cuanto a sus mecanismos de ejecución y trazabilidad de controles en la administración del programa de PSA, pero requiere modernizar su enfoque de gestión e integrarlo a herramientas que permitan una modernización de procesos.

Los sistemas integrados de tecnologías han permitido disponer de elementos que permiten articular los roles de cada actor institucional en un proceso que año con año permite un dinamismo de ingreso y egreso de proyectos a nivel nacional, permitiendo contratación de áreas efectivas equivalentes a trescientas mil hectáreas en el inventario país. Pero dicho sistema fue por la necesidad del momento conceptualizado de manera jerárquica sin la participación adecuada de las partes operativas interesadas.

Por lo que ahora se deberán reforzar las dinámicas adaptativas de las diferentes dependencias en maximizar métodos y modelos de gestión adaptativos que permitan la mejora continua y consolidar la administración eficiente de los recursos disponibles y futuros, proponiendo las políticas, lineamientos y criterios institucionales en materia de los servicios ambientales que orienten a la institución en la vanguardia del campo.

Así como a desarrollar mecanismos eficientes para la implementación de las políticas concernientes al pago de servicios ambientales.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

- ✓ Consolidar un esquema actualizado de enlace entre los actores técnico administrativo que componen la Dirección de Servicios Ambientales, con una claridad de roles participativos integrados a las metas individuales e institucionales.
- ✓ Gerenciar efectivamente un cambio en la cultura organizativa actual que proyecte a la Dirección de Servicios Ambientales como líder en el desarrollo de procesos eficientes de maximización de sus recursos
- ✓ Poder generar las capacidades operativas de gestión por procesos a nivel general integrando la participación efectiva de los colaboradores interdepartamentales y de Oficinas Regionales
- ✓ Maximizar las herramientas tecnológicas socializando sus alcances reales a quienes por operatividad están llamados a ejercer el dominio de su alcance

Entregables:

- Documento de Proyecto de Investigación.
- Documento con propuesta de mecanismos eficientes para la implementación de las políticas concernientes al pago de servicios ambientales. Gestión por procesos

- Documentación de actividades de planeamiento y seguimiento de todo lo concerniente a los mecanismos de contratación y pagos de servicios ambientales de los proyectos, así como una propuesta de coordinación con las áreas pertinentes
- Propuesta de capacitación interna de acuerdo con áreas prioritarias por proceso

Identificación de grupo de interés:

Involucrados directos:

El ejercicio de identificación de actores se basa en el modelo institucional del Programa de Pago por Servicios Ambientales del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal de Costa Rica; esto para determinar los grados de interrelación entre actores y dependencia.

De esta manera poder tener un criterio Objetivo de toma de decisión de concreción de mecanismos de actualización de gestión interna de procesos relacionados al Programa, en miras a las tendencias de cambios conceptuales y normativos venideros.

Cuadro 1. Definición de Actores

	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
A1	Ministerio de Ambiente y Energía CR	Ente Gubernamental quien tiene la potestad de generar políticas de recuperación de cobertura forestal
A2	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal	Institución adscrita al Ministerio de Ambiente quien ejecuta las políticas de Pago por Servicios ambientales
A3	Dirección de Servicios Ambientales	Coordina las actividades relacionadas con el Programa Nacional de pago de servicios ambientales
A4	Departamento de Gestión de Servicios Ambientales	Desarrolla los mecanismos eficientes para la implementación de las políticas concernientes al pago de servicios ambientales.
A5	Departamento de Control y Monitoreo	Desarrolla las actividades relacionadas con el control y monitoreo de proyectos con PSA, estableciendo los mecanismos necesarios para el monitoreo que exijan los organismos internacionales, donantes, prestatarios y benefactores de los diferentes programas y alimentará al sistema de Gestión y control con los datos.
A6	Oficinas Regionales	Gestiona y desarrollan los trámites administrativos y de información de los proyectos, a las distintas dependencias centrales que componen el Fonafifo
A7	Servicios Ambientales	Son los cuatro servicios ambientales reconocidos por Ley Forestal 7575 (Protección de RH, Mitigación de gases efecto invernadero, protección recurso hídrico, belleza escénica)

Involucrados indirectos:

- Dirección General de Fonafifo
- Dirección Administrativa-Financiera Empresas del sector turístico
- Dirección de Asuntos Jurídicos

Anexo 2. Guía de MIDEPLAN 2007, para la reorganización institucional fundamentada en una modificación, creación o supresión de una(s) unidad(es) administrativa(s)

GUÍA # 2

Cuando la reorganización crea, suprima o modifique una unidad administrativa, el requerimiento de información se debe enfocar estrictamente a la unidad institucional objeto de estudio.

Si la justificación es por objetivos o funciones fundamentados en alguna disposición normativa, la institución debe presentar lo siguiente:

I. Diagnóstico:

a) Marco Jurídico:

- Disposición normativa que fundamenta la solicitud.
- En caso de que la institución no cuente con una estructura total aprobada por MIDEPLAN, deberá adicionalmente aportar todo el marco jurídico institucional.

b) Situación institucional:

- Necesidad actual que justifica el cambio de la unidad en estudio:

Por ejemplo: duplicidades, requerimiento de recursos: humanos, tecnológicos, financieros, reducción forzosa de servicios, mejoramiento de los servicios públicos –incremento de estos, agilización de la gestión, automatización de los servicios, nuevas alternativas de atención a los usuarios- descentralización o centralización.

c) Organización actual:

Adjuntar el organigrama vigente.

d) Recurso Humano:

Cuantificar el recurso humano de la unidad administrativa que se va a modificar, crear o suprimir e indicar si se van a requerir o suprimir plazas, si se va a aplicar una movilidad horizontal o movilidad voluntaria.

II. Propuesta de reorganización:**1. Organigrama propuesto****2. Principales cambios en la estructura y en los servicios**

- Indicar como se vinculan las nuevas funciones con lo establecido en la normativa institucional, en el marco de la estructura propuesta.

Anexo 3. Encuesta de percepción de estado de capacidades de la Dirección de Servicios ambientales. Personal de DGSA, C&M y Oficinas Regionales.

Encuesta de percepción de estado de capacidades de la Dirección de Servicios ambientales.
Personal de DGSA, C&M y Oficinas Regionales Julio, 2024

- 1 Cree usted que el recurso humano de la DSA está debidamente capacitado
Marque una sola opción

ALTAMENTE CAPACITADO
SI ESTA CAPACITADO
MEDIANAMENTE CAPACITADO
POCO CAPACITADO
NO ESTA CAPACITADO

- 2 ¿Cree usted que la tecnología empleada (sistemas informáticos) en las actividades administrativas y financieras, de la DSA influye mayoritariamente en:
Marque una sola opción

OPERATIVIDAD DE LA DIRECCIÓN
NIVEL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
EN EL SERVICIO AL CLIENTE

- 3 Considera usted que un manual de funciones en la DSA es:

NECESARIO
MUY NECESARIO
POCO NECESARIO
NO ES NECESARIO

- 4 ¿Cree usted que el emplear un buen liderazgo en la DSA influye principalmente en: ¿Marque una sola respuesta?

BUEN MANEJO DE LA INFORMACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO
PRODUCTIVIDAD

- 5 ¿Cree usted que para optimizar las metas PAO, el recurso humano en la DSA debe ser:

ALTAMENTE EFICIENTE
EFICIENTE
POCO EFICIENTE
NO EFICIENTE
INDIFERENTE

6 ¿Cree usted que un bajo rendimiento del personal de la DSA influye en la operatividad de Fonafifo?

- INFLUYE MEDIANAMENTE
- INFLUYE MUCHO
- INFLUYE TOTALMENTE
- INFLUYE POCO
- NO INFLUYE

7 ¿Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con la DSA en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8 ¿Qué importante cree usted que la DSA cuente con un respectivo organigrama estructural actualizado?

- IMPORTANTE
- MUY IMPORTANTE
- POCO IMPORTANTE
- NO TIENE IMPORTANCIA

9 ¿Cree usted que sería necesario una reestructuración en la DSA?

- NECESARIO
- MUY NECESARIO
- TOTALMENTE NECESARIO
- POCO NECESARIO
- NO ES NECESARIO

10 ¿Cuál es actualmente su clasificación de colaborador en la DSA?

- Labores administrativas
- Personal Técnico de apoyo
- Jefatura técnica Regionalizada

Anexo 4. Formato de Entrevista abierta para funcionarios en puesto de jefatura superior DSA- Fonafifo.

ENTREVISTA

Dirigido a.: funcionarios en puesto de jefatura superior DSA- Fonafifo

La presente entrevista es confidencial y tiene la finalidad de recolectar información necesaria para la elaboración de un estudio de reestructuración.

Instrucciones: Conteste la siguiente interrogante con responsabilidad, honestidad, de ante mano se le agradece por su gentil atención.

DATOS PERSONALES

NOMBRE:

EDAD: CARGO:

PREGUNTAS:

1.- ¿Hace cuantos años trabaja para la institución, cuanto de tener un rango de jefatura?; refiérase a sus labores principales en la estructura organizativa
<input type="text"/>
2.- Basado en la misión y visión; ¿Cómo visualiza el cumplimiento de metas del PAO de su Dirección, basado en el actual esquema estructural de labores 2 Departamentos y 8 Oficinas Regionales
<input type="text"/>
3.- ¿Con cuántos colaboradores cuenta actualmente la DSA?; ¿cómo considera la estructura organizativa y distribución actual de los mismos?
<input type="text"/>
4.- ¿Cuenta la DSA con un manual que identifique claramente las funciones a cada integrante por Departamento u Oficina Regional?
<input type="text"/>
5.- Desde el año 2009 se conformó la organización actual, ¿Ha considerado la necesidad de implementar algún reajuste a las estructuras organizativas de la DSA?
<input type="text"/>
6.- ¿Consideraría una propuesta integral de mejora organizativa basada en las directrices que para tal fin se encuentran establecidas por MIDEPLAN?
<input type="text"/>
7.- ¿En qué áreas de la DSA considera usted que podría mejorar prioritariamente?, y ¿Como ve el futuro de la DSA?
<input type="text"/>

Fecha aplicación

Anexo 5. Otras regulaciones normativas aplicadas a reestructuración administrativa en Costa Rica.

1. Sentencias de la sala constitucional

La Sentencia 2004-13660 de las 05:10 hrs. del 14 de diciembre del 2005 de la Sala Constitucional, al igual que otra anterior (3288-94, de las 11:24 hrs. del 1º de julio de 1994), han constituido jurisprudencia y arrojada luz, sobre todo en lo que a procesos de ceses o despidos de funcionarios significa, tomando como base lo consagrado en el artículo 192 constitucional.

Dicho Tribunal se pronuncia de la siguiente manera:

III.- SOBRE LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA. La reestructuración y la reorganización administrativa constituyen procedimientos tendientes a modernizar a la Administración Pública, con el fin de aumentar su eficiencia y eficacia, logrando mejorar los servicios que ésta presta, amén de la consecuente reducción del gasto público. Sobre el particular, es menester recordar que hay algunos principios constitucionales que informan la organización y función administrativa, tales como los de eficacia, eficiencia, simplicidad y celeridad (artículos 140, inciso 8, en cuanto le impone al Poder Ejecutivo el deber de “Vigilar el buen funcionamiento de los servicios y dependencias administrativas”, el 139, inciso 4, en la medida que incorpora el concepto de “buena marcha del Gobierno” y el 191 al recoger el principio de “eficiencia de la administración”). Estos principios de orden constitucional han sido desarrollados por la normativa infra constitucional, así, la Ley General de la Administración Pública los recoge en los artículos 4º, 225, párrafo 1º, y 269, párrafo 1º, y manda que deben orientar y nutrir toda actuación administrativa. Aunado a lo anterior, el artículo 192 de la Constitución Política faculta a la Administración Pública para disponer la reestructuración de las dependencias que la componen con el fin de alcanzar un mejor desempeño y organización de las mismas, siempre y cuando se respeten los procedimientos de

reorganización establecidos en la legislación. Tales procedimientos forman parte de la potestad de autoorganización de las Administraciones Públicas, conforme la cual corresponde al jerarca determinar cuál es la organización interna más adecuada para el ente, en razón de los fines que debe cumplir. Potestad discrecional que autoriza al jerarca para realizar reestructuraciones administrativas internas, lo que puede comprender el establecimiento de nuevos órganos o en su oportunidad, una distribución interna de competencias que no impliquen potestades de imperio. Ahora bien, en el ejercicio de la potestad de reorganización, la Administración puede afectar los derechos y situaciones jurídicas de los funcionarios a su servicio, ya sea suprimiendo o transformando las plazas existentes. Por tales motivos, la reorganización solo procede cuando existan necesidades reales para conseguir una más eficiente y económica reorganización de los servicios, debidamente comprobadas, y cuando se afecte por lo menos al 60% de los empleados de la respectiva dependencia (artículo 47 del Estatuto del Servicio Civil). En relación con el primero de los requisitos señalados, la Sala Constitucional ha indicado que:

“Debe tomarse en cuenta, además, que las llamadas reestructuraciones o reorganizaciones deben estar basadas en necesidades reales y debidamente probadas, a fin de evitar abusos de parte de los empleadores, que bajo una justificación aparente conculcan los derechos de los servidores, los cuales por su posición -más débil- dentro de la relación, quedan imposibilitados de ejercer una acción administrativa, o judicial inmediata para detener este tipo de abusos. Por ello, todo proceso de reorganización deberá contar con la participación de todas aquellas dependencias que se requieran para la toma de la decisión final” (Sentencia n.º 3288-94, de las 11:24 hrs. del 1º de julio de 1994).

2. Dictámenes de la Procuraduría General de la República

Mediante varios dictámenes, la Procuraduría General de la República emite criterios referentes a los términos Reorganización y Reestructuración prácticamente homologándolos y dándoles un carácter de casi- sinónimos. Entre

estos se cuentan: Dictamen C-248-95 del 30 de noviembre de 1995, C-070-2007 del 5 de Marzo del 2007 y el más reciente C-084-2006, el cual hasta la fecha pareciera ser el que mejor refleje esta homologación de términos.

Para mayor claridad indica la Procuraduría en el último de los dictámenes citados:

“De conformidad con lo expuesto, es criterio de la Procuraduría General de la República que:

a) Las Administraciones Públicas (ministerios e instituciones), en ejercicio de su potestad de autoorganización, están facultadas para disponer la reestructuración administrativa de las diversas dependencias que las componen, con el fin de alcanzar su mejor desempeño y organización, para lo cual pueden disponer, a través de los procesos de reorganización o reestructuración interna, el establecimiento de nuevos órganos o una distribución interna de competencias que no impliquen potestades de imperio.”

Consideramos, según lo evidente de los argumentos emitidos por la Procuraduría, que ésta no quiso deslindar del argumento vertido por la Sala Constitucional en la Sentencia 2004-13660, comentada en el apartado anterior, ya que esto significaría ostentar capacidades de interpretación legal que rebasan las suyas.

3. Criterio Técnico de la Dirección General del Servicio Civil

Mediante Circular IT-003-2006, la antigua Área de Instrumentación Tecnológica de la Dirección General del Servicio Civil comunica a todos los Directores y Jefes de Recursos Humanos de las instancias cubiertas bajo el ámbito del Servicio Civil, el Glosario de términos utilizados en el proceso de análisis ocupacional, mismos que, como se indica en dicha circular, tiene el propósito de facilitar la unificación de conceptos utilizados en el desarrollo de las actividades propias y derivadas del proceso de análisis ocupacional, siendo que esa Área: “revisó un conjunto de

términos propios y relacionados con tal actividad, analizando su origen, uso y modificaciones y los ha definido o comentado con base en los elementos técnicos, jurídicos, teóricos y prácticos del contexto del Régimen de Servicio Civil.”

Dentro de este glosario encontramos el término Reorganización con la siguiente acepción:

Reorganización: Proceso de cambio a las estructuras organizacionales y ocupacionales, con fundamento en los principios de la administración organizacional, en unidades funcionales de tipo convencional, con procesos de trabajo fragmentados en operaciones.” (Res. DG-038-98) // Acto administrativo que tiene como propósito reformar la estructura funcional de una institución para lograr la eficiencia y eficacia, coordinando las personas y los medios adecuados (Servicio Civil, 2006, p. 20).

Si bien esta definición incluye a la estructura ocupacional, nos deja claro que la acepción correcta según el Ente Rector en materia de Gestión de Recursos Humanos para el Poder Ejecutivo y otras instancias que así lo determine según su Ley Orgánica es del Reorganización y no Reestructuración.

4. Otros Cuerpos Normativos y Técnicos

Se procede a presentar ahora otra serie de instrumentos técnico-legales que han promovido la confusión entre reorganización y reestructuración, haciendo un uso indiscriminado de ambos, cuando a lo que quieren referirse es a todo aquel proceso de transformación y modernización administrativa.

- a. Directrices Generales de Política Presupuestaria para las Entidades Públicas, Ministerios y demás Órganos, según corresponda, cubiertos por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el año 2010, Decreto Ejecutivo n.º 35111-H:

Artículo 10.-Cuando el jerarca supremo de una entidad pública, ministerio o algún órgano apruebe una reestructuración administrativa con la respectiva autorización del Ministro Rector del Sector al que pertenezca y de generarse algún costo asociado a ella, éste se contemplará en el gasto presupuestario máximo autorizado.

- b. Directrices Generales de Política Salarial, Empleo, Clasificación de Puestos para las Entidades Públicas, Ministerios y demás Órganos, según corresponda, cubiertos por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el año 2010, Decreto Ejecutivo n.º 35112-H:

Artículo 8.- Los puestos vacantes podrán ser ocupados de acuerdo con la normativa, excepto en los siguientes casos en que deberán ser eliminados:

...b) Por reestructuración organizacional, salvo cuando las vacantes se originen en cambios en el perfil del puesto, producto de un estudio integral, homologaciones o cambios en los manuales vigentes.”

- c. Procedimientos para la Aplicación y Seguimiento de las Directrices Generales de Política Salarial, Empleo, Clasificación de Puestos para las Entidades Públicas, Ministerios y demás Órganos, según corresponda, cubiertos por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria, Decreto Ejecutivo n.º 35114-H:

Artículo 1.-Para efectos de la aplicación de Procedimientos para la Aplicación y Seguimiento de las Directrices Generales de Política Salarial, Empleo, Clasificación de Puestos y de estos procedimientos se considerarán las siguientes definiciones:

...43) Reorganización o reestructuración administrativa: Proceso político, administrativo y técnico, dirigido al fortalecimiento de la gestión pública, que podría conllevar la modificación de unidades administrativas en cuanto a su gestión, normativa, tecnología, infraestructura, recursos humanos y de una entidad pública, ministerio u órgano del sector público.

Artículo 10.- Para realizar cambios en los manuales institucionales de clases, estudios integrales u homologaciones, las entidades públicas, ministerios y demás órganos según corresponda, considerarán los siguientes aspectos:

...d) Contar con una reorganización o reestructuración administrativa aprobada por el Jeraarca Supremo y debidamente registrada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), excepto cuando se refiera a modificaciones en las especificaciones de una clase o que obedezca a cambios en los procesos organizacionales, actividades o productos, sin que esto signifique una variación en la estructura organizacional.

Los anteriores Decretos Ejecutivos citados, generalmente se mantienen en cuanto a su estructura y fondo a lo largo de los años, por lo que bien podemos argumentar que la promoción del uso indiscriminado de los términos sujetos de análisis se fortalece férreamente, tomando carácter de Directriz a través de tales decretos, sin tener freno tal y como se debiera.

Anexo 6. Cronograma del proyecto final de graduación.

N°	Descripción de la etapa	Duración de la etapa (días)	Tarea dependiente	Tipo de Dependencia	Días de dependencia	Comienzo	Fin	Responsable	Estatus	Fecha de finalización	Días que efectivamente llevó la etapa
1	Reunión inicial Tutor	1	NO APLICA	NO APLICA	+0	24/05/24	24/05/24	Carlos Méndez	Completado	24/05/24	1
2	Ajuste charter y autorización	5	1	FC	+1	25/05/24	29/05/24	Carlos Méndez	Completado	29/05/24	5
3	Investigacion antecedentes	11	1	CC	+1	25/05/24	04/06/24	Carlos Méndez	Completado	04/06/24	11
4	INICIO PFG	92	2	FC	+6	04/06/24	03/09/24	Carlos Méndez	Completado	03/09/24	92
5	Completar Introduccion	8	3	FC	+2	06/06/24	13/06/24	Carlos Méndez	Completado	13/06/24	8
6	Marco teorico	12	5	CC	+4	10/06/24	21/06/24	Carlos Méndez	Completado	20/06/24	11
7	Marco metodológico	25	6	CC	+10	20/06/24	14/07/24	Carlos Méndez	Completado	08/07/24	19
8	Desarrollo de propuesta	40	7	CC	+24	14/07/24	22/08/24	Carlos Méndez	Completado	06/10/24	85
9	Conclusiones/ Recomendaciones	8	8	CC	+38	21/08/24	28/08/24	Carlos Méndez	Completado	06/10/24	47
10	Edicion documento final	6	9	FC	+1	29/08/24	10/10/24	Carlos Méndez	Completado	09/10/24	42
11	Ampliacion de plazo	31	10	FC	+1	11/10/24	13/10/24	Carlos Méndez	Completado	10/10/24	0

El trabajo da inicio formalmente el día 25 mayo del 2024 con la reunión inicial del tutor, finalizando por plazo extendido al 13 de octubre del 2024.

Anexo 7. Datos de referencia de proyectos PSA en Latinoamérica.2020.

País	Proyectos en Ejecución de PSA					
	Servicios Hídricos (protección de cuencas)	Captura y fijación de carbono	Conservación de la biodiversidad	Recreación y belleza escénica	Bioprospección	Total
Argentina				*		
Bolivia	1	1		*		2
Brasil – Paraná			1	*		1
Chile				*		
Colombia	4	1	3	*		8
Costa Rica	10		1	1*		12
Cuba						s/i
Ecuador	9	6		2*		17
El Salvador	4			1*		5
Honduras	3					3
México	7	2		3*	1	13
Nicaragua				*		
Panamá				*		
Paraguay						
Perú				*		
Rep. Dominicana	1			*		1
Uruguay	1					1
Venezuela				*		

s/i = sin información

*= Corresponde a programa de pago por concepto de entradas a AP, considerado por muchos países como un PSA.

Fuente Elaboración propia basada en datos FAO, 2020.

En el caso de los esquemas de PSA hídricos, Costa Rica, Ecuador y México son los que poseen más programas en ejecución, 10, 9 y 7 respectivamente, seguidos por Nicaragua con 5 experiencias, Honduras y Colombia con 4 programas de PSA.

Bolivia, Colombia, Ecuador y México reciben pagos por concepto de secuestro y fijación de carbono. Para el servicio de conservación de la diversidad biológica, Colombia posee 3 programas que son desarrollados a escala nacional y el estado de Paraná, en Brasil, desarrolla un pago a los municipios que poseen más áreas protegidas como compensación a la baja productividad de esas zonas. Costa Rica, a través de su sistema nacional de PSA, FONAFIFO extiende pagos por la conservación y reforestación de bosques con el objetivo de recuperar la cubierta forestal del país. Asimismo, México ha implementado, a nivel nacional, el pago de aportaciones por servicios ambientales que tiene como objetivo facilitar que los productores forestales mantengan conserven o aumenten la cobertura forestal, y apoyar la conservación de Bosques en Áreas Naturales Protegidas y Plantaciones Forestales con fines de protección o restauración, además de compensar a poseedores de bosques por el servicio ambiental hidrológico del bosque.

Anexo 8. Estructura de trabajo (EDT) del PFG.**INDICE**

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1 INTRODUCCION.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PROBLEMÁTICA.....	1
1.3 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....	1
1.4 SUPUESTOS.....	1
1.5 RESTRICCIONES.....	1
1.6 OBJETIVO GENERAL.....	1
1.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	1
2 MARCO TEORICO.....	2
2.1 Marco referencial o institucional.....	2
2.1.1 Antecedentes de la Institución.....	2
2.1.2 Misión y visión.....	2
2.1.3 Estructura organizativa.....	2
2.1.4 Productos que ofrece.....	2
2.1.5 Etc.....	2
3 MARCO METODOLOGICO.....	3
3.1 Fuentes de información.....	3
3.2 Técnicas de Investigación.....	3
3.3 Método de Investigación.....	3
4 DESARROLLO.....	5
5 CONCLUSIONES.....	6
6 RECOMENDACIONES.....	7
7 BIBLIOGRAFIA.....	8
8 ANEXOS.....	9
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO.....	9