



Ministerio de Ambiente y Energía

Fondo Nacional de Financiamiento Forestal

Informe de Valoración de
Riesgos Institucionales 2016-2017

Tabla de contenidos

PRESENTACIÓN	2
METODOLOGÍA	3
PARTICIPANTES DEL PROCESO	4
FICHAS DE RIESGOS POR ÁREA FUNCIONAL	6
DIRECCIÓN GENERAL	6
CONTRALORÍA DE SERVICIOS	6
UNIDAD DE INFORMÁTICA	11
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	15
DIRECCIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES	22
OFICINAS REGIONALES	30
DIRECCIÓN DE FOMENTO FORESTAL	38
DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES	41
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	51
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERA	54
DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE	54
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	60
FONDO DE BIODIVERSIDAD SOSTENIBLE (FBS)	77
REDD+	82
TRATAMIENTO DE RIESGOS PROPUESTO	86
DIRECCIÓN GENERAL	86
CONTRALORÍA DE SERVICIOS	86
UNIDAD DE INFORMÁTICA	87
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	87
DIRECCIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES	88
OFICINAS REGIONALES	90
DIRECCIÓN DE FOMENTO FORESTAL	90
DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES	91
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	92
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERA	93
DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE	93
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	94
FBS	96
REDD+	97
CONCLUSIONES	98

Presentación

El Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) es uno de los componentes del Sistema de Control Institucional que mayor relevancia tiene para nuestra institución. De acuerdo con lo señalado en la Ley General de Control Interno N° 8292, artículos 1, 14 y 18, todas las instancias sujetas a la fiscalización de la Contraloría General de la República (CGR) deben instaurar su propio SEVRI, y en virtud de ello el Fonafifo se ha esforzado durante los últimos años por establecer un sistema que le permita no solo cumplir con la normativa vigente, sino que sea de gran utilidad para la institución.

El establecimiento de un SEVRI bien orientado debe funcionar para identificar los factores que contribuyen a elevar el nivel de riesgo, para emprender acciones que permitan enfrentarlo, reducir su impacto y permanecer alerta ante cambios eventuales que podrían aumentar o disminuir la incidencia del riesgo sobre las actividades institucionales. Desde esta perspectiva, el sistema debe poder producir información que apoye la toma de decisiones orientado a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable.

Dada su gran importancia, ha sido la CGR quien se ha encargado de establecer las pautas mínimas a seguir para instaurar este sistema en la Administración Pública.

Nuestra institución realizó por primera vez en el año 2015 un ejercicio de análisis y valoración de riesgos que comprendiera la totalidad de sus áreas funcionales. Sin embargo, durante el 2016 se procedió con la revisión de los riesgos identificados para eliminar los que han perdido vigencia y especificar más aquellos que se mantienen vigentes, de este modo se ha depurado el catálogo de riesgos institucional contando con aquellos de mayor relevancia para la institución. Además, se han realizado esfuerzos por fortalecer la etapa de revisión y seguimiento a los riesgos, en la cual hubo deficiencias en periodos anteriores.

Se agradece a todos los titulares subordinados que participaron aportando insumos a este proceso, y a continuación se presenta un detalle de los riesgos identificados desde sus niveles más operativos.

Metodología

La metodología seguida en este proceso obedece a lo estipulado en la Ley N°8292, las normas de Control Interno para el sector público, directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo institucional y en el Plan Estratégico de Abordaje del SCI, periodo 2015-2018 realizado en la institución.

A efecto de cumplir con los objetivos propuestos se han realizado sesiones de valoración de riesgos entre el analista de control interno y la jefatura de planificación con cada uno de los titulares subordinados de las áreas funcionales que conforman nuestra institución. En estas sesiones se abordaron las distintas etapas que componen el proceso, las cuales son: identificación de riesgos, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y la comunicación de los mismos.

Cabe mencionar que en el ejercicio realizado se identifican los riesgos que pueden ocurrir durante el periodo siguiente, imposibilitando los objetivos planteados para cada área en su Plan Anual Operativo. Para apoyar el proceso se ha utilizado la “Herramienta SEVRI-Fonafifo v.2”, en la cual se registra toda la información de los riesgos identificados por las áreas.

El seguimiento a los riesgos identificados se realizará vinculando las acciones de mejora propuestas con los distintos planes anuales operativos. Para cada riesgo que se haya materializado se debe completar una ficha individual detallando los motivos por los cuales se materializó el riesgo, así como las acciones tomadas durante el periodo para prevenir que ocurriera y minimizar sus consecuencias, esta verificación se realiza una vez cada semestre.

Por último, los riesgos y el presente informe han sido presentados al Director General para que este a su vez los haga del conocimiento de la Junta Directiva en calidad de máximo jerarca.

Participantes del proceso

Como se mencionó anteriormente, durante las distintas etapas de este proceso se contó con la participación de los titulares subordinados que componen cada área, en sesiones de acompañamiento facilitadas por la Unidad de Planificación y Control de Gestión.

Unidad funcional	Riesgos identificados	Titulares subordinados
Dirección General		
Contraloría de Servicios	3	Krisley Zamora Chaverri
Unidad de Informática	5	Bayardo Reyes Guerrero Lizeth Castro cabezas Bady Ramírez Campos Silvia Hidalgo Salas
Unidad de Planificación	5	Natalia Vega Jara Alonso Chacón Meza Antonette Williams Barnett
Dirección de Servicios Ambientales	7	Óscar Sánchez Chaves Gilmar Navarrete Chacón Lucrecia Guillén Jiménez
Dirección de Fomento Forestal	3	Héctor Arce Benavides Susana Rojas Piedra Daniel Chacón Zúñiga
Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales	5	Carmen Roldán Chacón Ricardo Bedoya Arrieta
Dirección de Asuntos Jurídicos	3	Luz Virginia Zamora Rodríguez Paula Fernández Rivera
Dirección Administrativa-Financiera		
Departamento Financiero-Contable	8	Zoila Rodríguez Tencio
Departamento Administrativo		

Unidad de Adquisiciones de Proyectos Especiales	2	Wilma Angulo Mora Floribeth Serrano Morales
Unidad de Archivo	5	Wilma Angulo Mora Natalia Hidalgo Jiménez
Unidad de Proveeduría y Servicios Generales	5	Wilma Angulo Mora Elizabeth Castro Fallas
Unidad de Recursos Humanos	5	Wilma Angulo Mora Sergio Fonseca Castillo
Unidad de Salud Ocupacional	3	Wilma Angulo Mora Vivian Chacón Quirós
Oficinas Regionales	6	Alex Calvo Góngora Carlos Méndez Fernández Cristian Díaz Quesada Juan Pablo Pérez castillo José Ángel Jiménez Fajardo Víctor Sojo Chaves Jose Arnulfo Sánchez Gutiérrez Randall Herrera González Eduardo Mesén Solórzano
FBS	7	Silvia Rojas
REDD+	3	María Elena Herrera
Total	75	

Fichas de riesgos por área funcional

Dirección General

Los riesgos cuantificados en la Dirección General son aquellos identificados por la Contraloría de Servicios, Unidad de Informática y Unidad de Planificación y Control de Gestión. Para el próximo periodo se espera realizar un análisis de riesgos a nivel estratégico, que se encuentran vinculados directamente con la Junta Directiva y demás entes políticos que afectan la gestión del Fonafifo.

Contraloría de Servicios

En lo que respecta a la Contraloría de Servicios, esta ha mantenido tres de sus riesgos identificados previamente y ha eliminado uno.

Durante el 2016 la labor se ha centralizado en especificar más a fondo los riesgos vigentes para el periodo por venir.

A continuación, se presenta un detalle de los riesgos identificados en cada uno de los casos

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
4	3	2	1

Causas

1. No todos los programas sustantivos de la institución han realizado un mapeo completo de sus procesos y algunos de estos se mantienen en constante modificación.
2. La Dirección de Servicios Ambientales responsable del proceso sustantivo que por competencia figura para la elaboración de un plan de Mejora Regulatoria, desde hace poco más de dos años se encuentra en el desarrollo y prueba de un nuevo sistema para la tramitación del PSA, que impide la documentación definitiva de sus procedimientos.
3. Resistencia al cambio.
4. La institución no dispone de una cultura interiorizada acerca de la importancia de actualizar e implementar los procedimientos que utilizan.

	5. Poca formación del personal técnico responsable de la operación de los servicios sustantivos con respecto al levantamiento de procedimientos.	
Evento	Posibilidad de no contar en el corto plazo con los insumos necesarios (procedimientos, definición de trámites externos y fichas elaboradas) para el diseño de un Plan de Mejora Regulatoria enfocado en los servicios sustantivos del Fonafifo.	
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. No contar con un Plan Institucional de Mejora Regulatoria requerido según la normativa. 2. No generar mejoras y/o simplificaciones en los servicios sustantivos que se brindan al ciudadano. 3. Incumplimiento del Decreto sobre catálogo de trámites y las sanciones respectivas. 4. Estancamiento operativo que limita la capacidad de reacción institucional ante cambios en el entorno. 5. Afectación a la imagen institucional. 	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
4	3	12
Controles existentes		Efectividad
Base de datos sobre el estado actual de los documentos que conforman el Sistema de Gestión Documental		Parcial
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
6	Gestionar	

Causas	<p>1. La información necesaria para responder al gestionante debe ser suministrada por funcionarios de distintas áreas que no necesariamente remiten sus descargos en los plazos requeridos.</p> <p>2. El mecanismo REDD+ recibe las consultas, denuncias, etc. por medio de actores externos al Fonafifo que podrían no remitir la gestión a la contraloría de servicios o hacerlo desfasada en tiempo.</p> <p>3. La condición de funcionar de manera unipersonal de la Contraloría de Servicios podría retrasar la atención oportuna de gestiones en caso de ausencia del contralor (gira, incapacidades, reuniones, etc.).</p>		
Evento	Posibilidad de no gestionar consultas o inconformidades dentro de los plazos establecidos por ley en el ámbito institucional y de REDD+.		
Consecuencias	<p>1. Inconformidad del usuario por no obtener respuesta en plazo.</p> <p>2. Afectar la credibilidad de los usuarios respecto a la efectividad y competencia de la Contraloría.</p> <p>3. Incumplimiento de indicadores en los procesos de rendición de cuentas.</p> <p>4. Pérdida de credibilidad en la estrategia REDD+.</p> <p>5. Incumplimiento a la Ley N9158.</p> <p>6. Posibles represalias de los usuarios (difamación en medios, redes sociales, etc.).</p>		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
2	2	4	
Controles existentes		Efectividad	
Base de datos de gestiones recibidas en la que constan las fechas de recepción y de respuesta.		Funciona	
Formato de prevención para los funcionarios que tienen próximo a vencer su tiempo para emitir el descargo.		Funciona	
Riesgo residual		Resultado de la evaluación	
1,33		Gestionar	

<p>Causas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca participación de los usuarios para completar el instrumento de percepción de calidad del servicio. 2. Información suministrada incompleta o escasa al completar el instrumento. 3. Circunstancias adversas para visitar las oficinas regionales y aplicar el instrumento a los beneficiarios (salud, transporte, económicos, climáticos, recurso humano, etc.). 4. Resistencia del personal de Oficinas Regionales para asumir la labor adicional de facilitar la aplicación del instrumento de percepción a los beneficiarios que se presentan en sus Oficinas. 5. Información inexacta u omisa en las bases de datos institucionales utilizadas para el contacto de beneficiarios individuales. 6. Registros de contactos incorrectos que dificultan la obtención de información de los beneficiarios que tramitan PSA a través de organizaciones. 7. Desinterés y/o imposibilidad administrativa para implementar algunas de las recomendaciones elaboradas por la Contraloría producto de la evaluación de los servicios. 8. No aplicación de la evaluación del instrumento en las Direcciones que lo realizan por su cuenta.
<p>Evento</p>	<p>Posibilidad de que el Fonafifo no disponga de datos representativos acerca de la calidad de los servicios sustantivos esperada por los usuarios.</p>
<p>Consecuencias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No gestionar acciones de mejora en los procesos lo que conlleva a perder la oportunidad de optimizar los recursos institucionales. 2. Aumento de inconformidades de los usuarios. 3. Incumplimiento de lo establecido en la Ley N9158 y su Reglamento, lo que podría acarrear sanciones y deterioro de la imagen institucional. 4. Las conclusiones de las mejoras requeridas por los programas carecen de representatividad.

Probabilidad de ocurrencia			Magnitud de consecuencia			Riesgo inherente		
3			3			9		
Controles existentes						Efectividad		
Metodología estadística definida para la determinación de muestras de beneficiarios PSA.						No funciona		
Base de datos de beneficiarios del PPSA.						No funciona		
Riesgo residual				Resultado de la evaluación				
9				Gestionar				

Unidad de Informática

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
5	5	4	1

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en la dirección. 2. Cambios en el lineamiento de la Junta Directiva. 3. Implicaciones de la ley sobre el uso de las TIC. 4. Resistencia a la aplicación de políticas por la cultura organizacional. 		
Evento	Posibilidad de que no se logre institucionalizar las políticas sobre el uso de las TIC.		
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atrasos en la adquisición de tecnologías. 2. No utilizar todo el potencial de las tecnologías. 3. No uso de los recursos tecnológicos con los que cuenta la institución. 4. Atraso en la innovación de la institución. 5. Involución tecnológica de la institución. 6. Falta de agilidad en los servicios que presta la institución. 7. Falta de información que demuestre la transparencia institucional. 8. Incumplimiento en instrumentos de medición de la CGR como el IGI. 9. No tener normalizado la interoperabilidad de las instituciones afines al Fonafifo. 		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
1	2	2	
Controles existentes			Efectividad
No existen controles existentes porque las causas son externas. Se mantiene contacto constante con MICIT.			-- Parcial
Riesgo residual		Resultado de la evaluación	
1,33		Retener	

Causas	1. Falta de talento humano.
---------------	-----------------------------

	2. No funcionalidad adecuada de la infraestructura tecnológica (servidores, equipos, etc.). 3. Limitaciones tecnológicas propias de las instituciones con las cuales se requiere implementar la interinstitucionalidad. 4. Cambio de intereses en alguno de los miembros de la Dirección que podría disminuir el nivel de apoyo al proyecto.	
Evento	Posibilidad de no cumplir con la automatización del PPSA.	
Consecuencias	1. Aumento en los gastos salariales al mejorar el salario de algunos funcionarios para lograr retenerlos. 2. Atrasos en la automatización.	
Probabilidad de ocurrencia		
4		
Magnitud de consecuencia		
4		
Riesgo inherente		
16		
Controles existentes		Efectividad
Plan de gestión del proyecto y estricto seguimiento al mismo.		No funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
16		Gestionar

Causas	1. Ambos módulos están sujetos a una contratación administrativa. 2. Deficiencias en la identificación real de los requerimientos para dichos módulos. 3. Que el desarrollo de los contratistas no llene las expectativas que se tienen sobre los módulos. 4. Falta de recursos para monitorear las contrataciones en ejecución (recarga de labores). 5. Alta rotación en el personal de la proveeduría institucional.
Evento	Posibilidad de no poder implementar los módulos de CMI y SIAF.
Consecuencias	1. Carencia de una herramienta que facilite la gestión administrativa y financiera de la institución. 2. Demanda de mucho tiempo y menor detalle para generar informes de rendición de cuentas hacia autoridades externas. 3. Dificultad para acceder a la información por parte de un tercero interesado. 4. Mayor posibilidad de incurrir en errores al generar información gerencial manualmente.

5. Pérdida de credibilidad institucional por incumplimiento de los compromisos adquiridos con el proyecto PASI o por el posible suministro de información incorrecta.		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
3	4	12
Controles existentes		Efectividad
Conformación de un comité de usuarios expertos que validan los requerimientos de cada área que se involucra.		No funciona
Conformación de un comité evaluador para la selección del adjudicatario.		No funciona
Plan de actividades presentado por el adjudicatario.		No funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
12		Gestionar

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de una investigación real del mercado para hacer ejercicios de presupuestación certeros. 2. Atrasos en la contratación administrativa. 3. Vida útil del software. 4. Poca <i>expertís</i> en materia de contratación para las unidades que deben definir los requerimientos técnicos. 	
Evento	Posibilidad de no contar con la plataforma actualizada (software).	
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atraso en todos los procesos administrativos y sustantivos (pago de planillas, pago de PSA, contrataciones en CompraRed). 2. Incremento en las inconformidades de clientes internos y externos. 3. Incumplimiento en los planes operativos de todas las áreas que usan los sistemas. 	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	4	8
Controles existentes		Efectividad
Planes de mantenimiento.		No funciona
Revisión de los planes de adquisición.		Parcial
Utilizar el SOS.		Funciona

Riesgo residual	Resultado de la evaluación
4	Gestionar

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de una investigación real del mercado para hacer ejercicios de presupuestación certeros. 2. Atrasos en la contratación administrativa. 3. Vida útil del equipo. 4. Poca <i>expertís</i> en materia de contratación para las unidades que deben definir los requerimientos técnicos. 5. No tener una planta de generación eléctrica propia.
Evento	Posibilidad de no contar con la infraestructura adecuada para implementar los servicios del Fonafifo (hardware, cableado, etc.).
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atraso en todos los procesos administrativos y sustantivos (pago de planillas, pago de PSA, contrataciones en CompraRed). 2. Incremento en las inconformidades de clientes internos y externos. 3. Incumplimiento en los planes operativos de todas las áreas que usan los sistemas.

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	4	8

Controles existentes	Efectividad
Planes de mantenimiento. Revisión de los planes de adquisición. Utilizar el SOS.	No funciona Parcial Funciona

Riesgo residual	Resultado de la evaluación
4	Gestionar

Unidad de Planificación y Control de Gestión

Esta Unidad ha mantenido los riesgos identificados en el año 2015. Sin embargo, se ha centrado en realizar un análisis más profundo sobre las posibles causas y consecuencias que afectan a estos. Además, se ha decidido administrar todos los riesgos por lo que se han planteado actividades concretas que se realizarán durante el año 2017.

Los riesgos de la Unidad son:

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
5	5	5	0

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los datos importantes para cada área son de difícil medición considerando que los impactos en el sector ambiental se producen en periodos de largo plazo. 2. Error en la selección de indicadores por parte de cada área técnica y de la unidad de planificación. 3. Falta de claridad en cada una de las áreas sobre qué es relevante medir para ellos mismos. 4. Desequilibrio en la relación de costo-beneficio para la medición de ciertos indicadores clave. 5. No existe una metodología de medición para cuantificar el aporte de cada uno de los 4 servicios ambientales. 6. La cuantificación de algunos resultados de impacto ambiental y económico nacional son compartidos entre las competencias del Fonafifo y otras instituciones del sector (recurso hídrico, aporte de créditos al PIB).
Evento	Posibilidad de no realizar una adecuada medición de los aspectos estratégicos institucionales.
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. No obtención de los resultados planeados inicialmente. 2. Reproceso en el ejercicio de medición por parte de las áreas. 3. No se toman acciones correctivas sobre la operación cuando sea necesario. 4. Incumplimiento en la presentación de informes antes entes fiscalizadores.

5. Restricción presupuestaria y/o sanción administrativa por incumplimiento total o parcial injustificado de metas.		
6. Cuestionamiento de la sociedad civil sobre el cumplimiento de la función establecida por ley para el Fonafifo.		
7. Pérdida del protagonismo y posicionamiento en el sector respecto a las expectativas en el rol que cumple el Fonafifo.		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	3	6
Controles existentes		Efectividad
Sistema de monitoreo y evaluación institucional (seguimiento de planes anuales).		Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
2		Gestionar

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. No todas las áreas funcionales disponen de las herramientas o bases de información para medir las variables incluidas en sus indicadores. 2. No seguimiento de instrucciones para el llenado de los formularios respectivos. 3. Los plazos de entrega de los informes son reducidos considerando las fechas de corte vrs. la fecha de presentación. 4. La rendición de cuentas se encuentra concentrada en poco personal clave que no necesariamente está disponible para facilitar la información en las fechas de presentación de informes. 5. Los requerimientos de información externa pueden obedecer a registros que tradicionalmente la institución no lleva. 6. Las áreas funcionales se encuentra en un proceso de cambio de paradigma para medir en función de resultados en lugar del sistema de metas. 	
Evento	Posibilidad de que la información institucional suministrada por las áreas funcionales para la rendición de cuentas sea poco precisa.	
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de informes con información insuficiente. 2. Reproceso de revisión y corrección informes. 3. Retraso en la presentación de informes. 4. Pérdida de credibilidad en los resultados institucionales por parte de entes externos. 	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
4	2	8
Controles existentes		Efectividad
Sistema de monitoreo y evaluación institucional (seguimiento de planes anuales).		Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación

2,67	Gestionar
Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca precisión en cada área técnica sobre la probabilidad de que el riesgo se materialice y del posible impacto que pueda generar. 2. Desconocimiento del entorno que rodea a cada una de las áreas, procesos o proyectos. 3. No involucramiento de todo el personal en el mapeo y análisis de riesgos, lo que no permite conocer la percepción de los funcionarios y produce fuga de información relevante. 4. Mapeo y análisis de los riesgos institucionales realizado a destiempo. 5. Ausencia de una cultura de valoración de riesgos y vinculación a las acciones operativas. 6. Falta de documentación institucional de los riesgos que se han materializado anteriormente y por ende de las acciones que se deben tomar para mitigarlos.
Evento	<p>Posibilidad de que el Fonafifo no cuente con una lectura completa de los riesgos que representan peligro para la consecución de objetivos institucionales.</p>
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Materialización de riesgos inesperados en las distintas áreas. 2. Incumplimiento de metas establecidas en el PAO de cada área y de metas estratégicas de la institución. 3. Pérdida de credibilidad en los resultados institucionales por parte de entes externos. 4. Aumento de incertidumbre en la operación del Fonafifo. 5. Poca capacidad de respuesta ante cambios en el entorno. 6. Improvisación que se produciría al tratar de tomar acciones para contener el riesgo destinando otros recursos a labores no planificadas. 7. Mal uso de recursos humanos y presupuestarios que generan un incumplimiento de los principios de la Ley General de Control Interno.

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	3	6
Controles existentes		Efectividad
Herramienta SEVRI/FONAFIFO que contiene toda la información de riesgos institucionales.		Parcial
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
3	Gestionar	

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atraso en la programación de las sesiones de trabajo, que constituye el primer paso para la formulación de la propuesta Plan -Presupuesto 2. Que las áreas funcionales no participen en el proceso de programación. 3. Incorrecta estimación presupuestaria. 4. Lineamientos presupuestarios emitidos tarde por parte de los entes fiscalizadores, o que no se remitan del todo. 5. No aprobación en tiempo por parte de la Junta Directiva. 	
Evento	Posibilidad de que no se entregue la propuesta de Plan/Presupuesto a tiempo.	
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llamada de atención por parte de entes fiscalizadores. 2. Recorte presupuestario importante. 3. Que no se dé la asignación presupuestaria solicitada. 	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
1	3	3
Controles existentes		Efectividad
No existen controles.		--
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
3		Gestionar

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migración de datos al sistema deficiente. 2. Suministro insuficiente de información por parte de las unidades funcionales. 3. Que las unidades funcionales no estén capacitadas para hacer el registro de avance de cada uno de los indicadores. 4. Incidente de pérdida de información por no ejecución de respaldos. 5. Posibles errores involuntarios en la transcripción e interpretación de datos por parte del analista responsable del sistema. 	
Evento	Posibilidad de pérdida de información en los sistemas de Monitoreo e Información Gerencial.	
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar datos inexactos de la operación a la gerencia que podrían inducir a una toma de decisiones incorrecta. 2. Imposibilidad de ajustar los planes de las unidades funcionales. 3. No presentar los informes requeridos por entes fiscalizadores cumpliendo requisitos de calidad y oportunidad. 4. Afectación de procesos relacionados con información gerencial (evaluación del desempeño, rendición de cuentas, etc.). 	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	2	4
Controles existentes		Efectividad
No existen controles.		--
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
4		Gestionar

Dirección de Servicios Ambientales

Esta Dirección es la responsable de la administración de uno de los programas más importantes de la institución, no solo por ser un referente a nivel internacional, sino también porque en este se ejecuta un gran porcentaje de los recursos institucionales. Históricamente la ejecución del PPSA se ha visto amenazada por la materialización de un riesgo relacionado con la dependencia del Programa de PSA a la publicación de un decreto ejecutivo que faculta la valoración de solicitudes de nuevo ingreso, este tiene gran incidencia sobre Oficinas Regionales, presupuesto y aumento en las cargas de trabajo de distintas áreas principalmente en los últimos meses del año.

Los riesgos de la Dirección de Servicios ambientales son los siguientes:

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
6	7	5	2

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Documento debe cumplir con un procedimiento de revisión por parte del Ministro rector. 2. Posibilidad de que una decisión política influya en el documento.
Evento	Posibilidad de atraso en la publicación de la resolución PSA emitida por el Ministro posterior al mes de marzo de cada año.
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atraso en los procesos técnicos, administrativos y legales propios de la formalización de contratos nuevos. 2. Incumplimiento en los plazos incluidos en el Manual de procedimientos para el Pago de Servicios Ambientales. 3. Retrasos en la implementación de proceso de revisión legal, administrativo y técnica. 4. Incremento en los costos operativos producto de las modificaciones de adelanto de plazo. 5. Subejecución presupuestaria correspondiente al Programa de PSA, relativo al pago de los contratos nuevos. 6. Se incrementa el tiempo de espera del administrado para la aprobación y el pago de los contratos.

7. Se afecta la rendición de cuentas debido a repercusiones negativas en los indicadores asociados al Programa PSA. 8. Afectación de la imagen institucional.		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	3	6
Controles existentes		Efectividad
Establecimiento de una fecha límite para la formulación y presentación de la propuesta de Resolución ante la Dirección Ejecutiva (octubre del año anterior de ejecución).		Parcial
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
3		Gestionar

Causas	1. Altas cargas de trabajo. 2. Personal insuficiente para las visitas de campo. 3. Sistemas de información que carecen de alertas para dar trámite oportuno previo al vencimiento de la vigencia.	
Evento	Probabilidad de no dar seguimiento oportuno a la totalidad de los expedientes inactivos a partir del 2003.	
Consecuencias	1. Sub-ejecución presupuestaria. 2. Mala imagen, incapacidad administrativa. 3. Incapacidad de generar cobros administrativos. 4. Dificultad para la recuperación de dineros asociada a los incumplimientos de contratos de PSA.	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
3	2	6
Controles existentes		Efectividad
Base de datos de pagos de contratos.		Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
2		Gestionar

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información inconsistente suministrada por actores externos. 2. Utilización de poderes especiales vencidos para tramitar el cobro de contratos. 3. Falta de capacidad instalada en la institución, para verificar adecuadamente en campo y administrativamente el estado de los contratos vigentes. 4. No aplicación de mecanismos de sanción sobre los involucrados en el proceso de pagos que no corresponden. 5. Distintos niveles de expertis técnica del personal profesional responsable del seguimiento de proyectos (internos y externos). 	
Evento	Probabilidad de realizar pagos que no corresponden.	
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Girar recursos a proyectos mal ejecutados de PSA en campo (mal manejo de plantaciones, mezcla de especies no aprobados, menos hectáreas de lo pagado) 2. Aumento en los costos operativos y cargas de trabajo producto de la revisión de casos. 3. No certeza del pago realizado a las áreas que representan la mayor calidad de servicios ambientales. 4. Pérdida de imagen institucional que repercute en la decisión de inversionistas o el acceso a recursos por concepto de cooperación. 5. Cuestionamientos ante entes de fiscalización. 	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	4	8
Controles existentes		Efectividad
Verificación con el Registro Nacional (propietarios, gravámenes, etc.), Registro Civil y CCSS.		Funciona
Base de datos de parcelas.		Parcial
Mapas de cobertura, fotografías aéreas y equipo de campo (GPS).		Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación

3	Gestionar
----------	------------------

Causas	<p>1. La Ley Forestal N° 7575 especifica que los contratos deben ser protocolizados y presentados ante el Registro Nacional.</p> <p>2. En la institución se cuenta con 4 notarios que ejecutan el proceso <i>ad honorem</i>.</p> <p>3. El proceso implica mucha responsabilidad y formalismo.</p>	
Evento	Probabilidad de no protocolizar los contratos de PSA a través de notarios institucionales.	
Consecuencias	<p>1. Contratación de notarios externos, lo cual origina abrir todo un proceso de licitación, que conlleva tiempo y presupuesto.</p> <p>2. Incremento en el costo para los beneficiarios por gastos legales de protocolización y para la administración.</p> <p>3. Se perdería el beneficio de dar seguimiento a la inscripción del contrato, y por ende la atención de consultas al usuario.</p> <p>4. Puede perderse un punto de control valioso en el proceso de protocolización, ya que, al hacerse por notarios institucionales, se detectan con anticipación errores y se solucionan de manera más eficiente.</p>	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
1	2	2
Controles existentes		Efectividad
No existen controles (solo se espera que la Dirección de Asuntos Jurídicos continúe protocolizando).		--
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
2		Retener

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restricción en la asignación presupuestaria. 2. Insuficiencia de recursos a través de fuentes adicionales al presupuesto institucional. 3. Que no se autorice la contratación del personal de Fideicomiso (25% del personal de la Dirección). 4. Atraso en la publicación de la Resolución que regule la implementación del PSA. 5. Extenso plazo que toma la formalización de contratos nuevos. 6. No cobro de contratos ya gestionados por parte del beneficiario. 7. Dinámica del Programa (no existe la misma proporción entre los contratos que se vencen y los que ingresan año con año). 8. Efecto del cambio de la moneda en que se formalizan los términos del contrato. 9. Reclamos judiciales por parte de grupos de interés (denuncias ante Sala constitucional) que detienen la ejecución del Programa. 		
Evento	Posibilidad de no poder mantener las 300.000 hectáreas sometidas al PPSA.		
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento de los parámetros de medición con los que nos evalúan los entes fiscalizadores (PND y PNDF). 2. Sub-ejecución presupuestaria con posibles reducciones presupuestarias. 3. Incremento de inconformidades de clientes. 4. Incrementa el riesgo de deforestación. 		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
3	3	9	
Controles existentes			Efectividad
No existen controles sobre política de gobierno como limitación presupuestaria y regulación de plazas. Son agentes externos.			--

Riesgo residual	Resultado de la evaluación
9	Gestionar

Causas	1. Depende totalmente de negociaciones políticas.
Evento	Posibilidad de que la estrategia REDD+ no se apruebe, o que al aprobarse no se tome como año de referencia para el aporte presupuestario 1990 sino 2010.
Consecuencias	1. Si el ingreso es menor al esperado se verían afectadas las metas de reducción propuestas.

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	2	4

Controles existentes	Efectividad
No existen controles, las negociaciones las realiza directamente la Dirección General.	--

Riesgo residual	Resultado de la evaluación
4	Retener

Causas	<p>1. La determinación de las áreas de prioridad es competencia de un ente externo al Fonafifo (SINAC).</p> <p>2. Presión por parte de entes fiscalizadores por demostrar el impacto del programa en un ámbito más allá de lo ambiental (social, económico, etc.).</p> <p>3. Intereses de grupos externos que influyen en la implementación del PSA.</p>	
Evento	Posibilidad de que se den cambios en los criterios de priorización de las áreas para el Programa de PSA.	
Consecuencias	<p>1. No se pueden establecer comparaciones que lleven a la estimación del impacto del programa debido al cambio en los criterios de priorización.</p> <p>2. Afectación de procesos de rendición de cuentas.</p> <p>3. Incrementa el porcentaje de clientes insatisfechos debido a la incertidumbre generada por el cambio de criterio.</p> <p>4. Aumenta un riesgo potencial de deforestación de los clientes que quedan fuera del programa.</p> <p>5. No garantiza el pago a las áreas que maximizan la generación de servicios ambientales.</p> <p>6. Incremento de los costos operativos debido a la tramitología de mayor cantidad de proyectos.</p> <p>7. Incumplimiento de otros instrumentos de planificación debido a la incompatibilidad de estos.</p>	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	4	8
Controles existentes		Efectividad
Participación en comités de valoración Sinac-Fonafifo revisión de los criterios.		Parcial
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
4		Gestionar

Oficinas Regionales

Al igual que la Dirección de Servicios Ambientales, las Oficinas Regionales han visto su trabajo afectado por el atraso en la publicación del Decreto de PSA durante los últimos años. Además, la dificultad ha aumentado debido a que el proceso de actualización de sistemas ha llevado a una migración de datos generando dobles registro, re trabajo y modificaciones durante la misma ejecución.

Hay una importante disminución en la cantidad de riesgos identificados con respecto al año anterior. La misma responde a que en el año 2015 fue la primera vez que los titulares subordinados de las Oficinas Regionales conocían del proceso y en este solo fue posible realizar un planteamiento de riesgos preliminar, para el 2016 sin embargo se analizó en detalle la lista de riesgos identificados inicialmente y se terminó con las fases restantes del proceso.

Los riesgos identificados para las Oficinas Regionales son:

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
12	6	5	1

Causas	1. Retraso en la publicación del decreto que limita el tiempo efectivo para la ejecución del programa concentrando la tramitología en el segundo semestre del año. 2. Recurso humano limitado en la oficina regional vrs el volumen de trabajo.		
Evento	Posibilidad de no gestionar la totalidad de las solicitudes presentadas en el año para la formalización de contratos.		
Consecuencias	1. Atrasos en el trámite de valoración. 2. Incumplimiento de la meta establecida de hectáreas bajo PPSA. 3. Recorte presupuestario por subejecución anual. 4. Pérdida de credibilidad institucional.		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
4	4	16	

Controles existentes		Efectividad
No existen controles puesto que la publicación del decreto depende de actores políticos externos y la conciliación de intereses.		--
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
16		Gestionar

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco personal en las OR. 2. Condiciones de salud que impidan las salidas al campo. 3. Clima que dificulte el acceso a las fincas. 4. Desgaste físico del funcionario generado por los años de servicio. 5. Sobrecargo de funciones administrativas. 	
Evento	Posibilidad de que no poder cumplir con el porcentaje meta de verificación de fincas.	
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formalizar contratos de PSA y desembolsos a fincas que no cumplen los requisitos. 2. La administración pasa inadvertida de las condiciones relevantes de incumplimiento (plantaciones con Nectria. Desplazamiento, cambios de uso, incendios, entre otros.) 3. Necesidad de abrir procesos para recuperar el dinero girado por PSA. 	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	3	6
Controles existentes		Efectividad
Informes de campo. Plan de distribución de visitas trimestrales.		Funciona Parcial
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
2,40		Retener

Causas	1. Diferencia en el criterio técnico entre las Oficinas Regionales y de estas con Oficinas Centrales para implementar los procesos. 2. Ausencia de procesos y procedimientos documentados que homogenicen el trabajo entre OR.	
Evento	Posibilidad de resolver una misma gestión de modo distinto según la oficina regional que tramita.	
Consecuencias	1. Reclamos e inconformidades del usuario por el diferente trato en las OR. 2. Daño en la imagen institucional. 3. Conflictos de relación profesional entre oficinas regionales y/o con oficinas centrales.	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
4	2	4
Controles existentes		Efectividad
Comunicación constante entre oficinas regionales. Reuniones periódicas entre oficinas regionales para resolver problemas puntuales.		Funciona Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
1,33		Gestionar

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durante el proceso de diseño del sistema no se incluyeron muchas de las recomendaciones emitidas por los regionales como usuarios del sistema. 2. La liberación de los módulos se lleva a cabo a pesar de que estos no se encuentran completamente desarrollados (sometidos a prueba y error ya en producción). 3. Reincidencia de errores en el sistema que ya habían sido solucionados. 4. Los jefes regionales no disponen de un perfil que les permita realizar modificaciones en los datos ingresados al sistema durante las fases de registro (número de plano, número de cédula, área, nombre, entre otros.). 5. El perfil de los jefes regionales en el sistema no está acorde con las competencias y responsabilidades a ellos (centralización de ajustes, se requiere de distintas autorizaciones para realizar una modificación). 		
Evento	Posibilidad de que existan problemas en la implementación de los nuevos módulos del Sistema de información que interfieran en el logro de los objetivos propios del PPSA.		
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Omisión, pérdida, errores y falta de trazabilidad de la información que generan los sistemas. 2. Atrasos en el proceso de ingreso de PSA. 3. Re trabajo de las Oficinas Regional en los diferentes procesos para generar información. 4. Rendiciones de cuentas inexactas. 5. No ejecución presupuestaria. 6. Incremento de número de consultas e inconformidades por parte de los beneficiarios por la incertidumbre en la formalización de contratos. 		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
4	3	12	
Controles existentes			Efectividad

Registro de incidencias al sistema por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos.	Parcial
Solicitudes de correcciones específicas al sistema.	Parcial
Riesgo residual	Resultado de la evaluación
6	Gestionar

Causas	<p>1. El contenido legal de los documentos resulta complejo para el personal de las Oficinas Regionales y de los usuarios.</p> <p>2. La formación académica de los ingenieros que resuelven estos documentos no resulta competente para emitir resoluciones en esta materia.</p> <p>3. Distintos criterios dentro de la misma Dirección de Asuntos Jurídicos.</p>	
Evento	Posibilidad de cometer errores en la elaboración de modificaciones y finiquitos.	
Consecuencias	<p>1. Retraso en el proceso de modificación y finiquito.</p> <p>2. El usuario debe realizar dos veces el trámite de firma, incurriendo en gastos de dinero y tiempo para el beneficiario y la oficina regional.</p> <p>3. Atraso en el proceso de pago y disminución de la ejecución presupuestaria.</p>	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
3	2	6
Controles existentes		Efectividad
Utilización de machotes o formatos facilitados por la dirección de asuntos jurídicos.		Parcial
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
3		Gestionar

Causas	1. No tramitación de permisos de funcionamiento ante el ministerio de salud.	
Evento	Posibilidad de cierre de las oficinas regionales ubicadas fuera de las áreas de conservación.	
Consecuencias	1. Anulación de los servicios de PSA para una de las zonas.	
Probabilidad de ocurrencia		
Magnitud de consecuencia		
Riesgo inherente		
2	4	8
Controles existentes		Efectividad
No existen controles.		--
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
8		Gestionar

Dirección de Fomento Forestal

A pesar de que el nivel de los riesgos no se considera muy alto, la Dirección ha decidido plantear acciones de mejora con el fin de poder mantener los mismos sin que se materialicen. Los tres riesgos identificados para el año 2017 son:

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
5	3	2	1

Causas	1. Cambios climáticos que afectan la producción. 2. Crisis financieras. 3. Pérdida de interés de los clientes de mantenerse en el proyecto. 4. Desviación del usuario de los recursos del crédito. 5. Problemas de mercado (competencia de madera extranjera, precios bajos, competencia interna).		
Evento	Posibilidad de que exista incumplimiento de pagos por parte de los clientes		
Consecuencias	1. Efecto negativo sobre la liquidez. 2. Afecta el monto disponible para otros créditos. 3. Asumir como pago bienes inmuebles que requieren de administración en términos de seguridad, vigilancia, pago de impuestos, entre otros, que la institución no está en capacidad de asumir. 4. Incremento de costos de recuperación de créditos. 5. Aumento en la morosidad de la cartera.		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
2	3	6	
Controles existentes			Efectividad
Revisión mensual de la cartera de clientes.			Funciona
Profundizar en el análisis previo para otorgar los créditos (capacidad de pago, ubicación, tipo de especie).			Funciona
Visitas de seguimiento a los clientes con morosidad.			Funciona

Riesgo residual	Resultado de la evaluación
2	Retener

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas forestales. 2. Revalorización de productos forestales. 3. Campaña publicitarias. 4. Aumento de la demanda de los productos forestales. 5. Falta de flujo de caja.
Evento	Posibilidad de un aumento en la demanda de créditos que supere la capacidad presupuestaria.
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deterioro de la imagen de la institución. 2. Aumento de inconformidades de los usuarios. 3. Retraso en los procesos de gestión crediticia.

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
1	3	3

Controles existentes	Efectividad
Manejo de flujos de caja. Planificación de créditos en el transcurso del tiempo de acuerdo a los ingresos de efectivo.	Funciona Funciona

Riesgo residual	Resultado de la evaluación
1	Gestionar

Causas	1. Deterioro de la flotilla vehicular. 2. Poca flotilla vehicular. 3. Rotación en el equipo de trabajo requiere de tiempo para inducción y capacitación.	
Evento	Posibilidad de no poder realizar inspecciones de campo en los proyectos de crédito forestal aprobados o en estado de revisión.	
Consecuencias	1. Afectación a la programación de visitas de campo (cronograma, cantidad de visitas, etc.). 2. Incumplimiento de metas institucionales y de la dirección. 3. Uso de vehículos de otras áreas puede generar alteraciones en los planes de estas. 4. Aumento en el tiempo requerido para la realización de las visitas.	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
3	2	6
Controles existentes		Efectividad
Hoja de ruta establecida de acciones y cronograma del proyecto.		3
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
2		Gestionar

Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales

La Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales es una de las dependencias que más depuró los riesgos identificados en el año 2015. El trabajo realizado queda evidenciado en un profundo análisis de posibles eventos, causas y consecuencias, sus controles y acciones por realizar durante el año 2017. Los riesgos para esta dirección son los siguientes:

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
3	5	5	0

Causas

1. De conformidad con la Resolución 536-MINAE, la Dirección de Servicios Ambientales no dispone de la información del cálculo de las toneladas métricas de carbono que se pueden negociar anualmente, en el ámbito nacional e internacional. Dicha información para el Mercado Doméstico debe ser anual.
2. El pago de los servicios ambientales de las plantaciones no corresponde a la vigencia de los contratos, lo que sumado a una falta de seguimiento de los mismos, una vez terminada la fase de pagos, influye en el criterio de permanencia (criterio indispensable en los contratos PSA incluidos dentro de los Proyectos de Compensación).
3. En ausencia de lo establecido por la Resolución 536-MINAE, no se dispone de información en línea que permita a la DDC realizar el cálculo de manera eficaz y eficiente, los datos disponibles corresponden a una gestión administrativa de pago de contratos.
4. Exigencias de los mercados y costos asociados a dichas exigencias (validación, verificación, monitoreo).
5. Dispersión geográfica amplia, de contratos de PSA modalidad reforestación que cumplen con criterios técnicos para el desarrollo de proyectos a cargo de la DDC.
6. Poca cantidad de contratos de PSA-modalidad reforestación con especies de rápido y mediano crecimiento.

Evento	Posibilidad de que haya poca oferta de créditos de carbono, medibles, verificables y reportables, para el mercado nacional y/o internacional.		
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. La ausencia del cálculo de toneladas para comercializar, obliga a la DDC a buscar formas para generar esta información, con las limitaciones que se tiene por no ser el gestor del Programa de PSA. 2. La tarea constante, de sustituir contratos de PSA debido a finiquitos o por incumplimiento de condiciones técnicas, obliga a la DDC a tener un listado de contratos de PSA alternativos a los cuales también se debe dar seguimiento. 3. En ausencia de información requerida para conocer la oferta de carbono comercializable cada año, la DDC debe enfocarse en el proceso de DESARROLLO, y el recurso humano responsable, no puede enfocarse prioritariamente en labores de identificación de fuentes de financiamiento o de negociación de convenios. 4. La institución debe contratar por servicios profesionales idóneos, para realizar mediciones en campo. 5. Incremento en los costos de los proyectos. 6. Incumplimiento del objetivo de la Dirección establecido en la Resolución 536-MINAE de 2007 (Planificar, dirigir, ejecutar, controlar, y supervisar, los asuntos relacionados con las actividades generadas para el desarrollo y comercialización de servicios ambientales). 7. Recargo de tareas de personal de la DDC. 8. Limitada oferta de créditos para el mercado. 		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
3	3	9	
Controles existentes			Efectividad
Desarrollo de bases de datos de los proyectos por parte de la DDC para su efectiva gestión, seguimiento y monitoreo. Identificación de contratos alternativos de PSA que pueden suplir necesidades de compra de nuevos clientes, o bien sustituir contratos de PSA que han sido finiquitados.			Parcial Parcial

Contratación del servicio profesional de medición de biomasa para determinar la oferta anual.	Parcial
Rigurosidad en el proceso contable de créditos de carbono.	Parcial
Visitas de verificación a los contratos de PSA que conforman los proyectos, luego que el Programa de PSA o el Regente cesarán el período de visitas.	Parcial
Riesgo residual	Resultado de la evaluación
4,5	Gestionar

<p>Causas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decisiones políticas+D8 que inciden sobre el desarrollo, la operación del Mercado y el desarrollo del Programa País para la C-Neutralidad. 2. Mercado doméstico no ha sido operacionalizado. 3. Créditos nacionales no equiparables en reconocimiento a créditos internacionales. 4. Pérdida de credibilidad de las empresas: duda sobre la meta de C-Neutralidad país, y sobre el aporte de la marca C-Neutral a la competitividad empresarial. 5. Alto costo de realizar el inventario de emisiones de gases invernadero para las empresas. 6. Las empresas demandan una marca C-Neutral producto y no organizacional. 7. Créditos de carbono internacionales tienen un precio menor que la unidad de Costa Rica. 8. En ausencia de información sobre el pago por servicio, el precio del crédito de los proyectos de Fonafifo, incluye casi un 90% del monto de PSA del contrato utilizado. 9. Se conoce de consultores que promueven entre las empresas, la idea de que Fonafifo no mide los servicios, y que por tanto no cuenta con créditos que cumplan con los requisitos del MDC.
<p>Evento</p>	<p>Posibilidad de reducción de las ventas de créditos de carbono de Fonafifo en el Mercado Doméstico.</p>
<p>Consecuencias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de oportunidad de mercado para los créditos de Fonafifo. 2. Afectación de la imagen país que generó mucha expectativa con el desarrollo de un Programa País, una norma, mecanismos, otros, para la marca C-Neutral. 3. Incumplimiento de la meta país en la reducción de emisiones empresariales. 4. Pérdida de credibilidad de las empresas de sector privado en las iniciativas gubernamentales relacionadas con cambio climático. 5. Reducción de ingresos para Fonafifo provenientes del sector privado.

6. Afectación de la competitividad de los proyectos de Fonafifo.		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	4	8
Controles existentes		Efectividad
La mitigación de este riesgo excede las competencias la DDC. Se ha procurado incidir en la Dirección de Cambio Climático en forma directa, y mediante la Dirección General de Fonafifo. Realización de visitas con clientes para mostrar que los créditos son medibles, verificables y reportables.		-- Parcial
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
5,33		Gestionar

<p>Causas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. De conformidad con la Resolución 536-MINAE, no se dispone de información de la DSA, sobre la oferta de los servicios ambientales disponible para comercialización. 2. En ausencia de la información del cálculo por parte de la DSA, no se cuenta con información en línea accesible, necesaria y de utilidad, para que la DDC pueda generar el cálculo necesario, porque los datos corresponden a una gestión administrativa de pago de contratos, vinculados a hectáreas o número de árboles. 3. No se realiza monitoreo de los servicios ambientales. 4. El Programa de PSA no paga por resultados. 5. Se carece de información sobre mercados para servicios ambientales diferentes al carbono. 6. Ausencia de personal de la DDC, con demostrada competencia en la identificación de fuentes de financiamiento y levantamiento de recursos. 7. Ausencia de profesionales en la DDC y en la institución, con conocimiento en biodiversidad, recurso hídrico, turismo, etc. 8. Clasificación de las plazas no establecen la exigencia de personal con experiencia demostrada.
<p>Evento</p>	<p>Posibilidad de no comercializar otros servicios ambientales diferentes al carbono (Ejemplo: art.69 de la Ley 7575).</p>
<p>Consecuencias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de no poder realizar el objetivo de la Dirección establecido en la Resolución 536-MINAE de 2007. 2. Incremento en los costos de desarrollo de proyectos para comercialización. 3. Limitación en desarrollo de productos para captación de recursos financieros frescos 4. Limitada competitividad de la institución en relación con otras organizaciones que captan recursos financieros. 5. Personal de la DDC, del área de proyectos, enfocado en labores de desarrollo del proyecto, más que en la comercialización.

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
4	3	12
Controles existentes		Efectividad
No existen controles. La mitigación de este riesgo excede las competencias, funciones y condiciones actuales de la DDC.		--
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
12	Gestionar	

<p>Causas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ha documentado la disconformidad de algunos Convenistas con la ejecución de compromisos institucionales. 2. El Programa de PSA no cuenta con una unidad para el seguimiento de los Convenios, que asegure la debida ejecución de los compromisos y la comunicación con el cliente. 3. La operación institucional no genera información en línea accesible, necesaria y de utilidad, que permita conocer el estado de los contratos respaldados específicamente por recursos provenientes de Convenios. 4. Cuando un Convenio contiene negociaciones diferentes a la operación cotidiana del Programa de PSA, presenta dificultad interna para ejecutar dichos compromisos (ejemplo, pago diferenciado, plazo del contrato). 5. La Dirección de Servicios Ambientales ha establecido como regla, que un Convenista debe cubrir como mínimo, el pago del 100% de PSA, de 100 has, o el de 60,000 árboles en SAF. 6. Personal de la DDC responsable de la tarea específica, no ha desarrollado competencias, habilidades o destrezas, para ejecutarla pese a capacitaciones recibidas. Se requieren habilidades propias, más que capacitación. 7. Ausencia de una cultura de atención al cliente. 8. Limitaciones institucionales para innovar en el marco de desarrollo de Convenios que financian PSA.
<p>Evento</p>	<p>Posibilidad de no poder gestionar la realización de nuevos convenios.</p>
<p>Consecuencias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insatisfacción de organizaciones donantes con la gestión de los compromisos. 2. Limitada capacidad de gestión y de captación de recursos financieros frescos por parte de la DDC. 3. Afectación de la imagen institucional por causa de incumplimiento de compromisos. 4. Recargo de funciones en personal de la DDC que cuentan con habilidades y destrezas para la función específica. 5. Generación de conflictos entre Unidades Funcionales.

6. Pérdida de clientes (no fidelizados).		
7. Aumento de costos en el proceso de gestión de Convenios, por cuanto se deben buscar nuevos clientes muchos de los cuales desconocen de Fonafifo y se debe iniciar desde "0".		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	4	8
Controles existentes		Efectividad
Coordinación cercana con la Dirección de Servicios Ambientales para atender las inconformidades de los Convenistas identificadas por la DDC.		No funciona
Innovación de Convenios haciendo uso de proyectos bajo la gestión propia de la DDC (caso de Créditos de Carbono).		No funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
8		Gestionar

Causas	<p>1. Proyectos dirigidos al desarrollo y comercialización de servicios ambientales, que no se encuentran bajo la tutela de la DDC.</p> <p>2. Poco personal en cantidad, e idóneo para el objetivo específico.</p> <p>3. Por interés institucional, traslado de personal competente, a proyectos que no dirige la DDC.</p>	
Evento	<p>Posibilidad de que la institución no logre realizar una vasta captación de recursos adicionales para destinar al reconocimiento de servicios ambientales.</p>	
Consecuencias	<p>1. Reducida capacidad o posibilidad, de captación de recursos financieros para el PSA, y en consecuencia de cumplimiento de metas.</p> <p>2. Eventualmente podrían presentarse, por causa de la fuente de financiamiento, lineamientos diferentes en los proyectos, en términos conceptuales y metodológicos.</p>	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	3	6
Controles existentes		Efectividad
<p>La mitigación de este riesgo excede las competencias, funciones y condiciones actuales de la DDC.</p>		--
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
6		Gestionar

Dirección de Asuntos Jurídicos

A partir de la sesión realizada con los titulares subordinados de esta dirección no se detectó ningún riesgo relacionado directamente con las actividades planteadas en el PAO. Sin embargo, se ha decidido mantener los dos riesgos del periodo anterior al considerar que si alguno de estos se materializa puede afectar el Programa de Pago de Servicios Ambientales.

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
3	3	1	2

Causas	1. Designación del Ministerio para conformar Comisiones, Órganos Directores y de Investigación que toman un tiempo prolongado.		
Evento	Probabilidad de no poder atender en tiempo todas las tareas propias del puesto asignado en el Fonafifo.		
Consecuencias	1. Recarga de funciones en el personal del Fonafifo para cubrir a sus compañeros ausentes. 2. Atrasos en la gestión de la dirección de Asuntos Jurídicos en general. 3. Aumento en el nivel de estrés en los funcionarios al incrementarles por agentes externos el volumen de trabajo.		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
4	3	12	
Controles existentes			Efectividad
Establecimiento del día de seguimiento. Establecimiento del rol de atención de consultas. Control de base de datos de PSA que facilita el seguimiento de cargas de trabajo.			Funciona Funciona Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación	
4		Retener	

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobrecarga de trabajo en los funcionarios. 2. La labor de notariado no está siendo reconocida en los salarios. 3. Años atrás se planteó la inconformidad y no se ha hecho nada al respecto. 	
Evento	Probabilidad de que los funcionarios de la Dirección no continúen realizando la protocolización de contratos de PSA ad honorem.	
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se inscriben las afectaciones correspondientes a los contratos de PSA. 2. La Dirección de Servicios Ambientales no llegaría a la meta de 300.000 has. 3. Cobro retroactivo de todas las protocolizaciones elaboradas. 4. La institución deberá decidir por el uso de la notaría del Estado o la contratación de notarios externos a quienes se les deberá reconocer los honorarios según la tarifa establecida para ello. 	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
3	4	12
Controles existentes		Efectividad
No existen controles.		--
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
12		Gestionar

Causas	1. El criterio del juzgador puede verse influenciado por la argumentación en la demanda. 2. Equivocada gestión administrativa.	
Evento	Posibilidad de que la institución sea condenada en sede judicial (contencioso administrativo, laboral, entre otros).	
Consecuencias	1. Erogación de sumas de dinero dentro de lo que se incluye el pago de daños y perjuicios. 2. Despido de funcionarios por su responsabilidad en el proceso. 3. Reconocimiento de derechos de los administrados. 4. Dependiendo de la trascendencia del caso se puede dar una afectación de la imagen institucional.	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	2	4
Controles existentes		Efectividad
Búsqueda de capacitación en la materia de algunos funcionarios.		Parcial
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
2		Retener

Dirección Administrativo-Financiera

Los riesgos de esta Dirección se encuentran compuestos por dos Departamentos, el Departamento Financiero-Contable, el cual realizó un ejercicio de análisis de riesgos y el Departamento Administrativo, en el cual se realizaron sesiones individuales con cada una de sus Unidades.

Departamento Financiero-Contable

El Departamento Financiero-Contable ha mantenido los mismos riesgos identificados el año anterior, sin eliminar ni agregar nuevos. Sus riesgos son:

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
8	8	6	2

Causas	1. Eventual restricción de transferencias corrientes por parte del Ministerio de Hacienda. 2. Que los recursos institucionales no sean suficientes para financiar principalmente los contratos de pago por servicios ambientales a largo plazo (2013-2023) y sus costos operativos. 3. Eventual restricción del superávit libre y específico por parte del ente regulador.		
Evento	Posibilidad de que las Cuentas en Caja Única no cuenten con los recursos necesarios para atender el flujo de caja requerido según las obligaciones financieras.		
Consecuencias	1. No se cumpliría con los objetivos institucionales según la Ley Forestal No 7575, ni con los compromisos existentes en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
3	4	12	

Controles existentes		Efectividad
Calendario de cobro oportuno de los recursos de transferencias y otros aportes.		Funciona
Regulación establecida para la administración de las cuentas en Caja Única.		Funciona
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
4	Gestionar	

Causas	1. Eventual restricción de transferencias corrientes por parte del Ministerio de Hacienda. 2. Que los recursos institucionales no sean suficientes para financiar principalmente los contratos de pago por servicios ambientales a largo plazo (2013-2023) y sus costos operativos. 3. Eventual restricción del superávit libre y específico por parte del ente regulador.	
Evento	Posibilidad de que se dé un cobro masivo de las obligaciones por contratos de servicios ambientales vencidos o incremento en el diferencial cambiario a más de ¢554 colones por dólar durante 2016.	
Consecuencias	1. No se cumpliría con los objetivos institucionales según la Ley Forestal No 7575, ni con los compromisos existentes en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
3	4	12
Controles existentes		Efectividad
No existen controles.		--
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
12	Retener	

Causas	1. Eventual restricción de Transferencia Corrientes por parte del Ministerio de Hacienda. 2. Incumplimiento de requisitos por parte de los proveedores de bienes y servicios que impida el pago respectivo.	
Evento	Posibilidad de tener una baja ejecución presupuestaria (por formalización y pago del PPSA, contratación administrativa) que implique un superávit.	
Consecuencias	1. No se cumpliría con los objetivos institucionales según la Ley Forestal No 7575, ni con los compromisos existentes en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).	
Probabilidad de ocurrencia		
4		
Magnitud de consecuencia		
4		
Riesgo inherente		
16		
Controles existentes		Efectividad
No existen controles porque las causas son externas.		--
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
16		Gestionar

Causas	1. Estimación incorrecta de recursos presupuestarios. 2. Incumplimiento del bloque de legalidad vigentes en materia presupuestaria y de las Normas Técnicas sobre Presupuestos Públicos.
Evento	Posibilidad de que existan subpartidas presupuestarias sin contenido presupuestario, o que no sean aprobadas por parte del Ente Contralor del Presupuesto Institucional.
Consecuencias	1. No se cumpliría con los objetivos institucionales según la Ley Forestal No 7575, ni con los compromisos existentes en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). 2. Imposibilita la contratación de bienes o servicios.

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	4	8
Controles existentes		Efectividad
Control de ejecución presupuestaria. Procedimiento establecido para la formulación del presupuesto.		Funciona Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
2,67		Gestionar

Causas	1. Cambios repentinos en el mercado financiero sobre el tipo de cambio de referencia para el dólar.	
Evento	Posibilidad de que se den pérdidas por diferencia de cambio en las cuentas bancarias y cuentas en Caja Única.	
Consecuencias	1. Incumplimiento en el pago de obligaciones financieras. 2. No se cumpliría con los objetivos institucionales según la Ley Forestal No 7575, ni con los compromisos existentes en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
3	3	9
Controles existentes		Efectividad
No existen controles sobre el tipo de cambio porque depende de agentes externos al Fonafifo.		--
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
9		Gestionar

Causas	1. Incremento en los precios de los bienes y servicios.	
Evento	Posibilidad de que el presupuesto estimado no sea suficiente para la contratación de los bienes o servicios.	
Consecuencias	1. Imposibilidad de ejecutar el Plan de Compras Institucional. 2. No se cumpliría con los objetivos institucionales según la Ley Forestal No 7575, ni con los compromisos existentes en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).	
Probabilidad de ocurrencia		
Magnitud de consecuencia		
Riesgo inherente		
2		
2		
4		
Controles existentes		Efectividad
No existen controles porque las causas son externas.		--
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
4		Retener

Causas	1. Falta de información sobre el costo de los procesos institucionales. 2. Incremento en el costo de vida. 3. Ausencia de un centro de costos. 4. Falta de políticas en el uso de los recursos. 5. Falta de cultura en el uso racional de los recursos. 6. Disminución del presupuesto destinado para pago de servicios ambientales.
Evento	Posibilidad de que los recursos necesarios para la operación institucional excedan el 21% establecido en el Reglamento de la Ley Forestal No 7575.
Consecuencias	1. Imposibilidad de ejecutar acciones sustantivas institucionales. 2. No se cumpliría con los objetivos institucionales según la Ley Forestal No 7575, ni con los compromisos existentes en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Probabilidad de ocurrencia			Magnitud de consecuencia			Riesgo inherente		
2			3			6		
Controles existentes						Efectividad		
Seguimiento periódico del presupuesto.						Funciona		
Riesgo residual				Resultado de la evaluación				
2				Gestionar				

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de oferentes en la contratación. 2. Que los oferentes no cumplan con los requisitos técnicos o legales. 3. Restricción en el sector público en la contratación de soluciones informáticas. 4. Problemas durante la fase de contratación. 							
Evento	Posibilidad de no poder contratar el sistema de información financiera.							
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se permitiría una mejora en la prestación del servicio que presta el departamento. 2. No contar con la información en el momento oportuno. 3. No poder brindar los servicios del departamento. 							
Probabilidad de ocurrencia			Magnitud de consecuencia			Riesgo inherente		
2			2			4		
Controles existentes						Efectividad		
Cronograma de presentación de orden inicio inicial, presentada en tiempo y con los requerimientos necesarios.						Parcial		
Cartel publicado con especificaciones.						Parcial		
Riesgo residual				Resultado de la evaluación				
2				Gestionar				

Departamento Administrativo

Unidad de Adquisiciones de Proyectos Especiales

Si bien es cierto esta Unidad no se encuentra formalmente establecida en el organigrama institucional, se encuentra bajo la supervisión de la jefatura del departamento Administrativo, por lo que se ha incluido en este. Los riesgos se han mantenido con respecto al año anterior, y se presentan a continuación:

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
2	2	2	0

Causas	1. Entrega tardía del insumo para generar el plan de adquisiciones por parte del área técnica. 2. Falta programación del área técnica con el Departamento. Financiero, sobre planificación de los recursos presupuestarios. 3. Falta de coordinación en el cumplimiento de los plazos contractuales entre el área técnica y UAPE.		
Evento	Posibilidad de que no se complete el proyecto a nivel de procesos de contratación y ejecución presupuestaria.		
Consecuencias	1. Subejecución presupuestaria. 2. Incumplimiento de los objetivos del proyecto. 3. Afectación negativa de la imagen de la institución y del país. 4. Pérdida de recursos provenientes de organismos internacionales.		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
2	4	8	
Controles existentes			Efectividad
Plan de adquisiciones aprobado por el Banco Mundial que incluye contrataciones, presupuesto, métodos y cronograma.			Funciona

Estado general de contrataciones emitido mensualmente al área técnica para seguimiento. Seguimiento a los contratos suscritos.		
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
2,67		Gestionar

Causas	1. Indefinición de requerimientos por parte del área técnica. 2. Entrega tardía del insumo.	
Evento	Posibilidad de que no se realicen las contrataciones en tiempo.	
Consecuencias	1. Subejecución presupuestaria. 2. Incumplimiento de los objetivos del proyecto. 3. Limitada gestión contractual, al no contar con el tiempo requerido para la ejecución. 4. Posibilidad de no adquirir nuevos recursos de organismos internacionales.	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
3	3	9
Controles existentes		Efectividad
Solicitud mensual al área técnica los términos de referencia. Señalamiento en el estado general de contrataciones emitido mensualmente al área técnica de los términos de referencia pendientes.		Funciona Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
3		Gestionar

Unidad de Archivo

En el caso de la Unidad de Archivo, se considera que la mayoría de sus riesgos se encuentran debidamente gestionados, por lo que no es necesario realizar acciones distintas a las actuales en cuatro de estos, Según el criterio experto del titular del proceso únicamente uno de los riesgos debe gestionarse mediante nuevas acciones en el nuevo periodo. Los riesgos analizados son:

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
5	5	1	4

Causas	1. Vigencias administrativas y legales incorrectas por parte unidad funcional. 2. Falta de interés del personal involucrado en el proceso. 3. Carga alta de trabajo por los involucrados en el proceso.		
Evento	Posibilidad de que la institución no realice una eliminación y/o transferencia adecuada de documentos		
Consecuencias	1. Falta de espacio en las oficinas. 2. Inadecuada administración de los documentos. 3. Mayor deterioro de los documentos. 4. Incumplimiento de los objetivos de la unidad de archivo. 5. Pérdida de información.		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
3	2	6	
Controles existentes		Efectividad	
Tablas de plazos de conservación de documentos. Listas de remisión. Actas de eliminación de documentos.		Parcial Funciona Funciona	
Riesgo residual		Resultado de la evaluación	
2,25		Retener	

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por desconocimiento del personal del Fonafifo. 2. Por no contar con herramientas necesarias para la adecuada conservación de los documentos.
Evento	Posibilidad de que los documentos institucionales no cuenten con las medidas de conservación requeridas.
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de información de la institución. 2. Incumplimiento con la normativa en materia de conservación. 3. Incumplimiento de los objetivos de la institución. 4. Deterioro de documentos en el archivo central.

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	2	4
Controles existentes		Efectividad
Inspecciones de archivos de gestión. Seguimiento al plan de capacitaciones de la unidad. Seguimiento al Programa de conservación preventiva de documentos.		Funciona Funciona Funciona
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
1,33	Retener	

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que el documento se encuentre en préstamo. 2. Que no exista la información solicitada. 3. Que no se localice el documento solicitado. 4. Deterioro de documentos en el archivo central.
Evento	Posibilidad de no satisfacer las necesidades de información de los usuarios oportunamente.
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento de los objetivos de la institución. 2. Insatisfacción de los usuarios. 3. Pérdida de información.

Probabilidad de ocurrencia			Magnitud de consecuencia			Riesgo inherente		
2			3			6		
Controles existentes						Efectividad		
Base de datos de control de préstamos de documentos.						Funciona		
Memorandos de préstamos de documentos.						Funciona		
Inventario de documentos.						Funciona		
Seguimiento al Programa de conservación preventiva de documentos.						Funciona		
Listas de remisión.						Funciona		
Riesgo residual				Resultado de la evaluación				
2				Retener				

Causas	1. Falta de apoyo por parte de las unidades de usuarias. 2. Se imposibilite realizar las giras administrativas.				
Evento	Posibilidad de no realizar las inspecciones de los archivos de gestión.				
Consecuencias	1. Falta de control con respecto a la administración de documentos por parte de la Unidad de Archivo. 2. Incumplimiento de los objetivos de la Unidad.				
Probabilidad de ocurrencia		Magnitud de consecuencia		Riesgo inherente	
1		2		2	
Controles existentes				Efectividad	
Formularios de la inspección.				Funciona	
Cronograma de inspecciones.				Funciona	
Riesgo residual			Resultado de la evaluación		
0,67			Retener		

Causas	1. Falta de apoyo por parte de las unidades de usuarias. 2. Se imposibilite realizar las giras administrativas.	
Evento	Posibilidad de no revisar las vigencias asignadas a los tipos documentales valorados.	
Consecuencias	1. Incumplimiento de los objetivos de la Unidad. 2. Pérdida de información vital para la institución en caso de eliminación de documentos.	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	3	6
Controles existentes		Efectividad
Tablas de plazos de conservación de documentos.		Parcial
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
3	Gestionar	

Unidad de Proveeduría y Servicios Generales

La Unidad de Proveeduría ha mantenido sus riesgos, pero ha realizado cambios en las acciones, gestionando cinco y reteniendo dos de estos. Los riesgos valorados son los siguientes:

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
5	5	3	2

Causas	1. Ausencia de programación de las unidades solicitantes para cumplir los plazos de presentación de órdenes de inicio. 2. Dificultad en establecer las especificaciones técnicas de lo requerido.		
Evento	Posibilidad de que las unidades solicitantes no presenten las órdenes de inicio en tiempo.		
Consecuencias	1. Incumplimiento de los objetivos de la unidad solicitante. 2. Respuesta tardía para la adquisición del bien o servicio. 3. Subejecución del presupuesto. 4. Posibilidad de incurrir en fraccionamiento.		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
3	3	9	
Controles existentes			Efectividad
Cronograma establecido y circular solicitando la presentación de las órdenes de inicio.			Parcial
Registro de órdenes de inicio presentadas.			Parcial
Reuniones de retroalimentación con jefaturas.			Parcial
Riesgo residual		Resultado de la evaluación	
4,5		Gestionar	

Causas	1. Falta de compromiso de los usuarios con la administración y custodia de los activos. 2. Falta de conocimiento de los usuarios relativa a la custodia de activos señalada en la normativa. 3. Sistema de control de activos en desuso por parte de los usuarios.	
Evento	Posibilidad de que los movimientos de activos no sean reportados a la unidad de proveeduría.	
Consecuencias	1. Inventarios desactualizados. 2. Pérdidas de bienes. 3. Incumplimiento con las directrices.	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
4	3	12
Controles existentes		Efectividad
Levantamiento y actualización del inventario físico y registro en el sistema.		Parcial
Asignación del bien a cada uno de los (as) usuarios (as).		Parcial
Control cruzado con la Unidad de Informática.		Parcial
Bajas de bienes.		Parcial
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
6	Gestionar	

Causas	1. Cargas altas de trabajo. 2. Poca disposición de los funcionarios para participar del proceso de revisión del inventario que tienen asignado.	
Evento	Posibilidad de no alcanzar el porcentaje establecido de la revisión de los activos.	
Consecuencias	1. Incumplimiento de los objetivos de la unidad. 2. Desactualización del inventario.	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
1	2	2
Controles existentes		Efectividad
El inventario de bienes actualizado. Control cruzado con la Unidad de Informática. Actualización continua de los registros en el sistema de bienes.		Funciona Parcial Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
0,75		Gestionar

Causas	1. Atención inoportuna por parte del adjudicatario. 2. La falta de suministros y materiales en el mercado. 3. Finiquito del contrato por parte del adjudicatario. 4. Que no se realice la solicitud por medio del sistema TIC. 5. Solicitudes con poca anticipación a la fecha en que se necesita el servicio.	
Evento	Posibilidad de no ejecutar correctamente los contratos de servicios continuos.	
Consecuencias	1. Incumplimiento de los objetivos de la unidad solicitante. 2. Insatisfacción por parte de los (as) usuarios (as).	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
1	3	3

Controles existentes		Efectividad
Control del sistema TIC. Las evaluaciones del servicio por parte de los (as) usuarios (as). Las órdenes de inicio presentadas. Informes trimestrales de vigencia y ejecución de los contratos continuos.		Funciona Funciona Funciona Funciona
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
1	Retener	

Causas	1. Que no se gestione el pago. 2. Que el pago no se tramite a tiempo por parte de la unidad de proveeduría o por parte del departamento financiero-contable. 3. Que no se cuente con acceso a internet.	
Evento	Posibilidad de que los servicios se vean suspendidos por falta de pago.	
Consecuencias	1. Interrupción de los servicios que se ofrecen a nivel institucional. 2. Cobro de multas, por la gestión tardía. 3. Molestia de los usuarios internos y externos.	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
1	3	3
Controles existentes		Efectividad
Herramienta para el seguimiento de la ejecución del pago.		Funciona
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
1	Retener	

Unidad de Recursos Humanos

Esta Unidad también ha mantenido los mismos riesgos del año anterior, realizando únicamente una revisión en las causas, consecuencias y acciones a emprender. Los riesgos asociados a la Unidad de Recursos Humanos son:

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
5	5	1	4

Causas	1. Disminución de presupuesto. 2. Que se declare infructuosa/desierta. 3. Que no se contrate en tiempo requerido.		
Evento	Posibilidad de que no se adjudique la contratación propuesta en la Estrategia de clima organizacional.		
Consecuencias	1. Incumplimiento a las acciones de la Unidad. 2. Retraso en la ejecución del objetivo.		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
1	2	2	
Controles existentes		Efectividad	
Presentación de la orden de inicio según cronograma de la Unidad de Proveduría.		Funciona	
Seguimiento del proceso de contratación.		Funciona	
Riesgo residual		Resultado de la evaluación	
0,67		Retener	

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de apoyo. 2. Alto volumen de trabajo en las áreas que impartirían los temas. 3. Capacitaciones no atinentes a las funciones. 4. No exista oferentes para las capacitaciones. 5. Que los oferentes no aceptan dar la capacitación por falta de cupo. 6. Disminución presupuestaria para capacitaciones externas. 	
Evento	Posibilidad de que no se cuente con la colaboración de los Directos y Jefes Departamentales en la elaboración del plan de formación institucional.	
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que el personal no cuente con la formación y/o la actualización, para el desarrollo de las funciones. 2. Incumplimiento de los objetivos planteados por la unidad de recursos humanos. 	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	2	4
Controles existentes		Efectividad
Solicitud de temas de formación. Revisión mensual del plan de formación institucional.		Parcial Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
1,60		Gestionar

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de presupuesto. 2. Poco tiempo por parte de los funcionarios para asistir a las capacitaciones. 3. Temas de formación de poco interés. 4. Falta de compromiso por parte de los funcionarios en presentar los temas seleccionados por la jefatura.
Evento	Posibilidad de que no exista una participación adecuada de los funcionarios en el programa de formación institucional.
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de oportunidad de formación por parte de los funcionarios. 2. Desconocimiento de los funcionarios de las labores que se llevan a cabo en las demás áreas del Fonafifo.

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	1	2
Controles existentes		Efectividad
Invitación a participar en el programa de formación institucional con al menos un mes de antelación.		3
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
0,67		Retener

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Módulo informático no contratado y desarrollado en el tiempo establecido. 2. Poco personal para atender las gestiones.
Evento	Posibilidad de que las gestiones propias de la unidad no sean atendidas en el tiempo requerido.
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indisposición del personal de la institucional al no recibir oportunamente algún servicio. 2. Incumplimientos de los objetivos de la unidad. 3. Recarga de labores en el personal de la unidad de recursos humanos.

--	--

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
1	3	3
Controles existentes		Efectividad
La asignación temporal de personal a la unidad. Plazos establecidos en los procedimientos de la unidad. Seguimiento de las labores por parte de la jefatura.		Funciona Funciona Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
1		Retener

Causas	1. Cargas de trabajos altas en los miembros de la Comisión de Ética Institucional. 2. Poca participación y apoyo de los miembros de la comisión.	
Evento	Posibilidad de que el plan de trabajo para el fortalecimiento de la ética no esté desarrollado.	
Consecuencias	1. Incumplimiento a las metas de la Unidad. 2. Disminución de la imagen de la institución. 3. Obtención de un resultado negativo ante una eventual auditoría de la ética.	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	2	4
Controles existentes		Efectividad
Cronograma de sesiones de trabajo de la Comisión de Ética Institucional. Seguimiento de la ejecución establecida en el PAO.		Parcial Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
1,60		Retener

Unidad de Salud Ocupacional

La Unidad de Salud Ocupacional ha realizado importantes cambios en sus riesgos en comparación con los que identificó en el ejercicio del año 2015, pasando a unos riesgos con una visión más amplia de la gestión de esta unidad en relación con toda la institución y profundizando en el análisis de las causas y consecuencias de sus riesgos, los cuales son:

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
3	3	3	0

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. La falta de apoyo y compromiso de las jefaturas y el personal del Fonafifo, para seguir los lineamientos en materia de promoción y seguridad laboral. 2. Conformación de la brigada con personal insuficiente. 3. Que el IFAM no brinde las condiciones adecuadas de infraestructura. 4. Reporte tardío por parte de los funcionarios, de accidentes e incidentes laborales. 5. Insuficiencia de espacio físico e infraestructura para el almacenamiento de documentos, suministros y bienes. 6. Que se atrase o no se concreten las contrataciones en materia de salud y seguridad ocupacional.
Evento	Posibilidad de no propiciar un ambiente sano y seguro para usuarios internos y externos.
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento en la incidencia de accidentes y enfermedades laborales. 2. Inadecuadas condiciones de trabajo. 3. Capacidad insuficiente para atender una emergencia. 4. La interrupción de los servicios en caso de que ocurra una emergencia. 5. Sanciones por parte de los entes rectores. 6. Incumplimiento de normativa.

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	3	6
Controles existentes		Efectividad
Programa de atención de emergencias.		Parcial
Subprograma de ergonomía.		Funciona
Programa de capacitaciones en materia de salud y seguridad ocupacional.		Funciona
Funcionamiento de la Comisión de Salud Ocupacional.		Funciona
Medidas para la promoción de la salud y seguridad del personal.		Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
2,14		Gestionar

Causas	<p>1. La falta de apoyo y compromiso de las jefaturas y el personal del Fonafifo, para participar de las actividades y acciones programadas en el Plan de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad y Adultas Mayores.</p> <p>2. La reducción presupuestaria en materia de capacitaciones y adquisición de productos de apoyo para la población con discapacidad y adultas mayores.</p> <p>3. Que se atrase o no se concreten las contrataciones en materia de igualdad oportunidades.</p>	
Evento	Posibilidad de no brindar los servicios en igualdad de oportunidades para las personas con alguna condición de discapacidad o adulto mayor.	
Consecuencias	<p>1. Incumplimiento de la normativa.</p> <p>2. Sanciones a la institución.</p> <p>3. Limitación e insatisfacción de los (as) usuarios (as), con respecto a la infraestructura o servicios brindados.</p> <p>4. Incumplimiento de los objetivos de la Unidad de Salud Ocupacional.</p> <p>5. Deterioro de la imagen institucional.</p>	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente

2	3	6
Controles existentes		Efectividad
Comisión Institucional de Accesibilidad y Discapacidad (CIAD). Plan de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad y adultas mayores. Indicadores establecidos en el Plan Anual operativo de la unidad de salud ocupacional.		Funciona Parcial Funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
2,25		Gestionar

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envío tardío de los insumos de información por parte del BNCR y los funcionarios en materia de consumo de combustibles. 2. Que el IFAM no brinde las condiciones adecuadas de infraestructura y servicios. 3. Que se atrase o no se concreten las contrataciones en materia de gestión ambiental. 4. La falta de apoyo y compromiso de las jefaturas y el personal del Fonafifo, para participar de las actividades y acciones programadas. 5. La disminución del presupuesto. 	
Evento	Posibilidad de no realizar una gestión ambiental responsable en la institución acorde con la normativa y metas país establecidas en dicha materia.	
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento de la normativa. 2. Sanciones a la institución. 3. Incumplimiento de los objetivos de la Unidad de Salud Ocupacional. 4. Uso desmedido de los recursos. 5. Afectación de la imagen institucional. 6. Deterioro del medio ambiente. 	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	3	6

Controles existentes		Efectividad
Comisión del Programa de Gestión Ambiental Institucional (CPGAI) en operación.		Parcial
Informes semestrales presentados ante DIGECA.		Funciona
Indicadores establecidos en el Plan Anual operativo de la unidad de salud ocupacional.		Funciona
Se cuenta con el PGAI.		Funciona
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
2,18	Gestionar	

Fondo de Biodiversidad Sostenible (FBS)

El FBS no es parte de la estructura Fonafifo, sin embargo, este último le brinda apoyo técnico en distintas áreas, por este motivo se incorpora en el análisis.

Los riesgos se han mantenido con respecto al año anterior, estos son:

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
7	7	6	1

Causas	1. Que no se obtengan los ingresos esperados debido a la volatilidad del mercado.		
Evento	Posibilidad de que la Tasa Interna de Retorno sea menor al 5% esperado.		
Consecuencias	1. No poder pagar los contratos ni a operación del FBS.		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
4	4	16	
Controles existentes		Efectividad	
Política de inversión definida.		Funciona	
Modelo de inversión en renta variable.		Funciona	
Seguimiento mensual de la secretaría ejecutiva al puesto de bolsa.		Funciona	
Comité especial y asesor financiero.		Funciona	

Riesgo residual	Resultado de la evaluación
5,33	Gestionar

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que las personas no se interesen en presentar los documentos y participar del proyecto. 2. Que el Banco Nacional no permita ejecutar la estructura operativa necesaria para la gestión del proyecto.
Evento	Posibilidad de que no colocar las 2.000 hectáreas esperadas Según los términos del proyecto.
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amonestación del Banco KFW. 2. Baja calificación en la ejecución del proyecto por parte de KFW.

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	3	6

Controles existentes	Efectividad
Seguimiento periódico que realiza el banco KFW al proyecto.	Funciona
Seguimiento periódico del comité especial al proyecto.	Funciona

Riesgo residual	Resultado de la evaluación
2	Retener

Causas	1. Alta volatilidad en el mercado de valores.
Evento	Posibilidad de no obtener ganancias materializadas de \$1.000.000.
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de financiamiento para el programa para nuevos contratos en el año 2016. 2. Falta financiamiento operativo para el programa.

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
4	4	16

Controles existentes		Efectividad
Política de inversión definida. Herramienta de selección de renta variable. Seguimiento mensual de la secretaría ejecutiva al puesto de bolsa. Comité especial y asesor financiero.		Funciona Funciona Funciona Funciona
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
5,33	Gestionar	

Causas	1. Que se desestime la relevancia del diseño de un proyecto de captación de recursos.	
Evento	Posibilidad de que no se diseñen nuevos proyectos de captación de recursos.	
Consecuencias	1. Falta de cooperantes que formen parte del consejo de cooperantes. 2. Falta de recursos para el fondo patrimonial.	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
4	2	8
Controles existentes		Efectividad
Informes de ejecución general del proyecto presentados mensuales, trimestrales y semestrales.		Funciona
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
2,67	Gestionar	

Causas	1. Recortes presupuestarios del gobierno en general. 2. Falta de claridad en el proceso. 3. Falta de colaboración en la institución. 4. Sobrecarga de trabajo en los funcionarios del Fonafifo.
Evento	Posibilidad de que el Fonafifo no cuente con la capacidad operativa suficiente para dar apoyo a la ejecución del

	componente uno (pago del incentivo financiero) del Programa de Compensación de la Biodiversidad (PCB).	
Consecuencias	1. Incremento en los costos de operación del proyecto si se debe contratar más personal, plataforma de recepción de solicitudes, control y el monitoreo requerido. 2. No ejecutar el primer componente del Programa de Compensación de la Biodiversidad (PCB). 3. No coadyuvar en el cumplimiento de las metas nacionales e internacionales.	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
1	4	4
Controles existentes		Efectividad
No hay controles existentes.		--
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
4	Gestionar	

Causas	1. Falta de interés de los beneficiarios de recibir en el componente dos del programa (acompañamiento).	
Evento	Posibilidad de que los beneficiarios no quieran recibir las capacitaciones.	
Consecuencias	1. Falta de participantes en las capacitaciones. 2. Rescisión del contrato (si es indispensable la asistencia).	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	3	6
Controles existentes		Efectividad
No hay controles existentes.		--
Riesgo residual	Resultado de la evaluación	
6	Gestionar	

Causas	1. Resistencia por parte de otras instituciones (ministerios, sector académico, sector privado, etc.) para colaborar en la ejecución de los cursos de capacitación del componente dos (acompañamiento).	
Evento	Posibilidad de no lograr conformar las alianzas público-público y público-privadas para la ejecución del segundo componente del Programa de Compensación de la Biodiversidad (PCB).	
Consecuencias	1. Imposibilidad de cumplimiento del segundo componente (acompañamiento) del PCB. 2. No coadyuvar con el cumplimiento de metas nacionales e internacionales.	
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	4	8
Controles existentes		Efectividad
No hay controles existentes.		--
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
8		Gestionar

REDD+

Al igual que el FBS, la estrategia nacional REDD+ no forma parte de la institución y su gestión se encuentra financiada por entes externos al Fonafifo. Sin embargo, la institución brinda su colaboración en distintos aspectos y sus objetivos se relacionan con metas país, por lo que es pertinente incorporarlos en el ejercicio.

Debido a que durante el año 2015 la estrategia tubo algunas circunstancias adversas a la espera del ingreso de nuevos recursos se han mantenido rodos los riesgos para el próximo periodo. Los riesgos asociados a la estrategia son:

Total de riesgos 2015	Total de riesgos 2016	Riesgos por gestionar	Riesgos por retener
3	3	3	0

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen diferentes métodos de contabilidad. 2. No disponibilidad de información en las instituciones nacionales responsables. 3. No hubo pronunciamiento por parte del IMN con respecto al nivel de referencia presentado originalmente.
Evento	Posibilidad de no lograr consistencia de datos en la contabilidad nacional vs. Internacional (INGEI-BURS-INDCs-REDD).
Consecuencias	1. Incumplimiento de uno de los indicadores claves contra los que se realizaría el pago (línea de tiempo establecida dentro del Fondo de Carbono quien comprará hasta \$12 de toneladas de CO2 al país).

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente
2	3	6
Controles existentes		Efectividad
Guía internacional para la realización de los inventarios nacionales de GEI.		No funciona
Riesgo residual		Resultado de la evaluación
6		Gestionar

Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. No disponibilidad de información con respecto a 3 de las actividades que debe incluir la línea base (degradación evitada, manejo forestal sostenible y aumento en las reservas de carbono forestal). 2. Inexistencia de un sistema nacional de información georeferenciada para todas las actividades. 3. No existe una obligación legal para que las plantaciones hechas por particulares estén centralizadas en una base de datos. 4. No hay un sistema de monitoreo uniforme para la captura de información nacional a partir de protocolos estandarizados.
---------------	--

Evento	Posibilidad de no lograr la estimación de carbono según lo programado a partir de las 5 actividades de mitigación dentro de REDD+ (conservación, deforestación y degradación evitada, manejo forestal sostenible y aumento en las reservas de carbono forestal).		
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. No tener carbono suficiente para cumplir con el compromiso de venta internacional. 2. Reducción de ingresos al país para cumplir con los objetivos de generación de toneladas de CO2 en los plazos. 3. Pérdida de oportunidades de financiamiento. 4. Pérdida de credibilidad e imagen a nivel institucional y de país. 		
Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de consecuencia	Riesgo inherente	
4	4	16	
Controles existentes			Efectividad
No existen controles determinados hasta el momento.			--
Riesgo residual		Resultado de la evaluación	
16		Gestionar	
Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existencia de un nivel nacional de referencia de emisiones aprobado con las condiciones que exigen organismos internacionales. 2. Que el país decida no vender en el mercado internacional y más bien las cuantifique dentro de sus compromisos nacionales (INDCs o carbono neutralidad). 		
Evento	Posibilidad de no poder conformar el ERPA en tiempo para proceder con la negociación.		
Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que no haya negociación ni venta de reducción de emisiones al Fondo de carbono. 2. Que el país no pueda asumir los \$63 millones que daría la comunidad internacional por pago por resultados. 		

Probabilidad de ocurrencia			Magnitud de consecuencia			Riesgo inherente		
1			2			2		
Controles existentes						Efectividad		
No existen controles determinados hasta el momento.						--		
Riesgo residual				Resultado de la evaluación				
2				Gestionar				

Tratamiento de riesgos propuesto

En este apartado se pueden encontrar fichas de resumen con las distintas actividades planteadas por los titulares subordinados, para ejecutar durante el año 2017. En estas, únicamente se encuentran los riesgos que tuvieron como resultado final la acción de gestionar, pues aquellos que la administración ha decidido retener no se han planteado nuevas acciones a incorporar.

Dirección General

Contraloría de Servicios

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de no contar en el corto plazo con los insumos necesarios (procedimientos, definición de trámites externos y fichas elaboradas) para el diseño de un Plan de Mejora Regulatoria enfocado en los servicios sustantivos del Fonafifo.	Capacitar al personal por distintos medios (charlas, correos, etc.) sobre la importancia del levantamiento y uso de los procesos y procedimientos debidamente actualizados.
	Dar seguimiento al registro en la base de datos donde constan los documentos del Sistema de Gestión Institucional.
	Diseñar una estrategia de abordaje para obtener los insumos para el Plan de Mejora Regulatoria.
	Brindar acompañamiento a las distintas áreas en el levantamiento de procedimientos y fichas.
	Definir los trámites dirigidos a usuarios externos que serán sujetos al Plan de Mejora Regulatoria y los criterios de priorización.
	Elaborar el borrador de Plan Institucional de Mejora Regulatoria.
	Gestionar la publicación y aprobación del Plan de Mejora Regulatoria por parte del Departamento de Mejora Regulatoria del MEIC.
Posibilidad de que el Fonafifo no disponga de datos representativos acerca de la calidad de los servicios sustantivos esperada por los usuarios.	Elaborar los instrumentos y gestionar su aprobación y validación.
	Proceder con la aplicación de los instrumentos en un plazo prudencial.
	Elaborar el respectivo informe con los resultados para conocimiento del jerarca.
	Emitir un informe detallado del estado de atención a las recomendaciones para el caso de inconformidades.

Unidad de Informática

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de no cumplir con la automatización del PPSA.	Dar seguimiento diario y detalladamente al proyecto según lo planificado.
	Efectuar la rendición de cuentas en tiempo de manera formal e informal.
	Realizar sesiones de retroalimentación constantes.
Posibilidad de no poder implementar los módulos de CMI y SIAF.	Revisar las ofertas, evaluar la implementación y dar seguimiento a la ejecución.
	Dar seguimiento al plan de actividades presentado por el adjudicatario.
	Programar reuniones de coordinación para el seguimiento.
Posibilidad de no contar con la plataforma actualizada (software).	Investigar constantemente para el fortalecimiento de la PEI.
Posibilidad de no contar con la infraestructura adecuada para implementar los servicios del Fonafifo (hardware, cableado, etc.).	Gestionar las actividades de mantenimiento a la infraestructura por parte de un tercero.

Unidad de Planificación y Control de Gestión

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de no realizar una adecuada medición de los aspectos estratégicos institucionales.	Revisar y recomendar el ajuste de los Planes Anuales Operativos.
	Realizar ajustes en el Sistema de Monitoreo y Evaluación.
	Elaborar informes de desempeño trimestral.
Posibilidad de que la información institucional suministrada por las áreas funcionales para la rendición de cuentas sea poco precisa.	Revisar y recomendar el ajuste de los Planes Anuales Operativos.
Posibilidad de que el Fonafifo no cuente con una lectura	Implementar las 7 etapas del ciclo de Gestión de Riesgos.

completa de los riesgos que representan peligro para la consecución de objetivos institucionales.	Realizar un inventario de riesgos institucionales por acciones estratégicas.
	Presentar una propuesta de atención de riesgos para el jerarca institucional.
Posibilidad de que no se entregue la propuesta de Plan/Presupuesto a tiempo.	Ver detalle de actividades en el procedimiento de formulación plan/presupuesto.
Posibilidad de pérdida de información en los sistemas de Monitoreo e Información Gerencial.	Revisar las plantillas de recolección de información de PAOs.
	Ajustar los sistemas de información y de monitoreo.

Dirección de Servicios Ambientales

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de atraso en la publicación de la resolución PSA emitida por el Ministro posterior al mes de marzo de cada año.	Formulación del borrador de resolución (borrador, atención de observaciones internas y envío a ministro).
	Dar seguimiento a la formalización de la resolución.
	Atender observaciones sobre la resolución efectuadas por el ministro rector y realizar los ajustes necesarios.
	Gestionar la publicación y divulgación temprana de la resolución
Probabilidad de no dar seguimiento oportuno a la totalidad de los expedientes inactivos a partir del 2003.	Solicitar a la Unidad de Informática que los módulos tengan alertas de vencimiento de contratos y sus pagos.
	Realizar campañas de divulgación para la gestión de cobros pendientes. Correos, boletines del colegio.
	Coordinar con las Oficinas Regionales y el Departamento de Control y Monitoreo el reporte de las fincas con esta condición para con un informe previo remitir a valoración legal.
	Ajustar los términos de referencia para incluir el seguimiento de proyectos inactivos con apoyo de los recursos REDD+.
	Notificar a todos los proyectos que tienen pendientes lo que corresponda para promover la gestión de cobro.

<p>Probabilidad de realizar pagos que no corresponden.</p>	<p>Solicitar la actualización del sistema con las mejoras para reducir los riesgos (dimensiones de área, cobertura, especies, datos de crecimiento, proyecciones, pagos).</p> <p>Capacitar al personal de la institución y regentes sobre el uso de los sistemas.</p> <p>Efectuar visitas de campo para todos los proyectos en que se determinan inconsistencias.</p> <p>Mejorar la coordinación con Sinac en el seguimiento de proyectos en campo.</p>
<p>Posibilidad de no poder mantener las 300.000 hectáreas sometidas al PPSA.</p>	<p>Realizar gestiones de cobros pendientes.</p> <p>Realizar las visitas de campo necesarias para gestión de pago.</p> <p>Realizar en plazo el borrador de Resolución para la ejecución del programa.</p> <p>Realizar acciones de seguimiento con actores para propiciar la ejecución del programa (cobro, firma, etc.).</p> <p>Disponer de jornadas extraordinarias.</p> <p>Realizar campañas de divulgación para la gestión de cobros pendientes. Correos, boletines del colegio.</p>
<p>Posibilidad de que se den cambios en los criterios de priorización de las áreas para el Programa de PSA.</p>	<p>Documentar aspectos técnicos que sustenten la conveniencia de no efectuar los cambios.</p> <p>Brindar información técnica para asesorar a los tomadores de decisiones sobre la conveniencia de no tener cambios en el corto plazo en los criterios de priorización.</p>

Oficinas Regionales

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de que no se cuente con la capacidad institucional necesaria para gestionar la totalidad de las solicitudes presentadas en el año para la formalización de contratos.	Solicitar a la DSA que procure realizar el decreto con suficiente tiempo de antelación.
Posibilidad de resolver una misma gestión de modo distinto según la oficina regional que tramita.	Documentar los procedimientos, instructivos y manuales. Validar los procedimientos con las distintas oficinas regionales y con la DSA.
Posibilidad de que existan problemas en la implementación de nuevos sistemas informáticos que interfieran en el logro de los objetivos propios del PPSA.	Actualizar bases de datos alternas. Actualizar expedientes físicos. Gestionar sugerencias de mejora al sistema y correcciones según corresponda. Realizar sesiones bimensuales de realimentación con la Unidad de informática.
Posibilidad de cometer errores en la elaboración de modificaciones y finiquitos.	Solicitar una revisión previa obligatoria al departamento jurídico. Solicitar a la dirección de asuntos jurídicos la determinación de requisitos procedimentales para casos más complejos de modificación de contratos (fideicomitentes, albacea, curadores, arriendos, fideicomisos, entre otros).
Posibilidad de cierre de las oficinas regionales ubicadas fuera de las áreas de conservación.	Gestionar en conjunto con la USO los diferentes procesos de contratación administrativa requeridos para realizar las mejoras de accesibilidad indicadas en la ley.

Dirección de Fomento Forestal

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de un aumento en la demanda de créditos que supere la capacidad presupuestaria.	Buscar nuevos fondos (crédito internacional, sistema de banca de desarrollo).

Posibilidad de no poder realizar inspecciones de campo en los proyectos de crédito forestal aprobados o en estado de revisión.	Informar a las autoridades sobre el deterioro de los vehículos para gestionar la compra de nuevas unidades.
	Solicitar apoyo a otras direcciones para el uso de sus flotillas.

Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de que haya poca oferta de créditos de carbono, medibles, verificables y reportables, para el mercado nacional y/o internacional.	Gestionar la aceptación de pasantes calificados.
	Contratar personal para los proyectos mediante servicios profesionales.
	Desarrollar y actualizar las propias bases de datos sobre contratos de PSA en función de proyectos específicos.
	Realizar visitas a los contratos de PSA que forman parte de los proyectos para verificar las condiciones técnicas.
Posibilidad de reducción de las ventas de créditos de carbono de Fonafifo en el Mercado Doméstico.	Presentación de la metodología oficial para desarrollo de proyectos para el MDC utilizando contratos de PSA modalidad reforestación.
	Presentación a la dirección de cambio climático de los protocolos de los 3 proyectos del Fonafifo para el MDC.
	Realizar giras con clientes para mostrar el funcionamiento de los proyectos.
	Establecer controles rigurosos en el proceso de formulación, gestión y comercialización de los créditos para el MDC.
	Participar en ferias y foros sobre el mercado doméstico.
	Buscar otras opciones para comercializar créditos de carbono mediante convenio o proyecto específico.
	Participar en los comités técnicos de INTECO relacionados con la marca país que desde 2016 es de alcance centroamericano.
	Establecer relaciones con clientes para mantenerlos como compradores de unidades de carbono independiente de la dinámica del programa país.

Posibilidad de no comercializar otros servicios ambientales diferentes al carbono (Ejemplo: art.69 de la Ley 7575).	Iniciar un piloto de registro de presencia o ausencia de especies silvestres terrestres con la técnica de foto trapeo, específicamente el Proyecto Bosque Vivo Osa.
	Buscar de información que facilite el desarrollo de proyectos.
	Buscar de información sobre posibles fuentes de financiamiento para el desarrollo de proyectos en el tema de biodiversidad.
Posibilidad de no poder gestionar la realización de nuevos convenios.	Realizar la evaluación del servicio al cliente y socializar los datos con la DSA, con otras Unidades Funcionales y en el buzón público.
	Revisar el expediente e información de cada convenio según los compromisos pactados, e informar a las Unidades respectiva sobre el estado de situación para que se establezcan mejoras.
	Fomentar una comunicación cercana con clientes para interceder y procurar resolver sobre sus insatisfacciones, se convoca a la DSA cuando corresponde, a la Dirección General y otras Unidades requeridas.
	Buscar capacitación para el personal responsable de la identificación de clientes potenciales y desarrollo de convenios.
Posibilidad de no concretar el objetivo de la DDC.	Coordinar con Unidades Funcionales responsables para prevenir que ocurra el evento.

Dirección de Asuntos Jurídicos

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Probabilidad de que los funcionarios de la Dirección no continúen realizando la protocolización de contratos de PSA ad honorem.	Realizar una distribución de la protocolización entre los funcionarios según la carga de trabajo actual.

Dirección Administrativo-Financiera

Departamento Financiero-Contable

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de que las Cuentas en Caja Única no cuenten con los recursos necesarios para atender el flujo de caja requerido para atender las obligaciones financieras.	Dar seguimiento a las gestiones de cobro.
	Financiar el presupuesto con recursos del superávit.
Posibilidad de tener una baja ejecución presupuestaria (por formalización y pago del PPSA, contratación administrativa) que implique un superávit.	Sugerir que el Decreto Ejecutivo PSA esté publicado antes de iniciar el periodo presupuestario siguiente (sugerencia).
	Sugerir una modificación al Reglamento a la Ley Forestal para crear una figura diferente para que se autorice la formalización de contratos de PSA.
	Establecer Políticas de Ejecución del Plan-Presupuesto que regule los avances en el plan y variaciones presupuestarias.
	Establecer y dar seguimiento a indicadores de Ejecución del Plan-Presupuesto.
Posibilidad de que existan subpartidas presupuestarias sin contenido presupuestario, o que no sean aprobadas por parte del Ente Contralor del Presupuesto Institucional.	Capacitar al personal involucrado en materia presupuestaria.
	Facilitar la participación institucional en la Fase de Formulación del Plan Presupuesto.
	Divulgar el Plan-Presupuesto aprobado.
Posibilidad de que se den pérdidas por diferencia de cambio en las cuentas bancarias y cuentas en Caja Única.	Mantener los nuevos contratos de PSA en moneda costarricense.
Posibilidad de que los recursos necesarios para la operación institucional excedan el 21% establecido en el Reglamento de la Ley Forestal N7575.	Formular el Plan-Presupuesto de acuerdo al límite de gasto.

Posibilidad de no poder contratar el sistema de información financiera.	Verificar el cumplimiento de todos los requerimientos por parte del Departamento para iniciar la contratación.
	Dar seguimiento a las fases del proceso de contratación.

Departamento Administrativo

Unidad de Adquisiciones de Proyectos Especiales

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de que no se complete el proyecto a nivel de procesos de contratación y ejecución presupuestaria.	Remitir el estado de las contrataciones mensualmente a la jefatura inmediata.
	Solicitar al área técnica realizar observaciones en el estado de las contrataciones, como retroalimentación con la UAPE.
Posibilidad de que no se realicen las contrataciones en tiempo.	Notificar de forma sistemática a la línea jerárquica superior, para que se tomen las medidas del caso.

Unidad de Archivo

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de no revisar las vigencias asignadas a los tipos documentales valorados.	Coordinar con el CISED y las Jefaturas respectivas la revisión de los tipos documentales.

Unidad de Proveeduría y Servicios Generales

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de que las unidades solicitantes no presenten las órdenes de inicio en tiempo.	Notificar de forma sistemática a la línea jerárquica superior, para que se tomen las medidas del caso.
Posibilidad de que los movimientos de activos no sean reportados a la unidad de proveeduría.	Divulgación de los lineamientos establecidos por la normativa en materia de bienes.
	Consolidar los inventarios físicos, electrónicos y contables existentes en la institución.

	Elaborar los procedimientos sobre la administración y custodia de los bienes.
	Revisar y coordinar los ajustes necesarios para la habilitación de movimiento de bienes por parte de todos los usuarios.
Posibilidad de no alcanzar el porcentaje establecido de la revisión de los activos.	Consolidar los inventarios físicos, electrónicos y contables existentes en la institución.

Unidad de Recursos Humanos

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de que no se cuente con la colaboración de los Directores y Jefes Departamentales en la elaboración del plan de formación institucional.	Recordatorio de la solicitud presentada.
	Directriz del Director General, solicitando la colaboración de que cada uno de los jefes definan temas de formación.

Unidad de Salud Ocupacional

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de no propiciar un ambiente sano y seguro para usuarios internos y externos.	Gestionar ante el arrendante la mejora de las condiciones de infraestructura y del sistema fijo contra incendios.
	Incorporar personal a la Brigada Institucional y capacitación de la misma.
Posibilidad de no brindar los servicios en igualdad de oportunidades para las personas con alguna condición de discapacidad o adulto mayor.	Gestionar ante el arrendante la mejora de las condiciones en materia de accesibilidad universal.
	Notificar de forma sistemática a la línea jerárquica superior, para que se tomen las medidas del caso.
Posibilidad de no realizar una gestión ambiental responsable en la institución acorde con la normativa y metas país establecidas en dicha materia.	Gestionar ante el arrendante la mejora de las condiciones en infraestructura y servicios públicos.
	Fortalecer la operación de la comisión PGAI.
	Notificar de forma sistemática a la línea jerárquica superior, para que se tomen las medidas del caso.

FBS

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de que la Tasa Interna de Retorno sea menor al 5% esperado.	Desarrollar otros mecanismos de captación de ingresos para el programa.
	Incrementar la exposición de los productos verdes.
	Diseñar productos de captación de recursos.
Posibilidad de no obtener ganancia materializadas de \$1.000.000.	Desarrollar otros mecanismos de captación de ingresos para el programa.
	Incrementar la exposición de los productos verdes.
	Diseñar productos de captación de recursos.
Posibilidad de que no se diseñen nuevos proyectos de captación de recursos.	Incrementar la exposición de los productos verdes.
	Diseñar productos de captación de recursos.
Posibilidad de que el Fonafifo no cuente con la capacidad operativa suficiente para dar apoyo a la ejecución del componente uno del PCB.	Formalización de un convenio de cooperación Fonafifo-FBS.
	Contratar un profesional capacitado para monitorear el estado de los proyectos.
Posibilidad de que los beneficiarios no quieran recibir las capacitaciones.	Que sea el mismo FBS quien se encargue de brindar los cursos a los beneficiarios.
	Elaborar capacitaciones virtuales como módulos de auto aprendizaje.
	Desarrollar temas de capacitación de alto interés general.
Posibilidad de no lograr conformar las alianzas público-público y público-privadas para la ejecución del segundo componente del PCB.	Promover reuniones interministeriales.
	Dar seguimiento a los acuerdos tomados en las reuniones con las partes relevantes.

REDD+

Riesgo	Actividades de mitigación propuestas
Posibilidad de no lograr realizar la consistencia de datos en la contabilidad nacional vs. Internacional (INGEI-BURS-INDCs-REDD).	Depuración de la información para una mayor cantidad y precisión de los datos
	Coordinar sesiones con otras instituciones involucradas.
	Apoyar al consultor con mejor información.
	Verificar y sistematizar los datos requeridos según los marcos metodológicos.
Posibilidad de no lograr la estimación de carbono según lo programado a partir de las 5 actividades de mitigación dentro de REDD+ (conservación, deforestación y degradación evitada, manejo forestal sostenible y aumento en las reservas de carbono forestal).	Generar el plan de acción cada una de las 3 actividades.
	Contratar a un consultor que sistematice toda la información.
	Gestionar el financiamiento del consultor experto.
	Consolidar la información que será utilizada para el monitoreo respectivo de las actividades.
	Generar una línea base para cada una de las actividades.
Posibilidad de no poder conformar el ERPA en tiempo para proceder con la negociación.	Generar los productos requeridos para el cumplimiento.
	Revisar un borrador de ERPA que enviaría el Fondo de carbono.
	Negociar las condiciones del ERPA y ajustar el acuerdo a un ERPA en versión definitiva.

Conclusiones

- ✓ Se han realizado importantes esfuerzos con el fin de dar continuidad al proceso de análisis de riesgos iniciado en el periodo anterior, en el cual se pretendía involucrar la totalidad de áreas que conforman el Fonafifo. El resultado ha sido positivo puesto que se ha logrado abarcar cada una de estas áreas, lo cual agrega mayor valor al SEVRI incluyendo distintos puntos de vista según la afectación en particular.
- ✓ El tema del Sistema de Control Interno y el SEVRI sigue siendo algo que no se ha terminado de interiorizar en la gestión diaria del Fonafifo. El trabajo realizado ha permitido que los titulares subordinados repensaran sobre los riesgos que consideraron en el año anterior, valorando cuales eran pertinentes y era necesario adentrarse más en ellos, así como en aquellos que no agregaban verdadero valor a su gestión y cuáles habían quedado por fuera en el proceso anterior siendo necesario incorporarlos. De este modo, la institución ha depurado su catálogo de riesgos y documenta con mayor detalle las posibles causas y consecuencias que los acompañan, lo cual permite a los titulares subordinados tener mejor lectura de su ambiente y prevenir la ocurrencia de los mismos de manera más oportuna.
- ✓ El grado de responsabilidad sobre el SCI depende del nivel jerárquico de cada funcionario. A pesar de que se ha realizado el trabajo contando con el apoyo de todos los titulares subordinados, es importante que se continúe trabajando en la inclusión de todos los miembros del Fonafifo, para que estos realicen sus aportes al sistema y que comprendan la importancia del Control Interno como herramienta para la auto mejora continua.
- ✓ Se mantiene pendiente la implementación de un análisis de riesgos a nivel cuantitativo, para la comparación de costo beneficio en la ejecución de actividades que permitan reducir pérdidas al patrimonio de la institución. La actividad se encuentra pendiente debido a que el Sistema de Control Interno y el SEVRI aún no cuenta con las bases totalmente instauradas en el todo el personal de la institución y para esto es necesario un grado de madurez y compromiso más robusto.
- ✓ Un punto débil del SEVRI y del Sistema de Control Interno en general durante los últimos periodos ha sido el seguimiento a las acciones de mejora por parte de las áreas que componen al Fonafifo. Es importante aumentar las acciones

que se realizan en torno al acompañamiento y buscar una metodología que facilite a las áreas dar seguimiento a las acciones de manera sencilla. De manera puntual para el año 2017 se propone la vinculación del SEVRI al Plan Anual Operativo.

- ✓ El PPSA es uno de los programas más importantes del Fonafifo, por el impacto que ha generado a nivel nacional, por la imagen que ha creado para el Fonafifo a nivel internacional y porque en él se ejecuta gran cantidad del presupuesto institucional. Por estos motivos hay que dar una atención prioritaria a los riesgos asociados con este proceso, principalmente a los que históricamente se han materializado como en el caso de la publicación del decreto y la automatización de los sistemas informáticos que han presentado problemas.

Elaboración

Analista de Control Interno
Comisión de Control Interno

Aprobación

Director General
Comité Directivo de Control Interno