



Ministerio de Ambiente y Energía

Fondo Nacional de Financiamiento Forestal

Informe de Valoración de Riesgos Institucionales 2015



Participantes

Contraloría de Servicios

Krisley Zamora Chaverri

Unidad de Planificación y Control de Gestión

Alonso Chacón Meza

Antonette Williams Barnett

Natalia Vega Jara

Unidad de Informática

Bady Ramírez Campos

Bayardo José Reyes Guerrero

Lizeth Castro Cabezas

Fondo de Biodiversidad Sostenible

Silvia Rojas Fernández

REDD+

Alexandra Sáenz Faerron

María Elena Herrera Ugalde

Dirección de Fomento Forestal

Daniel Chacón Zúñiga

Héctor Arce Benavides

Susana Rojas Piedra

Dirección de Servicios Ambientales

Oscar Sánchez Chaves

Dirección de Desarrollo y Comercialización de PSA

Carmen Roldán Chacón

Ricardo Bedoya

Dirección de Asuntos Jurídicos

Luz Virginia Zamora Rodríguez

Paula Fernández Rivera



Departamento Financiero Contable

Dayana Prado Prado
Hernán Vílchez Badilla
José Egdar Toruño Ramírez
Karen Ramírez Fonseca
Merlyn Masís Granados
Rebeca Jara Jiménez
Sara Benavides Villegas
Yorleni Miranda Ureña
Zoila Rodríguez Tencio

Departamento Administrativo

Floribeth Serrano Morales
Natalia Hidalgo Jiménez
Ney Valverde Abarca
Sergio Fonseca Castillo
Gabriela Mora Rivas
Vivian Chacón Quirós
Wilma Angulo Mora

Oficinas Regionales

Alex Calvo Góngora (San José occidental)
Carlos Méndez Fernández (San José oriental)
Cristian Díaz Quesada (Cañas)
Eduardo Mesén Solórzano (Caribe norte)
José Ángel Jiménez Fajardo (Nicoya)
José Arnulfo Sánchez Gutiérrez (San Carlos)
Juan Pablo Pérez Castillo (Limón)
Randall Herrera González (San Carlos)
Víctor Sojo Chaves (Palmar norte)

Tabla de contenidos

TABLA DE ABREVIATURAS	2
PRESENTACIÓN	3
METODOLOGÍA UTILIZADA	4
RESULTADOS DEL PROCESO	6
RESULTADOS PROCESOS SUSTANTIVOS	6
PROGRAMA DE PAGO POR SERVICIOS AMBIENTALES (PPSA)	6
FOMENTO FORESTAL Y GESTIÓN CREDITICIA	8
DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN	10
FONDO DE BIODIVERSIDAD SOSTENIBLE (FBS)	12
REDD+	13
RESULTADOS PROCESOS DE SOPORTE	15
FINANCIERO-CONTABLES	15
UNIDAD DE INFORMÁTICA	16
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	18
ASUNTOS JURÍDICOS	19
OTROS	20
CONCLUSIONES	21
ANEXOS	23
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS PARA OFICINAS REGIONALES	23



Tabla de abreviaturas

ACI:	Analista de Control Interno
CCI:	Comisión de Control Interno
COSO-ERM II:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management
Fonafifo:	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal
LGCI:	Ley General de Control Interno
NCISP:	Normas de Control Interno para el Sector Público
PAO:	Plan Anual Operativo
PPSA:	Programa de Pago por Servicios Ambientales
REDD+	Reducción de emisiones por deforestación y degradación del bosque más la conservación/gestión sostenible de los bosques y aumento de las reservas de carbono forestal
SCI:	Sistema de Control Interno
SEVRI:	Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional
SiPSA:	Sistema de Pago de Servicios Ambientales
SiAF	Sistema Administrativo-Financiero
UCC:	Unidades Costarricenses de Carbono
UPSG:	Unidad de Proveduría y Servicios Generales
UI:	Unidad de Informática
UPCG:	Unidad de Planificación y Control de Gestión

Presentación

La publicación de la Ley General de Control Interno (LGCI, N°8292) y de las Normas de Control Interno para el Sector Público (NCISP) establecieron un marco regulatorio para todas las instituciones sujetas a la fiscalización contralora, normalizando elementos y requisitos en la gestión de la hacienda pública. Tanto la LGCI en sus numerales 14, 18 y 19 como la norma 3 de las NCISP establecen como requisito indispensable el contar con un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), el cual permita a la Administración Activa identificar, analizar y administrar los riesgos internos y externos que puedan atender contra la consecución de los objetivos que ha trazado la institución.

Ante este nuevo panorama en la gestión pública el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo) ha realizado ajustes para cumplir con la normativa vigente y de este modo mejorar continuamente. El Fonafifo implementó un plan piloto para la valoración de riesgos en el año 2011 y posteriormente en el año 2013 realizó por primera vez un análisis de riesgos generalizado.

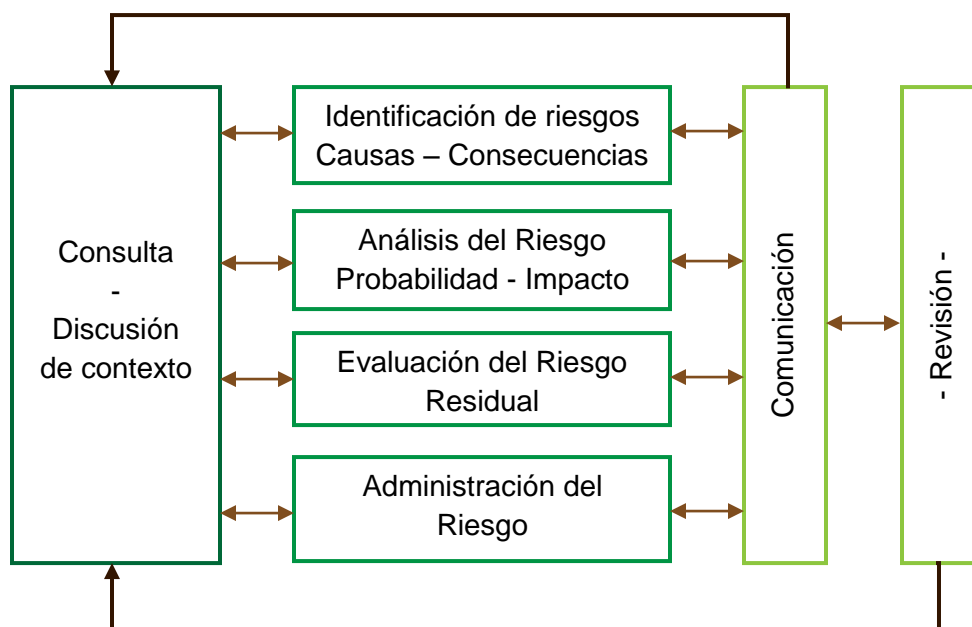
En esta ocasión se ha realizado una valoración de riesgos que ha comprendido la totalidad de áreas que conforman el Fonafifo, incluyendo áreas que aún no habían sido integradas al proceso y tomando en cuenta los riesgos identificados en los periodos anteriores y siguiendo los lineamientos establecidos en el *Plan Estratégico de Abordaje del Sistema de Control Interno, periodo 2015-2018*.

La información recopilada de todos los riesgos del Fonafifo actualmente se maneja mediante documentos de Excel. El presente documento expone los riesgos considerados como de inaceptables por la Administración Activa en cada uno de las diferentes áreas funcionales que conforman el Fonafifo y pretende ser la base para el seguimiento hasta alcanzar una adecuada administración de los mismos.

La Unidad de Planificación y Control de Gestión agradece a todos los funcionarios del Fonafifo que participaron y colaboraron de una u otra manera en este proceso, que es de vital importancia para la institución.

Metodología utilizada

La metodología utilizada se sujeta estrictamente a los requisitos que menciona tanto el informe COSO-ERM II como la normativa costarricense, específicamente en cuanto al contenido de las Directrices Generales para el establecimiento del Sistema Específico de valoración del riesgo Institucional. El proceso de valoración de riesgos fue llevado en talleres independientes con cada área funcional, en el cual se analizaron los objetivos estratégicos planteados por cada área según el Plan Anual Operativo (PAO) correspondiente, con el fin de orientar la identificación a aquellos riesgos que pueden obstaculizar el alcance de las metas estratégicas. La metodología utilizada se aprecia en el siguiente diagrama:



Fuente: elaboración propia

El detalle de las actividades que fueron realizadas en cada taller es el siguiente:

- ✓ **Análisis del contexto:** cada titular subordinado participó de la sesión con los colaboradores que consideró pertinente con el fin de tener mayor amplitud y diferentes puntos de vista en la visión de los factores que influyen en su área funcional.
- ✓ **Identificación de riesgos:** búsqueda de posibles eventos que pueden ocurrir, junto con las causas que los generan y las consecuencias que pueden generar para la institución. La multiplicación de ambos factores muestra el riesgo inherente.



- ✓ **Análisis del riesgo:** se identificaron los controles existentes que mitigan el riesgo (en caso de existir). Para cada control se asignó su efectividad para administrar el riesgo y se obtuvo un promedio simple de la efectividad de los mismos.
- ✓ **Evaluación del riesgo residual:** al dividir el riesgo inherente entre el promedio de efectividad de los controles se obtuvo un resultado inaceptable entonces se debe administrar el riesgo. En caso de obtener un resultado aceptable no se debía agregar nuevas acciones, salvo que se considerara pertinente bajo el criterio experto de los funcionarios de cada área.
- ✓ **Administración del riesgo residual:** la administración consiste en determinar nuevos controles y actividades de control que ayuden a reducir el nivel de riesgo residual, asignándole a cada uno un responsable de ejecutarlo y un cronograma en el que lo debe cumplir.

La herramienta utilizada para el análisis de riesgos corresponde al archivo de Excel “Herramienta SEVRI-Fonafifo”, esta administró la totalidad de la información para completar el proceso detallado anteriormente. Para determinar el nivel de riesgo inherente a cada riesgo se utilizó la multiplicación de dos factores (probabilidad de ocurrencia y magnitud de impacto), los cuales se ubicaban dentro de una escala de Likert que va de 1 a 4 según, dando como mayor posibilidad obtener un 16. Se consideró inaceptable cualquier valor que fuera superior a 6, los cuales debían ser estudiados obligatoriamente. Posteriormente, se identificaron los controles existentes para el riesgo y se obtuvo un promedio sobre su efectividad, el cual fue utilizado para calcular el nivel de riesgo residual. Previamente a la sesión se determinó que todos los riesgos con un nivel de riesgo residual mayor a 6 debían incorporar nuevas acciones y controles como medio para administrarlo.

Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de impacto	Nivel de riesgo inherente
1 – 4	1 - 4	Probabilidad * Impacto= 4 - 16

Efectividad de controles	Nivel de riesgo residual
1 – 3	Riesgo inherente Efectividad de controles

Resultados del proceso

A continuación se muestran los resultados obtenidos de los principales riesgos que rodean al Fonafifo, los cuales han sido divididos en aquellos que afectan a los procesos sustantivos y los que son de soporte para la institución. En esta ocasión se han agregado algunos riesgos que no alcanzaban el nivel de riesgo inherente para considerar que debían ser administrados, pero que generaban un interés especial para el criterio experto del titular subordinado dueño de cada proceso.

Resultados procesos sustantivos

En esta ocasión se expandió el alcance de los procesos sustantivos del Fonafifo incluyendo proyectos tanto nacionales como internacionales que se relacionan directamente con las metas institucionales y país, como son el Desarrollo y Comercialización de propuestas, el Fondo para la Biodiversidad Sostenible (FBS) y la estrategia para la Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación del Bosque más la conservación/gestión sostenible de los bosques y aumento de las reservas de carbono forestal (REDD+).

Programa de Pago por Servicios Ambientales (PPSA)

Los principales riesgos para la Dirección de Servicios Ambientales se encuentran relacionados directamente con objetivos y metas estratégicas planteadas por la institución. En el caso de que estos se materialicen afectarían directamente otras áreas funcionales y procesos tales como lo son las distintas Oficinas Regionales (OR), ejecución presupuestaria y trámites de índole jurídica, entre otros.

Los principales riesgos para el PPSA son los siguientes:

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgos de eficiencia operativa.	Posibilidad de atraso en la publicación del Decreto PSA posterior al mes de marzo de cada año.	9

Causas	Consecuencias
1. El Documento debe cumplir con un procedimiento de revisión por parte de diversas instancias externas. Lo que lo hace más entrabado el proceso al	1. Atraso en los procesos técnicos y legales propios del programa de PSA 2. Incumplimiento en los plazos incluidos en el reglamento y el manual

<p>existir distintas versiones al respecto.</p> <p>2. Posibilidad de que una decisión política influya en el documento.</p> <p>3. Diversas instancias revisan el decreto antes de su publicación (MINAE, MEIC, Casa presidencial. etc.).</p> <p>4. Los diferentes actores han utilizado el decreto como medio para manifestar diferentes fuerzas de interés.</p> <p>5. El trámite de publicación en la gaceta es lento</p>	<p>3. Surgimiento de cuellos de botella en los procesos del programa de PSA para la Dirección de Asuntos Jurídicos.</p> <p>4. Retraso en la ejecución presupuestaria correspondiente al programa de PSA.</p> <p>5. Se incrementa el tiempo de espera del administrado para la aprobación y el pago de los contratos se prolonga.</p> <p>6. Se afecta la rendición de cuentas debido a repercusiones negativas en los indicadores asociados al programa PSA.</p> <p>7. Afecta la imagen institucional.</p>
--	---

Cabe mencionar que en cuanto a la publicación del decreto, este ha sido un riesgo que se ha materializado con menor o mayor intensidad durante los últimos años, siendo el presente año el que mayor impacto ha tenido para el Fonafifo debido a que el atraso en el mismo se ha prolongado más de lo habitual.

Otro riesgo importante para el PPSA es el relacionado con la meta de hectáreas anuales:

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de capacidad en la formalización de contratos y demás servicios brindados.	Posibilidad de no poder colocar las 300.000 hectáreas sometidas al PPSA.	12

Causas	Consecuencias
<p>1. Restricción en la asignación presupuestaria.</p> <p>2. Que no se autorice la contratación del personal de Fideicomiso (25% del personal).</p> <p>3. Atraso en la publicación del decreto</p>	<p>1. No alcanzar la meta establecida en el PAO y del PND Forestal.</p> <p>2. Sobrecarga de personal contratado por el Fonafifo.</p>

Oficinas Regionales (OR)

Las Oficinas Regionales juegan un papel preponderante en el PPSA, puesto que representan el enlace directo entre la institución y los beneficiarios a lo largo del país. Por este motivo se consideró importante incluir la totalidad de OR en el análisis de riesgos asociados al PPSA. En este caso se realizó una sesión con

todos los encargados de una OR en la cual se logró concretar con la primera etapa correspondiente a la identificación de riesgos, mas no fue posible concluir con el proceso dado la limitación de tiempo.

Debido a que a la fecha no se cuenta con los resultados del análisis realizado por los titulares subordinados de la OR estos no han sido incluidos como parte de los riesgos inaceptables para la institución. A pesar esto se considera relevante mencionarlos, por lo que han sido incluidos en el Anexo #1 de este informe.

Fomento Forestal y Gestión Crediticia

El análisis llevado a cabo en conjunto con los titulares subordinados de la Dirección de Fomento Forestal (DFF) permitió identificar 5 riesgos generados tanto por factores internos como externos, de los cuales se considera que a partir de los controles existentes ninguno de estos representa un riesgo inaceptable para la institución.

A pesar de esto, la DFF ha tomado la decisión de realizar algunas acciones de mejora para administrar algunos riesgos de manera que se pueda tener un conocimiento más preciso sobre los mismos. Los riesgos mencionados anteriormente corresponden a:

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de liquidez	Posibilidad de un aumento desmedido en la demanda de créditos.	2

Causas	Consecuencias
1. Políticas forestales. 2. Revalorización de productos forestales. 3. Campaña publicitarias. 4. Aumento de la demanda de los productos forestales.	1. Deterioro de la imagen de la institución. 2. Aumento de inconformidades de los usuarios. 3. Retraso en los procesos de gestión crediticia.

Este es un riesgo que nunca se ha materializado para la institución. Sin embargo, existe la posibilidad de que la cantidad de créditos continúe aumentando por lo que habrá que tomar las medidas necesarias para prever la demanda y y la capacidad de oferta.

El siguiente riesgo está relacionado con la Feria Vive la Madre y la C-Neutralidad, la cual es el evento más grande que organiza la institución desde años atrás:

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de la evaluación de resultados	Posibilidad de direccionar una alta inversión de recursos en la Feria Vive la Madera que no esté cuantifique en un impacto directo al sector forestal.	2
Riesgo de Gestión Institucional	Posibilidad de no lograr la implementación y seguimiento del Programa de Territorios Rurales Productivos para el Desarrollo Sostenible Verde e Inclusivo.	2,67

Causas	Consecuencias
1. Enfoque inadecuado del proyecto. 2. Ausencia de indicadores de negocio. 3. Pérdida de interés de los participantes y de los expositores de la feria para mantener relaciones de negocios una vez concluida.	1. Baja participación de expositores. 2. Cuestionamiento de fiscalizadores. 3. Cierre del proyecto.

El interés por conocer el impacto de esta feria se debe a que se direcciona una gran cantidad de recursos para su organización y a la fecha no se ha hecho un estudio de medición de impacto de la misma, por lo que se desconoce si realmente ha generado el impacto esperado.

El último riesgo para la Dirección de Fomento Forestal se relaciona con la implementación de un nuevo programa de desarrollo sostenible:

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de Gestión Institucional	Posibilidad de no lograr la implementación y seguimiento del Programa de Territorios Rurales Productivos para el Desarrollo Sostenible Verde e Inclusivo.	2,67

Causas	Consecuencias
1. No aprobación de los jercas competentes (Ministerio de Hacienda, Ministerio de Planificación y Política Económica). 2. No aprobación en la Asamblea Legislativa. 3. El planteamiento del proyecto no logre demostrar la relación costo-beneficio y su contribución al desarrollo rural. 4. El planteamiento del programa es interinstitucional donde no están claramente definidos los roles de los involucrados.	1. Se perdería la probabilidad de obtener recursos para la institución. 2. Se perdería la oportunidad de promover una transformación en los sistemas productivos en los territorios rurales de menores índices de desarrollo y vulnerables al cambio climático.

Debido a que las causas de este riesgo se relacionan con factores externos a la Administración Activa resulta de mayor dificultad su administración, no obstante existen medidas y lineamientos que se pueden realizar para tratar de asegurar el alcance del proyecto.

Desarrollo y Comercialización

A pesar de que en la actualidad el Fonafifo es la única institución autorizada para emitir certificación de emisión de carbono se cuenta con un grado de incertidumbre permanente en cuanto a la estabilidad de la misma, esto debido a dos razones primordialmente; la primera de ellas es que otras organizaciones (del sector privado) han mostrado interés en competir en este mercado y por último; el Fonafifo no ha logrado alcanzar los estándares internacionales para poder participar del mercado internacional, perdiendo posibles clientes potenciales.

Los siguientes constituyen los riesgos más relevantes para los objetivos en cuanto al desarrollo y comercialización para la DDCPSA y el Fonafifo en el mercado de carbono:

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgos de diversificación de servicios.	Posibilidad de no contar con una oferta de los servicios ambientales que beneficien tanto a terceros como al Fonafifo.	16

Causas	Consecuencias
<p>1. No se cuenta con condiciones institucionales para el desarrollo de mercados de servicios ambientales.</p> <p>2. No se dispone de información de análisis interna de la oferta de los servicios ambientales. Sólo se cuenta con carbono para el mercado doméstico porque la dirección de desarrollo lo mide desde el año 2012.</p> <p>3. Ausencia de un área especializada para la investigación y desarrollo en temas de importancia económica de la biodiversidad.</p> <p>4. No se dispone de alianzas estratégicas para la obtención de información que permita realizar una oferta diferenciada por servicios, según el sector de interés.</p>	<p>1. Una limitación en la oferta de servicios ambientales.</p> <p>2. Limitaciones en el acercamiento a posibles clientes potenciales.</p> <p>3. No se logra promover ni incentivar la potencialidad del mercado en otros servicios.</p> <p>4. La captación de recursos se ve afectada al no tener desarrollados todos sus productos.</p> <p>5. La institución podría ceder liderazgo en la comercialización de servicios ambientales.</p> <p>6. Personal de la Dirección específicamente el departamento de desarrollo de propuestas, dirigido a labores de comercialización y establecimiento de convenios, enfoca su quehacer en mediciones de carbono.</p>

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de alianzas estratégicas.	Posibilidad de no operación del mercado doméstico de carbono por parte de la instancia competente a nivel nacional.	5,82

Causas	Consecuencias
<p>1. Cambio de gobierno.</p> <p>2. Decisiones políticas.</p> <p>3. Ausencia de personal en la dirección de cambio climático.</p> <p>4. Que los créditos nacionales no sean equiparables a créditos internacionales.</p> <p>5. Problemas financieros en las empresas.</p> <p>6. La inversión de las empresas se basa en el impacto económico y no en el social.</p> <p>7. Alto costo de realizar el inventario de emisiones de gases invernadero.</p>	<p>1. Dirección de cambio climático no ha logrado que los créditos nacionales sean reconocidos bajo el estándar internacional.</p> <p>2. No se ejecuta la comercialización a nivel nacional.</p>

Fondo de Biodiversidad Sostenible (FBS)

Debido a la actividad que desempeña el FBS sus riesgos se encuentran relacionados con la captación de recursos y las consecuencias que pueden generarse en caso de no lograr la obtención necesaria para cumplir con las obligaciones contraídas.

Los dos primeros riesgos se encuentran estrechamente relacionados, ambos se traducen en una deficiencia en la captación de recursos prevista por el FBS, lo cual desestabilizaría la información financiera:

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de liquidez	Posibilidad de que la Tasa Interna de Retorno sea menor al 5% esperado.	5,33

Causas	Consecuencias
1. Que no se obtengan los ingresos esperados debido a la volatilidad del mercado.	1. No poder pagar los contratos ni a operación del FBS.

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de liquidez	Posibilidad de no obtener ganancia materializadas de \$1.000.000	5,33

Causas	Consecuencias
1. Alta volatilidad en el mercado de valores	1. Falta de financiamiento para el programa para nuevos contratos en el año 2016. 2. Falta financiamiento operativo para el programa.

El tercero y último riesgo se ve influenciado por elementos externos al FBS, por lo que su administración resulta más completa:

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de alianzas estratégicas	Posibilidad de no lograr conformar las alianzas público-público y público-privadas para le	8

	ejecución del segundo componente del PCB.	
--	---	--

Causas	Consecuencias
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.	1. Imposibilidad de cumplimiento del segundo componente del PCB. 2. No coadyuvar con el cumplimiento de metas nacionales e internacionales.

REDD+

La estrategia REDD+ fue incorporada debido a que responde a metas país que involucran gran cantidad de recursos provenientes de países y entes externos. Cabe resaltar que los riesgos identificados son causados en gran parte por requerimientos que son solicitados por agentes externos al Fonafifo, en el caso de la contabilidad nacional esta debe ser ajustada a diversas normas de índole internacional, lo cual genera un doble trabajo en los funcionarios. Por otra parte, la estimación de carbono es un concepto que aún no es totalmente adoptado por diferentes sectores a los que en ocasiones se le dificulta visualizar que realizar una medición que está supeditada al transcurso de varios años, además, las metodologías siguen sin establecerse de manera definitiva en algunos de los componentes evaluados, lo que dificulta aún más contar con datos estandarizados.

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de consolidación de información.	Posibilidad de no lograr realizar la consistencia de datos en la contabilidad nacional vs. Internacional (INGEI-BURS-INDC's-REDD+).	6

Causas	Consecuencias
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.	1. Incumplimiento de uno de varios 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 CO ₂ al país).

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de deterioro con clientes y usuarios	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).	16

Causas	Consecuencias
<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. 	<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.

Resultados procesos de soporte

Financiero-Contables

La sesión destinada para el análisis de riesgos del Departamento Financiero-Contable contó con la participación de la totalidad de sus funcionarios. En esta ocasión no se agregó ningún riesgo que no hubiera sido considerado en el análisis realizado en el año 2013, mas sin embargo se revalidó cada uno de ellos y también de sus factores.

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riegos de liquidez	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	12

Causas	Consecuencias
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.	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).

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riegos de liquidez	Posibilidad de tener una baja ejecución presupuestaria (por formalización y pago del PPSA, contratación administrativa) que implique un superávit.	16

Causas	Consecuencias
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.	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).

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de tipo de cambio	Posibilidad de que se den pérdidas por diferencia de cambio en las cuentas bancarias y cuentas en Caja Única.	9

Causas	Consecuencias
1. Cambios repentinos en el mercado financiero sobre el tipo de cambio de referencia para el dólar.	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).

Unidad de informática

La gran cantidad de solicitudes que debe atender día a día la Unidad de informática para solventar las distintos tipos de procesos que se realizan por medio del TIC conllevan a que el proceso de automatización de los servicios que presta el Fonafifo se atrase. Por este mismo motivo se tomó la decisión de realizar un proceso de contratación administrativa para el desarrollo de los sistemas para el CMI y SiAF.

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo en la construcción de plataformas tecnológicas	Posibilidad de no cumplir con la automatización del PPSA.	16

Causas	Consecuencias
1. Falta de talento humano. 2. No funcionalidad adecuada de la	1. Aumento en los gastos salariales al mejorar el salario de algunos

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.	funcionarios para lograr retenerlos. 2. Atrasos en la automatización.
---	--

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo en la construcción de plataformas tecnológicas	Posibilidad de no poder implementar los módulos de CMI y SiAF.	12

Si bien es cierto la automatización del PPSA por medio del SiPSA ha avanzado con la liberación de modelos paulatinamente aún no se ha alcanzado en un 100%, aunado a esto; se encuentra en constante revisión para la solución de errores que presenta y de solicitudes de cambios que presentan las OR. La no implementación del SiPSA representa un riesgo muy elevado para el Fonafifo debido a que responde a uno de los objetivos del Plan Estratégico Institucional orientado a la modernización de sistemas en los programas sustantivos del Fonafifo.

Causas	Consecuencias
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 llenen 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.	1. Carencia de una herramienta que facilite la gestión administrativo 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.

En lo referente a los procesos de contratación para los módulos de CMI y SIAF estos han sido infructuosos, postergando sus contrataciones para el próximo periodo, en el cual se deberán tomar las consideraciones necesarias para que se logre la contratación de la mejor manera.

Unidad de planificación

El análisis de riesgos de la Unidad de Planificación permitió identificar nuevos riesgos, de los cuales ningún alcanzó un nivel de riesgo residual necesario para considerarse de alto peligro para la institución. Sin embargo, se ha seleccionado el riesgo con mayores valores debido a que abarca un interés especial para la unidad. El riesgo estudiado es:

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de seguridad y vulnerabilidad de la información	Posibilidad de pérdida de información en los sistemas de Monitoreo e Información Gerencial.	4

Causas	Consecuencias
<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. 	<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.).

La posibilidad de que ocurra una pérdida de información es latente, esto debido a que no se cuenta con sistemas integrados para la planificación y el presupuesto, por lo que la información se desarrolla y maneja en diferentes archivos, que pueden resultar más vulnerables que un sistema integrado propiamente dicho. Por otro lado, la posibilidad de solventar este problema mediante la contratación de un

software personalizado a un tercero se ha alargado más de lo esperado por trabas propias del proceso de contratación administrativa.

Asuntos Jurídicos

Se realizó el análisis de riesgos en conjunto con el personal de Dirección de Asuntos Jurídicos (DAS), los mismos fueron planteados en relación a la capacidad operativa de atender la totalidad de trámites que genera el PSA, especialmente cuando ocurren atrasos en la publicación del decreto de PSA.

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de capacidad en la formalización de contratos y demás servicios brindados.	Probabilidad de que los funcionarios de la Dirección no continúen realizando la protocolización de contratos de PSA ad honorem.	12

Causas	Consecuencias
<ol style="list-style-type: none"> Sobrecarga de trabajo en los funcionarios. La labor de notariado no está siendo reconocida en los salarios. Años atrás se planteó la inconformidad y no se ha hecho nada al respecto. 	<ol style="list-style-type: none"> No se formalizarían los contratos de PSA. La Dirección de Servicios Ambientales no llegaría a la meta de 300.000 has.

En este riesgo se presenta una situación particular que no está presente en ningún otro de toda la institución, este es que depende en gran medida de la disposición que tengan los colaboradores de la DAS. Lo anterior debido a que según los abogados de la DAS y específicamente los que son notarios, han tenido que realizar la labor de protocolización por muchos años sin que esto se les reconozca, e inclusive generando gastos financieros que ellos mismos deben solventar. Dada la situación descrita anteriormente no se agregaron posibles actividades para mitigar el riesgo, ya que consideran que solventar esta situación no está dentro de sus posibilidades y que depende más de órdenes del máximo jerarca.



Otros

En cuanto a lo correspondiente a las Unidades de Archivo, Recursos Humanos, Salud Ocupacional y la Contraloría de Servicios; estas participaron de los talleres para análisis de riesgos. Sin embargo, de los riesgos identificados no hubo ninguno que contara con un nivel de riesgo residual suficientemente alto para considerarlo inaceptable.

De igual manera, estos serán considerados en la próxima revisión para verificar que los niveles de riesgo no hayan aumentado e incorporar las medidas necesarias en caso de que resulte necesario.

Conclusiones

- ✓ Resulta destacable mencionar que en comparación con procesos de análisis de riesgos de años anteriores existe un gran avance en cuanto a la disposición de los titulares subordinados y colaboradores en general por participar del mismo. Esto en cuanto se ha logrado expandir el análisis a la totalidad de áreas que conforman el Fonafifo, contando con la participación de todos los titulares subordinados y de una parte muy importante de sus funcionarios.
- ✓ A pesar de que ha habido un aumento en la cantidad de funcionarios que participaron del proceso es importante que se continúe trabajando en la inclusión de todos los miembros del Fonafifo y en que estos interioricen la importancia del Control Interno como un medio para auto conocerse y mejorar continuamente de manera proactiva.
- ✓ Continua pendiente llevar el análisis de riesgos a un análisis cuantitativo que permita realizar una comparación de costo beneficio económico para la administración y de pérdidas al patrimonio de la institución. Esta actividad no ha podido implementarse debido a que no se ha definido una metodología y a que antes de realizarlo es primordial que se haya establecido con bases sólidas una cultura de control interno y valoración del riesgo a nivel institucional, ya que el análisis financiero necesita un nivel de compromiso y entendimiento a nivel institucional superior al que se tiene actualmente.
- ✓ Es necesario realizar mayores esfuerzos en cuanto a las acciones y planes de seguimiento. El presente año ha servido para realizar ajustes en los procesos y en el calendario de actividades, por lo que es importante que se tome como una referencia y en próximos procesos se pueda dar un mejor seguimiento a planes de mejora, de acuerdo a lo planteado en el *Plan Estratégico de Abordaje del Sistema de Control Interno, periodo 2015-2018*.
- ✓ Si bien es cierto la UPCG y el ACI son encargados de coordinar el proceso de valoración de riesgos institucional, la ley indica que será responsabilidad de todos los funcionarios velar por el funcionamiento y mejoramiento del SCI, por lo que cada uno deberá de realizar las acciones planteadas o no planteadas necesarias en planes de mejora para administrar los riesgos.



- ✓ 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.

Anexos

Identificación de riesgos para Oficinas Regionales

Tipo de riesgo	Evento	Nivel de riesgo residual
Riesgo de capacidad en la formalización de contratos y demás servicios brindados.	Posibilidad de que no se cuente con la capacidad institucional necesaria para dar revisión a todas las solicitudes presentadas.	Pendiente
Riesgos de verificaciones de campo.	Posibilidad de que no poder cumplir con la verificación en todas las fincas sobre las cuales se presentó solicitud para PSA.	Pendiente
Riesgos de verificaciones de campo.	Posibilidad de que no poder cumplir con la verificación en la cantidad de fincas deseada.	Pendiente
Riesgo de procesos operativos.	Posibilidad de incurrir en errores procesales en las diferentes solicitudes de los usuarios.	Pendiente
Riesgo de seguridad y vulnerabilidad de la información.	Posibilidad de pérdida de la información de la OR.	Pendiente
Riesgo en la construcción de plataformas tecnológicas.	Posibilidad de que existan problemas en la implementación de nuevos sistemas informáticos.	Pendiente
Riesgo de arquitectura tecnológica.	Posibilidad de que exista inestabilidad en los servicios de los sistemas de información.	Pendiente
Riesgo legal.	Posibilidad de no atender en tiempo las valoraciones legales y de las OR.	Pendiente
Riesgo legal.	Posibilidad de cometer errores elaboración de modificaciones y	Pendiente



	finiquitos.	
Riesgo de liquidación de operaciones.	Posibilidad de que se realice el cobro de intereses por concepto de modificaciones y finiquito poco certeros.	Pendiente
Riesgos de verificaciones de campo.	Posibilidad de incumplimiento de la meta sustantiva del control y monitoreo de contratos en fincas.	Pendiente