

**Ministerio de Ambiente y Energía**

**Fondo Nacional de  
Financiamiento Forestal**

**Informe de valoración de riesgos  
institucionales 2018-2019**



## Tabla de contenido

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>3</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>RESULTADOS DEL PROCESO</b>	<b>5</b>
RESULTADOS GENERALES	5
RESULTADOS POR ÁREA	6
RIESGOS INACEPTABLES POR ÁREA	7
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	8
UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	9
DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE	10
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	11
UNIDAD DE SALUD OCUPACIONAL	11
DIRECCIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES	12
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>13</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>15</b>
ANEXO 1: RIESGOS INSTITUCIONALES	15

## Participantes

- Ing. Bayardo José Reyes Guerrero.
- Ing. Ligia María Zúñiga López.
- Ing. Ana Lucrecia Guillén Jiménez.
- Ing. Gilmar Navarrete Chacón.
- Lic. Natalia Vega Jara.
- Lic. Alonso Chacón Meza.
- MBA. Zoila Rodríguez Tencio.
- Lic. Paula Fernández Rivera.
- Lic. Luz Virginia Zamora Rodríguez.
- Ing. Cristian Baltodano Vargas.
- Lic. Wilma Angulo Mora.
- Lic. Sergio Fonseca Castillo.
- Lic. Elizabeth Castro Fallas.
- Lic. Floribeth Serrano Morales.
- Ing. Vivian Chacón Quirós

## Presentación

El Sistema Específico de Valoración de Riesgos institucional se encuentra regulado en la Ley General de Control Interno N°8292, por lo que es un mandato obligatorio para todas las instituciones públicas velar por la aplicación y perfeccionamiento del mismo al menos una vez al año. El SEVRI como elemento del Sistema de Control Interno está llamado a coadyuvar a la administración brindando mayor seguridad a la gestión institucional. La administración de riesgos en la función pública funciona en la medida en que las instituciones realicen ejercicios de prevención, que les permitan identificar eventos dañinos con la suficiente antelación para disminuir la probabilidad de ocurrencia de los mismos.

Para el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal es importante tanto atender adecuadamente la normativa que regula al sector, como utilizar todas las herramientas a disposición que le faciliten el cumplimiento de metas haciendo un uso responsable de los recursos, por este motivo la valoración de riesgos se ha convertido en una acción inherente a la planificación. De ahí que, se ha realizado este ejercicio de valoración de riesgos institucional, buscando la mayor participación del personal, para contar con datos representativos de todas las áreas funcionales.

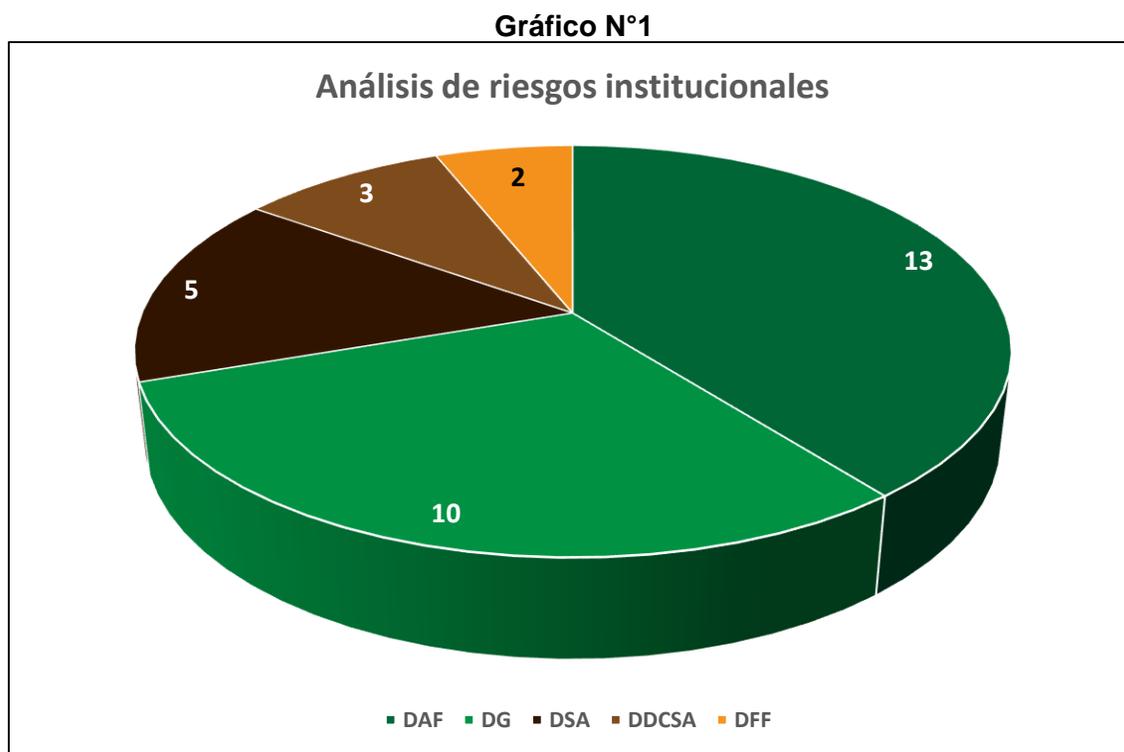
Del mismo modo que en el año anterior, el análisis de riesgos ha sido un diagnóstico situacional estratégico, de manera que se han identificado y analizado riesgos que puedan afectar no solo al área específica, sino que tienen una afección negativa para toda la institución. De este modo, los riesgos identificados tienen mayor utilidad para la identificación de prioridades y detección de acciones de mejora que deben ayudar al Fonafifo a tener una mejor gestión.

Por último, se agradece a todos los que colaboraron aportando sus ideas para que este análisis fuera de la mayor utilidad posible.

## Resultados del proceso

### Resultados generales

Los resultados que se muestran en este apartado son los concernientes a la totalidad de las áreas que realizaron la valoración de riesgos, la cual se efectuó en las Oficinas Centrales del Fonafifo. Como se puede apreciar en el gráfico número 1, se han identificado un total de 33 riesgos institucionales, divididos entre las 5 Direcciones que componen la estructura organizativa de la institución.



**Fuente:** elaboración propia.

Al igual que en periodos anteriores, tanto la Dirección Administrativo-Financiera como la Dirección General han sido las que más riesgos han identificado, esta situación se debe a que estas áreas están compuestas por distintas unidades, con titulares subordinados independientes que identifican una variedad de riesgos más amplia. Dentro de los resultados que componen la Dirección General se encuentran la Unidad de Planificación y Control de Gestión, la Contraloría de Servicios y la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación, mientras que los resultados de la Dirección Administrativa-Financiera son la sumatoria de los riesgos identificados por el Departamento Financiero-Contable, la Unidad de Archivo, la Unidad de Salud Ocupacional, la Unidad de Recursos Humanos y la

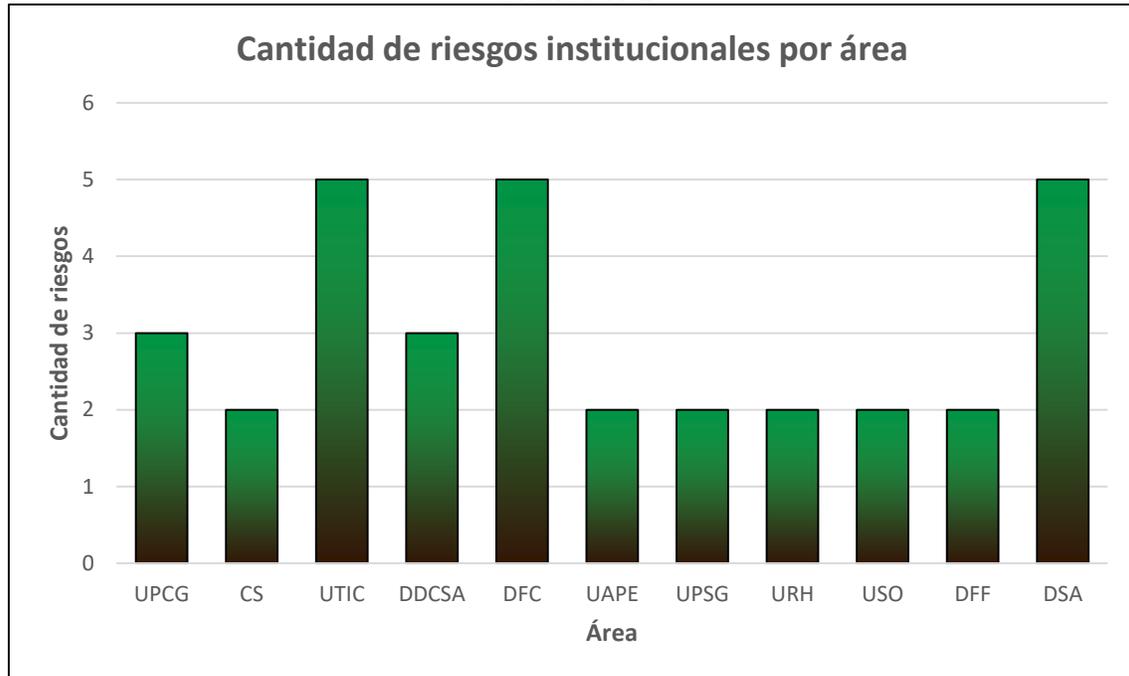
Unidad de Adquisiciones de Proyectos Especiales. Por otro lado, la Dirección de Asuntos Jurídicos no muestra riesgos, pues desde la perspectiva de esta área, las labores que se realizan resultan operativas y han sido asumidas a cabalidad por su personal, por lo que no consideran riesgos legales para la institución durante el año 2019.

### Resultados por área

De manera individualizada se puede observar que las áreas que componen el Departamento Administrativo y la Contraloría de Servicios y la Unidad de Planificación mantienen cantidades de riesgos bajas. Por otro lado, en lo que respecta a los programas sustantivos hay un comportamiento escalonado; primeramente, el programa de crédito forestal ha identificado solo dos riesgos, seguido del programa de comercialización de servicios ambientales que cuenta con tres riesgos, y, por último, el Programa de Pago de Servicios Ambientales que tiene un total de cinco riesgos. Este comportamiento en la cantidad de riesgos no es de extrañar, pues la operación de los créditos es una actividad que a lo largo del tiempo no ha encontrado grandes inconvenientes para ejecutarse y la colocación del presupuesto se realiza con cierta facilidad, mientras que la comercialización se ve afectada por una serie de negociaciones con entes privados y competencia local e internacional, lo que genera mayor incertidumbre al negocio, y en el caso del PPSA, al ser el programa con mayor asignación de presupuesto institucional, es el más expuesto ante las autoridades y el ciudadano y también requiere de mayor personal para ser ejecutado, de ahí que merezca un análisis más puntual de sus posibles riesgos.

En el siguiente gráfico se puede observar la distribución de riesgos para cada área del Fonafifo:

Gráfico N°2



Fuente: elaboración propia.

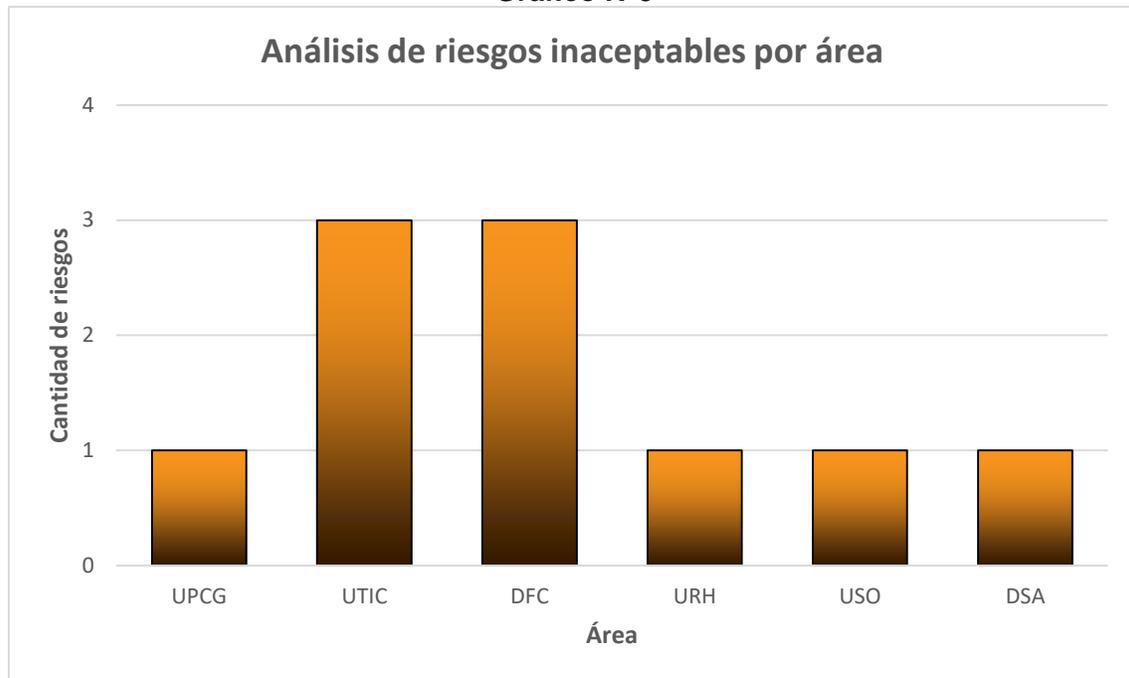
De manera general, la mayoría de los riesgos identificados para el año 2018 anterior se han mantenido como vigentes para el año 2019. Sin embargo, algunas áreas redujeron algunos de sus riesgos identificados anteriormente, por considerar que ya no eran vigentes o que su impacto se reflejaría únicamente en el área en cuestión y no a nivel institucional.

### Riesgos inaceptables por área

En este apartado se ha hecho una selección de los riesgos que son de mayor interés para el Fonafifo, es decir; los que tendría implicaciones negativas a nivel institucional, pues de acuerdo con la escala definida por la administración sería inaceptable no realizar acciones para disminuir la probabilidad de que ocurran considerando el impacto que podrían generar en caso de que alguno se materialice.

En el gráfico tercero se puede observar la distribución de los mismos:

**Gráfico N°3**



**Fuente:** elaboración propia.

### Unidad de Planificación y control de gestión

Para la Unidad de Planificación y Control de gestión la posibilidad de que la información institucional suministrada por las áreas funcionales para la rendición de cuentas sea poco precisa es inaceptable, pues esta área atiende requerimientos de información diversos, y en el proceso de seguimiento a los resultados del PAO cada trimestre es preciso hacer correcciones y solicitar información adicional. A pesar de que la unidad ha capacitado a los titulares subordinados sobre la importancia de las mediciones y la manera en que se deben hacer los reportes hay casos en que 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, casos en que falta claridad para identificar qué es relevante medir y otros en que no existe una metodología de medición para cuantificar el aporte de cada uno de los cuatro servicios ambientales que la institución reconoce. Para disminuir la posibilidad de que la información sea incorrecta, el área debe revisar con detalles todos los planes anuales operativos de las áreas para verificar la información y emitir recomendaciones de mejora, y posteriormente realizar los ajustes en el sistema de monitoreo y evaluación institucional.

## Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación

La Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación han identificado tres riesgos de vital importancia, que han sido registrados y administrados también en periodos anteriores. El primer riesgo es la posibilidad de incumplir con la automatización del Sistema de Control de Gestión Institucional en el tiempo requerido, ya que este comprende tanto los sistemas para los programas sustantivos como los programas administrativos o de apoyo. Tal y como se evidenció en los resultados de la autoevaluación del sistema de control interno de este mismo periodo, existe un rezago importante en la automatización de los módulos, atribuible en parte al ritmo de la unidad, pero sobre todo al aumento en las solicitudes de ajustes de los módulos existentes, lo cual se ve reflejado en que a la fecha los programas de comercialización y crédito no cuentan con ningún módulo automatizado. Situaciones como la pérdida de programadores debido a que todos se encuentran contratados bajo la figura del fideicomiso, la no disponibilidad de plazas de servicio civil para las áreas especializadas de TI (programación, administración de servidores y cambio en políticas de Junta Directiva son causas que expanden el tiempo que la unidad estima para finalizar la automatización. Como parte de los acuerdos tomados producto de la autoevaluación del componente sistemas de información, las acciones de la UTIC deben orientarse a finalizar la automatización del siPSA y hasta que esto no suceda no automatizar otros sistemas pendientes.

El segundo riesgo se refiere a la posibilidad de que la institución no cuente con la infraestructura adecuada para implementar los servicios (hardware, cableado, etc.). Este surge como consecuencia de que el Fonafifo no cuenta con un edificio propio en el que pueda realizar las mejoras de infraestructura necesarias para cumplir con los estándares óptimos y asegurar que el equipo existente no sufra daños. La dependencia del arrendador imposibilita la instalación de una planta de generación eléctrica propia y con cableado certificado que aseguren que el equipo de la institución no sufra daños. Además, el tiempo que se toma para renovar el equipo no es lo suficientemente veloz para contrarrestar la vida útil del equipo y la falta de equipo de enfriamiento en la sala de servidores ha afectado el desempeño de los mismos, poniendo en peligro los servidores institucionales. En cuanto a este riesgo, la administración debe hacer las acciones necesarias para mejorar el equipo de enfriamiento de la sala de servidores, sea por medio de la compra de nuevo equipo o de la coordinación con el arrendador para realizar las modificaciones al edificio que le permitan a la institución adaptar uno de los aires acondicionados a la sala de servidores. También, se debe implementar el plan de mantenimiento de equipos y revisar los planes de adquisición de equipos para evitar la obsolescencia del equipo institucional.

Por último, la posibilidad de que la institución sufra pérdidas de información valiosa resguardada en el equipo informático de la UTIC (servidores) y por los funcionarios de las distintas áreas técnicas (equipo de cómputo y almacenamiento en la nube) es un riesgo de alto interés para la UTIC. En periodos anteriores este riesgo se materializó, lo cual obligo a realizar acciones para disminuir tanto la posibilidad de que volviera a materializarse, como el impacto de las consecuencias en caso de que las acciones realizadas resultaran insuficientes. Anteriormente la causa que ocasiono la perdida de información fue que el edificio sufre de constantes picos eléctricos que dañaron equipo de servidores y que la información solo se respaldara en un servidor. Actualmente la falta de equipo de enfriamiento en la sala de servidores afecta el desempeño de los mismos y pone en peligro la vida útil de los mismos, por lo que la administración ha debido tomar medidas como apagar los mismos todos los fines de semana para evitar un daño irreparable del equipo. Como se mencionó anteriormente, las acciones de la UTIC para el 2019 deben orientarse en asegurar que la sala de servidores mantenga la temperatura adecuada, continuar realizando respaldos frecuentes y apagado preventivo de los servidores. Además, buscar reemplazar el equipo de UPS de todos los funcionarios para evitar daños en equipos de cómputo y velar porque toda la información del Sistema de Control de Gestión Institución (tanto de sistemas como de la información de los usuarios en sus computadoras) se encuentre respaldado en la nube por medio del OneDrive.

### **Departamento Financiero-Contable**

En términos financieros se han identificado dos riesgos de alta prioridad. En primera instancia, la posibilidad de que las cuentas en Caja Única no cuenten con los recursos necesarios para atender el flujo de caja requerido para cubrir las obligaciones financieras. La situación actual déficit fiscal que afronta el país ha ocasionado ciertas restricciones a las transferencias corrientes por parte del Ministerio de Hacienda y también al uso de superávit libre para instituciones, por lo que el Fonafifo no se encuentra exento de estas situaciones. Además, un cobro masivo de las obligaciones por contratos de servicios ambientales vencidos o incremento en el diferencial cambiario podrían afectar la liquidez institucional.

La posibilidad de tener una baja ejecución presupuestaria que implique un superávit por formalización y pago del PPSA y contratación administrativa inferior a un 70% ha sido una situación con la que se ha venido luchando desde años atrás, esto debido a que con frecuencia hay atrasos o problemas en los procesos de contratación que ocasionan que el presupuesto destinado a pagos de bienes y servicios no se utilice, así como que existe un gran volumen de contratos de PSA

inactivos y listos que impiden la ejecución del presupuesto destinado al programa, el cual representa la mayor partida a nivel institucional.

### **Unidad de Recursos Humanos**

El riesgo encontrado en la Unidad el Recursos Humanos es la posibilidad de que la institución no cuente con el personal necesario para poder hacer frente a las necesidades operativas de todas las áreas. Este riesgo no solo ha sido manifestado por esta Unidad, sino que la mayoría de las áreas de la institución han indicado su preocupación por la pérdida de personal, en un porcentaje tan alto para una institución de personal reducido como es el Fonafifo. Entre las causas de este riesgo destacan que no se cuenta con recursos en el Fideicomiso 544 para mantener el personal de apoyo a las labores del Fonafifo, así como las directrices presidenciales para restringir la creación de nuevas plazas que limita la contratación del personal de Fideicomiso por medio del Servicio Civil y para contener el gasto público que limita la utilización de plazas vacantes (1 de cada 4). Si bien es cierto este riesgo se ha empezado materializar en este periodo, con la pérdida de 10 plazas de 25, se debe mantener vigente pues la administración debe realizar las acciones necesarias en el 2019 para poder disponer del recurso humano necesario que le permita operar durante el 2020 y los años posteriores. Además, se deben tomar las medidas de reorganización del personal para minimizar la afectación que pueden sufrir las áreas por la pérdida del personal del que disponen actualmente, de manera de que unas áreas apoyen a otras y no exista un aumento desproporcional en la carga de trabajo de solo unas áreas, sino que este sea diluido en la mayor cantidad posible.

### **Unidad de Salud ocupacional**

La posibilidad de no propiciar condiciones seguras de trabajo en algunas de las instalaciones del Fonafifo es un riesgo del que se ha hablado en periodos anteriores. A nivel de Oficinas Centrales existen acciones de seguridad que la administración puede tomar para disminuir la probabilidad de que ocurra un accidente, no obstante situaciones como la ubicación de material combustible en un área reducida (bodega de bienes y áreas habilitadas para archivo) y ausencia de un sistema fijo y de detección de incendios, la existencia de estantería sin el debido anclaje, el exceso de carga en las instalaciones eléctricas del edificio y la falta de una salida de emergencia habilitada según la normativa de escaleras de emergencia, son situaciones que ponen en riesgo las vidas humanas en caso de que suceda un siniestro, terremoto u otra situación de conmoción. Además de esto, las condiciones de infraestructura del edificio de las Oficinas Regionales de San

José, son aún más alarmantes, por lo que este tema será abordado con prioridad por la Unidad de Proveeduría y Servicios Generales, quien debe gestionar modificaciones al edificio.

### **Dirección de Servicios Ambientales**

Durante periodos anteriores se consideró como un riesgo prioritario la posibilidad de que el decreto ejecutivo de PSA fuera oficializado en el segundo semestre de cada año, impidiendo al Fonafifo cumplir con las metas de colocaciones de hectáreas y presupuesto debido al personal limitado con que cuenta la institución. En este sentido, la administración realizó una propuesta para disminuir la dependencia de este proceso a los actores externos, cambiando de un decreto ministerial a una resolución aprobada por los miembros de Junta Directiva, lo cual ha permitido iniciar con la colocación de nuevas hectáreas con mayor antelación, lográndose de este modo superar un riesgo que afectó la operación por varios períodos consecutivos.

Actualmente, el riesgo visualizado por la Dirección de Servicios Ambientales, es la posibilidad de que se den cambios en los criterios de priorización de las áreas para el Programa de PSA, ya que esta determinación la realiza un ente externo al Fonafifo (Sinac) y ante presiones de entes fiscalizadores por demostrar el impacto del programa en un ámbito más allá de lo ambiental (social, económico, etc.) e intereses de grupos externos podría haber variaciones. Por estos motivos, las acciones de la administración se orientarán a confeccionar información técnica para asesorar a la dirección general y al personal del Sinac sobre la conveniencia de no realizar cambios al menos en el corto plazo.

## Conclusiones

- ✓ Al igual que en periodos anteriores la Dirección Administrativa-Financiera es el área que más riesgos ha identificado, situación que se explica debido a que el Departamento Administrativo está compuesto por distintas unidades que realizaron análisis de riesgos de manera separada. Del mismo modo, al igual que en periodos anteriores, la Dirección de Asuntos Jurídicos es la única área que no ha identificado riesgos, pues su operación se encuentra regulada y no se visualiza ninguna situación para el próximo que pueda afectar negativamente su desempeño.
- ✓ El Fonafifo ha realizado esfuerzos por dar continuidad al ejercicio de valoración de riesgos. El enfoque utilizado para realizar la valoración de riesgos basado en acciones estratégicas ha depurado el catálogo de riesgos institucionales, eliminando lo más operativos para dar paso a los de relevancia institucional.
- ✓ El PPSA es el programa sustantivo al cual la institución destina la mayoría de sus recursos. Por este motivo se realizaron acciones para disminuir y posteriormente eliminar el riesgo asociado con la publicación del decreto de PSA, cambiando a una resolución de Junta Directiva que dote de más tiempo a disposición para que el Fonafifo ejecute este programa en el año.
- ✓ Uno de los riesgos más importantes era la posibilidad de que la institución sufriera una pérdida de información que afectara sus operaciones, dicha situación se materializó tanto en el 2016, como en el 2017. Este riesgo ha sido administrado por la UTIC, a través de acciones que aseguren respaldos de información en medios más confiables como los servidores como lo es la nube y también con el remplazo del equipo informático ubicado en la sala de servidores, por lo que se estima que la probabilidad de ocurrencia haya disminuido considerablemente para los próximos años.
- ✓ Uno de los riesgos más relevantes para la institución es la posibilidad de no contar con el personal necesario atender las necesidades operativas del año 2019. La pérdida del personal del fidecomiso debe ser atendida con prioridad por la unidad de recursos humanos y los directores de cada área, para minimizar el impacto negativo que puede tener la pérdida de funcionarios en cada área.

- ✓ Otra situación a la que se debe prestar atención es sobre la disponibilidad de recursos financieros para atender las obligaciones que asume la institución. La situación fiscal del país ha llevado a las autoridades a realizar recortes presupuestarios o impedir que las instituciones realicen pagos. Para el Fonafifo es importante realizar una adecuada planificación presupuestaria, pues se necesita de liquidez no solo para asumir los compromisos de compras de bienes y servicios, sino para el pago de contratos del PPSA.

---

Elaborado

---

Revisado

---

Aprobado

## Anexos

### Anexo 1: riesgos institucionales

<b>Unidad de Planificación y control de Gestión</b>
1. Posibilidad de no realizar una adecuada medición de los aspectos estratégicos institucionales.
2. Posibilidad de que la información institucional suministrada por las áreas funcionales para la rendición de cuentas sea poco precisa.
3. Posibilidad de que el Fonafifo no cuente con una lectura completa de los riesgos que representan peligro para la consecución de objetivos institucionales.
<b>Contraloría de Servicios</b>
1. 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.
2. Posibilidad de que el Fonafifo no disponga de datos representativos acerca de la calidad de los servicios sustantivos esperada por los usuarios.
<b>Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación</b>
1. Posibilidad de que no se logre institucionalizar las políticas sobre el uso de las TIC.
2. Posibilidad de incumplir con la automatización del Sistema de Control de Gestión Institucional (Sistema de información de los procesos sustantivos y de apoyo) en el tiempo requerido.
3. Posibilidad de que la plataforma tecnológica institucional se desactualice con respecto a las tendencias de estas (caducidad de las licencias de software, Windows, correo institucional, Office, Antivirus, bases de datos de SQL, Visual Studio y otros).
4. Posibilidad de que la institución no cuente con la infraestructura adecuada para implementar los servicios (hardware, cableado, etc.).
5. Posibilidad de que la institución sufra pérdidas de información valiosa resguardada en el equipo informático de la UTIC (servidores) y por los funcionarios de las distintas áreas técnicas (equipo de cómputo y almacenamiento en la nube).
<b>Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales</b>
1. Posibilidad de que haya poca oferta de créditos de carbono, medibles, verificables y reportables, para el mercado nacional y/o internacional.
2. Posibilidad de reducción de las ventas de créditos de carbono de Fonafifo en el Mercado Doméstico.
3. Posibilidad de no poder gestionar la realización de nuevos convenios.
<b>Departamento Financiero-Contable</b>
1. Posibilidad de que las Cuentas en Caja Única no cuenten con los recursos necesarios para atender el flujo de caja requerido para cubrir las obligaciones financieras.

2. Posibilidad de tener una baja ejecución presupuestaria que implique un superávit (por formalización y pago del PPSA y contratación administrativa inferior a un 70%).
3. Posibilidad de que existan subpartidas presupuestarias sin contenido presupuestario, o que no sean aprobadas por parte del Ente Contralor del Presupuesto Institucional.
4. Posibilidad de que se den pérdidas por diferencia de cambio en las cuentas bancarias y cuentas en Caja Única.
5. Posibilidad de que los recursos necesarios para la operación institucional excedan el 21% establecido en el Reglamento de la Ley Forestal N7575.
<b>Unidad de Adquisiciones de Proyectos Especiales</b>
1. Posibilidad de no cumplir los de procesos de contratación del proyecto REDD+ según los términos acordados en el convenio de donación TFA2303.
2. Posibilidad de que se declaren viciadas las contrataciones del proyecto REDD+ financiadas por parte del Banco Mundial.
<b>Unidad de Proveduría y Servicios Generales</b>
1. Posibilidad de no adquirir los bienes y servicios requeridos para la operación institucional.
2. Posibilidad de que se presente un siniestro en el edificio ubicado en San José.
<b>Unidad de Recursos Humanos</b>
1. Posibilidad de no poder acceder en el tiempo requerido a la información del Sistema administración del recurso humano almacenada en la nube (planillas, reconocimiento de carrera profesional, vacaciones, acciones de personal, incapacidades y otros) (una vez iniciada la implementación del sistema se dejaría de alimentar las bases de datos en excel utilizadas hasta el momento).
2. Posibilidad de que la institución no cuente con el personal necesario para poder hacer frente a las necesidades operativas en todas las áreas.
<b>Unidad de Salud Ocupacional</b>
1. Posibilidad de no propiciar condiciones seguras de trabajo en algunas de las instalaciones del Fonafifo.
2. Posibilidad de no realizar una gestión ambiental responsable en la institución acorde con la normativa y metas país establecidas en dicha materia.
<b>Dirección de Fomento Forestal</b>
1. Posibilidad de que exista incumplimiento de pagos por situaciones que se presentan que los clientes no pueden manejar.
2. Posibilidad de un aumento en la demanda de créditos que supere la capacidad presupuestaria.
<b>Dirección de Servicios Ambientales</b>
1. Probabilidad de no dar seguimiento oportuno a la totalidad de los expedientes inactivos a partir del 2004.
2. Probabilidad de realizar pagos que no corresponden según de la normativa vigente a pesar de contar la certificación de regencia.

3. Posibilidad de no alcanzar al menos un 90% de la meta de 300.000 hectáreas sometidas al PPSA.
4. Posibilidad de diversificar el PPSA con nuevas subactividades que resulten poco significativas para el impacto del programa.
5. Posibilidad de que se den cambios en los criterios de priorización de las áreas para el Programa de PSA.