

FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO FORESTAL  
SEVRI  
INFORME 2022



**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

## Tabla de contenido

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>RESULTADOS DEL PROCESO</b>	<b>4</b>
CONTRALORÍA DE SERVICIOS	4
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	5
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	5
DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN	6
DIRECCIÓN DE FOMENTO FORESTAL	6
DIRECCIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES	7
OFICINAS REGIONALES	7
UNIDAD DE ARCHIVO	8
UNIDAD DE PROVEDURÍA Y SERVICIOS GENERALES	8
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	9
UNIDAD DE SALUD OCUPACIONAL	10
UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	10
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>12</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>14</b>
LISTA DE RIESGOS POR ÁREA FUNCIONAL	14
MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREA FUNCIONAL	0

## Presentación

El presente informe es una recopilación de los principales resultados objetivos de los ejercicios realizados de valoración de riesgo de las Unidades Administrativas que participaron del proceso durante el periodo 2022. Se contó con la coordinación de la Unidad de Planificación Control y Gestión y la colaboración de distintas jefaturas que ayudaron a realizar la gestión e identificación de riesgos debidamente.

La gestión de riesgos abarca la identificación, el análisis y la respuesta a los factores de riesgo que forman parte del accionar institucional. Una gestión de riesgos eficaz significa intentar controlar, en la medida de lo posible, los resultados futuros actuando de forma proactiva en lugar de reactiva. Por lo tanto, una gestión de riesgos efectiva ofrece el potencial de reducir tanto la posibilidad de que ocurra un riesgo como su impacto potencial.

Las estructuras de gestión de riesgos están diseñadas para hacer algo más que simplemente señalar los riesgos existentes. Una buena estructura también es capaz de calcular las incertidumbres y predecir su influencia en el día a día. En consecuencia, la herramienta del SEVRI es vital, pues brinda una elección entre aceptar riesgos o rechazarlos. La aceptación o rechazo de los riesgos, depende de los niveles de tolerancia que las diferentes Direcciones ya han definido para sí mismas.

El Fonafifo establece la gestión de riesgos como un proceso disciplinado y continuo con el fin de identificar y resolver riesgos, en donde las estructuras de gestión se pueden utilizar para respaldar el sistema de mitigación de riesgos. Es importante mencionar que para la elaboración de los distintos análisis se sigue la metodología indicada por las directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) así como la debida la planificación, organización y uso del instrumento de gestión de riesgos. En tal caso, la institución no suele experimentar muchas sorpresas, porque el foco está en la gestión proactiva de riesgos que a continuación se detallará.

## Resultados del proceso

El siguiente apartado muestra de manera resumida los aspectos más importantes de la evaluación de riesgos institucional por cada unidad administrativa. Para efectos de este informe, se hace mención de que únicamente se seleccionaron los riesgos que tienen una relación de mayor riesgo institucional, pues a pesar de que existen otros riesgos la institución ya cuenta con suficientes controles para la mitigación de los mismos y no representan una amenaza para el accionar diario.

Es importante mencionar que cada uno de los resultados reflejados en cada herramienta fueron deliberadamente consensuados por la Unidad de Planificación y el encargado de cada área funcional que participó del proceso.

Como resultado de este proceso se ha identificado un total de 47 riesgos, a los cuales se les dará el adecuado seguimiento por medio de los Planes Anuales Operativos de cada área. Además, adicional a este proceso se realizó la revisión y actualización trimestral de los riesgos asociados exclusivamente a las consecuencias de la pandemia por el COVID19, los cuales constan en su respectivo informe.

---

### CONTRALORÍA DE SERVICIOS

La Contraloría de Servicios ha considerado como un riesgo importante la posibilidad de no poseer la capacidad administrativa para la atención oportuna de gestiones recibidas debido al incremento sustantivo en el volumen de los compromisos asumidos de la institución. Lo que podría ocasionar deterioro de la imagen de la Contraloría de Servicios, incumplimiento de la normativa en cuanto plazo de respuesta, incumplimiento de requisitos o salvaguardas de los organismos internacionales y como consecuencia un posible retiro de los recursos económicos.

Cómo medida de control ante el riesgo existente se han desarrollado metodologías y estadísticas definidas para la determinación de muestras de bases de datos, así como un

instrumento de medición para la percepción de la calidad de los servicios con el fin de brindar siempre la atención oportuna a las gestiones recibidas.

---

## UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

Para la Unidad de Planificación continúa siendo un riesgo importante aceptar la posibilidad de no realizar una adecuada medición de los aspectos estratégicos institucionales, debido a que las áreas funcionales se mantienen en un proceso de ajuste y aprendizaje con respecto a las metodologías de medición, que cada vez presentan nuevas variables que responden a cambios generados por el entorno y la condición fiscal del país. Además de lo anterior, existen dificultades de cuantificación para los aspectos ambientales, por lo que la organización se desempeña en un entorno cambiante (exigencias de beneficiarios, lineamientos políticos, necesidad de transcurso de prolongados periodos de tiempo para observar cambios en los ecosistemas, excesivos costos de monitoreo, etc.). La no medición adecuada de los aspectos estratégicos genera consecuencias importantes para el Fonafifo, como la pérdida del protagonismo y posicionamiento en el sector respecto a las expectativas en el rol que cumple el Fonafifo.

---

## DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS

La Dirección de Asuntos Jurídicos ha determinado como un riesgo importante la posibilidad de no realizar el cumplimiento efectivo de las funciones de asesoría legal y de apoyo a los programas de financiamiento ambiental. Entre las posibles consecuencias se puede mencionar la extensión de respuesta en atención a todos los procesos gestionados por la dirección, la acumulación de procesos operativos o administrativos dada la prioridad atender trámites de contratación y afectación de la imagen institucional entre otros. Como posible medida de compensación ante el riesgo existente se ha operacionalizado un cuadro de mando operativo para el registro y seguimiento del cumplimiento de los plazos de los distintos procesos que realiza la dirección.

---

## DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN

La Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales ha detectado como un riesgo inherente la posibilidad de no captar recursos financieros adicionales para contribuir con la estabilidad a largo plazo de los mecanismos de financiamiento ambiental. En consecuencia, se tendría una afectación al alcance y cobertura del PPSA, así como la reducción de ingresos para el FONAFIFO de fuentes provenientes del sector privado y una limitación para la incursión del pago de otros servicios ambientales dentro o fuera del bosque. Como medida de control existente ante el riesgo evaluado existen bases de datos sobre la gestión de los ingresos de comercialización que permiten monitorear la cantidad de dinero que se recibe producto de los diferentes mecanismos de recolección. También se tienen diversas actividades como capacitar al personal de la dirección en temas relacionados a publicidad, mercadeo y negocios internacionales con el fin de establecer alianzas con otras organizaciones para facilitar la colocación de productos aprovechando las plataformas y otros recursos de los aliados estratégicos.

---

## DIRECCIÓN DE FOMENTO FORESTAL

La Dirección de Fomento Forestal ha identificado como un riesgo importante la posibilidad de no disponer de los recursos financieros necesarios en el fideicomiso para mantener a largo plazo el programa de crédito forestal. Por lo tanto, las medidas de control existentes para el riesgo evaluado se centran en realizar acciones para acceder a fondos del sistema de banca para el desarrollo, así como realizar las gestiones necesarias para aumentar los fondos disponibles para crédito con recursos provenientes del fondo inclusivo y el fondo de negocios verdes, búsqueda y desarrollo de otros proyectos de desarrollo forestal, entre otros. Asimismo, se ha calificado como vital coordinar con el departamento financiero contable para la distribución de los recursos del superávit del fideicomiso durante el periodo 2022-2026.

---

## DIRECCIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES

La dirección de servicios ambientales ha identificado como riesgo potencial la posibilidad de no alcanzar al menos un 90% de la meta anual del pago de hectáreas sometidas al programa de pago por servicios ambientales.

Cómo consecuencia, esto le traería a la institución una posible reducción presupuestaria motivada por el incumplimiento de los parámetros de medición con los que evalúan los entes fiscalizadores, incremento en el nivel de inconformidades de los clientes, incumplimiento de los compromisos en cuanto al financiamiento de pequeños y medianos productores rurales y un riesgo importante a nivel país de deforestación por el cambio de uso de tierras por parte de los propietarios que no ingresaron al programa.

Como parte de los controles existentes para la mitigación de este riesgo se tiene la implementación de las bases de datos para la asignación del área seguimiento a la colocación, seguimiento de proyectos en campo, verificación de datos administrativos para verificar la trazabilidad de todas las etapas del contrato, la representación espacial de las fincas mediante archivos “shapes”, mapas de cobertura geográfica, fotografías aéreas y equipo de campo como GPS, entre otros.

---

## OFICINAS REGIONALES

Las oficinas regionales han identificado como un riesgo potencial la posibilidad de no contar oportunamente con los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para gestionar el financiamiento de servicios ambientales, ocasionado principalmente por trabas con disposiciones legales relacionadas con el giro de recursos a las instituciones públicas y una estructura funcional definida que dificulta la posibilidad de aumentar el personal en oficinas regionales, dadas las políticas de no incrementar el tamaño del aparato estatal. Como consecuencia, puede llegar a existir un detrimento de la cobertura forestal de áreas

en manos de los propietarios privados, deficiencia en cuanto a la ejecución del programa PSA incrementando la insatisfacción y el número de inconformidades por parte de los clientes, impacto negativo en la fuente de trabajo de algunos actores del sector forestal, entre otros. Para este caso específico las oficinas regionales no poseen controles de mitigación ante el riesgo expuesto, debido a que las causas se relacionan con factores externos a estos.

---

## UNIDAD DE ARCHIVO

La Unidad de Archivo ha identificado como un riesgo relevante al cual prestar atención, la posibilidad de que la institución sufra la pérdida de información sustantiva (física y digital). Como consecuencia, puede existir una afectación en la prestación de los servicios sustantivos y de apoyo, no disponibilidad de insumos de información para la atención de procesos judiciales, incremento de inconformidades de los usuarios internos y externos que solicitan información, entre otros.

Aparte de los controles que existen para la mitigación de este riesgo se encuentra la elaboración de tablas de plazos de conservación documentos, la lista de remisión de documentos que ingresan al archivo central, actas de eliminación de documentos, informes de inspecciones de archivos de gestión, bases de datos de control de préstamos de documentos, entre otros.

---

## UNIDAD DE PROVEDURÍA Y SERVICIOS GENERALES

Como parte de los riesgos identificados por la Unidad de Proveduría y Servicios Generales se tiene como probabilidad la imposibilidad de adjudicar por medio de las licitaciones los bienes e insumos que la institución requiere. Como consecuencia, puede existir un atraso en la resolución de las necesidades básicas de funcionamiento en las oficinas centrales y regionales, así como el desperdicio del recurso asociado.

Asimismo, se identificado un riesgo sobre el incumplimiento de pagos de los bienes y servicios gestionados por parte de la Unidad, entre los cuales se encuentran el alquiler de

las oficinas regionales y los servicios públicos necesarios para el funcionamiento de todas las oficinas, entre otros, lo que implicaría la afectación en la calidad de los servicios que ofrecen institución y un perjuicio en la imagen institucional. Por último, también se han identificado riesgos asociados al manejo, custodia de los bienes y suministros institucionales, con causas que van desde la desactualización de los inventarios correspondientes hasta la pérdida, hurtos o robo por parte de los propios funcionarios o de terceros.

Es importante hacer ver que el personal de esta unidad realizó varias sesiones grupales con el fin de actualizar los riesgos, para lo cual se logró identificar un total de 19 riesgos. Queda pendiente para el próximo periodo realizar un proceso de unificación de los mismos, de manera que se identifiquen riesgos estratégicos para la institución, sin perder de vista lo operativo para la unidad.

---

## UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de los riesgos que identificó la Unidad de Recursos Humanos, se encuentra la posibilidad de que la institución no cuente con el personal necesario para poder hacerle frente a las necesidades operativas en todas las áreas. Como consecuencia, se podría dar la disminución de la calidad de los servicios brindados, el aumento en los tiempos de respuesta, aumento de las cargas laborales, deterioro de la salud de las personas que laboran, incapacidades, entre otros.

Es importante mencionar, que actualmente no existen controles para la mitigación de este riesgo pues es un riesgo externo que está ligado a directrices de política nacional en donde se debe hacer únicamente lo señalado por la Dirección del Servicio Civil por el cual es regida la institución en el área de recursos humanos. Asimismo, también, obedece a un principio presupuestario al que la institución debe acoplarse según los lineamientos de gobierno y plazas disponibles para nuevos colaboradores.

---

## UNIDAD DE SALUD OCUPACIONAL

Dentro de los riesgos que se identificaron por parte de la Unidad de Salud Ocupacional está la posibilidad de no propiciar condiciones seguras de trabajo y de accesibilidad adecuadas en las distintas instalaciones de la institución. Como consecuencia, puede existir un aumento en la incidencia de accidentes laborales, inadecuadas condiciones de trabajo para los funcionarios, interrupción de los servicios en caso de que ocurra una emergencia, sanciones por parte de los entes rectores, pérdida de vidas humanas y de bienes institucionales, entre otros.

Dentro de los controles existentes para la mitigación de este riesgo se encuentra la ubicación de sensores de humo en las oficinas centrales y oficinas regionales de San José, las inspecciones realizadas por la persona encargada de la Unidad para corregir condiciones inseguras, mapeo de riesgos anuales de higiene y seguridad, herramientas de seguimiento para acciones de discapacidad y accesibilidad, plan de acción de accesibilidad para el edificio y los informes anuales de PGAI y PBAE.

---

## UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Para este periodo la UTIC ha realizado un trabajo de revisión de riesgos con base en nueva documentación emitida por el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT). La UTIC ha identificado dentro de su control de riesgos dos eventos muy importantes que pueden desarrollarse y que son cruciales para el funcionamiento de la institución. El primero, es la posibilidad de que la plataforma tecnológica institucional se desactualice con respecto a las tendencias de software, Windows, correo institucional, Office, antivirus, bases de datos entre otros. Como consecuencia podría existir atrasos en los procesos administrativos y sustantivos por ejemplo el pago de planillas el pago de PPSA, contrataciones en SICOP, incremento en las inconformidades de los clientes internos y externos, incumplimiento de los planes operativos de todas las áreas que utilizan sistemas para desempeñar sus funciones etc.

El segundo, es la posibilidad de que la institución sufra pérdidas de información valiosa resguardada en el equipo informático y en servidores por funcionarios de las distintas áreas tanto técnicas como administrativas. Como posibles consecuencias está la pérdida de información ingresada en todo el sistema de gestión institucional, así como el control de bienes, solicitudes de mantenimiento de vehículos, pérdida de información de usuarios, imposibilidad de realizar trámites de PPSA, entre otros.

## CONCLUSIONES

- Tal y como se ha expuesto lo largo del documento, la gestión de riesgos es vital para evitar situaciones que puedan poner en peligro el quehacer institucional. Por lo tanto, realizar estos controles es de suma importancia porque les permite a todas las unidades tanto administrativas como sustantivas; actuar ante un posible riesgo que vaya a afectar de manera permanente o temporal, las funciones que el FONAFIFO tiene ante la sociedad.
- Se le recomienda principalmente a la alta dirección velar por que se establezcan planes de acción a implementar para reducir la probabilidad o el impacto de los riesgos a los que la institución se podría ver afectada. Principalmente, a los mencionados a lo largo del documento. Dichos planes de acción deben vincularse con los Planes Anuales Operativos a fin de dar un seguimiento más constante al avance de acciones de mitigación.
- Una gestión de riesgos bien accionada puede ayudar a reducir los costos y obtener beneficios que traerá para el FONAFIFO asumir, reducir, transferir o eliminar los riesgos inherentes. Recordando que, para eliminarlos, se debe apoyar, capacitar y dotar de recurso económico al personal o unidades administrativas o simplemente suprimir un proceso que afecte la gestión institucional.
- Es importante que el próximo periodo se participe también en el análisis de riesgos a los proyectos especiales de los cuales el Fonafifo forma parte.
- La Unidad de Proveduría y Servicios Generales debe definir sus riesgos, para realizar un análisis más estratégico de los mismos.
- La Unidad de Planificación y Control de Gestión debe eliminar su riesgo asociado a la pérdida de información, puesto que ya ha sido abordado tanto por la Unidad de Archivo como por la Unidad de tecnologías de la Información y la Comunicación, transfiriendo a estas las causas y consecuencias identificadas.

- Las reducciones presupuestarias influyen directamente en el alcance de metas y compromisos institucionales, por lo que se debe prestar especial atención a las disminuciones de los últimos periodos.
- La Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación debe aumentar esfuerzos para asegurar la información contenida en las bases de datos institucionales, pues los recientes ataques cibernéticos vulneran la integridad de la misma, la cual contiene información importante para el desarrollo del sector forestal, así como información privada o sensible de los usuarios de la institución.
- A pesar del impacto sufrido a nivel país por el COVID19, la institución ha realizado las acciones necesarias para continuar con la prestación de servicios de la mejor forma posible.
- Por último, es importante continuar realizando análisis de riesgos con los encargados de las distintas Oficinas Regionales, ya que en estas se tramita una gran parte del trabajo institucional y es donde se tiene mayor contacto con los usuarios, de modo que los directores de la institución tengan conocimiento de los riesgos identificados en las distintas regionales que cubren el territorio del país y con sus aportes se fortalezca la operación del Programa de Pago por Servicios Ambientales.

## ANEXOS

### LISTA DE RIESGOS POR ÁREA FUNCIONAL

<b>CONTRALORÍA DE SERVICIOS</b>
1. Posibilidad de no poseer la capacidad administrativa para la atención oportuna de las gestiones recibidas debido al incremento sustantivo del volumen en el marco de los compromisos asumidos por la institución.
2. Posibilidad de que el FONAFIFO no disponga de datos representativos acerca de la calidad de los servicios sustantivos esperada por los usuarios o de la no aplicación de un mecanismo que le permita conocer la opinión de su población meta.
<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.
4. Posibilidad de que no se entregue la propuesta de Plan/Presupuesto a tiempo.
5. Posibilidad de pérdida de información en los sistemas de Monitoreo e Información Gerencial.
<b>DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS</b>
1. Posibilidad de no realizar un cumplimiento efectivo de las funciones de asesoría legal y apoyo a los programas de financiamiento ambiental.
<b>DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN Y SERVICIOS AMBIENTALES</b>
1. Posibilidad de no captar recursos financieros adicionales para contribuir a la estabilidad a largo plazo a los mecanismos de financiamiento ambiental.
<b>DIRECCIÓN DE FOMENTO FORESTAL</b>
1. Posibilidad de no disponer de los recursos financieros necesarios en el fideicomiso para mantener a largo plazo el programa de crédito forestal.
2. Posibilidad de que se de un incremento en la morosidad de la cartera de crédito que supere el 5%.
3. Posibilidad de que haya pérdida de interés por parte de los pequeños productores en asumir créditos forestales.
<b>DIRECCIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES</b>
1. Posibilidad de no alcanzar al menos un 90% de la meta anual del pago de hectáreas sometidas al PPSA.
2. Posibilidad de detectar inconsistencias técnicas, legales o administrativas en los proyectos sometidos al Programa de Pago por Servicios Ambientales durante la vigencia del contrato.

3. Probabilidad de no dar seguimiento oportuno a la totalidad de los expedientes inactivos a partir del 2008.

4. Posibilidad de no disponer de los recursos necesarios (económicos, plataforma, político y normativo) para apoyar la propuesta del esquema de Pago por Servicios Ecosistémicos (PSA 2.0).

5. Posibilidad de disminuir la participación e incidencia los territorios indígenas en el PPSA a futuro.

### **OFICINAS REGIONALES**

1. Probabilidad de no contar oportunamente con los recursos (financiero, humano y tecnológico) necesarios para gestionar el financiamiento de servicios ambientales a nivel regional

2. Posibilidad de no ofrecer el financiamiento a los bosques de mayor importancia ecológica.

### **UNIDAD DE ARCHIVO**

1. Posibilidad de que la institución sufra pérdida de información sustantiva (física y digital).

### **UNIDAD DE PROVEDURÍA**

1. Atraso en el inicio de los procesos de contratación.

2. Imposibilidad de adjudicar

3. Adjudicación de bienes o servicios que no reúnen las características o especificaciones requeridas por la Administración

4. Adjudicación con errores y/o vicios de forma o fondo

5. Omisiones o errores en la etapa de formalización (no solicitar garantía, garantía aceptada con errores, no requerir planillas, pólizas o especies fiscales cuando corresponde, omitir el refrendo interno)

6. No pago de uno o varios servicios públicos

7. No pago de una o varias facturas (bienes o servicios, servicios continuos o entrega según demanda)

8. Incumplimiento de requisitos en la solicitud de los pagos

9. Inadecuada o incorrecta inclusión de la información en la solicitud de pago, en el sistema.

10. Inadecuada o incorrecta inclusión de la información en la solicitud de pago, en el sistema.

11. No realizar la recepción definitiva de bienes o servicios de manera correcta (según los términos pactados).

12. Omisión en el plaqueo y registro de bienes

13. Perdida, robo, hurto, daño de bienes

14. Desactualización del inventario de bienes

15. Omisión en la suscripción y pago de las pólizas de vehículos

16. Robos, hurtos o pérdida de suministros

17. Deterioro en las condiciones de los bienes institucionales que requieren mantenimiento (vehículos, electrodomésticos, banco de ups, equipo de cómputo y otros)

18. Actos de corrupción realizados por el personal de la UPSG
19. Incumplimiento de los controles y/o mejores prácticas establecidas en los procesos a cargo de la UPSG.
<b>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>
1. Posibilidad de que la institución no cuente con el personal necesario para poder hacer frente a las necesidades operativas en todas las áreas.
2. La planificación para orientar la gestión del potencial humano, y se definen las medidas que permiten administrarlos para contribuir al cumplimiento de los fines institucionales.
<b>UNIDAD DE SALUD OCUPACIONAL</b>
1. Posibilidad de no propiciar condiciones seguras de trabajo y de accesibilidad adecuadas en las distintas 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.
3. Posibilidad de no garantizar un entorno laboral saludable que promueva el bienestar y salud de los funcionarios (as).
<b>UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</b>
1. Posibilidad de incumplir con los proyectos tecnológicos.
2. Posibilidad de daños físicos al equipo tecnológico por un desastre natural
3. Posibilidad de sufrir problemas de acceso de la plataforma tecnológica institucional.
4. Posibilidad de sufrir pérdidas de la información institucional.

Fuente: Elaboración propia.

## MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREA FUNCIONAL

### Unidad de Planificación y Control de Gestión

Causas	Evento	Consecuencias
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Error en la selección de indicadores por parte de cada área técnica y de la unidad de planificación.</li> <li>3. Falta de claridad en cada una de las áreas sobre qué es relevante medir para ellos mismos.</li> <li>4. Desequilibrio en la relación de costo-beneficio para la medición de ciertos indicadores clave.</li> <li>5. No existe una metodología de medición para cuantificar el aporte de cada uno de los 4 servicios ambientales.</li> <li>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).</li> </ol>	<p>Posibilidad de no realizar una adecuada medición de los aspectos estratégicos institucionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No obtención de los resultados planeados inicialmente.</li> <li>2. Reproceso en el ejercicio de medición por parte de las áreas.</li> <li>3. No se toman acciones correctivas sobre la operación cuando sea necesario.</li> <li>4. Incumplimiento en la presentación de informes antes entes fiscalizadores.</li> <li>5. Restricción presupuestaria y/o sanción administrativa por incumplimiento total o parcial injustificado de metas.</li> <li>6. Cuestionamiento de la sociedad civil sobre el cumplimiento de la función establecida por ley para el Fonafifo.</li> <li>7. Pérdida del protagonismo y posicionamiento en el sector respecto a las expectativas en el rol que cumple el Fonafifo.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No todas las áreas funcionales disponen de las herramientas o bases de información para medir las variables incluidas en sus indicadores.</li> <li>2. No seguimiento de instrucciones para el llenado de los formularios respectivos.</li> </ol>	<p>Posibilidad de que la información institucional suministrada por las áreas funcionales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de informes con información insuficiente.</li> <li>2. Reproceso de revisión y corrección informes.</li> <li>3. Retraso en la presentación de informes.</li> <li>4. Pérdida de credibilidad en los resultados institucionales por parte de entes externos.</li> </ol>

<p>3. Los plazos de entrega de los informes son reducidos considerando las fechas de corte vrs. la fecha de presentación.</p> <p>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.</p> <p>5. Los requerimientos de información externa pueden obedecer a registros que tradicionalmente la institución no lleva.</p> <p>6. Las áreas funcionales se encuentran en un proceso de cambio de paradigma para medir en función de resultados en lugar del sistema de metas.</p>	<p>para la rendición de cuentas sea poco precisa.</p>	
<p>1. Poca precisión en cada área técnica sobre la probabilidad de que el riesgo se materialice y del posible impacto que pueda generar.</p> <p>2. Desconocimiento del entorno que rodea a cada una de las áreas, procesos o proyectos.</p> <p>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.</p> <p>4. Mapeo y análisis de los riesgos institucionales realizado a destiempo.</p> <p>5. Ausencia de una cultura de valoración de riesgos y vinculación a las acciones operativas.</p> <p>6. Falta de documentación institucional de los riesgos</p>	<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>	<p>1. Materialización de riesgos inesperados en las distintas áreas.</p> <p>2. Incumplimiento de metas establecidas en el PAO de cada área y de metas estratégicas de la institución.</p> <p>3. Pérdida de credibilidad en los resultados institucionales por parte de entes externos.</p> <p>4. Aumento de incertidumbre en la operación del Fonafifo.</p> <p>5. Poca capacidad de respuesta ante cambios en el entorno.</p> <p>6. Improvisación que se produciría al tratar de tomar acciones para contener el riesgo destinando otros recursos a labores no planificadas.</p> <p>7. Mal uso de recursos humanos y presupuestarios que generan un incumplimiento de los principios de la Ley General de Control Interno.</p>

<p>que se han materializado anteriormente y por ende de las acciones que se deben tomar para mitigarlos.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atraso en la programación de las sesiones de trabajo.</li> <li>2. Que las áreas funcionales no participen en el proceso de programación.</li> <li>3. Una incorrecta estimación presupuestaria.</li> <li>4. Que los lineamientos presupuestarios emitidos por los entes fiscalizadores se envíen tarde o que no se remitan del todo.</li> <li>5. Que no se de aprobación en tiempo por parte de la Junta Directiva.</li> </ol>	<p>Posibilidad de que no se entregue la propuesta de Plan/Presupuesto a tiempo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llamada de atención por parte de entes fiscalizadores.</li> <li>2. Recorte presupuestario importante.</li> <li>3. Que no se de la asignación presupuestaria solicitada.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migración de datos al sistema deficiente.</li> <li>2. Suministro insuficiente de información por parte de las unidades funcionales.</li> <li>3. Que las unidades funcionales no estén capacitadas para hacer el registro de avance de cada uno de los indicadores.</li> <li>4. Incidente de pérdida de información por no ejecución de respaldos.</li> <li>5. Posibles errores involuntarios en la transcripción e interpretación de datos por parte del analista responsable del sistema.</li> </ol>	<p>Posibilidad de pérdida de información en los sistemas de Monitoreo e Información Gerencial.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar datos inexactos de la operación a la gerencia que podrían inducir a una toma de decisiones incorrecta.</li> <li>2. Imposibilidad de ajustar los planes de las unidades funcionales.</li> <li>3. No presentar los informes requeridos por entes fiscalizadores cumpliendo requisitos de calidad y oportunidad.</li> <li>4. Afectación de procesos relacionados con información gerencial (evaluación del desempeño, rendición de cuentas, etc.).</li> </ol>

## Contraloría de Servicios

Causas	Evento	Consecuencias
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos compromisos establecidos por la institución para implementar el Pago Basado en Resultados de la Estrategia REDD+ o cualquier otro proyecto que contemple canales de contacto y realimentación con los usuarios dentro de sus requisitos.</li> <li>2. Conformación de estructura institucional que limita a la contraloría de servicios como un órgano unipersonal.</li> <li>3. No disposición de un sistema informático que permita automatizar, tramitar y dar seguimiento a un mayor volumen de gestiones de manera óptima.</li> <li>4. Alta complejidad de requisitos en la definición de mecanismos de consulta e inconformidades por parte de los organismos internacionales, que puede complicar la operatividad desde las competencias de la contraloría.</li> <li>5. Disposiciones órganos internacionales, donantes o cooperantes de recursos que para el giro de los mismo exigen la coordinación con instancias fuera de la contraloría de servicios que podría retrasar la obtención de los insumos requeridos para dar respuesta a los usuarios.</li> </ol>	<p>Posibilidad de no poseer la capacidad administrativa para la atención oportuna de las gestiones recibidas debido al incremento sustantivo del volumen en el marco de los compromisos asumidos por la institución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deterioro de la imagen de efectividad de la contraloría de servicios y/o del Fonafifo.</li> <li>2. Incumplimiento de normativa en cuanto a plazos de respuesta.</li> <li>3. Aumento de inconformidades en la percepción de satisfacción con respecto a la labor de la contraloría.</li> <li>4. Incumplimiento en los requisitos o salvaguardas de los organismos internacionales, donantes o cooperantes y el consecuente retiro de recursos.</li> <li>5. Posible desinformación o confusión de los usuarios que no reciben la orientación oportuna para la resolución de sus consultas.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información inexacta u omisa en las bases de datos institucionales utilizadas para el contacto de</li> </ol>	<p>Posibilidad de que el Fonafifo no disponga</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No gestionar acciones de mejora en los procesos y se pierde la oportunidad de optimizar los recursos</li> </ol>

<p>beneficiarios individuales.</p> <p>2. Registros de contactos incorrectos que dificultan la obtención de información de los beneficiarios que tramitan PSA a través de organizaciones.</p> <p>3. Poca participación de los usuarios para completar el instrumento de percepción de calidad del servicio.</p> <p>4. Información suministrada incompleta o escasa al completar el instrumento.</p> <p>5. Circunstancias adversas para visitar las oficinas regionales y aplicar el instrumento a los beneficiarios (salud, transporte, económicos, climáticos, recurso humano, etc.).</p> <p>6. 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.</p> <p>7. Desinterés y/o imposibilidad administrativa para implementar algunas de las recomendaciones elaboradas por la Contraloría producto de la evaluación de los servicios.</p> <p>8. No aplicación de la evaluación del instrumento en las Direcciones que lo realizan por su cuenta.</p>	<p>de datos representativos acerca de la calidad de los servicios sustantivos esperada por los usuarios o de la no aplicación de un mecanismo que le permita conocer la opinión de su población meta.</p>	<p>institucionales.</p> <p>2. Aumento de inconformidades de los usuarios.</p> <p>3. Incumplimiento de lo establecido en la Ley N9158 y su Reglamento, lo que podría acarrear sanciones y deterioro de la imagen institucional.</p> <p>4. Las conclusiones de las mejoras requeridas por los programas carecen de representatividad.</p> <p>5. Incumplimiento de Índices de Gestión realizados por entes contralores.</p>
--	---	--

## Dirección de Asuntos Jurídicos

Causas	Evento	Consecuencias
<p>1.No disponibilidad de la totalidad de funcionarios requeridos para atender en tiempo y forma los requerimientos de contratación del PPSA y demás servicios de la Dirección de Asuntos Jurídicos (renuncia de funcionarios, dificultad en sustitución de plazas, incapacidades).</p> <p>2. Incremento significativo del volumen de las cargas de trabajo dada la operativización de otros mecanismos de financiamiento institucional (CREF).</p> <p>3. Complejidad de los procesos que requieren de competencias específicas y un mayor consumo de tiempo para realizar una resolución adecuada cumpliendo con los plazos de ley.</p> <p>4. No se dispone de sistemas automatizados para la gestión de contratos de otros mecanismos de financiamiento distintos al PPSA, por lo que la gestión de contratación es más lenta y rigurosa.</p>	<p>Posibilidad de no realizar un cumplimiento efectivo de las funciones de asesoría legal y apoyo a los programas de financiamiento ambiental.</p>	<p>1. Extensión de tiempos de respuesta en la atención de todos los procesos gestionados por la dirección.</p> <p>2. Acumulación de procesos operativos o administrativos dada la prioridad de atender trámites de contratación del PPSA.</p> <p>3. Afectación a la imagen institucional y efectividad del área por el retraso sufrido en el pago de los contratos del PPSA.</p> <p>4. Exposición a recursos de amparo por el no cumplimiento de plazos de ley en los procedimientos.</p> <p>5. Incumplimiento de metas institucionales establecidos en instrumentos de planificación superior relativos a los programas sustantivos y su consecuente restricción presupuestaria.</p>

## Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales

Causas	Evento	Consecuencias
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diminución o poca oferta de créditos de carbono, medibles, verificables y reportables, para el mercado nacional.</li> <li>2. Dificultad para gestionar la realización de nuevos convenios.</li> <li>3. Decisiones políticas que inciden sobre el desarrollo, la operación del Mercado y el desarrollo del Programa País para la C-Neutralidad.</li> <li>4. Créditos nacionales no equiparables en reconocimiento a créditos internacionales (falta de un estandar).</li> <li>5. Diversidad de ofertas y precios en los créditos de carbono internacionales donde los créditos internacionales tienen un precio menor que la unidad de Costa Rica, podría desestimular la posible inversión de las empresas.</li> <li>6. Alto costo de realizar el inventario de emisiones de gases invernadero para las empresas.</li> <li>7. Dificultad en la medición de otros servicios ambientales además del carbono y desconocimiento de la comercialización de estos.</li> <li>8. Falta de desarrollo de competencias de los colaboradores institucionales para la incursión en otros mercados de servicios ambientales.</li> <li>9. Lineamientos de asignación de recursos presupuestarios restrictivos y decisiones políticas de</li> </ol>	<p>Posibilidad de no captar recursos financieros adicionales para contribuir a la estabilidad a largo plazo a los mecanismos de financiamiento ambiental.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afectación al alcance y cobertura del Programa de Pago por Servicios Ambientales.</li> <li>2. Reducción de ingresos para el Fonafifo provenientes del sector privado.</li> <li>3. Limitación para la incursión en el pago de otros servicios ambientales dentro o fuera del bosque.</li> </ol>

<p>gobiernos de turno.</p> <p>10. Condición voluntaria de participar en el mercado y la situación económica de las empresas que incide en la decisión de facilitar recursos al Fonafifo.</p> <p>11. Expectativas de clientes amplias y complejas que no se ajustan a los mecanismos actuales de financiamiento que ofrece la institución.</p> <p>12. El esquema de reconocimiento actual del PPSA dificulta diferenciar el servicio ambiental que se puede comercializar, lo que lleva a un proceso metodológico para establecer la unidad de venta y el precio.</p> <p>13. Posibilidad de incurrir en altos costos en la generación del producto para comercialización vs. el precio que paga el mercado.</p>		
--	--	--

**Dirección de Fomento Forestal**

Causas	Evento	Consecuencias
<ol style="list-style-type: none"> <li>Disminución de recursos provenientes de las distintas fuentes de ingresos (superávit institucional, impuesto a la madera, recuperación de créditos vigentes y por incumplimiento de contratos del PPSA).</li> <li>Moratoria en el pago para las operaciones de crédito afectadas por el impacto del COVID19.</li> <li>Gastos relacionados a la gestión de la cartera de crédito son cubiertos por los recursos del mismo fideicomiso (gestión de cobro de llamadas, pago de impuesto de bienes adjudicados, servicios municipales de bienes adjudicados, contratación de servicios legales o de ingeniería para avalúos).</li> <li>Dificultad para adquirir nuevos recursos (adquisición de una deuda institucional).</li> </ol>	<p>Posibilidad de no disponer de los recursos financieros necesarios en el fideicomiso para mantener a largo plazo el programa de crédito forestal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Disminución en la inversión de recursos destinados a nuevas operaciones crediticias.</li> <li>Estancamiento de la cartera de crédito.</li> <li>Disminución del financiamiento para el desarrollo del sector forestal.</li> <li>Necesidad de utilizar otros mecanismos para administrar recursos (como la Funbam).</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Cambios climáticos que afectan la producción y la disponibilidad de madera en el mercado.</li> <li>Crisis financieras o contracciones en la economía que afectan el sector de construcción.</li> <li>Disminución de las exportaciones afecta la venta de madera para tarimas.</li> <li>Afectación financiera de las empresas por el impacto del COVID19.</li> <li>Pérdida de interés de los clientes de mantenerse en el proyecto.</li> </ol>	<p>Posibilidad de que se de un incremento en la morosidad de la cartera de crédito que supere el 5%.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Afectación negativa sobre la liquidez, disminuyendo el disponible para otros créditos.</li> <li>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.</li> <li>Incremento de gastos legales asociados al cobro judicial.</li> <li>Incremento de costos de recuperación de créditos.</li> </ol>

<p>6. Problemas de mercado (competencia de madera extranjera, precios bajos, competencia interna).</p> <p>8. Créditos asociados al PPAF implican un mayor riesgo de recuperación para la institución.</p>		
<p>1. Baja rentabilidad de las inversiones.</p> <p>2. Desconocimiento de la actividad.</p> <p>3. Requisitos legales de la SUGEF imposibilita el ingreso.</p> <p>4. Pérdida de interés de la Unión Nacional Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios (Upanacional) y la Corporación Ganadera (CORFOGA) de continuar con los convenios establecidos con el Fonafifo.</p>	<p>Posibilidad de que haya pérdida de interés por parte de los pequeños productores en asumir créditos forestales.</p>	<p>1. Incumplimiento de las metas en el Plan Nacional de Desarrollo relacionado al PPAF.</p>

**Dirección de Servicios Ambientales**

Causas	Evento	Consecuencias
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restricción en la asignación presupuestaria de acuerdo a la condición fiscal del país.</li> <li>2. Insuficiencia de recursos a través de fuentes adicionales al presupuesto institucional.</li> <li>3. Que no se autorice la contratación del personal de Fideicomiso (25% del personal).</li> <li>4. Atraso en la publicación de la resolución PSA emitida por el ministro posterior al mes de marzo de cada año.</li> <li>5. No cobro de contratos ya gestionados por parte del beneficiario.</li> <li>6. Dinámica del programa (no existe la misma proporción entre los contratos que se vencen, los que ingresan año con año y la disponibilidad de recursos para pagar).</li> <li>7. Reclamos por parte de grupos de interés que retrasan e interfieren en la ejecución del programa.</li> <li>8. Disposiciones emitidas por la Junta Directiva en cuanto a la ejecución del programa y los lineamientos estratégicos de la institución.</li> <li>9. Incumplimiento en tiempo y forma por parte de los actores que participan del programa con la presentación de requisitos.</li> <li>10. Posibilidad de fallo o interrupción de los sistemas o los recursos que mantienen la plataforma tecnológica utilizada para ejecutar el programa.</li> </ol>	<p>Posibilidad de no alcanzar al menos un 90% de la meta anual del pago de hectáreas sometidas al PPSA.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Subejecución presupuestaria con posibles reducciones presupuestarias.</li> <li>2. Incumplimiento de los parámetros de medición con los que nos evalúan los entes fiscalizadores (PND, PNDF y otros).</li> <li>3. Incremento de inconformidades de clientes.</li> <li>4. Incumplimiento de compromisos institucionales en cuanto al financiamiento de pequeños y medianos productores rurales.</li> <li>5. Incrementa el riesgo de deforestación por cambio de uso de la tierra por parte de los propietarios que no ingresan al programa.</li> <li>6. Ausencia de financiamiento podría fomentar la búsqueda de alternativas ilegales que le permitan a los propietarios forestales subsistir.</li> </ol>

<p>11. Rotación o pérdida del recurso humano capacitado en la UTIC encargado de desarrollar y dar mantenimiento al SiPSA.</p> <p>12. Ataques cibernéticos sufridos en las distintas plataformas de las instituciones de gobierno, que en algunos casos (Ministerio de Hacienda) impiden el giro oportuno de recursos, y, en otros, se imposibilita la verificación de requisitos (Registro Nacional, CCSS y Fodesaf) necesarios para el pago de los contratos del PPSA.</p>		
<p>1. Información inconsistente suministrada por actores externos.</p> <p>2. Falta de capacidad instalada en la Dirección de Servicios Ambientales y Oficinas Regionales para verificar adecuadamente en campo y administrativamente el estado de la totalidad de contratos vigentes.</p> <p>3. Distintos niveles de expertis técnica del personal profesional responsable del seguimiento de proyectos (internos y externos).</p> <p>4. Pocos controles por parte del Colegio de Ingenieros Forestales sobre las regencias.</p> <p>5. Limitada información contenida en las imágenes satelitales que suministra el proveedor del servicio para ser utilizadas en PSAnti.</p> <p>6. La práctica de presentación de formularios de regencia anualizada limita la ejecución eficiente de</p>	<p>Posibilidad de detectar inconsistencias técnicas, legales o administrativas en los proyectos sometidos al Programa de Pago por Servicios Ambientales durante la vigencia del contrato.</p>	<p>1. Girar recursos a proyectos mal ejecutados del PPSA en campo (mal manejo de plantaciones, mezcla de especies no aprobados, más hectáreas de lo contratado, proyectos traslapados, aprovechamiento adelantado de plantaciones forestales y SAF, registro o evidencia de plagas o enfermedades, u otras inconsistencias).</p> <p>2. Aumento en los costos operativos y cargas de trabajo producto de la revisión de casos.</p> <p>3. Pérdida de imagen institucional que repercute en la decisión de inversionistas o el acceso a recursos por concepto de cooperación.</p> <p>4. Cuestionamientos antes de fiscalización.</p> <p>5. Aplicación de mecanismos de sanción sobre los involucrados en el proceso de pagos que no corresponden.</p> <p>6. Apertura de procesos para recuperación de los recursos.</p>

<p>los proyectos por cuanto no existe un compromiso de seguimiento durante la vigencia del contrato.</p>		
<p>1. Altas cargas de trabajo en las Oficinas Regionales que dificultan realizar las acciones de seguimiento correspondientes. 2. Personal insuficiente para visitas de campo. 3. Disponibilidad de recursos para verificaciones de campo. 4. Disponibilidad de profesionales del departamento legal para la revisión oportuna de casos.</p>	<p>Probabilidad de no dar seguimiento oportuno a la totalidad de los expedientes inactivos a partir del 2008.</p>	<p>1. Generación de superávit y posible pérdida de recursos dadas las disposiciones fiscales. 2. Imagen de incapacidad administrativa. 3. Incapacidad de generar cobros administrativos o judiciales. 4. Dificultad para la recuperación de dineros asociada a incumplimientos.</p>
<p>1. La formulación y aprobación de la propuesta del PSA 2.0 no depende únicamente de gestiones del Fonafifo. Se requiere del compromiso de actores externos a la institución. 2. Actualmente no hay un ambiente político favorable para fijar otras fuentes de financiamiento (impuestos o traslado de recursos de otras instancias) que reconozcan los servicios de otros ecosistemas más allá del bosque. 3. Incertidumbre política para la continuidad de la iniciativa por parte de las autoridades de gobierno. 4. A la fecha no existe una fuente de ingresos negociada para financiar servicios más allá de lo forestal. 5. No se cuenta con la aprobación de la modificación del marco legal para ampliar las competencias del Fonafifo en la ejecución del nuevo programa (proyecto de ley N23000).</p>	<p>Posibilidad de no disponer de los recursos necesarios (económicos, plataforma, político y normativo) para apoyar la propuesta del esquema de Pago por Servicios Ecosistémicos (PSA 2.0).</p>	<p>1. Competencia con otras instituciones, ya que el marco legal actual da potestad a otras instituciones para financiar servicios ecosistémicos: Sinac, Incopecsa, Funbam, REDD+, ESPH y otras. 2. Incumplimiento de planes y compromisos nacionales e internacionales por la no implementación del PSA 2.0: Plan de descarbonización, Plan Estratégico Nacional, Plan Sectorial Minae, Plan Estratégico Institucional 2020-2025 y préstamos internacionales. 3. Inexistencia de un esquema oficial y operando del PSA 2.0. Solamente se tiene iniciativas piloto que están en etapas de diseño (RECsoil y carbono azul). 4. Desaprovechar la plataforma y la capacidad instalada del Fonafifo para el reconocimiento de los servicios ambientales/ecosistémicos.</p>

<p>6. Ausencia de los arreglos institucionales para que el Fonafifo asuma la rectoría en el financiamiento de los servicios ecosistémicos (gestión, pago, seguimiento y rendición de cuentas).</p>		
<p>1. Disminución del presupuesto anual asignado al PPSA que reduce la posibilidad de contratar áreas nuevas en comparación con los recursos disponibles de años anteriores al 2020. 2. Inclusión de otras variables en el esquema de valoración de nuevas solicitudes que no aplica a las condiciones de los territorios indígenas, lo que les impide sumar mayor puntaje.</p>	<p>Posibilidad de disminuir la participación e incidencia los territorios indígenas en el PPSA a futuro.</p>	<p>1. Disminución en el giro de recursos de proyectos nuevos para una población vulnerable que ha sido considerada tradicionalmente por el programa y cuyo esquema de desarrollo se apoya en gran medida en los recursos que provienen del PPSA. 2. Incremento de inconformidades por parte de los indígenas.</p>

## Oficinas Regionales

Causas	Evento	Consecuencias
<ol style="list-style-type: none"> <li>Alta dependencia al impuesto a los combustibles como principal fuente de recursos que requiere de voluntad política para mantenerse en el tiempo.</li> <li>Disposiciones legales relacionadas con el giro de recursos a las instituciones públicas.</li> <li>Estructura funcional definida que dificulta la posibilidad de aumentar el personal en oficinas regionales, dadas las políticas de no incrementar el tamaño del aparato estatal.</li> <li>Sobrecarga de funciones en el personal de las oficinas regionales.</li> <li>Necesidad de desarrollar competencias técnicas diversas para ejecutar el pago de nuevos servicios ecosistémicos.</li> <li>Disminución de recursos financieros que puede dificultar el mantenimiento de las herramientas tecnológicas o limitar la adquisición de nuevos recursos tecnológicos necesarios para la fiscalización de proyectos.</li> </ol>	<p>Probabilidad de no contar oportunamente con los recursos (financiero, humano y tecnológico) necesarios para gestionar el financiamiento de servicios ambientales a nivel regional</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Detrimiento de la cobertura forestal de áreas en manos de propietarios privados.</li> <li>Pérdida de eficiencia en cuanto a la ejecución del programa, incrementando la insatisfacción y el número de inconformidades por parte de los clientes.</li> <li>Incrementa el riesgo de deforestación por parte de los propietarios que no ingresan al programa.</li> <li>Impacto negativo en la fuente de trabajo de algunos actores del sector forestal (regentes, organizaciones y productores).</li> <li>Incumplimiento de metas que afectan la imagen institucional y con ello la posibilidad de obtener recursos internos y externos.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Lineamientos políticos para incorporar en el programa elementos no necesariamente ambientales (factores sociales, económicos, género).</li> <li>No existe consenso ni consulta entre Junta Directiva y staff técnico regional para la definición de lineamientos de aplicación del PPSA.</li> </ol>	<p>Posibilidad de no ofrecer el financiamiento a los bosques de mayor importancia ecológica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se incentiva la dispersión de áreas de bosque en detrimento de extensiones de cobertura forestal (50-300 has) que favorecen una mayor conectividad biológica y la protección de zonas prioritarias para el PPSA.</li> <li>Exclusión de usuarios tradicionalmente dedicados a la conservación del bosque, interrumpiendo la continuidad y</li> </ol>

<p>3. El Fonafifo no es el único responsable en la definición de prioridades para la ejecución del programa.</p>		<p>seguimiento de las condiciones del ecosistema.          3. Incrementa el riesgo de deforestación y otras actividades ilegales por parte de los propietarios que no ingresan al programa.          4. Detrimiento de la calidad de los servicios ambientales producidos por el bosque.</p>
--	--	--

## Unidad de Archivo

Causas	Evento	Consecuencias
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negligencia por parte del titular subordinado en la administración de los documentos en su área.</li> <li>2. No aplicación de medidas de conservación a los documentos, incluyendo adecuadas prácticas de respaldo de información.</li> <li>3. Malas prácticas de clasificación y organización de documentos.</li> <li>4. No disposición de espacio y/o herramientas necesarias para la adecuada conservación de los documentos.</li> <li>5. Ciber ataques para la sustracción de información institucional.</li> <li>6. Falta de un gestor documental informático que centralice la información desde el momento de su creación o de su recepción.</li> <li>7. Condiciones inadecuadas de infraestructura en el depósito número 2 del archivo institucional (riesgo de plagas, incendio, desprendimiento del cielo raso, inundación, entre otros).</li> </ol>	<p>Posibilidad de que la institución sufra pérdida de información sustantiva (física y digital).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afectación en la prestación de los servicios sustantivos y de apoyo.</li> <li>2. Poca certeza en los procesos de rendición de cuentas.</li> <li>3. No disponibilidad de insumos de información para la atención de procesos judiciales o de auditoría respecto a trámites ya concluidos.</li> <li>4. Enfrentar órganos administrativos para los funcionarios que incumplan la normativa vigente en materia de archivo.</li> <li>5. Incremento de inconformidades de los usuarios internos/externos que solicitan la información.</li> </ol>

## Unidad de Proveeduría y Servicios Generales

Causas	Evento	Consecuencias
Información inexacta o incompleta en las solicitudes de contratación y/o fichas técnicas o especificaciones elaboradas por las Dependencias Técnicas, lo que genera devoluciones a las Dependencias técnicas u omisiones que no se detecten al momento.	Atraso en el inicio de los procesos de contratación	Retraso en el inicio de las contrataciones y en general la adquisición del bien o servicio con el tiempo necesario para el pago durante el periodo, para poder ejecutar el presupuesto. En el caso de omisiones técnicas puede significar que por no haber incluido requisitos importantes deba declararse desierta la contratación.
Información inexacta o incompleta en los carteles (no incluir aspectos relacionados con normativa específica, requisitos según la naturaleza del bien o servicio) o en los requisitos previos de contratación (presupuesto, restricciones presupuestarias, justificación, estudios, preparativos de instalación, visitas técnicas, condiciones especiales).	Imposibilidad de adjudicar	Atraso en la resolución de la necesidad y el desperdicio de recursos asociado.
Realizar un incorrecto análisis técnico por parte de la Dependencia Técnica	Adjudicación de bienes o servicios que no reúnen las características o especificaciones requeridas por la Administración	1) Atraso en la resolución de la necesidad (readjudicación, declaratoria de desierto o infructuosa) 2) Recepción de bienes o servicios que no sean los requeridos
Errores en el análisis formal de las ofertas, en la aplicación de los factores de evaluación, errores en la distribución presupuestaria, en los montos, cantidades y/o líneas.	Adjudicación con errores y/o vicios de forma o fondo	1) Atraso en la adjudicación 2) Incumplimiento de los plazos estipulados en el cronograma de las contrataciones y/o los regulados en la normativa. 3) Recepción de recursos

Omisiones involuntarias o negligencia	Omisiones o errores en la etapa de formalización (no solicitar garantía, garantía aceptada con errores, no requerir planillas, pólizas o especies fiscales cuando corresponde, omitir el refrendo interno)	1) Dejar a la Institución desprotegida en cuanto a la ejecución del objeto contractual. 2) Omisión del refrendo, genera ineficacia del contrato
Omisiones involuntarias o negligencia en las solicitudes de pago de servicios públicos	No pago de uno o varios servicios públicos	1. Suspensión del servicio (agua, electricidad, internet) y afectación del servicio que presta la Institución. 2. Imposición de multas por pago tardío 3. Pagos por reconexión de servicios
Omisiones involuntarias o negligencia en las solicitudes de pago de bienes o servicios, servicios continuos o entrega según demanda).	No pago de una o varias facturas (bienes o servicios, servicios continuos o entrega según demanda)	1. Se afecta la ejecución presupuestaria 2. Se generan reprocesos (modificaciones presupuestarias, resoluciones por pagos de periodos anteriores) 3. Podría generar cobros de intereses por parte de los contratistas
Desconocimiento, olvido, negligencia, problemas de comunicación, falta de revisión.	Incumplimiento de requisitos en la solicitud de los pagos	1. Se incumple normativa, registros, controles. 2. Atrasos en los pagos 3. Podría generar cobros de intereses por parte de los contratistas
Desconocimiento, negligencia, volumen o plazos, falta de revisión, error en el cálculo de porcentajes de renta, diferencial cambiario u otros, incorrecta	Inadecuada o incorrecta inclusión de la información en	1. Devolución de la factura 2. Atraso en el pago

inclusión de porcentajes de IVA, en el trámite de pagos.	la solicitud de pago, en el sistema.	3. Podría generar cobros de intereses por parte de los contratistas
Suministro de información incorrecta por parte de los contratistas	Inadecuada o incorrecta inclusión de la información en la solicitud de pago, en el sistema.	1. Devolución de la factura 2. Atraso en el pago
Dolo, negligencia, desconocimiento, olvido, descuido al elaborar la recepción definitiva de bienes y servicios contratados.	No realizar la recepción definitiva de bienes o servicios de manera correcta (según los términos pactados).	1) Pérdida económica para la Institución 2) Sanción para el funcionario responsable (previo debido proceso) hasta suspensión sin goce de salario. 3) Podría afectar la posibilidad de resolver la necesidad de la Administración. 4) Podría implicar realizar de nuevo procedimientos de contratación
No gestionar el plaqueo de bienes antes de solicitar el pago	Omisión en el plaqueo y registro de bienes	1) No se realiza el registro contable del bien lo que ocasiona inconsistencias. 2) Se incumple la normativa de bienes 3) Atraso en el pago por devolución del trámite
Exceso de confianza en la custodia, negligencia, falta de coordinación o comunicación en la recepción y custodia de bienes.	Perdida, robo, hurto, daño de bienes	1) Pérdida económica para la Institución 2) Responsabilidad del funcionario que tiene la custodia asignada (previo debido proceso) 3) Si se determina la responsabilidad se debe reponer el bien 4) Podría presentarse una afectación en las labores por falta de un bien
Préstamo, cesión o traslado de bienes sin hacer el reporte a la UABI	Desactualización del inventario de bienes	1) Incumplimiento de la normativa de bienes 2) Se requiere de tiempo adicional para la ubicación de los bienes

		3) El funcionario que tiene asignado el bien mantiene la responsabilidad sobre el éste.
Descuido, negligencia, falta de conocimiento al realizar el control y gestión de pago de pólizas de seguros	Omisión en la suscripción y pago de las pólizas de vehículos	1) Dejar sin protección los bienes de la Institución en caso de un siniestro (accidente de tránsito) 2) Pérdidas económicas para la Institución
Descuido, negligencia, falta de conocimiento al realizar el control y administración de la bodega de suministros	Robos, hurtos o pérdida de suministros	1) Pérdidas económicas para la Institución 2) Incumplimiento de normativa 3) Responsabilidad administrativa, civil y penal del (de los) funcionario (s) responsable (s) previo debido proceso. 3) Dependiendo de la omisión puede haber responsabilidad administrativa, civil y penal del funcionario responsable
Falta de seguimiento y coordinación de las tareas contempladas en los contratos de servicio continuo y/o entrega según demanda.	Deterioro en las condiciones de los bienes institucionales que requieren mantenimiento (vehículos, electrodomésticos, banco de ups, equipo de cómputo y otros)	1) Afectación en la ejecución del presupuesto asignado 2) Daños en los bienes por no recibir mantenimiento 3) Afectación de otros servicios institucionales
Falta de ética de los proveedores y falta de conocimiento, débiles valores y compromiso de los funcionarios.	Actos de corrupción realizados por el personal de la UPSG	1) Afectación en la calidad de los servicios que ofrece la Institución 2) Pérdidas económicas para la Institución 3) Perjuicio en la imagen institucional

		4) Responsabilidad administrativa, civil y penal del (de los) funcionario (s) responsable (s) previo debido proceso.
Descuido, negligencia, falta de conocimiento	Incumplimiento de los controles y/o mejores prácticas establecidas en los procesos a cargo de la UPSG.	1) Pérdidas económicas para la Institución 2) Incumplimiento de normativa 3) Responsabilidad administrativa, civil y penal del (de los) funcionario (s) responsable (s) previo debido proceso.

**Unidad de Recursos Humanos**

Causas	Evento	Consecuencias
1. No se cuenta con recursos en el Fideicomiso 544 para mantener el personal de apoyo a las labores del Fonafifo. 2. Directriz presidencial de contención del gasto público que restringe la creación de nuevas plazas y la utilización de plazas vacantes.	Posibilidad de que la institución no cuente con el personal necesario para poder hacer frente a las necesidades operativas en todas las áreas.	1. Disminución de la calidad de los servicios brindados por la institución. 2. Aumento en los tiempos de respuesta. 3. Incremento de errores debido a la curva de aprendizaje para los funcionarios que asuman nuevas funciones por recargo. 4. Reestructuración institucional y reorganización del personal. 5. Re distribución de funciones. 6. Aumento de cargas laborales. 7. Deterioro de la salud laboral del personal por recarga (estrés, aumento de incapacidades, lesiones, etc.). 8. Aumento de inconformidades de usuarios externos y funcionarios.
	La planificación para orientar la gestión del potencial humano, y se definen las medidas que permiten administrarlos para contribuir al cumplimiento de los fines institucionales.	

## Unidad de Salud Ocupacional

Causas	Evento	Consecuencias
<p>1. Insuficiencia de espacio físico e infraestructura para el almacenamiento de documentos, suministros y bienes en oficinas centrales y regionales (lo cual ha implicado el uso del edificio ubicado en San José que no cuenta con las condiciones óptimas en cuanto a salud y seguridad ocupacional).</p> <p>2. 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, tanto en oficinas centrales como en las regionales de San José.</p> <p>3. Existencia de estantería sin el debido anclaje (bodega de suministros, archivo central y archivo de PSA).</p> <p>4. Edificio de Oficinas Centrales no cuenta con una salida de emergencia habilitada según la normativa de escaleras de emergencia.</p> <p>5. Exceso de carga en las instalaciones eléctricas de las edificaciones institucionales.</p> <p>6. Dificultad para dar cumplimiento a los requisitos establecidos por la ley 7600 en las instalaciones de las OR Cañas y SJ.</p>	<p>Posibilidad de no propiciar condiciones seguras de trabajo y de accesibilidad adecuadas en las distintas instalaciones del Fonafifo.</p>	<p>1. Aumento en la incidencia de accidentes laborales.</p> <p>2. Inadecuadas condiciones de trabajo para algunos (as) de los (as) funcionarios (as).</p> <p>3. La interrupción de los servicios en caso de que ocurra una emergencia.</p> <p>4. Sanciones por parte de los entes rectores (Ministerio de Salud).</p> <p>5. Incumplimiento de normativa.</p> <p>6. Pérdida de vidas humanas y de bienes institucionales.</p> <p>7. Cierre de oficinas por falta de permisos de funcionamiento y su consecuente afectación a los servicios brindados (OR Cañas y OR SJ).</p>
<p>1. Que no se cuenten con los registros adecuados sobre el consumo en las distintas unidades funcionales u oficinas, o que no se suministre la</p>	<p>Posibilidad de no realizar una gestión ambiental</p>	<p>1. Incumplimiento de la normativa.</p> <p>2. Sanciones a la institución.</p> <p>3. Uso desmedido de los recursos.</p>

<p>información oportunamente por parte de estas (principalmente en las OR de San Carlos y Limón, que comparten oficinas con Sinac).</p> <p>2. Dificultad de medición del consumo eléctrico y agua dadas las condiciones de infraestructura del edificio de Oficinas Centrales y Regionales (medidores únicos o ausencia de registros de consumo).</p> <p>3. Que se atrase, no se concreten las contrataciones o se carezca de presupuesto en materia de gestión ambiental (verificación de carbono neutralidad, luminaria led, grifería, proyectos o iniciativa ambientales, entre otros).</p> <p>4. Falta de compromiso de los funcionarios para implementar las acciones de gestión ambiental en las que han sido capacitados.</p> <p>5. Cambios los sistemas de información de combustibles que dificulte la recopilación de los datos.</p> <p>6. Ajustes técnicos y complejos de la normativa e instrumentos en los procesos de carbono neutralidad (que superan las capacidades del comité).</p>	<p>responsable en la institución acorde con la normativa y metas país establecidas en dicha materia.</p>	<p>4. Afectación de la imagen institucional.</p> <p>5. Deterioro del medio ambiente.</p>
<p>1. Ausencia de espacios laborales que propicien la adopción de hábitos saludables (recursos económicos, tiempo, capacitación u otros).</p> <p>2. Incremento significativo de las cargas de trabajo.</p> <p>3. No implementación de acciones enfocadas al abordaje de riesgos psicosociales (relaciones</p>	<p>Posibilidad de no garantizar un entorno laboral saludable que promueva el</p>	<p>1. Incremento de accidentes y enfermedades laborales.</p> <p>2. Incidencia de condiciones o trastornos de salud mental.</p> <p>3. Incremento de días de incapacidad.</p> <p>4. Afectación negativa del clima organizacional.</p> <p>5. Afectación negativa del desempeño de los funcionarios.</p>

<p>laborales, acoso laboral, acoso sexual, conciliación de vida personal-laboral, organización del trabajo, entre otros).</p> <p>4. Nuevas realidades producto de la pandemia por COVID19 conllevan a cambios en los hábitos de vida.</p>	<p>bienestar y salud de los funcionarios (as).</p>	
---	--	--