INFORME ANUAL

DEL SISTEMA ESPECIFICO DE

VALORACIÓN

DE RIESGOS INSTITUCIONAL (SEVRI)

Unidad de Planificación y Control de Gestión

2024

Web: https://www.fonafifo.go.cr/es/
Tel: +506 2545-3500 Fax: +506 2235-4803

Somos esencial® COSTA RICA

Presentación

Se presenta el Informe Anual del Sistema de Evaluación de Riesgos Institucionales (SEVRI) de Fonafifo correspondiente al año 2024. Este informe refleja el firme compromiso de la institución con la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua en la gestión de los recursos destinados para el financiamiento de los servicios ambientales que ofrecen el sector forestal de Costa Rica.

El SEVRI se establece como una herramienta esencial para la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos que podrían comprometer los objetivos estratégicos de la institución. A través de este sistema, se ha logrado fortalecer la capacidad para anticipar y manejar situaciones adversas, asegurando así la sostenibilidad de los programas y proyectos.

Durante el año 2024, se enfrentaron diversos desafíos que permitieron poner a prueba y robustecer el enfoque de gestión de riesgos. Este informe detalla los principales riesgos prioritarios identificados, las acciones correctivas para administrarlos y los resultados obtenidos, destacando la dedicación para mejorar continuamente los procesos y asegurar la eficacia de las intervenciones.

Se agradece profundamente a todos los colaboradores del Fonafifo, cuyo apoyo y compromiso ha sido fundamental para la implementación y éxito del SEVRI. Su colaboración ha sido indispensable para alcanzar los objetivos planteados y continuar promoviendo el desarrollo forestal sostenible en el país.

Se invita a revisar este informe con detenimiento y a participar activamente en los esfuerzos conjuntos por mantener y mejorar la gestión de riesgos. La construcción de un futuro más seguro, verde y resiliente es una tarea colectiva que requiere el esfuerzo y compromiso de todas las personas.

Créditos

Elaborado por:

Keilyn Lorena Chavarría Fernández, Profesional Unidad de Planificación y Control de Gestión.

KEILYN LORENA CHAVARRIA FERNANDEZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por KEILYN LORENA CHAVARRIA FERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2024.12.20 11:39:17 -06'00'

Colaboración:

Jaslyn Parajeles Guzmán, Profesional Unidad de Planificación y Control de Gestión.

JASLYN MARIA PARAJELES GUZMAN (FIRMA)
Firmado digitalmente por JASLYN MARIA PARAJELES GUZMAN (FIRMA)
Fecha: 2024.12.20 13:27:38 -06'00'

Revisión por:

Alonso Chacón Meza, jefe a.i. Unidad de Planificación y Control de Gestión

ALONSO ESTEBAN CHACON MEZA (FIRMA)
Firmado digitalmente por ALONSO ESTEBAN CHACON MEZA (FIRMA)
Fecha: 2024.12.20 11:53:32 -06'00'

Aprobado por:

José Edgar Toruño Ramírez y Director, Dirección Administrativa Financiera

JOSE EDGAR TORUÑO RAMIREZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por JOSE EDGAR TORUÑO RAMIREZ (FIRMA)
Fecha: 2024.12.20 12:52:11 -06'00'

Participantes

Contraloría de Servicios

- Krisley Zamora Chaverri

Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación

- Bayardo José Reyes Guerrero
- Lizeth Castro Cabezas
- Ligia María Zúñiga López
- Erick Mauricio Esquivel Rubí
- Byron Ramírez Mora

Dirección de Fomento Forestal

- Susana Rojas Piedra
- Mónica Ospino Araya
- Víctor Zúñiga Samuels
- Cristian Baltodano Vargas
- Verónica Madrigal Mora
- Juliana Espinoza Durán

Dirección de Servicios Ambientales

- Ana Lucrecia Guillén Jiménez
- Diego Armando Ramírez Calderón
- Roselyn Jiménez Díaz
- Catalina Esquivel Vargas
- Fabiola Miranda Rodríguez
- Nuria Agüero Porras
- Eduardo Mesén Solórzano
- Jennifer Hernández
- Víctor Sojo Cháves

Dirección de Desarrollo y Comercialización de PSA

- María Elena Herrera Ugalde
- Carmen Roldán Chacón
- Allan Alonso Chaves Quirós
- Lynn Sandoval Ellis

Dirección de Asuntos Jurídicos

- Luz Virginia Zamora Rodríguez
- Paula Fernández Rivera
- Sergio Curione Rampini

Departamento Financiero Contable

- Hernán Vílchez Badilla
- Rebeca Jara Jiménez

Departamento Administrativo

- Elizabeth Castro Fallas
- Ney Valverde Abarca
- Sergio Fonseca Castillo
- Vivian Chacón Quirós
- Sergio Fonseca Castillo
- Silvia Elena Marín Fajardo

Oficinas Regionales

- Carlos Méndez Fernández (San José oriental y Occidental 01-02)
  - Aldrín Gómez Román.
  - Nazareth Cháves Vargas.
- Minor Hernández Vega (Cañas)
  - Grettel Tamayo Salazar
- Michael Antonio Porras Jiménez (Caribe norte)
  - Esaud Cháves Picado (Caribe norte)
- Gabriela Cabezas Barrientos (Palmar Norte)
  - Mariela González Rojas (Palmar Norte)
- José Ángel Jiménez Fajardo (Nicoya)
- José Arnulfo Sánchez Gutiérrez (San Carlos)
- Gabriela Arce Mata (San Carlos)
- Juan Pablo Pérez Castillo (Limó

Tabla de contenido

Introducción 6
Contexto del Fonafifo 7
Metodología 9
Identificación de Riesgos 11
Riesgos estratégicos 13
Riesgos relevantes 18
Evaluación de Riesgos 22
Plan de Mitigación 27
Riesgos tecnológicos 28
Riesgos laborales y organizacional 31
Riesgos financieros 36
Riesgos ambientales 36
Riesgos de mercado 37
Monitoreo y Revisión 38
Conclusiones y Recomendaciones 40
Anexos 41

Índices de Tablas

Tabla 2. Riesgos estratégicos 14
Tabla 3. Riesgos relevantes 18
Tabla 4. Nivel de riesgo según la probabilidad estimada de ocurrencia con la magnitud de las consecuencias 22
Tabla 5. Evaluación de riesgos según probabilidad y magnitud de consecuencia de la Oficina Central de Fonafifo 24

Introducción

Se presenta el informe de Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), contempla los riesgos más relevantes identificados en las oficinas centrales y regionales, los cuales fueron evaluados mediante técnicas participativas que fomentaron un ambiente de confianza y colaboración. Este enfoque permitió una identificación precisa y ajustada a la realidad de la institución, garantizando que los riesgos sean representativos y pertinentes.

El propósito de este informe es proporcionar un panorama detallado de los posibles riesgos a los que está expuesta la institución, con el fin de posicionarla en un nivel aceptable de exposición a riesgos.

El informe incluye una categorización de los riesgos, su evaluación, así como las acciones de mitigación y los mecanismos de monitoreo y seguimiento de los controles implementados. Además, se destacan las consecuencias potenciales de los riesgos y se presentan recomendaciones específicas.

Cada recomendación está orientada a mejorar la gestión de riesgos y a preparar a la institución para enfrentar eventuales contingencias, consolidando así su capacidad para mantener la estabilidad y la eficiencia operativa.

Contexto del Fonafifo

El Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo) es una entidad pública costarricense cuya misión es *"**Contribuir al desarrollo sostenible por medio del financiamiento a quienes proveen servicios ambientales desde una perspectiva de gestión pública integradora e innovadora"**.* Su visión es ***ser la institución líder en la implementación de mecanismos financieros de servicios ambientales del bosque y otros ecosistemas para mejorar la calidad de vida de las personas***. Los objetivos estratégicos de Fonafifo incluyen fortalecer la capacidad organizativa para gestionar mecanismos de financiamiento ambiental, aumentar las fuentes de recursos para servicios ambientales, y mantener su provisión en áreas prioritarias. También se enfocan en apoyar la actividad forestal mediante el fortalecimiento de capacidades de los proveedores de estos servicios .

Fonafifo desarrolla una amplia gama de proyectos y programas orientados a la protección y el uso sostenible de los recursos forestales. Entre sus principales actividades se encuentran la administración del Programa de Pagos por Servicios Ambientales (PSA), que incentiva la conservación y mantenimiento del bosque en tierras privadas; la ejecución de proyectos de reforestación y restauración de ecosistemas; y la promoción de prácticas agroforestales que integran la producción agrícola con la conservación de los bosques. Además, Fonafifo se encarga de la gestión de fondos internacionales y nacionales destinados a la protección ambiental, y trabaja en colaboración con comunidades locales, organizaciones no gubernamentales y el sector privado para cumplir con sus objetivos de sostenibilidad.

El entorno de riesgo para el Fonafifo en 2024 está influido por una combinación de factores externos e internos que pueden afectar su exposición a riesgos.

Factores Económicos, Sociales y Políticos: La economía global y local, junto con las tensiones políticas, pueden impactar la disponibilidad de financiamiento para programas ambientales. La inflación, las tasas de interés y la estabilidad política son determinantes clave que podrían influir en la capacidad del Fonafifo para captar recursos adicionales, al presupuesto principal que proviene del impuesto al combustible. Además, los cambios en las prioridades gubernamentales, especialmente en un contexto de cambio de administración, pueden reorientar el apoyo financiero y regulatorio hacia otros sectores.

Regulaciones y Cambios Legislativos: Las modificaciones en la legislación ambiental o financiera pueden alterar significativamente las operaciones de Fonafifo. Nuevas leyes o reglamentos podrían exigir ajustes en los procesos internos, la adopción de nuevas tecnologías, o la implementación de estrategias de cumplimiento que podrían aumentar los costos operativos y de gestión del riesgo.

Tendencias del Mercado y del Sector Ambiental: El mercado de créditos de carbono, la creciente demanda por productos sostenibles, y la presión por la mitigación del cambio climático son factores que influyen en las actividades de Fonafifo. Además, la evolución del sector ambiental, incluyendo avances tecnológicos y cambios en la percepción pública sobre la conservación, podría afectar tanto la oferta como la demanda de los servicios ambientales que Fonafifo apoya.

Este entorno multifacético requiere una vigilancia continua y una adaptabilidad por parte del Fonafifo para mitigar los riesgos asociados.

Metodología

Previo al inicio del proceso de elaboración del Sistema de Evaluación de Riesgos Institucional (SEVRI), se realiza una revisión exhaustiva de la documentación relevante, la cual incluye, la Ley de Control Interno No. 8292, Normas de control interno para el Sector Público" (N-2-2009-CO-DFOE) y Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional vigentes aplicables al Fonafifo, el Plan Estratégico, la política y metodología institucional de control interno, así como los informes de evaluación de riesgos de años anteriores. Esta revisión tiene como objetivo establecer una base sólida y alineada con el marco normativo y estratégico vigente, garantizando que el SEVRI se desarrolle en consonancia con los principios y directrices institucionales.

La metodología adoptada para la implementación del SEVRI se fundamenta en dos pilares esenciales: la participación activa y el establecimiento de un ambiente de confianza entre las partes involucradas. Este enfoque busca asegurar la colaboración efectiva de todas las unidades organizacionales, garantizando que el proceso de identificación, análisis y gestión de riesgos sea inclusivo y represente una visión integral de la institución.

Fase 1: Evaluación preliminar y selección de la metodología

El proceso inicia con la aplicación de una encuesta dirigida a todo el personal de la institución, cuyo objetivo es evaluar el nivel de conocimiento y comprensión sobre el control interno y la gestión de riesgos. Esta encuesta también busca identificar la metodología más adecuada para la valoración de riesgos a nivel institucional. Los resultados de esta evaluación preliminar revelaron una preferencia mayoritaria por la aplicación de técnicas participativas, lo que llevó a la adopción de un enfoque que involucrara a los departamentos y oficinas regionales del Fonafifo en sesiones de trabajo estructuradas.

Fase 2: Desarrollo de sesiones de trabajo

La técnica seleccionada consiste en la organización de sesiones de trabajo por departamento, invitando a participar a todas las personas funcionarias que estén

interesadas en el proceso de valoración de riesgos. Estas sesiones se estructuran de la siguiente manera:

1. **Primera sesión: Identificación de eventos, causas y consecuencias.**

   Durante esta sesión, se realiza un ejercicio de identificación de eventos de riesgo, sus causas subyacentes y las posibles consecuencias que podrían derivarse. Este proceso se facilita mediante el uso de herramientas como el análisis de causa raíz y matrices de riesgos, que permiten una identificación precisa y exhaustiva de los elementos críticos.

2. **Revisión y depuración de la información.**

   Una vez finalizada la primera sesión, se lleva a cabo una revisión detallada de las causas, eventos y consecuencias identificadas. Esta etapa de depuración tiene como objetivo eliminar redundancias, aclarar ambigüedades y consolidar la información, asegurando su coherencia y relevancia. Posteriormente, la información depurada se envía a la dependencia correspondiente para su validación y retroalimentación.

3. **Análisis del riesgo, evaluación de controles y tratamiento del riesgo.**

   Se habilita la opción para que las dependencias continúen las siguientes fases de manera individual o en conjunto con la Unidad de Planificación Control de Gestión (UPCG). Estas fases incluyen el análisis de riesgo (determinación de la probabilidad e impacto de los eventos identificados), la evaluación de controles existentes (para determinar su eficacia y eficiencia) y la formulación de estrategias de tratamiento del riesgo (incluyendo mitigación, transferencia, aceptación o evitación de riesgos).

4. **Segunda sesión de trabajo: Revisión y retroalimentación.**

En la segunda sesión, se revisa la herramienta de valoración de riesgos utilizada, permitiendo a las dependencias proporcionar retroalimentación sobre su aplicabilidad y efectividad. Esta sesión también sirve para ajustar y mejorar el proceso, basándose en las experiencias y observaciones recopiladas durante las fases anteriores.

Identificación de Riesgos

En el marco del Sistema de Evaluación y Gestión de Riesgos Institucionales (SEVRI) del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo), se han identificado un total de **105 eventos**. De estos, **78 corresponden a la Oficina Central** y **27 a las Oficinas Regionales**, los cuales podrían afectar los diferentes procesos institucionales.

Del total identificado, se priorizaron los **eventos estratégicos y relevantes**:

- Los **eventos estratégicos** son aquellos que, de materializarse, podrían impactar significativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como su capacidad para ejecutar su misión y visión. Estos riesgos afectan áreas clave como la gestión de los programas sustantivos, el manejo de recursos financieros, la infraestructura tecnológica y la calidad del entorno laboral. Su identificación y gestión son fundamentales para garantizar la continuidad operativa, la efectividad en la gestión institucional y la confianza de los actores involucrados.

- Los **eventos relevantes**, aunque importantes, no presentan una urgencia inmediata ni están directamente relacionados con los objetivos estratégicos de largo plazo. Sin embargo, su manejo adecuado asegura la eficiencia operativa y minimiza impactos negativos en la organización.

Los eventos estratégicos y relevantes se clasificaron en las siguientes categorías:

1. **Riesgos tecnológicos**
2. **Riesgos laborales y organizacionales**
3. **Riesgos financieros**
4. **Riesgo político**
5. **Riesgos ambientales**
6. **Riesgos de mercado**
7. **Riesgo legal o jurídico**

La siguiente tabla presenta la lista de riesgos identificados, junto con las dependencias que están asociadas con cada tipo de riesgo y el total de eventos desencadenantes (es decir, la cantidad de incidentes o situaciones que podrían provocar cada riesgo.

N°	***Riesgos identificados***	***Dependencias***	***Eventos desencadenantes***	
			Estratégicos	***Relevantes***
1	Riesgos Tecnológicos	UTIC, Oficina Regional de SJ 01-02, Caribe Norte, Nicoya, Palmar Norte y Limón	*1*	*2*
2	Riesgos laborales y organizacional	Oficina Regional de Caribe Norte y San Carlos, Unidad de Salud Ocupacional y Unidad de Recursos Humanos	1	*6*
3	Riesgos financieros	Dep. Financiero Contable	4	*0*
4	Riesgo político	Departamento de Gestión de PSA, DAJ y Oficinas Regionales	1	0
5	Riesgo Ambiental	Oficina Regional de Caribe Norte y Palmar Norte	0	1
6	Riesgos de mercado	Departamento de Mercadeo	3	2
7	Riesgo legal o jurídico	Oficina Regional Nicoya	0	2
Total de eventos			**10**	**13**
			23	

Riesgos estratégicos

El riesgo estratégico se refiere a los eventos o situaciones, junto con sus causas y consecuencias, que pueden afectar la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Para realizar un análisis adecuado de estos riesgos, es fundamental primero repasar los pilares fundamentales de la organización: **misión**, **visión** y **objetivos estratégicos**, ya que estos elementos definen las prioridades institucionales y el rumbo a seguir.

Visión y Misión del Plan Estratégico 2020-2025

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

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

Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico 2020-2025

1. Fortalecer las capacidades organizacionales para la administración y diseño de mecanismos de financiamiento ambiental.
2. Aumentar las fuentes de recursos para el financiamiento de servicios ambientales.
3. Mantener la dotación de servicios ambientales por medio del financiamiento permanente en áreas de interés prioritario.
4. Apoyar la actividad productiva forestal mediante el fortalecimiento de las capacidades de quienes proveen servicios ambientales.

A continuación, se detallan los riesgos estratégicos identificados por distintas áreas de la institución, describiendo los eventos potenciales que podrían desencadenar estos riesgos y su impacto potencial.

Tabla 1. Riesgos estratégicos

Riesgos	Eventos	Impacto Potencial	Impacto en los Objetivos Estratégicos
Riesgos financieros	Posibilidad de que las Cuentas en Caja Única y el Fideicomiso no cuenten con los recursos necesarios para atender el flujo de caja requerido para cubrir las obligaciones financieras.	Es probable debido a que se depende de las coyunturas financieras nacionales e internacionales. La magnitud de la consecuencia es alta debido a que puede generar que la institución no cumpla con su función sustantiva.	Relacionado con la planificación financiera y la sostenibilidad de los recursos para cumplir con las obligaciones de la institución. Afecta el OE.3 del Plan Estratégico vigente.
	Posibilidad de no haya una aprobación del 100% de los recursos requeridos en el plan-presupuesto anual institucional.	Es probable debido a la situación económica y fiscal del país de los últimos años. Debido a que afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales y la imagen institucional.	Afecta la capacidad de la institución para ejecutar sus planes de acción según lo presupuestado. Afecta el OE.3 del Plan Estratégico vigente.
	Probabilidad de no generar recursos financieros para el PSA mediante el establecimiento de alianzas público-privadas, público-público (convenios cooperación específica).	Es muy probable debido a que la gestión de los convenios es un proceso complejo, condicionado por la rigurosa dinámica del mercado del sector privado y por la demora en la publicación de las regulaciones del PPSA, que suele tardar varios meses. Además, existe la necesidad de fortalecer el seguimiento oportuno, y el PPSA, debido a su naturaleza, presenta limitaciones para adaptarse a las necesidades de las empresas. El impacto es moderado, ya que los convenios representan entre el 15% y 20% de los ingresos proyectados, y las opciones para firmar nuevos convenios son cada vez más limitadas.	Se refiere a la falta de capacidad para generar ingresos adicionales a través de colaboraciones estratégicas que permitan la sostenibilidad del PSA que dependen de estos ingresos. Afecta el OE.2 del Plan Estratégico vigente.

Riesgos	Eventos	Impacto Potencial	Impacto en los Objetivos Estratégicos
	Probabilidad de la no colocación de nuevos proyectos de créditos.	El evento es probable que ocurra debido a la naturaleza del mercado y las condiciones económicas actuales. La dependencia que existe de la demanda, junto con las condiciones de las empresas y del mercado, influye significativamente. Aunque se dispone de capital, la capacidad de pago y la percepción económica de los consumidores son determinantes. En momentos de dificultades financieras o incertidumbre, las personas son menos propensos a asumir nuevos créditos, lo que crea un riesgo latente en nuestras proyecciones financieras. La magnitud de impacto es alta, ya que influye directamente en las metas del departamento de ejecución presupuestaria de crédito.	La colocación de nuevos proyectos de créditos se relaciona con la misión institucional, ya que contribuye al desarrollo sostenible mediante el financiamiento de servicios ambientales. Además, está vinculada con el objetivo 0E.3 del Plan Estratégico vigente, lo que resalta su importancia en el cumplimiento de metas estratégicas.
Riesgo Tecnológico	Posibilidad de vulnerabilidad en la plataforma tecnológica institucional.	Es probable que se sufra algún tipo de ataque, ya que siempre existe el riesgo de vulnerabilidades, a pesar de contar con herramientas, controles y políticas de seguridad. El impacto sería alto, dado que podría resultar en la pérdida de información institucional, con la consecuente imposibilidad de recuperarla, lo que afectaría gravemente la operación y la reputación de la institución.	La vulnerabilidad en la plataforma tecnológica institucional podría comprometer la seguridad de la información crítica para la institución, afectando su capacidad para cumplir con sus objetivos a largo plazo. Afecta el OE.3 del Plan Estratégico vigente.
Riesgos políticos	Probabilidad de atrasos en la publicación del decreto	Es muy probable que el riesgo continúe materializándose, ya que el proceso de aprobación y revisión normativa involucra múltiples	Afecta el desarrollo e implementación de políticas clave

Riesgos	Eventos	Impacto Potencial	Impacto en los Objetivos Estratégicos
	ministerial del nuevo PSA 2.0, el manual de procedimientos del PPSA y la resolución para la ejecución del presupuesto asignado al PPSA.	etapas, cada una de las cuales puede estar sujeta a demoras administrativas y consultas adicionales entre los órganos reguladores. La magnitud es alta, ya que el PPSA, al ser el programa sustantivo de la institución, continúa viéndose afectado, lo que pone en riesgo la consecución de los objetivos estratégicos relacionados con la implementación del nuevo esquema de PSA.	para el programa y su alineación con las regulaciones. Afecta el OE.3 del Plan Estratégico vigente.
Riesgos de mercado	Probabilidad de no poder participar en otros mercados de servicios ambientales.	Es muy probable debido a que la institución no mide servicios ambientales y no está desarrollando proyectos para mercados alternativos. Además, los contratos de PPSA no son de largo plazo (no son mayores a 20 años). Es alto porque la participación en otros mercados de servicios ambientales es clave para la diversificación de ingresos y garantizar la sostenibilidad de los contratos del PPSA, que dependen de los recursos adicionales. De no lograrse esta participación, se afectaría la estabilidad financiera a largo plazo de estos contratos.	Se refiere a la incapacidad de acceder o expandirse en mercados clave de servicios ambientales. Afecta el OE.2 del Plan Estratégico vigente.
	Probabilidad de reducción de compra de créditos de carbono.	Es poco probable porque el programa País C-Neutralidad sigue en operación, además la institución está creando una alternativa de créditos de carbono de alta integridad. La magnitud es alta porque en la actualidad la mayoría de los ingresos frescos están ligados al comercio de carbono.	Relacionado con la disminución de la demanda o adquisición de créditos de carbono, lo que impacta los ingresos adicionales. Afecta el OE.2 del Plan Estratégico vigente.

Riesgos	Eventos	Impacto Potencial	Impacto en los Objetivos Estratégicos
	Posibilidad de una disminución en la demanda de solicitudes de créditos.	El evento es probable debido a la dependencia del mercado y las condiciones económicas actuales, donde la capacidad de pago y la percepción económica afectan la demanda de créditos. En períodos de incertidumbre financiera, el riesgo aumenta, impactando significativamente las metas del departamento de ejecución presupuestaria de crédito. La magnitud de impacto es alta, ya que influye directamente en las metas del departamento de ejecución presupuestaria de crédito.	Se relaciona con la demanda de usuarios que desean acceder a un crédito para la reforestación y regeneración de los servicios de los ecosistemas. Afecta el OE.1 y el OE.4 del Plan Estratégico vigente.
Riesgos laborales y organizacional	Posibilidad de modificaciones en la visión estratégica de la Dirección de Fomento Forestal.	Se considerada como probable ya que, en los últimos tres años, estos cambios han ocurrido aproximadamente una vez al año. La magnitud de la consecuencia de estos cambios es moderada. Las modificaciones en la visión estratégica pueden implicar ajustes en procedimientos y prácticas internas.	Relacionado con cambios en la visión o dirección estratégica de la Dirección afectando el alineamiento de las acciones y recursos. Afecta el OE.2 del Plan Estratégico vigente.

Riesgos relevantes

Un riesgo relevante se caracteriza por su importancia o impacto potencial en las operaciones o actividades generales de una institución, pero no necesariamente conlleva urgencia inmediata ni está vinculado directamente con objetivos estratégicos de largo plazo.

Este tipo de riesgos puede influir en aspectos operativos, administrativos o en áreas específicas sin afectar críticamente el desempeño global o la sostenibilidad de la organización a corto plazo. Sin embargo, su gestión adecuada sigue siendo necesaria para evitar que su impacto crezca o interfiera con las prioridades estratégicas a futuro.

Tabla 2. Riesgos relevantes

Riesgos	Descripción del evento	Impacto Potencial
Riesgos tecnológicos	Probabilidad de inconsistencias los sistemas informáticos.	Los sistemas fallan de manera constante y regular, lo que limita la ejecución fluida y oportuna de las actividades, afectando la eficiencia operativa y retrasando los procesos clave de la institución
	Posibilidad de presentar problemas o daños en la plataforma tecnológica institucional.	Es poco probable ya que la infraestructura del edificio cuenta con altos estándares de calidad.
Riesgos laborales y organizacional	Posibilidad de que el personal institucional, en tiempos determinados, experimente un aumento en la carga laboral.	Falta de un análisis actualizado de la carga laboral y las limitaciones presupuestarias, lo que genera en asignaciones ineficientes de recursos humanos, en la oficina de San José. Además, la publicación tardía de la resolución ministerial del Minae reduce los tiempos disponibles para la gestión, lo que provoca una sobrecarga laboral en el personal.
	Posibilidad de no propiciar condiciones seguras de trabajo y de accesibilidad	Dadas las deficiencias conocidas en la infraestructura de Fonafifo y los elevados costos y procesos complejos para cumplir con los requisitos, es muy probable que

Riesgos	Descripción del evento	Impacto Potencial
	adecuadas en las distintas instalaciones del Fonafifo (Oficina Central, Oficina Regional de San José y Cañas)	el evento ocurra. Además, existen limitaciones para adquirir nuevos contratos de alquiler y servicios de reparación. La magnitud de las consecuencias es muy alta, ya que puede afectar directamente la salud e integridad del personal y la continuidad en la prestación de servicios.
	Posibilidad de que la institución no cuente con el personal necesario para poder hacer frente a las necesidades operativas en todas las áreas.	Las restricciones en materia de plazas siguen vigentes, lo que ha llevado a la eliminación de plazas dentro del órgano Estatal.
	Probabilidad del mal manejo de la información y el uso de sistemas informáticos de la DSA y Oficinas Regionales.	Es muy probable debido a que son situaciones recurrentes y previsibles por parte de los usuarios de la información. La magnitud es baja, ya que son problemas corregibles, aunque generan atrasos en los trámites del PPSA.
	Probabilidad de filtración de información relevante (crítica, sensibilidad, confidencial) a través de canales no oficiales, desacreditando la institucional.	Es muy probable al no existir actualmente protocolos para el manejo de la información crítica. El impacto es alto porque esto puede generar conflictos externos a la institución y dañar la imagen.
	Posibilidad de no contar con un sentido de pertinencia institucional.	Relacionado con la alineación y el compromiso del personal con la misión y los objetivos institucionales. Afecta el OE.1 del Plan Estratégico vigente.

Riesgos	Descripción del evento	Impacto Potencial
Riesgos Ambientales	Probabilidad de eventos meteorológicos extremos (inundaciones en las oficinas de Caribe Norte y Palmar Norte)	Las inundaciones pueden afectar los servicios básicos y, en un eventual estado de emergencia, provocar el cierre de las instalaciones de las oficinas regionales, lo que interrumpiría las operaciones. Además, es un evento que, históricamente, ha registrado incidentes recurrentes en las zonas donde se encuentran los proyectos con crédito forestal, lo cual afecta directamente el seguimiento y la operación de los programas.
Riesgo legal o jurídico	Probabilidad de la presentación de un recurso de amparo o inconstitucional al decreto ministerial.	Es muy probable debido a las modificaciones al PPSA y al reglamento de la Ley Forestal. El impacto es alto porque afecta al Colegio de Ingenieros Agrónomos y a los profesionales regentes. Además, el impacto es significativo ya que podría detener el PPSA, ocasionando el incumplimiento de las metas relacionadas con la colocación y ejecución de nuevos contratos.
	Posibilidad de cambios regulatorios.	La posibilidad de cambios regulatorios es poco probable debido a la estabilidad del marco regulatorio, el proceso legislativo complejo y lento, la falta de precedentes históricos de cambios abruptos. La magnitud de las consecuencias derivadas es alta debido a su impacto significativo en el financiamiento.
Riesgos de mercado	Posibilidad de que no se concluya la formalización de la solicitud de créditos.	La probabilidad de atrasos en la gestión operativa de la fiduciaria es alta, ya que estos ocurren más de una vez al año. El impacto puede ser significativo, especialmente si el retraso sucede en la última sesión del año (30 de diciembre), cuando no hay margen para corregirlo. Estos atrasos, que afectan la formalización de operaciones bancarias críticas, suelen deberse a factores externos al

Riesgos	Descripción del evento	Impacto Potencial
		departamento, como demoras internas del banco, cambios de personal y problemas de coordinación.
	Probabilidad de que surjan modificaciones imprevistas en proyectos valorados.	Se considera muy probable por diversas razones basadas en observaciones recientes y patrones de comportamiento de los clientes. La magnitud de sus consecuencias es baja. Esto se debe a la naturaleza adaptativa del proceso de valoración y adecuación del crédito, la previsión de posibles demoras y la alineación final del crédito con las necesidades del cliente. Las modificaciones tienden a ser mejoras ajustadas y gestionables, permitiendo su formalizar.

Evaluación de Riesgos

Lineamientos generales para el establecimiento de los niveles de riesgo aceptables según la Política de valoración de riesgos del Fonafifo. Se considerarán aceptables según los siguientes criterios:

Riesgo de nivel bajo: son aceptables sin necesidad de valorar medidas de administración de riesgos distintas a la retención de riesgos.

Riesgos de nivel medio: son aceptables sí, según estimaciones basadas en criterio experto, los costos de su administración exceden los beneficios, o si estos riesgos son imposibles de administrar.

Riesgos de nivel alto: serán aceptables únicamente bajo circunstancias extraordinarias justificadas y documentadas. Sin embargo, cualquier otro evento que en la operación cotidiana se identifique como un riesgo de nivel alto deberá tener una medida de administración por parte del titular subordinado.

Tabla 3. Nivel de riesgo según la probabilidad estimada de ocurrencia con la magnitud de las consecuencias.

		Consecuencias			
		Bajas	Moderadas	Altas	Muy altas
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	Bajo	Bajo	Bajo	Medio
Probable	2	Bajo	Medio	Medio	Alto
Muy probable	3	Bajo	Medio	Alto	Alto
Altamente probable	4	Medio	Alto	Alto	Alto

Fuente: Política de Control de Riesgos Institucional, 2019.

A partir de los criterios de evaluación antes mencionado se define los criterios utilizados para evaluar los riesgos, y determinar la severidad de acuerdo con la combinación de probabilidad e impacto para determinar la importancia del riesgo.

La Evaluación proporciona un análisis exhaustivo de los riesgos identificado como inaceptables, con el objetivo de entender su naturaleza y su impacto potencial.

Este análisis incluye una descripción del riesgo, una evaluación de su probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial en la institución. Con base en estos factores, se determinó el nivel de riesgo para priorizar las acciones de mitigación adecuadas, a continuación, se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 4. Evaluación de riesgos según probabilidad y magnitud de consecuencia de la Oficina Central de Fonafifo

Riegos	Dependencia	Descripción del evento	Aceptabilidad del riesgo	Resultado de la evaluación
Riegos tecnológicos	Oficina Regional de Palmar Norte	Probabilidad de inconsistencias de los sistemas informáticos.	Inaceptable	Gestionar
	UTIC, Oficina Regional de SJ 01-02, Caribe Norte, Nicoya y Limón	Posibilidad de presentar problemas o daños en la plataforma tecnológica institucional.	Aceptable	Gestionar
	UTIC	Posibilidad de vulnerabilidad en la plataforma tecnológica institucional.	Aceptable	Gestionar
Riesgos laborales y organizacional	Oficina Regional de Caribe Norte	Posibilidad de que el personal institucional, en tiempos determinados, experimente un aumento en la carga laboral.	Inaceptable	Gestionar
	Oficina Regional de San Carlos	Posibilidad de no contar con un sentido de pertinencia institucional.	Inaceptable	Gestionar
	Unidad de Salud Ocupacional	Posibilidad de no propiciar condiciones seguras de trabajo y de accesibilidad adecuadas en las distintas instalaciones del Fonafifo (Oficina Central, Oficina Regional de San José y Cañas).	Inaceptable	Gestionar
	Recursos Humanos	Posibilidad de que la institución no cuente con el personal necesario para poder hacer frente a las necesidades operativas en todas las áreas.	Inaceptable	Gestionar
	Departamento de Gestión de PSA	Probabilidad del mal manejo de la información y el uso de sistemas informáticos de la DSA y Oficinas Regionales.	Aceptable	Retener
	Departamento de Gestión de PSA	Probabilidad de filtración de información relevante (crítica, sensibilidad, confidencial) a través de canales no oficiales, desacreditando la institucional.	Inaceptable	Retener
	Departamento de Crédito	Posibilidad de modificaciones en la visión estratégica de la Dirección de Fomento Forestal.	Aceptable	Retener

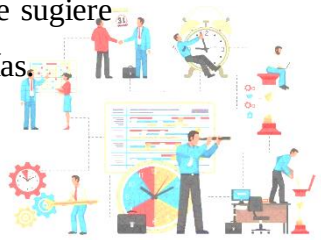
Riegos	Dependencia	Descripción del evento	Aceptabilidad del riesgo	Resultado de la evaluación
Riesgos financieros	Dep. Financiero Contable	Posibilidad de que las Cuentas en Caja Única y el Fideicomiso no cuenten con los recursos necesarios para atender el flujo de caja requerido para cubrir las obligaciones financieras.	Aceptable	Retener
	Dep. Financiero Contable	Posibilidad de no haya una aprobación del 100% de los recursos requeridos en el plan-presupuesto anual institucional.	Aceptable	Retener
	Departamento de propuestas	Probabilidad de no generar recursos financieros para el PSA mediante el establecimiento de alianzas público-privadas, público-público (convenios cooperación específica)	Aceptable	Gestionar
	Departamento de Desarrollo Forestal	Probabilidad de la no colocación de nuevos proyectos de créditos.	Inaceptable	Retener
Riesgo político	Departamento de Gestión de PSA, DAJ y Oficinas Regionales	Probabilidad de atrasos en la publicación del decreto ministerial del nuevo PSA 2.0, el manual de procedimientos del PPSA y la resolución para la ejecución del presupuesto asignado al PPSA.	Inaceptable	Retener
Riesgos Ambientales	Oficina Regional de Caribe Norte y Palmar Norte, Departamento de Crédito	Probabilidad de eventos meteorológicos extremos (inundaciones en las oficinas de Caribe Norte y Palmar Norte)	Inaceptable	Gestionar
Riesgos de mercado	Departamento de Mercadeo	Probabilidad de no poder participar en otros mercados de servicios ambientales.	Aceptable	Retener
	Departamento de Mercadeo	Probabilidad de reducción de compra de créditos de carbono	Aceptable	Gestionar
	Departamento de Fomento Forestal	Posibilidad de que no se concluya la formalización de la solicitud de créditos.	Inaceptable	Gestionar
	Departamento de Crédito	Probabilidad de que surjan modificaciones imprevistas en proyectos valorados	Aceptable	Retener

Riegos	Dependencia	Descripción del evento	Aceptabilidad del riesgo	Resultado de la evaluación
	Departamento de Desarrollo Forestal	Probabilidad de la no colocación de nuevos proyectos de créditos.	Inaceptable	Retener
Riesgo legal o jurídico	Oficina Regional Nicoya	Probabilidad de la presentación de un recurso de amparo o inconstitucional al decreto ministerial.	Inaceptable	Retener
	Departamento de Crédito	Posibilidad de cambios regulatorios.	Aceptable	Retener

Apartir de la evaluación anterior se resume en la siguiente tabla

Total de riegos	Total de eventos	Aceptables	Inaceptables	Gestionar	Retener
	23	11	12	11	12

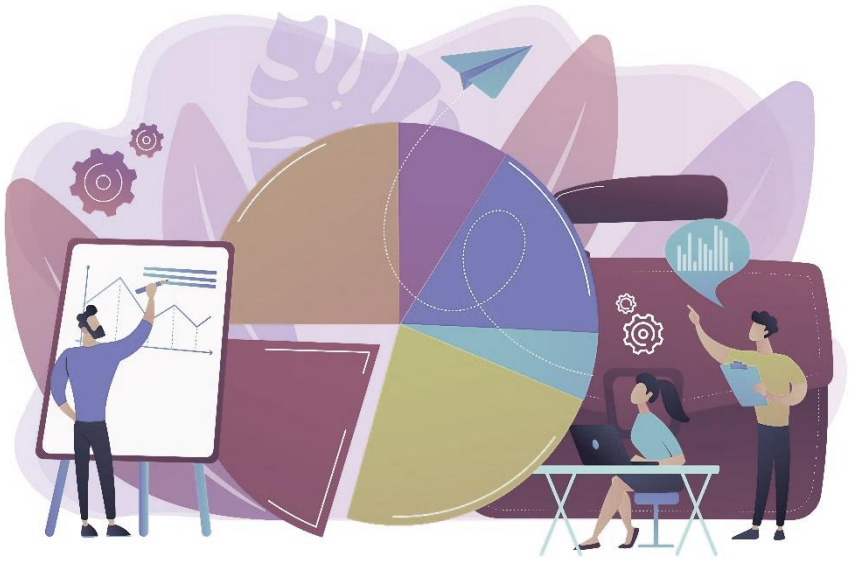
Los **riesgos financieros** presentan mayor aceptabilidad (3 aceptables y solo 1 inaceptable), lo que refleja una gestión relativamente estable y previsora en esta área.
Los **riesgos de mercado** y **legales** tienen una tendencia a ser retenidos, lo que sugiere que son más manejables o menos disruptivos en comparación con otras categorías.



Plan de Mitigación

En el entorno dinámico y en constante cambio en el que se opera, la gestión efectiva de riesgos se ha convertido en una prioridad estratégica para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la operación de la Institución. Este Plan de Mitigación de Riesgos tiene como propósito establecer un marco integral para la mitigación de riesgos, garantizando que cada riesgo significativo sea abordado con medidas concretas y eficaces. A través de un enfoque sistemático y metódico, se busca minimizar la probabilidad de ocurrencia de estos riesgos y mitigar su impacto potencial, en caso de que se materialicen.

Este documento detalla las acciones específicas que se implementarán para enfrentar los riesgos identificados, proporcionando una guía clara para su manejo. La participación y el compromiso de todos los miembros del equipo son fundamentales para el éxito de este plan, así como la revisión y actualización periódica del mismo para adaptarse a nuevas amenazas y oportunidades.



Riesgos tecnológicos

Evento Desencadenante. Inconsistencias en los sistemas informáticos

Acciones de Mitigación.

Formalizar una solicitud a la Dirección de Servicios Administrativos (DSA) para promover una mayor comunicación entre los funcionarios de la Unidad de Tecnología de Información y Comunicaciones (UTIC). Esto incluye la implementación de reuniones periódicas y el establecimiento de canales de comunicación efectivos para asegurar que todos los funcionarios estén bien informados y coordinados.

Recursos Necesarios:

Calendario de Reuniones: Planificación y programación de los encuentros anuales.

Facilitadores de Reuniones: Personal encargado de coordinar y facilitar las reuniones, incluyendo la preparación de agendas y la documentación de los encuentros.

Espacios para Reuniones: Asegurar la disponibilidad de lugares físicos o virtuales adecuados para realizar los encuentros.

Indicadores:

Frecuencia de Comunicación: Número de comunicaciones o reuniones realizadas entre los funcionarios de UTIC en un periodo determinado.

Mejoras Identificadas: Número y tipo de mejoras o ajustes realizados en respuesta a los encuentros, que reflejen una mejor comprensión y alineación entre las partes.

Evento Desencadenante. Problemas o daños en la plataforma tecnológica institucional.

Acciones de Mitigación.

1. Respaldo de información externa: Contar con los respaldos de la información fuera de Fonafifo.
2. Sensibilización sobre equipos personales: Concientizar a los usuarios en el uso de sus equipos personales en caso de ser requerido, según lo estipulado en el contrato de teletrabajo.
3. Implementación de SOSTIC: Se está en proceso de desarrollo de la plataforma de Gestión de averías llamada SOSTIC, que en una primera etapa va a contar con el registro del incidente y la solución brindada. Para una segunda etapa se esperaría tener una base de conocimiento y poder atender los casos de una forma más ágil.
4. Mantenimiento de infraestructura: Gestionar las actividades de mantenimiento a la infraestructura por parte de la UTIC o en su defecto de un tercero.

Recursos Necesarios:

1. Respaldo de información externa: Almacenamiento externo seguro, software de respaldo, personal técnico.
2. Sensibilización sobre equipos personales: Material de capacitación y plataforma para talleres.
3. Implementación de SOSTIC: Desarrollo de plataforma, personal técnico, servidores o servicios en la nube, capacitación de usuarios.
4. Mantenimiento de infraestructura: Contratos de mantenimiento, herramientas y repuestos, software de monitoreo, presupuesto operativo.

Indicadores:

1. Respaldo de información externa:

   Porcentaje de respaldos completados a tiempo.
2. Sensibilización sobre equipos personales:

   Porcentaje de usuarios capacitados.

   Número de incidentes de seguridad relacionados con equipos personales.
3. Implementación de SOSTIC:

Tiempo promedio de resolución de incidentes.

Número de incidentes registrados.

4. Mantenimiento de infraestructura:

   Porcentaje de mantenimiento preventivo completado.

Evento Desencadenante. Vulnerabilidad en la plataforma tecnológica institucional.

Acciones de Mitigación.

1. Monitorear a los usuarios en el cumplimiento de la normativa TIC.
2. Investigación y capacitación constantemente para el fortalecimiento de la Plataforma e Infraestructura (PeI) en temas relacionados.
3. Fomentar el traslado de la información de los usuarios al OneDrive.
4. Migrar la totalidad de información almacenada en el SCGI a la nube.
5. Monitorear las herramientas de seguridad como Antivirus, actualizaciones, MicroClaudia y CISCO Umbrella, las cuales deben estar actualizadas según las alertas emitidas por MICITT sobre las vulnerabilidades por ataques cibernéticos.
6. Revisión rigurosa de las bases de datos y pruebas de restauración según planes de contingencias y documentación actualizada.
7. Replanteamiento y reconfiguración de los permisos en los buzones compartidos por área.
8. Revisión y actualización del nivel de seguridad por medio del doble factor de autenticación.

Recursos Necesarios:

- Herramientas de monitoreo, gestión de permisos y seguridad (Antivirus, MicroClaudia, CISCO Umbrella).
- Licencias y soporte para OneDrive y plataformas en la nube.
- Personal técnico especializado en ciberseguridad, migración de datos y recuperación.
- Materiales de capacitación, acceso a expertos y presupuesto para formación en normativas TIC y PEI.
- Herramientas para revisión de bases de datos, pruebas de restauración y autenticación multifactor (MFA).

Indicadores:

Cumplimiento de normativa TIC:

- Porcentaje de usuarios cumpliendo normas.
- Reducción de incidentes de incumplimiento.

Fortalecimiento de la PEI:

- Porcentaje de empleados capacitados.
- Número de actualizaciones de la PeI.

Uso de OneDrive:

- Porcentaje de datos migrados.
- Frecuencia de uso de OneDrive por usuarios.

Migración a la nube del SCGI:

- Porcentaje de datos migrados.
- Cumplimiento del plazo de migración.

Monitoreo de herramientas de seguridad:

- Porcentaje de herramientas actualizadas.
- Reducción de incidentes de seguridad.

Revisión de bases de datos y restauración:

- Porcentaje de bases revisadas.
- Reducción en el tiempo de restauración.

Reconfiguración de permisos en buzones compartidos:

- Porcentaje de buzones con permisos ajustados.
- Reducción de accesos no autorizados.

Autenticación multifactor:

- Porcentaje de usuarios con MFA activada.
- Reducción de incidentes de autenticación.

Riesgos laborales y organizacional

Evento Desencadenante. El personal institucional, en tiempos determinados, experimente un aumento en la carga laboral.

Acciones de Mitigación.

- Documentación de Cuellos de Botella: Identificar y registrar posibles cuellos de botella en la gestión de pagos para prevenir retrasos.

- Capacitación del Personal: Programar al menos dos sesiones de actualización para el personal de la OR sobre los cambios en el sistema del nuevo esquema de PSA.
- Mecanismos de Comunicación: Implementar mecanismos eficaces para la comunicación y asegurar la disponibilidad de datos actualizados en buzones compartidos.
- Gestionar un proceso de revisión de gestiones que ejecuta la oficina versus las gestiones asignadas al personal.

Recursos Necesarios:

Se necesitan recursos humanos, espacios para las sesiones de formación, ya sean presenciales o virtuales, sistemas de seguimiento y reporte de gestiones, herramientas de análisis para evaluar el cumplimiento y la eficiencia.

Indicadores:

Número de cuellos de botella identificados: Cantidad documentada de cuellos de botella en la gestión de pagos.

Capacitación del Personal:

- Número de sesiones realizadas: Cantidad de sesiones de actualización llevadas a cabo.
- Porcentaje de personal capacitado: Porcentaje del personal de la OR que ha completado la capacitación.
- Evaluaciones post-capacitación: Resultados de las evaluaciones o encuestas realizadas después de las sesiones de capacitación.

Mecanismos de Comunicación:

- Disponibilidad de datos: Porcentaje de datos actualizados y accesibles en buzones compartidos.
- Frecuencia de actualizaciones: Número de actualizaciones de datos realizadas en un período específico.
- **Satisfacción del usuario:** Nivel de satisfacción del personal respecto a la comunicación y disponibilidad de datos, medido a través de encuestas.

Revisión de Gestiones:

- **Número de revisiones realizadas:** Cantidad de revisiones de gestiones completadas.
- **Porcentaje de conformidad:** Porcentaje de gestiones que cumplen con los estándares y tareas asignadas.

Evento Desencadenante. Falta de sentido de pertinencia institucional.

Acciones de Mitigación.

Desarrollar e implementar actividades estratégicas enfocadas en la mejora del clima y la cultura organizacional, con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Recursos Necesarios:

Equipo de Recursos Humanos: Para diseñar y coordinar actividades de mejora del clima y la cultura organizacional.

Manual de Valores y Cultura: Documentos que describan la misión, visión, y valores institucionales.

Fondos para Actividades: Recursos financieros para eventos, capacitaciones y programas de reconocimiento

Indicadores:

1. Índice de Satisfacción del Clima Organizacional: Resultados de encuestas que midan la satisfacción general con el clima y la cultura organizacional.
2. Tasa de Participación: Porcentaje de empleados que participan en eventos y actividades organizacionales.
3. Tasa de Rotación de Personal: Cambios en la tasa de rotación de empleados, indicando la efectividad en la creación de un sentido de pertenencia.
4. **Medición del Desempeño:** Evaluación de mejoras en el desempeño general de la organización como resultado de un mejor clima y cultura.}

Evento Desencadenante. La institución no cuente con el personal necesario para poder hacer frente a las necesidades operativas en todas las áreas.

Acciones de Mitigación.

Reorganización del personal: Elaborar una propuesta para reestructurar el personal según las nuevas directrices y objetivos, para presentarla y discutirla con los directores.

Solicitud de presupuesto para contratación: Solicitar un presupuesto adicional para contratar personal, detallando el número de puestos y las funciones requeridas.

Aprobación de recursos económicos: Justificar y solicitar la aprobación de más recursos económicos para la contratación de personal adicional.

Recursos Necesarios:

- Herramientas de análisis organizacional y personal de recursos humanos.
- Información sobre perfiles y costos de puestos, y apoyo de recursos financieros.
- Datos financieros, reuniones con equipo financiero y documentos justificativos.

Indicadores:

Reorganización del personal:

- Número de empleados reubicados según la nueva estructura.
- Porcentaje de tareas asignadas correctamente tras la reorganización.

Solicitud de presupuesto:

- Porcentaje de presupuesto solicitado vs. aprobado.
- Tiempo transcurrido hasta la aprobación del presupuesto.

Aprobación de recursos económicos:

- Porcentaje de recursos asignados efectivamente para contratación.
- Porcentaje de aumento en la capacidad operativa tras la aprobación.

Evento Desencadenante. No contar con condiciones seguras de trabajo y de accesibilidad adecuadas en las distintas instalaciones del Fonafifo (Oficina Central, Oficina Regional de San José y Cañas).

Acciones de Mitigación.

- Renovación de Póliza**:** Gestionar la renovación de la póliza de incendios para el edificio de Oficinas Regionales de San José.
- Decisiones de Administración: Tomar decisiones administrativas para abordar los riesgos identificados.
- Seguimiento de Recomendaciones: Hacer seguimiento a las recomendaciones para el sistema de anclaje institucional y con el IFAM respecto a las condiciones físicas del edificio de oficinas centrales.
- Cumplimiento del IGEDA**:** Monitorear el grado de cumplimiento de los hallazgos detectados en el IGEDA.

Recursos Necesarios

Recurso humano, documentación de las gestiones realizadas.

Indicadores:

Renovación de Póliza:

- Porcentaje de póliza renovada a tiempo.
- Incidencias de cobertura no renovada.

Decisiones de Administración:

- Número de decisiones tomadas para mitigar riesgos.
- Porcentaje de riesgos mitigados.

Seguimiento de Recomendaciones:

- Porcentaje de recomendaciones implementadas.
- Tiempo de seguimiento completado.

Cumplimiento del IGEDA:

- Porcentaje de hallazgos cumplidos.
- Número de auditorías realizadas.

Riesgos financieros

Evento Desencadenante. Probabilidad de no generar recursos financieros para el PSA mediante el establecimiento de alianzas público-privadas, público-público (convenios cooperación específica)

Acciones de Mitigación:

El departamento de propuestas debe captar recursos nacionales e internacionales, generar productos para que el departamento de mercadeo pueda colocar, fortalecer los procedimientos institucionales y divulgar los beneficios de las alianzas.

Recursos Necesarios**:** Se necesitan recursos humanos, espacios para las sesiones de formación, ya sean presenciales o virtuales.

Indicadores: Porcentaje de recursos captados frente a la meta anual.

Riesgos ambientales

Evento Desencadenante. Probabilidad de eventos meteorológicos extremos (inundaciones en las oficinas de Caribe Norte y Palmar Norte).

Acciones de Mitigación

Implementar un sistema continuo de monitoreo y análisis de los efectos meteorológicos extremos para anticipar y gestionar posibles impactos en las operaciones. Esto incluirá la recopilación y evaluación de datos meteorológicos en tiempo real, así como la actualización de los planes de contingencia basados en los informes meteorológicos.

Recursos Necesarios**:** Se necesitan recursos humanos, espacios para las sesiones de formación, ya sean presenciales o virtuales, plan de Contingencia con documentación actualizada para responder a eventos meteorológicos extremos.

Indicadores: Cantidad de eventos extremos seguidos y evaluados.

Riesgos de mercado

Evento Desencadenante. Probabilidad de reducción de compra de créditos de carbono

Acciones de Mitigación: Fonafifo genere una nueva oferta de carbono verificada.

Recursos Necesarios**:** Se necesitan recursos humanos, espacios para las sesiones de trabajo, ya sean presenciales o virtuales.

Indicadores:

Evento Desencadenante. Posibilidad de que no se concluya la formalización de la solicitud de créditos.

Acciones de Mitigación:

1. Monitoreo del rendimiento de la fiduciaria: Implementar un sistema de indicadores de rendimiento clave (KPIs) para evaluar y monitorear la eficiencia de la fiduciaria en tiempo real.
2. Establecer acuerdos de nivel de servicio (SLAs): Formalizar acuerdos de nivel de servicio con la fiduciaria para definir tiempos de respuesta y gestionar los atrasos de manera proactiva.
3. Establecimiento de Plazos Intermedios: Definir plazos intermedios claros para cada fase del proceso de formalización, con recordatorios automáticos para todas las partes involucradas. Esto ayuda a garantizar que el proceso avance según lo programado.

Recursos Necesarios**:** Se necesitan recursos humanos, espacios para las sesiones de formación, ya sean presenciales o virtuales,

Indicador: Porcentaje de cumplimiento de los plazos establecidos en los SLAs y plazos intermedios.

Monitoreo y Revisión

El proceso de monitoreo y revisión es fundamental para asegurar la eficacia y la relevancia continua de las estrategias de gestión de riesgos. Esta sección describe el enfoque para supervisar y evaluar los riesgos identificados y las medidas de mitigación implementadas, con el fin de garantizar que se mantengan alineadas con los objetivos organizacionales y respondan adecuadamente a los cambios en el entorno.

Proceso de Monitoreo

Frecuencia de Revisiones: Las revisiones de riesgos y las medidas de mitigación se realizarán de manera semestral. Estas revisiones incluirán la evaluación del estado actual de los riesgos, la efectividad de las medidas implementadas y cualquier cambio en el contexto que pueda afectar la gestión de riesgos.

Métodos de Seguimiento:

Informe anual: Se generarán un informe que detallarán el estado de los riesgos, el progreso en la implementación de las medidas de mitigación y cualquier incidencia relevante.

Indicadores de Desempeño

Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs):

- Tasa de Implementación de Medidas de Mitigación: Porcentaje de medidas de mitigación implementadas en relación con el total planificado.
- Número de Incidentes Reportados: Cantidad de incidentes relacionados con riesgos que se han reportado y gestionado.
- Tiempo de Respuesta a Incidentes: Tiempo promedio desde la identificación hasta la resolución de incidentes de riesgo.

Revisiones Periódicas

Periodicidad de las Revisiones: El informe SEVRI y las estrategias de gestión de riesgos serán revisados y actualizados anualmente. Esta revisión incluirá la evaluación de la relevancia de los riesgos identificados y la efectividad de las estrategias de mitigación.

Procesos para Ajustar Medidas:

Actualización del Informe SEVRI: Se actualizarán los informes para reflejar nuevos riesgos, cambios en el entorno y ajustes en las estrategias de mitigación. Esto se realizará en función de los informes periódicos y cualquier cambio significativo en el entorno externo o interno.

Ajuste de Estrategias de Gestión de Riesgos: Las medidas de mitigación serán ajustadas según la evolución de los riesgos identificados y los cambios en el contexto organizacional. Esto incluirá la revisión de los procedimientos y la implementación de nuevas prácticas según sea necesario.

Conclusiones y Recomendaciones

1. Los riesgos financieros muestran una gestión relativamente estable, con mayor aceptabilidad. Los riesgos de mercado y legales, al ser retenidos, indican que no tienen un control total y podrían ser más difíciles de administrar.
2. Las reducciones presupuestarias y la falta de integración de sistemas pueden impactar negativamente el presupuesto de la Dirección de Fomento Forestal y limitar el pago oportuno de contratos.
3. La eliminación de posiciones y las deficiencias en infraestructura pueden comprometer la salud y seguridad del personal, mientras que el aumento de cargas de trabajo puede incrementar los riesgos psicosociales.
4. La falta de actualización en el análisis de cargas laborales y la falta de comunicación oportuna sobre cambios tecnológicos pueden causar atrasos en la ejecución de tareas.
5. Las inundaciones y eventos naturales pueden interrumpir los servicios básicos y afectar la operación de las instalaciones en las oficinas regionales.
6. Para mejorar la gestión de riesgos y fortalecer los controles internos, se recomienda implementar un sistema integral de gestión de riesgos que utilice herramientas estandarizadas para identificar, evaluar y priorizar riesgos de manera continua. Esto debe ir acompañado de una revisión y actualización regular de los controles internos, con políticas claras y auditorías frecuentes para garantizar su eficacia.
7. La automatización de procesos críticos y la capacitación continua del personal son esenciales para reducir errores y promover una cultura de seguridad y cumplimiento.
8. Además, se debe establecer un protocolo claro para la comunicación y clasificación de riesgos, así como implementar sistemas de monitoreo y revisión continua para ajustar las estrategias según sea necesario. Desarrollar planes de contingencia y recuperación garantizará la continuidad de las operaciones en situaciones de emergencia.

Anexos

Ficha Riesgos tecnológicos

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th colspan="2">Causas</th><th>Evento</th><th>Consecuencias</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Fallas en los equipos de enfriamiento (aire acondicionado) y en tablero eléctrico de la sala de servidores.
2. Fallas y picos de fluido eléctrico y del internet. (externo)
3. Falta de presupuesto para repuestos para el reemplazo de piezas dañadas de servidores y equipos esenciales.
4. Ataque de seguridad que imposibilitan el acceso a los servicios.
5.Inundación por daños de tuberías de pisos superiores.
6.Daños a la plataforma e infraestructura tecnológica.
7. Presencias de incendios.</td><td>Posibilidad de presentar problemas o daños en la plataforma tecnológica institucional.</td><td>1.Daños graves en la plataforma e infraestructura tecnológica y los equipos tecnológicos de los funcionarios de Fonafifo.
2. Incumplimiento en los objetivos estratégicos de la institución.
3. Incremento en las inconformidades de clientes de Fonafifo.
4. Vulnerabilidad en la plataforma e infraestructura tecnológica.
5.Pérdida de la información institucional.
6.Interrupción de servicios críticos.</td></tr>
<tr><td>Probabilidad de ocurrencia</td><td colspan="2">Controles existentes</td><td>Nivel del Riesgo</td></tr>
<tr><td>Probable</td><td colspan="2" rowspan="3">1. Planes de mantenimiento de equipos.
2. Revisión de los planes de adquisición y renovación de bienes y servicios.
3. Atención y solución de incidentes de TI
4. Proponer el uso de contar con seguro por medio de la renovación de equipo tecnológico</td><td rowspan="3">Aceptable</td></tr>
<tr><td>Magnitud de las consecuencias</td></tr>
<tr><td>Alto</td></tr>
<tr><td>Resultado de la evaluación</td><td colspan="2">Tratamiento del riesgo</td><td>Responsable</td></tr>
</table>

Gestionar	1. Contar con los respaldos de la información fuera de FONAFIFO 2. Concientizar a los usuarios en el uso de sus equipos personales en caso de ser requerido, según lo estipulado en el contrato de teletrabajo 3. Se está en proceso de desarrollo de la plataforma de Gestión de averías llamada SOSTIC, que en una primera etapa va a contar con el registro del incidente y la solución brindada. Para una segunda etapa se esperaría tener una base de conocimiento y poder atender los casos de una forma más ágil. 4. Gestionar las actividades de mantenimiento a la infraestructura por parte de la UTIC o en su defecto de un tercero.	PeI

Descripción del riesgo		
Causas	**Evento**	**Consecuencias**
1. Incumplimiento de los controles establecidos según las políticas de seguridad. Ataques criminales de ciberseguridad así como de malware. 2. No adquisición y/o atrasos en la renovación del Certificado seguridad de SSL al servidor de aplicaciones y sitios web. 3. Falta del Certificado seguridad de SSL al servidor de aplicaciones y sitios web.	Posibilidad de vulnerabilidad en la plataforma tecnológica institucional.	1. Daños graves en la plataforma e infraestructura tecnológica y los equipos tecnológicos de los funcionarios de Fonafifo. 2. Incumplimiento en los objetivos estratégicos de la institución. Incremento en las inconformidades de clientes de Fonafifo. 3. Vulnerabilidad en la plataforma e infraestructura tecnológica. 4. Pérdida de la información institucional. Interrupción de servicios críticos.

Probabilidad de ocurrencia	**Controles existentes**	**Nivel del Riesgo**
Probable	1. Planes de mantenimiento de los equipos. 2. Atención y solución de incidentes de TI 2. Implementación de respaldos en varias ubicaciones internas y externas. 4. Monitoreo de la seguridad por diversos controles como las alertas técnicas emitidas por el MICIT, asi como por medio de las diferentes herramientas institucionales.	**Aceptable**
Magnitud de las consecuencias		
Alto		

	4. Infografía y charlas de Seguridad de la Información	
Resultado de la evaluación	**Tratamiento del riesgo**	**Responsable**
Gestionar	1. Monitorear a los usuarios en el cumplimiento de la normativa TIC. 2. Investigación y capacitación constantemente para el fortalecimiento de la PEI en temas relacionados. 3. Fomentar el traslado de la información de los usuarios al OneDrive. 4. Migrar la totalidad de información almacenada en el SCGI a la nube. 5. Monitorear las herramientas de seguridad como Antivirus, actualizaciones, MicroClaudia y CISCO Umbrela, las cuales deben estar actualizadas según las alertas emitidas por MICITT sobre las vulnerabilidades por ataques cibernéticos. 6. Revisión rigurosa de las bases de datos y pruebas de restauración según planes de contingencias y documentación actualizada 7. Replanteamiento y reconfiguración de los permisos en los buzones compartidos por área. 8. Revisión y actualización del nivel de seguridad por medio del doble factor de autenticación.	**SIT**

Descripción del riesgo		
Causas	**Evento**	**Consecuencias**
1. Poca retroalimentación de la realidad y necesidades de la oficina regional con los programadores del UTIC. 2. Desconocimiento por parte de los programadores de la UTIC del programa de PSA y del manual de procedimientos del PSA. 3. Poca retroalimentación de las actualizaciones del sistema informático del PSA. 4. Poca participación de los de los usuarios directos encargados de su operación en el proceso de construcción de los sistemas informáticos. 5. Constantes Modificaciones en el sistema.	Probabilidad de inconsistencias los sistemas informáticos.	1. Atraso en las labores administrativas de la oficina. 2. Atraso en el pago de contratos y ejecución anual presupuestaria. 3. Aumento de inconformidades del administrado. 4. Aumento de errores de visualización de los módulos del sistema informático entre oficina regional y las otras direcciones (legal y financiera). 5. Recargo de labores. 6. Aumento de errores en la información generada por la oficina, que puede comprometer en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Probabilidad de ocurrencia	Controles existentes	Nivel del Riesgo
Muy Probable	1. Evaluación y Consultas a los usuarios de los sistemas. 2. Centralización de solicitudes para canalizar las necesidades de apoyo.	**Inaceptable**
Magnitud de las consecuencias		
Alto		
Resultado de la evaluación	**Tratamiento del riesgo**	**Responsable**
Gestionar	1. Solicitar a la DSA mayor comunicación entre los funcionarios de UTIC. 2. Recomendar a la DSA un acercamiento mínimo dos veces al año con el UTIC para un mayor entendimiento de nuestras necesidades y entender su realidad.	PeI

Ficha Riesgos laborales y organizacional

Descripción del riesgo		
Causas	**Evento**	**Consecuencias**
1. No identificación de cargas laborales, de las necesidades de la oficina. 2. Desconocimiento del personal que se necesita en la oficina regional.	Posibilidad de que el personal institucional, en tiempos determinados, experimente un aumento en la carga laboral.	1. Fuga de personal clave. 2. Incapacidad para atender todas las actividades. 3. Baja calidad en la gestión. 4. No cumplir con las metas del PPSA.

Probabilidad de ocurrencia	Controles existentes	Nivel del Riesgo
Altamente probable	1. Análisis de control de cargas del personal. 2. Mecanismos de control y seguimiento de funciones Oficinas Regionales / Departamento de gestión de Servicios Ambientales y Control y Monitoreo.	**Inaceptable**
Magnitud de las consecuencias		
Moderado		
Resultado de la evaluación	**Tratamiento del riesgo**	**Responsable**

Gestionar	1. Documentación de posibles cuellos de botella en la gestión de pago.	Personal de la Oficina Regional.
	2. Programar al menos dos sesiones de trabajo para actualizar al personal de la Oficina Regional para capacitarlos de los nuevos cambios del sistema (asociado al nuevo esquema de PPSA).	Jefatura de la Oficina Regional
	3. Implementación de mecanismos de comunicación y disponibilidad de datos actualizados en Buzones compartidos.	Personal de la Oficina Regional

Descripción del riesgo		
Causas	**Evento**	**Consecuencias**
1. El desligamiento de las oficinas regionales con la oficina central. 2. Falta de procedimientos oportunos de los procesos operativos. 3. Ausencia de una cultura organizacional integral. Falta de tomar en cuenta las necesidades y la opinión de los funcionarios administrativos de la oficina regional. 4. Diferencias de condiciones laborales en la misma institución y funciones.	Posibilidad de no contar con un sentido de pertinencia institucional	1. Desmotivación de todo el personal de la oficina. 2. Fuga de personal. 3. Atrasos en la meta de ejecución presupuestaria. 4. Atraso en los procesos de gestión operativa.

Probabilidad de ocurrencia	**Controles existentes**	**Nivel del Riesgo**
Muy probable	Se desconocen si existen controles	**Inaceptable**
Magnitud de las consecuencias		
Alto		
Resultado de la evaluación	**Tratamiento del riesgo**	**Responsable**
Gestionar	Realizar actividades que mejoren el clima y la cultura organizacional, para generar sentido de pertenencia con la institución	Dirección de Servicios Ambientales Dirección Administrativa Oficina Regional

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th>Causas</th><th>Evento</th><th colspan="2">Consecuencias</th></tr>
<tr><td>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).
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.
3. Existencia de estantería sin el debido anclaje (bodega de suministros, archivo central y archivo de PSA).
4. Edificio de Oficinas Centrales no cuenta con una salida de emergencia habilitada según la normativa de escaleras de emergencia.
5. Exceso de carga y/o deficiencias en las instalaciones eléctricas de las edificaciones institucionales.
6. Dificultad para dar cumplimiento a los requisitos establecidos por la ley 7600 en las instalaciones de las OR Cañas, SJ y Oficinas Centrales.
7. Deficiencias por parte de la administración del Ifam para gestionar las mejoras requeridas a nivel de infraestructura y mantenimiento de las instalaciones.</td><td>Posibilidad de no propiciar condiciones seguras de trabajo y de accesibilidad adecuadas en las distintas instalaciones del Fonafifo (Oficina Central, Oficina Regional de San José y Cañas)</td><td colspan="2">1. Aumento en la incidencia de enfermedades y accidentes laborales.
2. Inadecuadas condiciones de trabajo, higiene y accesibilidad para las personas funcionarias y personas usuarias.
3. La interrupción de los servicios en caso de que ocurra una emergencia.
4. Sanciones y clausura de los establecimientos por parte de los entes rectores (Ministerio de Salud).
5. Incumplimiento de normativa.
6. Pérdida de vidas humanas y de bienes institucionales.
7. Cierre de oficinas por falta de permisos de funcionamiento y su consecuente afectación a los servicios brindados (OR Cañas, OR SJ Oficinas Centrales).</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th colspan="2">Controles existentes</th><th>Nivel del Riesgo</th></tr>
<tr><td>Muy probable
Magnitud de las consecuencias
Moderado</td><td colspan="2">1. Sensores de humo, extintores, botiquines y señalización en Oficinas Centrales y Oficinas Regionales.
2. Inspecciones realizadas por la USO para la identificación de condiciones inseguras, insalubres, seguridad humana y riesgo de incendio en todas las instalaciones del Fonafifo (señalización,</td><td>Inaceptable</td></tr>
</table>

	sistemas para la protección contra incendio, sistemas de detección y alarma, extintores, sistemas e instalaciones eléctricas, luces de emergencia, medios de egreso, entre otros). 3. Mapeo de riesgos anual de higiene y seguridad laboral. 4. Aplicación del Índice de Gestión de accesibilidad y discapacidad (IGEDA) 5. Ejecución y actualización del programa de salud ocupacional.	

Resultado de la evaluación	**Tratamiento del riesgo**	**Responsable**
Gestionar	Gestionar la renovación de la póliza de incendios del edificio de Oficinas Regionales de San José.	Unidad de Salud Ocupacional Dirección Administrativa Financiera
	Toma de decisiones de la administración para el abordaje de los riesgos identificados.	Unidad de Salud Ocupacional Dirección Administrativa Financiera
	Dar seguimiento a las recomendaciones emitidas a las áreas correspondientes para el sistema de anclaje institucional.	Unidad de Salud Ocupacional Dirección Administrativa Financiera
	Dar seguimiento con el IFAM a las recomendaciones emitidas por ingeniería de bomberos sobre las condiciones físicas del edificio de oficinas centrales.	Unidad de Salud Ocupacional Dirección Administrativa Financiera
	Dar seguimiento al grado de cumplimiento de los hallazgos detectados en el IGEDA.	Unidad de Salud Ocupacional Dirección Administrativa Financiera

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th>Causas</th><th>Evento</th><th colspan="2">Consecuencias</th></tr>
<tr><td>1. Directriz presidencial de contención del gasto público que restringe y/o elimine plazas nuevas y la utilización de plazas vacantes.
2. Falta de recursos económicos en el Fideicomiso 544 para mantener el personal de apoyo a las labores del Fonafifo.
3. Salida de personal y su no reemplazo en el tiempo requerido.</td><td>Posibilidad de que la institución no cuente con el personal necesario para poder hacer frente a las necesidades operativas en todas las áreas.</td><td colspan="2">1. Disminución de la calidad de los servicios brindados por la institución.
Aumento en los tiempos de respuesta.
2. Incremento de errores debido a la curva de aprendizaje para los funcionarios que asuman nuevas funciones por recargo.
3. Reorganización estructural institucional y redistribución de funciones.
4. Incremento en la asignación de tareas laborales.
5. Deterioro de la salud laboral del personal por recarga (estrés, aumento de incapacidades, lesiones, etc.).
6. Aumento de inconformidades de usuarios externos y funcionarios.</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th colspan="2">Controles existentes</th><th>Nivel del Riesgo</th></tr>
<tr><td>Probable
Magnitud de las consecuencias
Muy alto</td><td colspan="2">1. No existen controles sobre las decisiones gubernamentales.
2. Conocimiento en las jubilaciones y traslado del personal.
3. Realizar proyecciones presupuestarias de los recursos necesarios por Servicio Civil y Fideicomiso para el pago de remuneraciones.
4. Actualizar el plan de sucesión que contemple los funcionarios que están próximos a acogerse a la pensión.</td><td>Inaceptable</td></tr>
<tr><th>Resultado de la evaluación</th><th colspan="2">Tratamiento del riesgo</th><th>Responsable</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Gestionar</td><td colspan="2">1. Elaboración de una nueva propuesta de reorganización del personal con las nuevas directrices existentes para discusión con directores.</td><td>Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Realizar solicitud de mayor asignación presupuestaria para contratación de personal.</td><td>Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Aprobación de más recursos económicos.</td><td>Dirección Administrativa Financiera</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th colspan="2">Causas</th><th>Evento</th><th>Consecuencias</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Falta de control y seguimiento de la información recibida y enviada entre oficinas.
2. Falta de coordinación con otras instancias, como el Departamento de Crédito y el Departamento de mercadeo, que puede ocasionar retrasos en el trámite de convenios y créditos asociados al PPSA.
3. Resistencia al uso de los sistemas informáticos o el uso inadecuado.
4. Falta de coordinación entre las Oficinas Centrales y Oficinas regionales.
5. Falta de seguimiento a las inconsistencias detectadas en los proyectos de PPSA.
6. Desconocimiento del uso de los sistemas informáticos por algunas personas funcionarias de las Oficinas Regionales.</td><td>Probabilidad del mal manejo de la información y el uso de sistemas informáticos de la DSA y Oficinas Regionales.</td><td>1. Aumento de costos administrativos.
2. Reprocesos de gestiones operativas del PPSA.
3. Aumento del desconocimiento de la persona usuaria del quehacer del PPSA.
4. Acceso limitado de datos de contacto directo con las personas beneficiarias de PPSA.</td></tr>
<tr><td>Probabilidad de ocurrencia</td><td colspan="2">Controles existentes</td><td>Nivel del Riesgo</td></tr>
<tr><td>Muy probable</td><td colspan="2" rowspan="3">1. Corregir información en el sistema.
2. Notificar a las Oficinas Regionales para que actualicen la información.</td><td rowspan="3">Aceptable</td></tr>
<tr><td>Magnitud de las consecuencias</td></tr>
<tr><td>Bajo</td></tr>
<tr><td>Resultado de la evaluación</td><td colspan="2">Tratamiento del riesgo</td><td>Responsable</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Retener</td><td colspan="2">1. Realizar revisión periódica de la información y verificar si se tienen inconsistencias en cuanto a información y montos.</td><td>OR/DGSA</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Notificar a las Oficinas Regionales hallazgos de la información inconsistente.</td><td>OR/DGSA</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Gestionar la actualización y corrección de la información inconsistente.</td><td>DGSA</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th colspan="2">Causas</th><th>Evento</th><th>Consecuencias</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Falta de control y resguardo de manera adecuado la información crítica.
2. Cultura organizacional.
3. Uso de canales no oficiales para difundir información.
4. Falta de clasificación de la información crítica y sensible de la institución
5. Falta de protocoles internos de información sensible y crítica para su divulgación adecuada de la información por parte de las Unidades responsables.</td><td>Probabilidad de filtración de información relevante (crítica, sensibilidad, confidencial) a través de canales no oficiales, desacreditando la institucional.</td><td>1. Fuga de información en forma irresponsable, que afecta la imagen institucional.
2. Afectación de la imagen institucional.
3. Generación de conflictos externos con otras entidades.</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th colspan="2">Controles existentes</th><th>Nivel del Riesgo</th></tr>
<tr><td>Muy probable</td><td colspan="2" rowspan="3">No existe</td><td rowspan="3">Inaceptable</td></tr>
<tr><td>Magnitud de las consecuencias</td></tr>
<tr><td>Alto</td></tr>
<tr><th>Resultado de la evaluación</th><th colspan="2">Tratamiento del riesgo</th><th>Responsable</th></tr>
<tr><td>Retener</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th>Causas</th><th>Evento</th><th colspan="2">Consecuencias</th></tr>
<tr><td>1. Cambios en la dirección por decisiones de la administración.
2. Modificaciones en las políticas o prioridades del Minae pueden llevar a ajustes en la visión estratégica.
3. La llegada de nuevos directores con diferentes enfoques puede provocar una revisión y ajuste de la visión estratégica.
4. La implementación de nuevas leyes o regulaciones puede requerir ajustes en los objetivos estratégicos.
5. Nuevas tecnologías o descubrimientos científicos pueden llevar a la actualización de las estrategias para incorporar enfoques más avanzados o efectivos.
6. La aparición de nuevos desafíos ambientales puede requerir ajustes en la visión estratégica para abordar estos problemas.
7. La evaluación de los resultados alcanzados y la identificación de áreas de mejora pueden llevar a ajustes en la visión estratégica para mejorar el desempeño.</td><td>Posibilidad de modificaciones en la visión estratégica de la Dirección de Fomento Forestal</td><td colspan="2">1. Cambios en las prioridades y objetivos de la Dirección de Fomento Forestal, afectando la planificación, implementación y evaluación de programas y proyectos de crédito.
2. Incumplimiento en la meta anual de ejecución presupuestaria del programa de Crédito.
3. Afectación en la nota de desempeño institucional y en los objetivos estratégicos Plan Anual Operativo y del Plan Estratégico Institucional.</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th colspan="2">Controles existentes</th><th>Nivel del Riesgo</th></tr>
<tr><td>Muy probable
Magnitud de las consecuencias
Moderado</td><td colspan="2">Realizar una valoración interna para identificar los cambios requeridos.</td><td>Aceptable</td></tr>
<tr><th>Resultado de la evaluación</th><th colspan="2">Tratamiento del riesgo</th><th>Responsable</th></tr>
<tr><td>Retener</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
</table>

Ficha de Riesgos Financieros

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th colspan="2">Causas</th><th>Evento</th><th>Consecuencias</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Cambio en las prioridades de las políticas públicas nacionales, en el que los productos que genera el Fonafifo ya no sean una prioridad.
2. Falta de liquidez por déficit fiscal, por pandemia, nuevos compromisos de país de des carbonización, reducción en el consumo de combustibles fósiles.
3. Eventual restricción de transferencias corrientes por parte del Ministerio de Hacienda.
4. Recursos institucionales insuficientes para financiar principalmente los contratos de pago por servicios ambientales a largo plazo y sus costos operativos.
5. Eventual restricción del superávit específico por parte del ente regulador.
6. Incremento en el diferencial cambiario según el tipo de cambio presupuestario para el año de referencia.
7. Restricciones en la normativa relativa a la administración de Fideicomisos.</td><td>Posibilidad de que las Cuentas en Caja Única y el Fideicomiso no cuenten con los recursos necesarios para atender el flujo de caja requerido para cubrir las obligaciones financieras.</td><td>1. Incumplimiento en los objetivos institucionales según la Ley Forestal No 7575, ni con los compromisos existentes en el Plan Nacional de Desarrollo (PND y PNDF).
2. Insatisfacción por parte de los usuarios.
3. Eventuales procesos judiciales de cobro por parte de los clientes.
4. Posible cierre operativo de la institución.
5. Restructuración estratégica a nivel institucional.</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th colspan="2">Controles existentes</th><th>Nivel del Riesgo</th></tr>
<tr><td>Probable
Magnitud de las consecuencias
Aceptable</td><td colspan="2">1. Calendario de tesoría nacional para el cobro oportuno de los recursos de transferencias y otros aportes.
2. Normativa establecida para que tesoría Nacional transfiera los recursos indicados a las cuentas en Caja Única.
3. Dar seguimiento a las gestiones de cobro al financiador del presupuesto institucional.
4. Dar seguimiento de cobro a los diferentes convenios que suscribe la institución con organizaciones externas.</td><td>Inaceptable</td></tr>
<tr><th>Resultado de la evaluación</th><th colspan="2">Tratamiento del riesgo</th><th>Responsable</th></tr>
<tr><td>Retener</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th>Causas</th><th>Evento</th><th colspan="2">Consecuencias</th></tr>
<tr><td>1. Incumplimiento del bloque de legalidad vigentes en materia presupuestaria.
2. Situaciones económicas a nivel nacional, como convenidos a los que está sujeto el país por convenios con entidades Financieras Internacionales, lo que conlleva a recortes presupuestarios.
3. Cambio en las prioridades de las políticas públicas nacionales.</td><td>Posibilidad de no haya una aprobación del 100% de los recursos requeridos en el plan-presupuesto anual institucional</td><td colspan="2">1. Limitación de contratación de personal, bienes y servicios requeridos para el funcionamiento optimo de la institución.
2. Limitaciones para cumplir con obligaciones financieras de los programas sustantivos.
3. Limitación para cumplir con los planes de renovación y mantenimiento de instalaciones, vehículo, equipo tecnológico y herramientas.
4. Recortes presupuestarios de cada una de las direcciones, como capacitaciones en temas específicos, viáticos, etc.
5. Incumplimiento de metas institucionales en los programas sustantivos.</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th colspan="2">Controles existentes</th><th>Nivel del Riesgo</th></tr>
<tr><td>Probable
Magnitud de las consecuencias
Alto</td><td colspan="2">1. Velar por que el procedimiento establecido para la formulación del presupuesto cumpla con la normativa digite y cumplan con los requisitos técnicos solicitados.
2. Capacitar al personal institucional involucrado en materia presupuestaria.
3. Facilitar la participación institucional en la Fase de Formulación del Plan Presupuesto.</td><td>Inaceptable</td></tr>
<tr><th>Resultado de la evaluación</th><th colspan="2">Tratamiento del riesgo</th><th>Responsable</th></tr>
<tr><td>Retener</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
</table>

Descripción del riesgo		
Causas	**Evento**	**Consecuencias**
1. Falta de conocimiento y de ejecución de procedimientos ya oficializados (ejemplo convenios) 2. Ausencia de un sistema informático de comercialización institucional. 3. Ausencia de un sistema informático para el seguimiento de los compromisos de convenios. 4. Desconocimiento sobre los aspectos legales o técnicos con los procesos de captación de recursos. 5.Falta de un modelo de negocio a nivel institucional (se privilegia el dar dinero, más que el conseguirlo). 6.Retrasos en la atención al cliente que brinda financiamiento para el PSA. 7. Retrasos en la generación o fallos de la información contable de los recursos captados y sus fuentes. 8. Retrasos en la gestión y firma de convenios. 9. Errores en la gestión de recursos financieros aportados para el PSA (dinero sin ejecutar, dinero devuelto al cliente) 10. Elaboración de informes para convenistas con información incorrecta al no involucrar al gestor del convenio. 11.Poca flexibilidad institucional para ofrecer soluciones innovadoras y ágiles. 12.Restricción de empresas/instituciones para firmar convenios en que deban ceder recursos financieros.	Probabilidad de no generar recursos financieros para el PSA mediante el establecimiento de alianzas público-privadas, público-público (convenios cooperación específica)	1. Pérdida de competitividad para el estableciendo de convenios (alianzas). 2.Poco reconocimiento para acceder a organizaciones que brindan recursos financieros, en particular del sector privado. 3.Perdida de valor en cuanto a la gestión institucional. 4.Fallos técnicos o financieros frecuentes. 5.Devolución de recursos financieros a organizaciones. 6.Reducción en los ingresos por concepto de convenios (alianzas).

Probabilidad de ocurrencia	**Controles existentes**	**Nivel del Riesgo**
Muy probable	1. Enfocarse en clientes más probables y comunes 2. Asumir tareas de otras unidades funcionales, seguimiento a los compromisos.	**Aceptable**
Magnitud de las consecuencias		

Moderado	3. Fortalecimiento de la coordinación con el PPSA y con el departamento Financiero Contable y la DAJ. 4. Fortalecimiento de la comunicación y coordinación con los convenistas. 5. Generación de información de interés para los convenistas de manera frecuente. (datos de fincas, datos de vida silvestre, datos socioeconómicos, entre otros) 6. Desarrollo de acciones para una mayor exposición pública.	
Resultado de la evaluación	**Tratamiento del riesgo**	**Responsable**
Gestionar	1. El departamento de propuestas asuma su función de captación de recursos a nivel nacional e internacional. 2. El departamento de propuestas genere productos que el departamento de mercadeo pueda colocar. 3. Fortalecimiento de los procedimientos institucionales y su implementación conjunta. 4. Mayor divulgación interna de los beneficios asociados al establecimiento de alianzas 5. Mayor divulgación externa de los beneficios asociados al establecimiento de alianzas	**Jefatura de Dep. Propuestas** **Jefatura de Dep. Propuestas** **Directora de DDCSA** **Jefatura Dep. Mercadeo** **Dep. Mercadeo**

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th>Causas</th><th>Evento</th><th colspan="2">Consecuencias</th></tr>
<tr><td>1. Los clientes no muestran interés en adquirir un crédito.
2. Disminución del presupuesto asignado de los créditos.
3. Insuficientes actividades de promoción y divulgación.
4. No contar con una planificación y una calendarización estratégica en la colocación de proyectos (metas excesivas de colocación que no se adecuan a la realidad).
5. Situaciones ajenas al proyecto (plagas, pandemias, desastres naturales, eventos meteorológicos extremos).
6. Los posibles clientes interesados no cumplen con los requisitos técnicos y legales para ingresar al programa.</td><td>Probabilidad de la no colocación de nuevos proyectos de créditos.</td><td colspan="2">1. Afectación en el establecimiento de los proyectos en los tiempos adecuados.
2. Árboles que no cumplen con los valores de referencia mínimos establecidos en el manual de PPSA.
3. Incumplimiento de la meta anual en la colocación de nuevos créditos.
4. Incumplimiento de las metas institucional y los objetivos.</td></tr>
<tr><td>Probabilidad de ocurrencia</td><td colspan="2">Controles existentes</td><td>Nivel del Riesgo</td></tr>
<tr><td>Muy probable</td><td colspan="2" rowspan="2"></td><td rowspan="2">Inaceptable</td></tr>
<tr><td>Magnitud de las consecuencias</td></tr>
<tr><td>Alto</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><td>Resultado de la evaluación</td><td colspan="2">Tratamiento del riesgo</td><td>Responsable</td></tr>
<tr><td>Retener</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
</table>

Ficha de Riesgo político

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th>Causas</th><th>Evento</th><th colspan="2">Consecuencias</th></tr>
<tr><td>1. Cambios en las políticas gubernamentales.
2. Nuevas directrices de centralización, revisión, validación y seguimiento de los requerimientos institucionales por parte del Ministerio.</td><td>Probabilidad de atrasos en la publicación del decreto ministerial del nuevo PSA 2.0, el manual de procedimientos del PPSA y la resolución para la ejecución del presupuesto asignado al PPSA.</td><td colspan="2">1. Incumplimiento de la gestión legal de las solicitudes del PPSA
2. Incumplimiento de las metas anuales en la contratación de nuevas solicitudes del PPSA.
3. Atrasos y/o incumplimiento en la ejecución presupuestaria del PPSA.</td></tr>
<tr><td>Probabilidad de ocurrencia</td><td colspan="2">Controles existentes</td><td>Nivel del Riesgo</td></tr>
<tr><td>Muy probable</td><td colspan="2" rowspan="3">No existe debido a que no se tiene injerencia directa</td><td rowspan="3">Inaceptable</td></tr>
<tr><td>Magnitud de las consecuencias</td></tr>
<tr><td>Alto</td></tr>
<tr><td>Resultado de la evaluación</td><td colspan="2">Tratamiento del riesgo</td><td>Responsable</td></tr>
<tr><td>Retener</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
</table>

Ficha de Riesgos Ambientales

<table>
<tr><th colspan="3">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th>Causas</th><th>Evento</th><th>Consecuencias</th></tr>
<tr><td>1. Aumento de las lluvias, tormentas y huracanes.
2. Aumento o disminución de la presión atmosférica.
3. Presencia del fenómeno del Niño y la Niña.
4. Emisiones de gases de efecto invernadero.
5. Cambio climático.</td><td>Probabilidad de eventos meteorológicos extremos (inundaciones en las oficinas de Caribe Norte y Palmar Norte)</td><td>1. Interrupción del servicio al administrado.
2. Incumplimiento de la meta de visitas a proyectos del PSA.
3. Afectación de los funcionarios por exposición a inundación de sus hogares.
4. Aumento del riesgo de la integridad de los funcionarios.
5. Atraso en la ejecución presupuestario según la programación.
6. Desabastecimiento de servicios generales básicos (electricidad, internet y agua).
7. Desbordamiento de ríos e inundaciones.
8. Deslizamientos que obstruye el paso en las carreteras.</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th colspan="2">Controles existentes</th></tr>
<tr><td>Altamente probable</td><td colspan="2" rowspan="2">Reportes meteorológicos.</td></tr>
<tr><th>Magnitud de las consecuencias</th></tr>
<tr><td>Moderado</td><td colspan="2">Inaceptable</td></tr>
<tr><th>Resultado de la evaluación</th><th>Tratamiento del riesgo</th><th>Responsable</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Gestionar</td><td>1. Seguimiento efectos meteorológicos extremos</td><td>Jefatura de oficina Regional</td></tr>
<tr><td>2. Realizar la mayor cantidad de visitas en los meses de verano</td><td>Jefatura de oficina Regional
Personal de la Oficina Regional</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th>Causas</th><th>Evento</th><th colspan="2">Consecuencias</th></tr>
<tr><td>1.Desastres naturales.
2.Cambios climáticos.
3. Presencia del fenómeno del niño y la niña.</td><td>Posibilidad de la existencia de fenómenos climáticos extremos</td><td colspan="2">1. Retrasos en las siembras.
2. Aumento de las plagas.
3. Aumento en la mortalidad de las plantaciones.
4. Incumplimiento en el pago de contratos de créditos por afectaciones.
5. Aumento de la morosidad.
6. Aumento de readecuaciones.
7. Aumentos de arreglos de pago.
8. Aumentos de cobro judicial.</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th colspan="2">Controles existentes</th><th>Nivel del Riesgo</th></tr>
<tr><td>Probable</td><td colspan="2" rowspan="3">Realizar una valoración del crédito y proponer un plan de readecuación.</td><td rowspan="3">Aceptable</td></tr>
<tr><th>Magnitud de las consecuencias</th></tr>
<tr><td>Moderado</td></tr>
<tr><th>Resultado de la evaluación</th><th colspan="2">Tratamiento del riesgo</th><th>Responsable</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Retener</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td></tr>
</table>

Ficha de Riesgos de mercado

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th colspan="2">Causas</th><th>Evento</th><th>Consecuencias</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Ausencia de medición de otros servicios ambientales.
2. Ausencia de personal especializado para generar nuevas ofertas de servicios ambientales (certificados de biodiversidad y certificados de agua).
3. Depender de cooperación internacional y de consultores para generar nuevas ofertas.
4. Alto precio de un posible nuevo producto, debido a la inclusión en los costos del monto total del PSA.
5. Ausencia de un Programa de Monitoreo (más que mediciones puntuales) para demostrar impactos.
6. Ausencia de un PSA diferenciado con horizonte de contratos a 20 o 30 años.
7. Altos costos de la plataforma operacional para participar en otros mercados.
8. Ausencia de equipo negociador para nuevos mercados.</td><td>Probabilidad de no poder participar en otros mercados de servicios ambientales</td><td>1. Dificultad para generar otros mecanismos para captar recursos financieros adicionales.
2. Dificultad para participar en nuevos mercados.
3. Limitación para proyectar metas de mayores ingresos para la institución.
4. Limitación del crecimiento para captación de recursos.
5. Dificultad para recuperar el costo del PSA, mediante la colocación de servicios en mercados específicos.</td></tr>
<tr><td>Probabilidad de ocurrencia</td><td colspan="2">Controles existentes</td><td>Nivel del Riesgo</td></tr>
<tr><td>Muy probable
Magnitud de las consecuencias
Bajo</td><td colspan="2">1. Búsqueda constante de contactos para presentar a las jefaturas inmediatas.
2. Generación de información (investigación secundaria)
3. Participación en comisiones para desarrollar productos para mercados alternativos a nivel de Minae y SINAC.</td><td>Aceptable</td></tr>
<tr><td>Resultado de la evaluación</td><td colspan="2">Tratamiento del riesgo</td><td>Responsable</td></tr>
<tr><td>Retener</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th>Causas</th><th>Evento</th><th colspan="2">Consecuencias</th></tr>
<tr><td>1. Inestabilidad operacional y política del programa País para la Carbono Neutralidad.
2. Nuevas regulaciones para el comercio de carbono en el marco del artículo 6 del acuerdo de Paris.
3. Cuestionamientos de la calidad y credibilidad sobre los créditos de carbono de Fonafifo por parte de Organismos Verificadores de Inventarios de GEI de organizaciones.
4. Competencia de intermediarios de créditos de carbono en plataformas de compras públicas como el SICOP.
5. Oferta más barata de créditos de carbono verificados y registrados.
6. Traslado de organizaciones a la norma ISO-14-068 para demostrar la C-Neutralidad en lugar de la norma INTE B5.
7. Baja participación de fincas con plantaciones forestales para exportación en el Programa de PSA.
8. No disponibilidad de créditos de carbono verificados o validados.
10. Costo del precio de cada reducción muy alto por tener que incluir el monto total del PSA.
11. Desconocimiento institucional en el proceso de Sicop proveedor que facilite al DM su gestión de captación.</td><td>Probabilidad de reducción de compra de créditos de carbono.</td><td colspan="2">1. Disminución de la presencia de Fonafifo en el Mercado Doméstico de Carbono amparado en el Programa País para la C-Neutralidad.
2. Afectación en el logro de las metas de captación de recursos adicionales según PEI y PAO.
3. Dificultad para captar clientes y sostener los actuales.
4. Perdida de adjudicaciones en Sicop de venta de créditos de carbono.
5. Dificultad de participación en carteles públicos.
6. Dificultad para generar proyectos de créditos de carbono no aceptables en el mercado.
7. Dificultad para competir con otros oferentes de reducciones.</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th colspan="2">Controles existentes</th><th>Nivel del Riesgo</th></tr>
<tr><td>Poco probable
Magnitud de las consecuencias
Alto</td><td colspan="2">1. Diversificación de compradores
2. Diversificación de mecanismos de venta
3. Diversificación de ofertas de carbono
4. Automatización de procesos
5. Comunicación frecuente con clientes
6. Acciones de fidelización con los clientes
7. Establecimiento de convenios con clientes específicos para dar mayor valor a su compra.</td><td>Aceptable</td></tr>
<tr><th>Resultado de la evaluación</th><th colspan="2">Tratamiento del riesgo</th><th>Responsable</th></tr>
<tr><td>Gestionar</td><td colspan="2">Fonafifo genere una nueva oferta de carbono verificada.</td><td>María Elena Herrera</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="3">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th>Causas</th><th>Evento</th><th>Consecuencias</th></tr>
<tr><td>1. Falta de coordinación entre la institución, el departamento y la Fiduciaria.
2. Falta de comunicación de las variaciones en la gestión operativa.
3. Atrasos en la gestión operativa de la fiduciaria
4. Ausencia del cliente en la formalización del contrato.
5. Condiciones económicas adversas.
6. Desempleo.
7. El proyecto no sea ejecuta por incumplimiento de los planes establecidos.
8. Finca no reúna las condiciones biofísicas para desarrollar el proyecto</td><td>Posibilidad de que no se concluya la formalización de la solicitud de créditos.</td><td>1. Atrasos en la gestión del crédito.
2. Incumplimiento en la meta anual de ejecución presupuestaria del programa de Crédito.
3. Afectación en la nota de desempeño institucional y en los objetivos estratégicos
4. Plan Anual Operativo y del Plan Estratégico Institucional.
5. Incumplimiento en la meta anual de ejecución presupuestaria del programa de Crédito.
6. Afectación en la nota de desempeño institucional y en los objetivos estratégicos
7. Plan Anual Operativo y del Plan Estratégico Institucional.
8. Gastos administrativos en gestiones de créditos no formalizados.</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th>Controles existentes</th><th>Nivel del Riesgo</th></tr>
<tr><td>Muy probable
Magnitud de las consecuencias
Alto</td><td colspan="2">Dar seguimiento a la gestión para la formalización del crédito. Realizar cronograma de las sesiones del Comité Interno de Crédito y se coordina con la Fiduciaria, para que pueda contar con plazos adecuados para realizar formalización del contrato.</td><td>Inaceptable</td></tr>
<tr><th>Resultado de la evaluación</th><th>Tratamiento del riesgo</th><th>Responsable</th></tr>
<tr><td>Gestionar</td><td>1. Monitoreo del rendimiento de la fiduciaria: Implementar un sistema de indicadores de rendimiento clave (KPIs) para evaluar y monitorear la eficiencia de la fiduciaria en tiempo real.
2. Establecer acuerdos de nivel de servicio (SLAs): Formalizar acuerdos de nivel de servicio con la fiduciaria para definir tiempos de respuesta y gestionar los atrasos de manera proactiva.
3. Establecimiento de Plazos Intermedios: Definir plazos intermedios claros para cada fase del proceso de formalización, con recordatorios automáticos para todas las partes involucradas. Esto ayuda a garantizar que el proceso avance según lo programado.</td><td>Departamento de Crédito</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th colspan="2">Causas</th><th>Evento</th><th>Consecuencias</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Cambios en las condiciones iniciales de la solicitud de crédito.
2. La idoneidad de la garantía.
3. Cambios a nivel de registro en las propiedades con solicitud de crédito.</td><td>Probabilidad de que surjan modificaciones imprevistas en proyectos valorados</td><td>1. Atraso en la gestión del crédito.
2. Incumplimiento en la meta anual de ejecución presupuestaria del programa de Crédito.
3. Afectación en la nota de desempeño institucional y en los objetivos estratégicos del Plan Anual Operativo y del Plan Estratégico Institucional.</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th colspan="2">Controles existentes</th><th>Nivel del Riesgo</th></tr>
<tr><td>Muy probable
Magnitud de las consecuencias
Bajo</td><td colspan="2">1. Realizar la valoración de la modificación solicitada por el cliente del plan de inversión.
2. Flexibilidad para realizar ajustes al plan de inversión del cliente.
3. Se notifica al cliente lo que conlleva el realizar modificaciones al crédito.</td><td>Aceptable</td></tr>
<tr><th>Resultado de la evaluación</th><th colspan="2">Tratamiento del riesgo</th><th>Responsable</th></tr>
<tr><td>Retener</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th>Causas</th><th>Evento</th><th colspan="2">Consecuencias</th></tr>
<tr><td>1. Los clientes no muestran interés en adquirir un crédito.
2. Disminución del presupuesto asignado de los créditos.
3. Insuficientes actividades de promoción y divulgación.
4. No contar con una planificación y una calendarización estratégica en la colocación de proyectos (metas excesivas de colocación que no se adecuan a la realidad).
5. Situaciones ajenas al proyecto (plagas, pandemias, desastres naturales, eventos meteorológicos extremos).
6. Los posibles clientes interesados no cumplen con los requisitos técnicos y legales para ingresar al programa.</td><td>Probabilidad de la no colocación de nuevos proyectos de créditos.</td><td colspan="2">1. Afectación en el establecimiento de los proyectos en los tiempos adecuados.
2. Árboles que no cumplen con los valores de referencia mínimos establecidos en el manual de PPSA.
3. Incumplimiento de la meta anual en la colocación de nuevos créditos.
4. Incumplimiento de las metas institucional y los objetivos.</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th colspan="2">Controles existentes</th><th>Nivel del Riesgo</th></tr>
<tr><td>Muy probable
Magnitud de las consecuencias
Alto</td><td colspan="2">1. Actividades de promoción y divulgación en diferentes lugares del país.
2. Bases de datos de personas con información del proyecto.
3. Seguimiento a las personas que muestran interés en el proyecto.
4. Implementación de un WhatsApp del departamento para difundir información y estar en contacto con los productores interesados.</td><td>Inaceptable</td></tr>
<tr><th>Resultado de la evaluación</th><th colspan="2">Tratamiento del riesgo</th><th>Responsable</th></tr>
<tr><td>Retener</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
</table>

Ficha riesgos legales

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th>Causas</th><th>Evento</th><th colspan="2">Consecuencias</th></tr>
<tr><td>1. Disconformidad de los usuarios directos e indirectos (Colegio de Agrónomos de Costa Rica, regentes y ONGs).
2. Implementación del nuevo PPSA sin tomar en cuenta su viabilidad y factibilidad.</td><td>Probabilidad de la presentación de un recurso de amparo o inconstitucional al decreto ministerial.</td><td colspan="2">1. Retraso en las labores en las labores y consecución de los objetivos.
2. Incumplimiento de la meta anual de colocación de nuevos contratos.
3. Disminución de los recursos financieros futuros.
4. Disminución de la buena imagen institucional.</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th colspan="2">Controles existentes</th><th>Nivel del Riesgo</th></tr>
<tr><td>Muy probable</td><td colspan="2" rowspan="3">No existe</td><td rowspan="3">Inaceptable</td></tr>
<tr><th>Magnitud de las consecuencias</th></tr>
<tr><td>Alto</td></tr>
<tr><th>Resultado de la evaluación</th><th colspan="2">Tratamiento del riesgo</th><th>Responsable</th></tr>
<tr><td>Retener</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="4">Descripción del riesgo</th></tr>
<tr><th>Causas</th><th>Evento</th><th colspan="2">Consecuencias</th></tr>
<tr><td>1. Nuevas normativas y regulaciones.
2. Cambios políticos.
3. Reformas a las leyes.</td><td>Posibilidad de cambios regulatorios</td><td colspan="2">1. Incorporación de nuevos requisitos como el del Centro de Información Crediticia (CIC).
2. Nuevos procedimientos en el análisis de crédito, por ejemplo incluir el salario mínimo.
3. Reducción de las fuentes de ingreso.
4. Recargo de labores al personal.</td></tr>
<tr><th>Probabilidad de ocurrencia</th><th colspan="2">Controles existentes</th><th>Nivel del Riesgo</th></tr>
<tr><td>Poco probable</td><td colspan="2" rowspan="3">Realizar una valoración interna para identificar los cambios requeridos.</td><td rowspan="3">Aceptable</td></tr>
<tr><th>Magnitud de las consecuencias</th></tr>
<tr><td>Alto</td></tr>
<tr><th>Resultado de la evaluación</th><th colspan="2">Tratamiento del riesgo</th><th>Responsable</th></tr>
<tr><td>Retener</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
</table>