



Informe

Sistema Específico de Valoración del Riesgo (SEVRI)

2025

Unidad de Planificación y Control de Gestión



Tabla de contenido

Introducción	3
Justificación	3
I. Metodología.....	4
Descripción de los niveles de riesgos.....	5
Parámetros de aceptabilidad.....	5
II. Resultados	6
III. Nivel de Riesgo Institucional.....	17
IV. Administración del Riesgo	19
V. Medidas de mitigación de riesgos	20
VI. Monitoreo y seguimiento	21
VII. Conclusiones.....	22
Anexos	23

Introducción

El presente informe documenta los resultados del proceso de valoración de riesgos institucionales realizado mediante el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), en cumplimiento con lo establecido por la Contraloría General de la República y la normativa de control interno aplicable al sector público costarricense. Esta herramienta constituye un componente esencial del Sistema de Control Interno y tiene como propósito identificar, analizar y valorar los riesgos que pueden afectar la misión, visión y objetivos estratégicos del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo), con el fin último de determinar el nivel de riesgo institucional y facilitar la toma de decisiones, garantizando así una gestión adecuada y oportuna de los riesgos.

Justificación

La aplicación del SEVRI permite contar con una visión estructurada y preventiva sobre las amenazas y debilidades que enfrenta la institución, promoviendo la toma de decisiones informadas y oportunas. Asimismo, facilita la planificación de acciones orientadas a mitigar los riesgos identificados, fortalecer los procesos institucionales y fomentar una cultura organizacional orientada a la gestión proactiva del riesgo.



I. Metodología

La implementación del SEVRI en Fonafifo se desarrolló bajo principios de participación y confianza, involucrando activamente al personal. La metodología se estructuró en tres fases principales:

1. **Capacitación inicial:**

Se realizaron espacios formativos para unificar conocimientos sobre el Sistema de Control Interno y sensibilizar sobre la importancia del SEVRI.

2. **Identificación de riesgos:**

- **Encuesta breve:** Se enviaron previamente al personal para identificar posibles riesgos desde su experiencia directa.
- **Talleres participativos:** Se desarrollaron talleres y sesiones breves donde el personal institucional completó la identificación de riesgos y controles existentes.

3. **Análisis y evaluación de riesgos:**

- En sesiones virtuales, directores, jefaturas intermedias y encargados analizaron los riesgos identificados, valorando su probabilidad e impacto.
- En una segunda sesión virtual, los directores validaron los riesgos priorizados y definieron acciones de respuesta.

En las oficinas regionales se realizaron talleres y sesiones virtuales para la identificación y análisis de riesgos. Las etapas siguientes se desarrollaron en coordinación con el director de la Dirección de Servicios Ambientales.

Descripción de los niveles de riesgos

1. **Bajo:** Riesgo con baja probabilidad y consecuencias insignificantes.
2. **Medio:** Riesgo de baja probabilidad y mínimo impacto.
3. **Alto:** Riesgo de probabilidad media y afectación manejable en los resultados institucionales.
4. **Muy Alto:** Riesgo con alta probabilidad e impacto significativo en los objetivos estratégicos.
5. **Extremo:** Riesgo con muy alta probabilidad de ocurrencia y consecuencias catastróficas para la institución.

Parámetros de aceptabilidad

Los parámetros de aceptabilidad permiten a la institución clasificar los riesgos identificados en función del nivel de exposición aceptable según su impacto y probabilidad. En este sentido, el Fonafifo toma como referencia la siguiente escala:

- Los riesgos que se ubiquen en la categoría de nivel de riesgo bajo son aceptables sin necesidad de valorar medidas de administración de riesgos distintas a la retención de riesgos.
- Los riesgos que se ubiquen en la categoría de nivel de riesgo medio y alto serán aceptables si los costos de su administración exceden los beneficios o son imposibles de administrar por vías distintas a la retención de riesgos.
- Los riesgos que se ubiquen en la categoría de nivel de riesgo muy alto y extremo son aceptables únicamente bajo circunstancias extraordinarias justificadas.

II. Resultados

De los 27 riesgos identificados por el personal institucional, se analizaron y evaluaron considerando su importancia y nivel de aceptabilidad para la institución. Como resultado, nueve fueron catalogados como de alta relevancia y prioritarios, por lo que requieren especial atención para garantizar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos.

A continuación, se presentan estos riesgos clasificados según su impacto estratégico o relevancia institucional y su tipo de riesgo.

Tabla 1. Resumen de riesgos institucionales

Evento de riesgo	Clasificación	Estratégico/ Relevante
Incumplimiento de los compromisos estratégicos.	Gobernanza	Estratégico
Posibilidad de que ocurran actos de corrupción en los procesos de gestión institucional.	Gobernanza	Estratégico
Posibilidad de vulnerabilidades en la plataforma tecnológica institucional.	Tecnológico	Relevante
Posibilidad de presentar problemas o daños en la plataforma tecnológica institucional.	Tecnológico	Relevante
Disminución de la capacidad financiera para cumplir con los compromisos institucionales.	Financiero	Estratégico
No disponer del personal experto adecuado para cumplir oportunamente con los objetivos institucionales.	Talento humano	Estratégico

Evento de riesgo	Clasificación	Estratégico/ Relevante
Rezago institucional en la innovación tecnológica para la gestión de los servicios ecosistémicos.	Tecnológico	Estratégico
Incumplimiento de pago por parte de los deudores de la cartera de crédito forestal.	Financiero	Relevante
Pérdida del posicionamiento del Fonafifo para captar recursos adicionales.	Reputacional	Estratégico

De los nueve riesgos identificados como de alta relevancia y prioritarios para la institución. De estos 6 riesgos se consideran estratégicos y 3 riesgos se consideran relevantes, con impacto significativo en áreas clave, pero con menor implicación directa en la estrategia institucional.

A continuación, se detalla cada evento de riesgo, desglosando sus principales causas, consecuencias y nivel de riesgo, con el propósito de ofrecer un panorama integral que facilite su adecuada gestión.

Tabla 2. Dirección Ejecutiva

N°	Riesgos estratégicos relevantes	Principales causas	Principales consecuencias	Nivel
R-DE-01	Incumplimiento de los compromisos estratégicos institucionales	Entre las causas externas destacan la disminución de las fuentes de financiamiento, por un cambio en las prioridades del gobierno de turno, así como transformaciones políticas en el sector forestal. En cuanto a los factores internos, se incluyen el posible incumplimiento de los programas sustantivos que responden a metas de planes nacionales, así como la aparición de incumplimientos en la programación y desarrollo de proyectos de tecnología de la información.	Pérdida de confianza y credibilidad ante los grupos de interés y la sociedad, afectando la percepción del valor y la efectividad institucional.	Nivel de Riesgo Bajo

Nº	Riesgos estratégicos relevantes	Principales causas	Principales consecuencias	Nivel
R-DE-02	Posibilidad de que ocurran actos de corrupción en los procesos de gestión institucional.	Entre las causas internas se encuentra la falta de operatividad de la Comisión de Ética, lo que limita a la institución en la gestión proactiva de situaciones que afectan su funcionamiento, así como la ausencia de una estrategia para incorporar la ética, la integridad y los valores en la cultura organizacional, así como incumplimientos de los controles internos institucionales.	Daño a la imagen y credibilidad de la institución, así como la pérdida de confianza en programas sustantivos. Posibles sanciones legales o administrativas que afecten la operatividad de la institución, y la suspensión de fondos o cooperación internacional por incumplimiento de estándares de transparencia y ética.	Nivel de Riesgo medio

Nº	Riesgos estratégicos relevantes	Principales causas	Principales consecuencias	Nivel
R-DE-03	Posibilidad de vulnerabilidades en la plataforma tecnológica institucional.	Entre los factores externos se encuentran los ataques criminales de ciberseguridad y malware. En cuanto a los factores internos, destacan los posibles incumplimientos en los controles establecidos en la política de seguridad, así como la falta de adquisición o los retrasos en la renovación de certificados y herramientas de seguridad para servidores, páginas web, antivirus, entre otros.	Pérdida o daño de información crítica para la operación y gestión de beneficiarios. Asimismo el deterioro de la confianza y reputación institucional.	Nivel de Riesgo alto

N°	Riesgos estratégicos relevantes	Principales causas	Principales consecuencias	Nivel
R-DE-04	Posibilidad de presentar problemas o daños en la plataforma tecnológica institucional.	A nivel externo, se identifican factores como la aparición fallas en el suministro eléctrico o de internet, así como la asignación limitada de presupuesto para cubrir repuestos de servidores y equipos esenciales de manera oportuna. A nivel interno, se consideran posibles fallas en los equipos de enfriamiento y en el tablero electrónico de la sala de servidores, así como daños o desactualizaciones en la plataforma e infraestructura tecnológica.	Daños o vulnerabilidades en la infraestructura y plataformas tecnológicas, interrupciones en servicios críticos y pérdida de información institucional generando un incremento de las inconformidades de los clientes.	Nivel de Riesgo medio

Tabla 3. Dirección administrativa Financiera

N°	Riesgos estratégicos relevantes	Principales causas	Principales consecuencias	Nivel
R-DAF-05	Disminución de la capacidad financiera para cumplir con los compromisos institucionales.	Las causas externas incluyen posibles situaciones como crisis financieras o recesiones económicas; asignaciones presupuestarias insuficientes por parte del Ministerio de Hacienda; cambios en leyes o políticas que limiten la gestión de recursos mediante el fideicomiso o afecten la comercialización de servicios ambientales y los mercados de créditos de carbono. Como causa interna, la disminución en la ejecución presupuestaria y la atracción de recursos adicionales por medio de las actividades de comercialización de servicios ambientales, créditos de carbono, entre otros.	Incumplimiento de obligaciones financieras, metas institucionales y compromisos internacionales, pérdida de confianza y daño reputacional de la institución, posibles consecuencias legales y dificultades para ejecutar proyectos y captar recursos complementarios.	Nivel de Riesgo medio

N°	Riesgos estratégicos relevantes	Principales causas	Principales consecuencias	Nivel
R-DAF-06	No disponer del personal experto adecuado para cumplir oportunamente con los objetivos institucionales.	Como causas externas posibles son restricciones gubernamentales que limitan al Servicio Civil abrir nuevas plazas o cerrar las existentes cuando estas quedan vacantes por traslado, pensión o fallecimiento del funcionario titular; limitaciones presupuestarias que impiden la contratación de nuevo personal o la reposición de plazas vacantes; restricciones normativas para la contratación o renovación del personal de Fideicomiso y reducción o variabilidad en las fuentes de financiamiento. Los factores internos se encuentra la rotación de personal sin reemplazo en el tiempo requerido y deficiencias en la gestión del conocimiento y transferencia de experiencia.	Interrupciones en la ejecución de actividades y proyectos clave e incumplimiento de obligaciones contractuales, convenios interinstitucionales o compromisos adquiridos.	Nivel de Riesgo Medio

Tabla 4. Dirección de Servicios Ambientales

N°	Riesgos estratégicos relevantes	Principales causas	Principales consecuencias	Nivel
R-DSA-07	Rezago institucional en la innovación tecnológica para la gestión de los servicios ecosistémicos.	La causa externa está orientada a la falta de financiamiento y alianzas estratégicas que impidan la creación de plataformas necesarias para avanzar en los proyectos. Un factor interno es la falta de creación de competencias en los funcionarios del Fonafifo limitando su capacidad para cumplir con los objetivos y tareas institucionales de manera efectiva.	La incapacidad para realizar de manera eficiente la recolección estandarizada de información sobre avistamientos a favor de la biodiversidad en los contratos bajo PSA limita su procesamiento adecuado, lo que conlleva a la pérdida de oportunidades para la comercialización de servicios ambientales verificables.	Nivel de Riesgo medio

Tabla 5. Dirección de Fomento Forestal

Nº	Riesgo estratégicos relevantes	Principales causas	Principales consecuencias	Nivel
R-DEFF-08	Incumplimiento de pago por parte de los deudores de la cartera de crédito forestal.	Las causas externas podrían ser la inflación y crisis en el sector forestal. Asimismo, un deterioro de la situación económica nacional o sector forestal que afecta la capacidad de pago de los deudores, fenómenos climáticos que impacten los proyectos de los beneficiarios y fluctuaciones en precios de mercado de insumos forestales o agrícolas. Las causas internas se asocian principalmente al limitado seguimiento y monitoreo de la evolución de los proyectos financiados y correcta utilización de los recursos y un deficiente comunicación con los deudores ante retrasos o incumplimientos.	Aumento de cartera vencida y menores ingresos por la recuperación de la inversión de la cartera de crédito; afectación de la estabilidad operativa y financiera, así como pérdida de la rentabilidad o incluso en la inviabilidad operativa y financiera de la cartera de crédito forestal. Por último, afectación en la capacidad de otorgar nuevos créditos o financiar proyectos futuros.	Nivel de Riesgo alto

Tabla 6. Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales

N°	Riesgo estratégicos relevantes	Principales causas	Principales consecuencias	Nivel
R-DDCSA-09	Pérdida del posicionamiento del Fonafifo para captar recursos adicionales	Causas externas son la creciente presión de los mercados hacia productos con requisitos ambientales específicos, el incremento de la competencia, y las estrategias de desarrollo e innovación adoptadas por empresas que avanzan en nuevos nichos. Entre las causas internas se encuentran la limitada la exploración de proyectos en recursos naturales que generen nuevos servicios y bienes mediante mecanismos financieros innovadores. La ausencia de una oficina de comunicación y divulgación que incremente el alcance en organizaciones y la articulación de alianzas estratégicas, la falta de datos estadísticos sistematizados que evidencie el impacto de las negociaciones, la inexistencia de un sistema de seguimiento de convenios, una plataforma institucional enfocada exclusivamente en la ejecución de programas y no en la captación de recursos, y una limitada interacción con comunidades locales y grupos clave, lo que restringe el posicionamiento de Fonafifo y la efectividad de su gestión de alianzas.	Reducción en el número de convenios firmados que generen ingresos adicionales para apoyar en el impacto social, ambiental y económico que tiene el programa de PSA.	Nivel de Riesgo alto

III. Nivel de Riesgo Institucional

El nivel de riesgo institucional se determina a partir del análisis integral de los riesgos identificados en la organización, considerando tanto su probabilidad de ocurrencia como su impacto en los objetivos institucionales, el cual se representa en el siguiente mapa de calor. Cada riesgo se evalúa en una escala del 1 al 5 para ambos criterios, y su nivel se calcula multiplicando estos valores. Posteriormente, los riesgos se agrupan según su nivel (bajo, medio, alto, muy alto o extremo) y se analiza su distribución y aceptabilidad, considerando que los riesgos a partir del nivel alto se clasifican como inaceptables.

Para establecer el nivel de riesgo institucional, se utilizó el enfoque cuantitativo, el cual consiste en obtener un promedio del puntaje de los niveles de riesgo individuales, lo que permite asignar un valor numérico representativo del riesgo global de la institución.

		I M P A C T O					Niveles del Riesgo Parametro
		1	2	3	4	5	
P R O B A B I L I D A D	5	5	10	15	20	25	Bajo
	4	4	8	12	16	20	Medio
	3	3	6	9	12	15	Alto
	2	2	4	6	8	10	Muy alto
	1	1	2	3	4	5	Extremo

De acuerdo con la valoración individual de los riesgos, cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla, se observa que el promedio obtenido ubica a la institución en un nivel de **riesgo medio**. No obstante, se identifican riesgos inaceptables que requieren atención y seguimiento, dado que representan una amenaza al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 7. Nivel de Riesgo Institucional

Nivel de Riesgo	Cantidad de Riesgos
Bajo	1
Medio	5
Alto	3
Promedio	3

Según el análisis realizado, el nivel de riesgo medio, junto con la presencia de riesgos inaceptables, evidencia que la institución mantiene un grado de vulnerabilidad que requiere gestión constante. Es recomendable priorizar los riesgos de mayor impacto y probabilidad, reforzando los controles internos y el seguimiento de las medidas de mitigación, con el objetivo de reducir su ocurrencia y fortalecer la cultura de control institucional.

IV. Administración del Riesgo

De los riesgos inaceptables y algunos aceptables según su nivel prioridad y decisión adoptada, se definió la manera en que serían administrados. Para ello, se contemplaron las siguientes cuatro alternativas:

- **Gestionar:** Aplicar acciones de control y mitigación para disminuir su probabilidad u/o impacto.
- **Asumir:** Aceptar el riesgo sin gestionar ninguna medida adicional.
- **Atender las consecuencias:** Gestionar planes de respuestas ante su posible materialización.
- **Transferir:** Trasladar el riesgo a un tercero.

Con este enfoque, cada riesgo inaceptable dispone de una decisión definida para su administración, lo que garantiza su atención y control, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 8. Administración de los riesgos

Número de Riesgo	Riesgo estratégicos relevantes	Como se va administra
R-DFF-08	Incumplimiento de pago por parte de los deudores de la cartera de crédito forestal.	Gestionar Riesgo
R-DDCSA-09	Pérdida del posicionamiento del Fonafifo para captar recursos adicionales	Gestionar Riesgo

V. Medidas de mitigación de riesgos

El presente apartado expone las medidas definidas para mitigar los riesgos seleccionados para su gestión, con el fin de reducir su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Tabla 9. Medidas de mitigación a implementar

Número de Riesgo	Medida a implementar
R-DFF-08	Diseño e implementación de entrevistas para conocer mejor al cliente.
	Revisión periódica de la normativa.
	Elaboración de una propuesta de seguimiento y verificación temprana de los créditos otorgados.
	Fortalecimiento del acompañamiento técnico.
	Monitoreo mensual de indicadores financieros clave.
	Análisis de viabilidad para el uso de otros burós de crédito.
R-DDCSA-09	Identificación de posibles opciones de interés de las empresas en el financiamiento de servicios ecosistémicos sean en turismo, agua, compensaciones.
	Trabajo con otras instancias del MINAE para desarrollar acciones de compensación bajo diferentes elementos que puedan ser integrados en su operación (eje: SETENA).

VI. Monitoreo y seguimiento

El monitoreo y seguimiento garantizan la eficacia y pertinencia de la gestión de riesgos, examinando los riesgos identificados y las medidas de mitigación para mantener su alineación con los objetivos organizacionales y adaptarse a cambios del entorno.

Monitoreo

El monitoreo se realizará por medio de revisiones a los riesgos identificados como relevantes y estratégicos y a las medidas de mitigación, 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.

Seguimiento

Se realizará un reporte anual detallando el estado de los riesgos, el nivel de riesgo institucional y el progreso en la implementación de las medidas de mitigación y cualquier evento relevante.

VII. Conclusiones

El análisis de los riesgos institucionales evidencia que la mayoría se ubica en nivel medio (5 eventos), seguido de nivel alto (3 eventos) y uno bajo, lo que da un promedio general de 3 según el mapa de calor utilizado. Este panorama posiciona a la institución en un grado de riesgo de **nivel medio**, no obstante, es necesario reforzar los controles internos y el seguimiento de las medidas de mitigación, con el objetivo de reducir la ocurrencia de los riesgos y fortalecer la cultura de control institucional.

Según la evaluación de riesgos estratégicos relevantes, se identificaron situaciones críticas como el incumplimiento de pago por parte de los deudores de la cartera de crédito forestal, la posible disminución en el acceso a fondos de cooperación internacional y la pérdida del posicionamiento del Fonafifo para captar recursos adicionales, y la probabilidad de vulnerabilidades en la plataforma tecnológica institucional. La identificación de estos riesgos evidencia que ciertos eventos podrían generar impactos significativos sobre la operación y sostenibilidad institucional si no se aplican medidas de control oportunas.

Por lo tanto, las medidas de mitigación de estos riesgos se han definido acciones concretas, incluyendo seguimiento técnico y financiero, revisión periódica de normativa, fortalecimiento de alianzas estratégicas, evaluación continua de clientes y proyectos, y monitoreo de indicadores clave. La implementación efectiva de estas medidas permitirá reducir la probabilidad e impacto de los riesgos, mejorar la capacidad de respuesta institucional y fortalecer la cultura de control interno, consolidando la gestión de riesgos como un componente estratégico para la sostenibilidad y desempeño de la institución.

Anexos

Anexo 1. Fase Identificación del SEVRI

Evento desencadenante de riesgos	Causas		Consecuencias
	Externas	Internas	
Incumplimiento de los compromisos estratégicos	1. Disminución de las fuentes de financiamiento.	1. Incumplimiento de las metas de los programas de financiamiento de servicios ambientales.	1. Impactando la reputación y credibilidad de la organización.
	2. Cambio de las prioridades de gobierno de turno.	2. Incumplimiento en la ejecución de los proyectos de TI que afecte la disponibilidad de "Fonafifo en Línea" y la prestación de sus servicios digitales.	2. Pérdida de confianza por parte de los grupos de interés
	3. Cambios Políticos en el sector forestal.	3. Estancamiento de los resultados obtenidos en índices institucionales realizados por entes fiscalizadores.	3. Insatisfacción de los(as) clientes y usuarios(as) en general con respecto a la calidad de servicios sustantivos provocando una percepción negativa de la labor institucional. 4. Afectación al valor público percibido por la sociedad civil.
Posibilidad de que ocurran actos de corrupción en los procesos de gestión institucional		1. Falta de operatividad de la Comisión de Ética limitando la capacidad de la institución para abordar de manera proactiva posibles conflictos de interés, actos de corrupción o violaciones a los principios éticos establecidos, lo que genera un entorno propenso a la corrupción. 2. Falta de una estrategia para incorporar la ética en la cultura organizacional para prevenir la corrupción y el fraude	1. Daño a la imagen, transparencia y credibilidad institucional. 2. Pérdida de confianza en los programas emblemáticos, como el PSA o los créditos para fomento productivo. 3. Sanciones administrativas o legales para funcionarios involucrados, lo que puede generar un ambiente de desconfianza o parálisis institucional por procesos judiciales en curso.

Evento desencadenante de riesgos	Causas		Consecuencias
	Externas	Internas	
		3. Incumplimiento de los controles internos institucionales.	4. Suspensión de fondos o cooperación internacional, especialmente si organismos financiadores exigen condiciones de transparencia y cumplimiento ético que se vean comprometidas.
Posibilidad de vulnerabilidades en la plataforma tecnológica institucional.	2. Ataques criminales de ciberseguridad así como de malware.	1. Incumplimiento de los controles establecidos según las políticas de seguridad.	1. Pérdida o daño de información institucional, relacionada con el quehacer diario y con los beneficiarios de los servicios que presta Fonafifo.
		2. No adquisición y/o atrasos en la renovación del Certificado seguridad de SSL al servidor de aplicaciones y sitios web, igual en herramientas de seguridad, (antivirus, EDR, entre otros)	2. Pérdida de confianza de la ciudadanía, ya que se vería afectada la reputación institucional.
Posibilidad de presentar problemas o daños en la plataforma tecnológica institucional.	1. Fallas y picos de fluido eléctrico y del internet. 2. Falta de presupuesto para repuestos para el reemplazo de piezas dañadas de servidores y equipos esenciales. 3. Ataque de seguridad que imposibilitan el acceso a los servicios. 4. Problemas de Infraestructura del Edificio	1. Fallas en los equipo de enfriamiento (aire acondicionado) y en tablero eléctrico de la sala de servidores. 2. Daños o desactualización en la plataforma e infraestructura tecnológica.	1. Daños graves en la plataforma e infraestructura tecnológica y los equipos tecnológicos de los funcionarios de Fonafifo. 2. Incremento en las inconformidades de clientes de Fonafifo. 3. Vulnerabilidad en la plataforma e infraestructura tecnológica. 4. Pérdida de la información institucional. 5. Interrupción de servicios críticos.
		3. Presencias de incendios.	

Evento desencadenante de riesgos	Causas		Consecuencias
	Externas	Internas	
Disminución de la capacidad financiera para cumplir con los compromisos institucionales	1. Crisis financiera o recesión económica a nivel nacional y/o internacional.	1. Disminución de la ejecución presupuestaria, lo cual podría provocar una afectación en la asignación de recursos.	1.1 Incapacidad del país para acceder a financiamiento o generar ingresos por medio de los cuales financia a las entidades del Gobierno Central.
	2. Asignación por parte del Ministerio de Hacienda de un gasto máximo presupuestario insuficiente para financiar sus obligaciones financieras.		2.1 Incumplimiento en el pago de sus obligaciones financieras, metas, objetivos institucionales y compromisos del país a nivel internacional. 2.4 Pérdida de confianza de la ciudadanía, aliados estratégicos y financiadores. 2.5 Daño reputacional e imagen institucional. 2.6 Consecuencias legales, como denuncias y demandas.
	3. Cambios en leyes o políticas que limite a la institución para administrar sus recursos financieros por medio del Fideicomiso.	2. Disminución de actividades relacionadas con la comercialización de los servicios ambientales, venta de créditos de carbono u otros mecanismos para la búsqueda de recursos.	3.1 Imposibilidad de ejecutar proyectos que generan recursos complementarios a los obtenidos por medio del impuesto a los combustibles y el canon de agua. 3.2 A la Institución se le dificultaría la captación de recursos originados del desarrollo y comercialización de los servicios ambientales.
	4. Cambios en leyes o políticas que afecten la comercialización de los servicios ambientales y/o los mercados de créditos de carbono.		4.1 Incumplimiento por parte de los financiadores del pago de los aportes financieros establecidos en los convenios y en la ejecución y pago de proyectos vinculados con convenios específicos.
No disponer del personal experto adecuado para cumplir oportunamente con los objetivos institucionales	1. Restricciones gubernamentales que limitan al Servicio Civil abrir nuevas plazas o cerrar las existentes cuando estas quedan vacantes por traslado, pensión o fallecimiento del funcionario titular.	1. Rotación de personal sin reemplazo en el tiempo requerido.	Interrupciones en la ejecución de actividades y proyectos clave e incumplimiento de obligaciones contractuales, convenios interinstitucionales o compromisos adquiridos.

Evento desencadenante de riesgos	Causas		Consecuencias
	Externas	Internas	
	2. Limitaciones presupuestarias que impiden la contratación de nuevo personal o la reposición de plazas vacantes 3. Restricciones normativas para la contratación o renovación del personal de Fideicomiso. 4. Reducción o variabilidad en las fuentes de financiamiento.	2. Deficiencias en la gestión del conocimiento y transferencia de experiencia.	
Rezago institucional en la innovación tecnológica para la gestión de los servicios ecosistémicos.	1. La causa externa está orientada a la falta de financiamiento y alianzas estratégicas que impidan la creación de plataformas necesarias para avanzar en los proyectos.	1. Un factor interno es la falta de creación de competencias en los funcionarios del Fonafifo limitando su capacidad para cumplir con los objetivos y tareas institucionales de manera efectiva.	La incapacidad para realizar de manera eficiente la recolección estandarizada de información sobre avistamientos a favor de los servicios ecosistémicos en los contratos bajo PSA limita su procesamiento adecuado, lo que conlleva a la pérdida de oportunidades para la comercialización de servicios ambientales verificables.
Incumplimiento de pago por parte de los deudores de la cartera de crédito forestal.	1. Deterioro de la situación económica nacional o sector forestal que afecta la capacidad de pago de los deudores. 2. Fenómenos climáticos que impacten los proyectos de los beneficiarios. 3. Fluctuaciones en precios de mercado de insumos forestales o agrícolas.	1. Limitado seguimiento y monitoreo de la evolución de los proyectos financiados y correcta utilización de los recursos. Deficiente comunicación con los deudores ante retrasos o incumplimientos.	Aumento de cartera vencida y menores ingresos por la recuperación de la inversión de la cartera de crédito; afectación de la estabilidad operativa y financiera, así como pérdida de la rentabilidad o incluso en la inviabilidad operativa y financiera de la cartera de crédito forestal. Por último, afectación en la capacidad de otorgar nuevos créditos o financiar proyectos futuros.

Evento desencadenante de riesgos	Causas		Consecuencias
	Externas	Internas	
Pérdida del posicionamiento del Fonafifo para captar recursos adicionales	1.Una creciente presión de los mercados hacia productos con requisitos ambientales específicos.	1.Limitada la exploración de proyectos en recursos naturales que generen nuevos servicios y bienes mediante mecanismos financieros innovadores.	Reducción en el número de convenios firmados que generen ingresos adicionales para apoyar en el impacto social, ambiental y económico que tiene el programa de PSA.
	2.Incremento de la competencia en el mercado.	2.Falta de datos estadísticos oportunos y actualizados para clientes potenciales, lo que dificulta la comercialización de los servicios generados con el PPSA.	
	3.Las estrategias de desarrollo e innovación adoptadas por empresas que avanzan en nuevos nichos	3.Falta de proyectos que cumplan con intereses ambientales de organizaciones para su financiamiento, ausencia de una plataforma administrativa flexible,	
		4.Ausencia de una oficina de comunicación y divulgación que incremente el alcance en organizaciones y la articulación de alianzas estratégicas,	
		5.Limitada interacción con comunidades locales y grupos clave, lo que restringe el posicionamiento de Fonafifo y la efectividad de su gestión de alianzas	

Anexo 2. Fase Análisis sin controles del SEVRI

EVENTO DESENCADENANTE DEL RIESGO	PROBABILIDAD 1 – 5		Justificación Es ____porque__	IMPACTO 1 – 5		Justificación Es ____porque__	NIVEL DE RIESGOS Prob x Impacto	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO (bajo los escenarios sin medidas o controles)
Incumplimiento de los compromisos estratégicos	1	No es probable	Fonafifo ha sido una institución que se ha caracterizado por su capacidad para enfrentar los desafíos de manera exitosa, propiciando una buena gestión en sus obligaciones contractual.	5	Catastrófico	Es catastrófico debido a que afectaría la percepción de Gobierno y a nivel internacional, afectando la confianza pública y reputación. Lo cual, llevaría a suspensión de fondos públicos o ingresos adicionales por convenios y donaciones.	5	Aceptable
Posibilidad de que ocurran actos de corrupción en los procesos de gestión institucional	2	Poco probable	Es poco probable debido a la innovación tecnológica de sistemas informáticos que permiten mayor control de las gestiones administrativas, técnicas y legales de los programas sustantivos y la administración en general de la institución.	4	Muy Alto	El impacto es muy alto ya que afectaría cambios significativos en el presupuesto afectando la misión encomendada a la Institución de beneficiar a los productores y poseedores de bosque y plantaciones. Además, de incumpliendo de la ley 8422 sobre el deber de probidad de la persona funcionaria pública.	8	Inaceptable

EVENTO DESENCADENANTE DEL RIESGO	PROBABILIDAD 1 – 5		Justificación Es ____porque__	IMPACTO 1 – 5		Justificación Es ____porque__	NIVEL DE RIESGOS Prob x Impacto	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO (bajo los escenarios sin medidas o controles)
Posibilidad de vulnerabilidades en la plataforma tecnológica institucional.	4	Muy probable	Los ciberataques se han incrementado exponencialmente en los últimos años	4	Muy Alto	La información institucional es uno de los activos más valiosos, por lo que su daño o pérdida implicaría consecuencias no solo para la institución, sino además para los beneficiarios que son sujetos de los servicios que brinda Fonafifo	16	Inaceptable
Posibilidad de presentar problemas o daños en la plataforma tecnológica institucional.	3	Probable	Se requiere de una inversión sostenida en el tiempo para garantizar que los componentes de la plataforma de TI estén actualizados y en óptimas condiciones	4	Muy Alto	En la actualidad no se concibe el funcionamiento de cualquier organización sin un componente de tecnología que dé soporte a todos sus procesos	12	Inaceptable
Disminución de la capacidad financiera para cumplir con los compromisos institucionales	3	Probable	Es probable ya que en los últimos 5 años el monto anual asignado por el Ministerio de Hacienda ha sido inferior al 3,5% de lo recaudado por el impuesto a los combustibles y al 25% correspondiente al Canon por aprovechamiento del agua.	4	Muy Alto	El impacto es muy alto ya que al materializarse el riesgo de liquidez, la Institución no podría atender sus obligaciones financieras y en consecuencia no se lograría cumplir con los objetivos relacionados con la protección del medio ambiente.	12	Inaceptable

EVENTO DESENCADENANTE DEL RIESGO	PROBABILIDAD 1 – 5		Justificación Es ____porque__	IMPACTO 1 – 5		Justificación Es ____porque__	NIVEL DE RIESGOS Prob x Impacto	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO (bajo los escenarios sin medidas o controles)
No disponer del personal experto adecuado para cumplir oportunamente con los objetivos institucionales	2	Poco probable	Las responsabilidades actuales, y las que puedan surgir en el futuro, podrían no asumirse si no se cuenta con personal suficiente	2	Moderado	Es porque algunos de los proyectos son por tiempo establecido, por lo que el personal que se contrate puede asumir y concluir el proyecto	4	Aceptable
Rezago institucional en la innovación tecnológica para la gestión de los servicios ecosistémicos.	3	Probable	Invisibilidad de la importancia en el tema de capacitación tecnológica	2	Moderado	Rezago en lo tecnológico y científico. Control poco válido. Perder oportunidades de venta de servicios ambientales por poca verificación o control tecnológico.	6	Aceptable

EVENTO DESENCADENANTE DEL RIESGO	PROBABILIDAD 1 – 5		Justificación Es ____porque____	IMPACTO 1 – 5	Justificación Es ____porque____	NIVEL DE RIESGOS Prob x Impacto	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO (bajo los escenarios sin medidas o controles)	
Incumplimiento de pago por parte de los deudores de la cartera de crédito forestal.	3	Probable	La morosidad estructural en la cartera de crédito de FONAFIFO podría incrementarse de forma sostenida si se dieran condiciones externas adversas como la dependencia de mercados débiles, la volatilidad de precios de insumos y posibles crisis sectoriales. Estos factores afectarían la rentabilidad de los proyectos financiados y reducirían la capacidad de pago de los beneficiarios. Internamente, el riesgo aumentaría si se otorgaran crédito sin las herramientas para realizar un análisis riguroso, sin monitoreo adecuado ni alertas tempranas. La falta de diversificación, los enfoques de inclusión sin controles diferenciados y una baja eficiencia en los procesos de recuperación también contribuirían al deterioro de la cartera. Adicionalmente, factores como la inflación, la recesión económica, la alta rotación de personal y procesos institucionales lentos o débiles limitarían la capacidad de respuesta ante el incumplimiento. Si no se fortalecen los mecanismos de gestión del riesgo, la morosidad estructural tenderá a consolidarse y agravarse con el tiempo.	3	Alto	Se estaría enviando señales negativas sobre la solidez técnica, la capacidad de gestión financiera y la eficiencia operativa de la cartera de crédito. Cuando la cartera presenta niveles persistentes de incumplimiento, se puede interpretar como un debilitamiento en los procesos de evaluación crediticia, seguimiento y recuperación, lo cual compromete la confianza de los actores clave: clientes, ente regulador y la ciudadanía en general.	9	Inaceptable

EVENTO DESENCADENANTE DEL RIESGO	PROBABILIDAD 1 – 5		Justificación Es ____porque__	IMPACTO 1 – 5	Justificación Es ____porque__	NIVEL DE RIESGOS Prob x Impacto	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO (bajo los escenarios sin medidas o controles)	
Pérdida del posicionamiento del Fonafifo para captar recursos adicionales	3	Probable	Las empresas demandan proyectos que demuestren impactos sociales, ambientales y económicos, así como proyectos que permitan un mayor posicionamiento publicitario. Decisiones internas superiores sobre firmas de convenios que afectan las negociaciones.	3	Alto	Aunque en el 2025 existe una demanda alta por el uso de los hidrocarburos, en años posteriores se estima que se presentará una reducción de la captación del impuesto a los combustibles fósiles, entonces el no fortalecimiento de las alianzas con los clientes podría comprometer recursos adicionales a la institucionalidad. Que las dependencias internas institucionales no lleven a cabo el respectivo seguimiento de sus compromisos establecidos en los convenios.	9	Inaceptable

Anexo 3. Fase Análisis con controles del SEVR

EVENTO DESENCADENANTE DEL RIESGO	NIVEL DE RIESGOS SIN MEDIDAS	MEDIDAS ACTUALES PARA SU ADMINISTRACIÓN	EFICIENCIA DE LAS MEDIDAS ACTUALES	EFICACIA DE LAS MEDIDAS ACTUALES	Funcionalidad (efectividad) de controles		NIVEL DE RIESGOS CON MEDIDAS	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO CON CONTROLES
					Calificación	Promedio		
Incumplimiento de los compromisos estratégicos	5	Proceso de mejora regulatoria ante el MEIC de los programas sustantivos.	2	2	2	3	2	Aceptable
		Auditorias de la marca Esencial Costa Rica.	3	3	3			
		Seguimiento a la mejoras recibidas ante la Contraloría de Servicios.	3	3	3			
		Evento de rendición de cuentas de los resultados anuales de la institución.	2	2	2			
		Participación de eventos de promoción que participa la Contraloría de Servicios.	3	3	3			
		Publicaciones en las redes sociales sobre alerta de actos fraudulentos.	3	3	3			
		Evaluación de la calidad de los servicios sustantivos.	2	2	2			
		Se cuenta con un profesional experto en ciberseguridad para la capacitación y seguimientos de actos sospechoso de fraude electrónico.	3	3	3			
		Digitalización de las gestiones de los programas sustantivos.	2	3	2,5			

EVENTO DESENCADENANTE DEL RIESGO	NIVEL DE RIESGOS SIN MEDIDAS	MEDIDAS ACTUALES PARA SU ADMINISTRACIÓN	EFICIENCIA DE LAS MEDIDAS ACTUALES	EFICACIA DE LAS MEDIDAS ACTUALES	Funcionalidad (efectividad) de controles		NIVEL DE RIESGOS CON MEDIDAS	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO CON CONTROLES
					Calificación	Promedio		
Posibilidad de que ocurran actos de corrupción en los procesos de gestión institucional	8	Implementación del Sistema de Control Interno	3	2	2,5	2,625	3	Aceptable
		Auditoria Internas en los programas sustantivos y financiero contable	3	3	3			
		Evaluaciones por parte de la Contraloría General de Republica por medio de índices.	3	1	2			
		Control de activos institucionales	3	3	3			

EVENTO DESENCADENANTE DEL RIESGO	NIVEL DE RIESGOS SIN MEDIDAS	MEDIDAS ACTUALES PARA SU ADMINISTRACIÓN	EFICIENCIA DE LAS MEDIDAS ACTUALES	EFICACIA DE LAS MEDIDAS ACTUALES	Funcionalidad (efectividad) de controles		NIVEL DE RIESGOS CON MEDIDAS	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO CON CONTROLES
					Calificación	Promedio		
Posibilidad de vulnerabilidades en la plataforma tecnológica institucional.	16	Implementación y administración de herramientas de seguridad como firewall, IPS, antivirus, detección y respuesta y filtrador web.	3	3	3	3	5	Aceptable
		Monitoreo continuo de herramientas de ciberseguridad.	3	3	3			
		Culturización en temas de ciberseguridad a la población institucional.	3	3	3			
		Actualizaciones continuas de sistema operativo y aplicaciones en equipos de cómputo y servidores.	3	3	3			

EVENTO DESENCADENANTE DEL RIESGO	NIVEL DE RIESGOS SIN MEDIDAS	MEDIDAS ACTUALES PARA SU ADMINISTRACIÓN	EFICIENCIA DE LAS MEDIDAS ACTUALES	EFICACIA DE LAS MEDIDAS ACTUALES	Funcionalidad (efectividad) de controles		NIVEL DE RIESGOS CON MEDIDAS	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO CON CONTROLES
					Calificación	Promedio		
		Implementación de controles de acceso para los equipos y sistemas de información, actualización periódica de claves, uso de doble factor de autenticación.	3	3	3			
		Se cuenta con certificado SSL para el sitio web institucional.	3	3	3			
		Se siguen las recomendaciones de ciberseguridad que continuamente remite el CSIRT-MICITT.	3	3	3			
		Se cuenta con protocolos de respuesta ante incidentes de ciberseguridad.	3	3	3			
Posibilidad de presentar problemas o daños en la plataforma tecnológica institucional.	12	Se realizan pruebas de continuidad al menos una vez al año.	3	3	3	3	4	Aceptable
		Se cuenta con el servicio de un centro de datos externo, que permite mantener cierto nivel de redundancia para el tema de respaldos.	3	3	3			
		Se realizan respaldos automáticos de las bases de datos, tanto localmente como en la nube.	3	3	3			
		Se cuenta con un ambiente de desarrollo para hacer pruebas antes de publicar sistemas nuevos o mejoras a los mismos.	3	3	3			
		Se cuenta con contratos activos de servicios continuos, relacionados con la seguridad ambiental del centro de datos local (aires acondicionados y UPSs.)	3	3	3			

EVENTO DESENCADENANTE DEL RIESGO	NIVEL DE RIESGOS SIN MEDIDAS	MEDIDAS ACTUALES PARA SU ADMINISTRACIÓN	EFICIENCIA DE LAS MEDIDAS ACTUALES	EFICACIA DE LAS MEDIDAS ACTUALES	Funcionalidad (efectividad) de controles		NIVEL DE RIESGOS CON MEDIDAS	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO CON CONTROLES
					Calificación	Promedio		
Disminución de la capacidad financiera para cumplir con los compromisos institucionales	12	1) Seguimiento a la asignación de recursos.	2	2	2	2	6	Aceptable
		2) Control presupuestario para la maximización de la ejecución de los recursos asignados.	2	2	2			
		3) Búsqueda de recursos complementarios al impuesto a los combustibles y canon de agua.	2	2	2			
No disponer del personal experto adecuado para cumplir oportunamente con los objetivos institucionales	4	Distribución de funciones	1	1	1	1	4	Aceptable
Rezago institucional en la innovación tecnológica y científica para la gestión de los servicios ecosistémicos.	6	Se está trabajando para crear e implementar herramientas y metodologías de uso y generación de datos de monitoreo de la biodiversidad.	2	2	2	2	3	Aceptable
Incumplimiento de pago por parte de los deudores de la cartera de crédito forestal.	9	Distribución de la cartera para una atención para personalizada	2	2	2	2	5	Aceptable
		Seguimiento mensual de los indicadores financieros de la cartera.	2	2	2			
		Recordatorios por SMS del pago de la OP	2	2	2			

EVENTO DESENCADENANTE DEL RIESGO	NIVEL DE RIESGOS SIN MEDIDAS	MEDIDAS ACTUALES PARA SU ADMINISTRACIÓN	EFICIENCIA DE LAS MEDIDAS ACTUALES	EFICACIA DE LAS MEDIDAS ACTUALES	Funcionalidad (efectividad) de controles		NIVEL DE RIESGOS CON MEDIDAS	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO CON CONTROLES
					Calificación	Promedio		
Pérdida del posicionamiento del Fonafifo para captar recursos adicionales	9	La búsqueda de financiadores (donantes) implica la identificación precisa de proyectos alineados con objetivos estratégicos de las empresas.	2	2	2	1,5	6	Aceptable
		La definición de la forma de operación de Fonafifo para una debida ejecución y trazabilidad de los compromisos.	1	1	1			
		La solicitud ante la UTIC de la necesidad de un sistema institucional de información y seguimiento de convenios.	0	0	0			

Anexo 4. Fase Evaluación del SEVRI

Evento desencadenante de riesgos	NIVEL DE RIESGOS SIN CONTROLES	Aceptabilidad sin Controles	Funcionalidad de controles	NIVEL DEL RIESGO con controles	Aceptabilidad con Controles	NIVEL DE ACEPTABILIDAD DEL RIESGO	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN
Incumplimiento de los compromisos estratégicos	5	Aceptable	3	2	Aceptable	Nivel de Riesgo Bajo	
Posibilidad de que ocurran actos de corrupción en los procesos de gestión institucional	8	Aceptable	3	3	Aceptable	Riesgos de nivel medio	
Posibilidad de vulnerabilidades en la plataforma tecnológica institucional.	16	Inaceptable	3	5	Aceptable	Riesgo de nivel alto	
Posibilidad de presentar problemas o daños en la plataforma tecnológica institucional.	12	Inaceptable	3	4	Aceptable	Riesgos de nivel medio	
Disminución de la capacidad financiera para cumplir con los compromisos institucionales	12	Inaceptable	2	6	Aceptable	Riesgos de nivel medio	ADMINISTRAR RIESGO
No disponer del personal experto adecuado para cumplir oportunamente con los objetivos institucionales	4	Aceptable	1	4	Aceptable	Riesgos de nivel medio	RETENER RIESGO ES DE BAJO IMPACTO O RELEVANCIA
Rezago institucional en la innovación tecnológica y científica para la gestión de los servicios ecosistémicos.	6	Aceptable	2	3	Aceptable	Riesgos de nivel medio	RETENER RIESGO ES DE BAJO IMPACTO O RELEVANCIA
Incumplimiento de pago por parte de los deudores de la cartera de crédito forestal.	9	Inaceptable	2	5	Aceptable	Riesgo de nivel alto	ADMINISTRAR RIESGO
Pérdida del posicionamiento del Fonafifo para captar recursos adicionales	9	Inaceptable	2	6	Aceptable	Riesgo de nivel alto	ADMINISTRAR RIESGO

Anexo 5. Matriz SEVRI Dirección Administrativa Financiera

EVENTOS QUE SON DE PRIORIDAD INSTITUCIONAL	COMO SE VA ADMINISTRAR	MEDIDAS PARA ADMINISTRAR EL RIESGO RESIDUAL
Incumplimiento de pago por parte de los deudores de la cartera de crédito forestal.	GESTIONAR EL RIESGO	Diseño e implementación de entrevistas para conocer mejor al cliente
		Revisión periódica de la normativa
		Elaboración de una propuesta de seguimiento y verificación temprana de los créditos otorgados
		Fortalecimiento del acompañamiento técnico
		Monitoreo permanente (mensual) de indicadores financieros clave
Pérdida del posicionamiento del Fonafifo para captar recursos adicionales	GESTIONAR EL RIESGO	Análisis de viabilidad para el uso de otros burós de crédito
		Identificación de posibles opciones de interés de las empresas en el financiamiento de servicios ecosistémicos sean en turismo, agua, compensaciones. Trabajo con otras instancias del MINAE para desarrollar acciones de compensación bajo diferentes elementos que puedan ser integrados en su operación (eje: SETENA)