



Instituto Nacional de Bosques  
Más bosques, Más vida

# INFORME ANUAL DE CONTROL INTERNO 2022

Preparado por: Comisión Especializada en Riesgos  
del Instituto Nacional de Bosques

Aprobado por Junta Directiva en Resolución: JD.05.48.2022

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	- 1 -
<b>II. FUNDAMENTO LEGAL</b> .....	- 2 -
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	- 2 -
3.1 Objetivo General .....	- 2 -
3.2 Objetivos Específicos.....	- 2 -
<b>IV. ALCANCES</b> .....	- 2 -
<b>V. RESULTADOS DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO</b> .....	- 3 -
5.1 ENTORNO DE CONTROL Y GOBERNANZA.....	- 3 -
5.1.1. <b>Integridad, Principios y Valores Éticos</b> .....	- 3 -
5.1.2. <b>Fortalecer y Supervisar la Efectividad del Control Interno</b> .....	- 4 -
5.1.3. <b>Estructura Organizacional, Asignación de Autoridad y Responsabilidad</b> .....	- 5 -
5.1.4. <b>Administración del Personal</b> .....	- 6 -
5.2 NORMAS RELATIVAS A LA EVALUACIÓN DEL RIESGO .....	- 7 -
5.2.1 <b>Filosofía de Administración General</b> .....	- 7 -
5.2.2 <b>Gestión por Resultados</b> .....	- 7 -
5.2.3 <b>Identificar los Objetivos de la Entidad</b> .....	- 8 -
5.2.4 <b>Alineación de Objetivos</b> .....	- 9 -
5.2.5 <b>Evaluación de Riesgos</b> .....	- 9 -
5.2.6 Consideración de la Exposición a Riesgos de Fraude y Corrupción .....	- 10 -
5.2.7 Efectos de los Cambios en la Administración General de la Entidad y la Evaluación de Riesgos.....	- 11 -
5.3 ACTIVIDADES DE CONTROL .....	- 11 -
5.3.1. Selección y Desarrollo de Actividades de Control.....	- 11 -
5.3.2. Establecimiento de Directrices Generales para las Actividades de Control .....	- 11 -
5.3.3. Normas aplicables al Sistema de Presupuesto Público.....	- 12 -
5.3.4. Normas aplicables al Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental .....	- 13 -
5.3.5. Normas aplicables al Sistema de Tesorería.....	- 13 -
5.3.6. Normas aplicables al Sistema de Crédito Público y Donaciones.....	- 13 -
5.3.7. Normas aplicables al Control de Fideicomisos Normativa Interna .....	- 14 -
5.3.8. Normas aplicables a la Inversión Pública Normativa Interna .....	- 14 -
5.3.9. Normas aplicables a la Administración de Bienes Inmuebles y Muebles .....	- 14 -

5.4	NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN .....	- 14 -
5.4.1.	Generar Información Relevante y de Calidad .....	- 14 -
5.4.2.	Archivo .....	- 14 -
5.4.3.	Control y Uso de Formularios.....	- 15 -
5.4.4.	Líneas Internas de Comunicación.....	- 15 -
5.4.5.	La Entidad debe establecer Políticas de Comunicación con Grupos de Interés Externos .-	16 -
5.5	ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN .....	- 16 -
5.5.1.	Supervisión Continua y Evaluaciones Independientes.....	- 16 -
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIÓN SOBRE EL CONTROL INTERNO</b> .....	- 17 -
<b>VII.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	- 17 -

## I. INTRODUCCIÓN

El Acuerdo Número A-028-2021, de la Contraloría General de Cuentas, crea el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental –SINACIG-; el cual se define como el conjunto de objetivos, responsabilidades, componentes y normas de control interno, con el propósito de asegurar el cumplimiento de objetivos fundamentales de cada entidad.

El INAB en cumplimiento de ese Acuerdo, presentó en abril del 2022, el primer Informe de Control Interno Institucional; el cual contiene los principales riesgos y sus controles recomendados para el año 2022, éstos fueron sujetos a seguimiento y análisis por parte de la Comisión Especializada en Riesgos de la institución, creada mediante Resolución de Gerencia 086-2021, proponiendo nuevos controles los cuales procuran mitigar los riesgos identificados para el 2023.

La Comisión Especializada en Riesgo, fue ampliada a través de Resolución de Gerencia 125-2022, en un proceso participativo que involucró a todo el equipo de dirección de la institución, realizando el seguimiento a las acciones de control establecidas en el Plan de mejoras para la mitigación de los riesgos identificados para el 2022, los cuales fueron presentados en el Primer Informe de Control Interno en abril del presente año. Los resultados de ese seguimiento y análisis, se presentan en la Matriz de continuidad de Evaluación del Riesgo, que se anexa en el presente informe; así como los resultados del análisis de los riesgos institucionales y el Plan de trabajo para el año 2023, con los que se espera coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales, fortalecer el cumplimiento de las leyes y disposiciones normativas, mejorar la adecuada rendición de cuentas y transparentar el ejercicio de la función pública.

El presente informe expone la evaluación de riesgos y la aplicación de los controles recomendados para el año 2022 del INAB con respecto a los requerimientos del Sistema de Control, así como la identificación de los eventos que causan incertidumbre en la consecución de los objetivos institucionales; y, por consiguiente, constituyen un elemento de riesgo para el 2023, a la vez que se definen las acciones necesarias que la institución implementará para minimizar esos riesgos.

Cabe señalar que derivado de la implementación de algunos controles para mitigar los riesgos definidos, para el 2022, la Comisión Especializada en Riesgo, determinó al ponderar los riesgos con las acciones realizadas, que la mayoría disminuyeron su valor de riesgo residual.

El presente informe incluye en sus anexos, la matriz de evaluación de riesgos identificados, el mapa de riesgos, el Plan de trabajo en Evaluación de riesgos y la matriz de continuidad de evaluación de los riesgos identificados en el 2022, considerando la subdivisión por sub temas asociados a los riesgos definidos, resaltando que, al evaluar las acciones realizadas, la misma ha servido de base para definir y ponderar los riesgos considerados para el año 2023.

## II. FUNDAMENTO LEGAL

- Acuerdo Número A-028-2021 de la Contraloría General de Cuentas, fecha trece de julio del dos mil veintiuno, a través del cual se crea el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental -SINACIG-.
- Decreto Número 101-96 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Forestal, la cual crea y regula al INAB, especialmente los Artículos 6 que establece las atribuciones del INAB y el Artículo 9 que regula la estructura administrativa de la institución.
- Decreto Número 51-2010 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Incentivos Forestales para Poseedores de Pequeñas Extensiones de Tierra de Vocación Forestal o Agroforestal –PINPEP-, la cual en el Artículo 4 se establece que “La aplicación del presente Decreto está bajo la competencia del Instituto Nacional de Bosques; y los pagos a sus beneficiarios se realizarán en coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas”.
- Decreto Número 2-2015 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Fomento al Establecimiento, Recuperación, Restauración, Manejo, Producción y Protección de Bosques en Guatemala –PROBOSQUE, la cual el Artículo 5 establece que la aplicación de dicha Ley está bajo la competencia del Instituto Nacional de Bosques -INAB-.

## III. OBJETIVOS

### 3.1 Objetivo General

1. Contribuir en el logro de los mandatos y objetivos institucionales que le permitan alcanzar la visión y el cumplimiento de la misión institucional, aplicando criterios de eficiencia, economía y transparencia.

### 3.2 Objetivos Específicos

1. Cumplir con el marco legal y normativo aplicable al Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental –SINACIG-.
2. Salvaguardar, preservar y mantener los recursos públicos en condiciones de integridad, transparencia y disponibilidad para los fines a que están destinados.
3. Detectar áreas de oportunidad para la mejora continua de los controles internos de la institución.
4. Promover una cultura de cumplimiento, rendición de cuentas y administración de riesgos a fin de que se cumplan los objetivos de la entidad.
5. Actuar de acuerdo a principios y valores incluidos en el código de ética de la entidad.
6. Promover y propiciar bajo un enfoque preventivo y de acompañamiento, el uso adecuado y eficiente de los recursos de la institución.

## IV. ALCANCES

El presente informe establece las acciones ejecutadas en cumplimiento del Plan de trabajo establecido para mitigar los riesgos institucionales identificados para el 2022, así como los resultados de la aplicación de los controles recomendados en el primer informe del estado

situacional de la institución, en cumplimiento a las normas establecidas en el ACUERDO NÚMERO A-028-2021. También se incluye información sobre los riesgos institucionales identificados para el 2023 y el plan de trabajo con los controles recomendados para mitigarlos durante el 2023.

## **V. RESULTADOS DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO**

El Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental –SINACIG- establece una serie de normas de control interno que se debe cumplir. A continuación, se describe la evaluación realizada a cada componente del control interno de la institución, según las acciones realizadas durante el año 2022.

### **5.1 ENTORNO DE CONTROL Y GOBERNANZA**

El entorno de control y gobernanza es la base que proporciona la disciplina y estructura para lograr un sistema de control interno eficaz y gestión de riesgos pertinente, así mismo influye en la definición de los objetivos y la constitución de las actividades de control. En el marco de lo que establece el entorno de control y gobernanza, se tiene la situación institucional siguiente:

#### **5.1.1. Integridad, Principios y Valores Éticos**

El Decreto Número 101-96 del Congreso de la República, Ley Forestal, en el artículo 9 establece que el INAB tendrá en el nivel superior la Junta Directiva y la Gerencia, y con base en las atribuciones establecidas en el Artículo 14 y 16 de esa Ley, la máxima autoridad ha establecido un entorno de control interno acorde a la estructura de la entidad, apegados con la integridad, los valores éticos, las normas de conducta, así como la prevención de irregularidades administrativas y actos contrarios a la integridad. La Junta Directiva emite las disposiciones para el buen funcionamiento de la institución y la Gerencia es la encargada de su aplicación o implementación. En relación a la Integridad, principios y valores éticos, la institución ha desarrollado lo siguiente:

- La institución cuenta con un marco filosófico constituido por la Visión, la Misión y el Credo institucional, los cuales están contenidos en el Plan Estratégico Institucional 2017-2032 aprobado en la Resolución de Junta Directiva No. JD.01.19.2017. El marco filosófico ha sido socializado a todo el personal de la institución y en el mismo la institución refleja su filosofía de control interno. La labor de los trabajadores del INAB está orientada a la consecución de la misión, visión, objetivos y metas institucionales.
- La Gerencia del INAB a través de la Resolución Número 088-2021 de fecha 10 de noviembre de 2021 resolvió aprobar el Código de Ética de la institución, el cual ha sido socializado a todo el personal institucional durante el 2022. El seguimiento de la aplicación del Código de Ética está a cargo del Comité de Ética de la Institución, integrado por cinco miembros titulares y cinco suplentes, de funcionarios o empleados de la institución quienes han establecido medios de seguimiento para verificar el cumplimiento ético de los trabajadores en el desempeño de su trabajo, es así como la variable de la ética fue incluida en la evaluación de desempeño, ponderando la misma y promoviendo la integridad, valores éticos y principios en las labores institucionales. Así mismo, se preparó un informe de seguimiento por parte del Comité de Ética.
- En cuanto a la política de Cero Tolerancia a la corrupción, la institución cuenta con el Código de Ética y también posee un Reglamento Interior de Trabajo (Resolución JD.07.05.2013), el

cual establece claramente en el Artículo 38 las prohibiciones de los trabajadores de la institución, entre las cuales están en el inciso “d” **Dar, solicitar o recibir dádivas, recompensas o cualesquiera otro beneficios objeto de ejecutar o abstenerse de realizar con mayor esmero o con cualquier diligencia técnica o administrativa relativas a las funciones y atribuciones a su cargo**”. Así mismo en el artículo 66 establece las causales de despido del trabajador entre las cuales se encuentran contemplados el inciso d) y k) los que establecen como causales de despido **“cuando el trabajador infrinja la Ley Forestal, sus Reglamentos, normas y procedimientos del Instituto; y, cuando el trabajador viole las prohibiciones a que está sujeto o las que establezcan en los manuales o reglamentos internos del INAB”**. Así también, otros Reglamentos y normativos que la institución ha generado, contemplan acciones de prevención de la corrupción. Actualmente la institución cuenta con una propuesta para la conformación de un Comité que desarrolle una política anti corrupción, la cual velará por el estricto apego del personal a una conducta que refleje transparencia en el uso de los recursos institucionales. Dicha política anticorrupción será desarrollada e implementada durante el 2023.

#### **5.1.2. Fortalecer y Supervisar la Efectividad del Control Interno**

El adecuado control interno implementado, permite mitigar los riesgos detectados en el cumplimiento de los objetivos institucionales, la máxima autoridad, a través del equipo de directores y jefes de Unidad de la institución, fortalece y supervisa los procesos y desempeño del personal a través de las siguientes acciones:

- La institución cada año realiza la evaluación de desempeño de personal considerando cuatro aspectos que son: Calidad y Productividad, Conocimiento, Trabajo en Equipo e Iniciativa y Liderazgo; así como la ejecución de los planes operativos. Para realizar la evaluación de desempeño la institución utiliza una metodología de 180 grados, donde destaca la evaluación de relaciones interpersonales, compromiso con el trabajo y algunas actitudes gerenciales, permitiendo objetividad en la evaluación realizada. Actualmente, se están realizando dos evaluaciones de desempeño al año, con el propósito de implementar acciones que mitiguen cualquier riesgo asociado al desempeño del personal y el cumplimiento de las metas planteadas. Así mismo, se lleva el debido seguimiento al personal que obtiene baja puntuación en los resultados de desempeño con el objetivo de realizar capacitaciones en función de las debilidades detectadas.
- En el Manual de Perfiles y Descripción de Puestos aprobados por la Junta Directiva, (Resolución JD. 06.02.2022) se definen los niveles jerárquicos de cada Dirección o Unidad de Apoyo, estableciendo claramente la responsabilidad de la supervisión de cada puesto. Cada año se realiza la revisión/actualización del Reglamento Orgánico Interno -ROI- y el manual de perfiles y descripción de puestos.
- La Unidad de Auditoría Interna, realiza el Plan Anual de Auditoría -PAA, de acuerdo al Manual de Auditoría Interna Gubernamental -MAIGUB- emitido por la Contraloría General de Cuentas, el cual es aprobado por la máxima autoridad. Cada inicio de año, se aprueba el Plan Anual de Auditoría, de esa manera, para el año 2022, a través de la Resolución JD.01.03.2022 de fecha 31 de enero de 2022, se aprobó dicho plan, el cual comprende 25 auditorías con el objetivo de supervisar y evaluar acciones financieras, de cumplimiento, operativas y combinadas, a realizar en las distintas unidades administrativas del INAB.

- Los informes de auditoría son presentados a la máxima autoridad, éstos al tener recomendaciones, la Gerencia solicita a los responsables el seguimiento para que se cumplan las mismas a corto y mediano plazo, siguiendo los procedimientos establecidos dependiendo de la naturaleza de la recomendación.
- Los informes de auditoría son presentados a la Junta Directiva del INAB, los cuales canalizan sus recomendaciones a través de la Gerencia, quien a su vez ordena a los responsables el seguimiento respectivo para su cumplimiento a corto o mediano plazo, siguiendo los procedimientos establecidos según la naturaleza de la recomendación.
- La Unidad de Auditoría Interna -UDAI- cuenta con una oficina, en la que se ubican ocho profesionales que conforman el equipo, teniendo a disposición el material y equipo necesario para realizar el trabajo. Tiene asignado un vehículo para realizar las comisiones de trabajo al interior del país y para ello se dispone de viáticos y combustible. Con el personal y equipo asignado, esta Unidad ha cumplido todos los años con el Plan Anual de Auditoría. Para realizar auditorías en áreas técnicas, se coordina con personal profesional en materia forestal de otras unidades administrativas quienes emiten los informes correspondientes para conformar las conclusiones finales de las auditorías. Para el año 2023 la Gerencia de la institución tiene contemplado fortalecer la Unidad de Auditoría Interna, incorporándole al personal con que cuenta, a un Técnico Forestal permanente, que apoyará la parte técnica en las auditorías que se realicen.

### **5.1.3. Estructura Organizacional, Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

La Institución mantiene una estructura que permite de manera clara y sencilla, responsabilizar al personal por sus funciones y por sus obligaciones específicas en materia de Control Interno, lo cual forma parte de la obligación de rendición de cuentas institucional.

- El INAB cuenta con una Estructura Orgánica aprobada por la máxima autoridad, descrito en el Reglamento Orgánico Institucional (Resolución JD.02.49.2021), la cual está en función de atender los mandatos institucionales; esta estructura permite identificar las líneas jerárquicas y las responsabilidades de los trabajadores del INAB en los diferentes procesos según los manuales respectivos. La institución cuenta con el Manual de Perfiles y Descripción de Puestos aprobados por la Junta Directiva (JD.06.02.2022), donde se establece quién supervisa a cada uno de los puestos descritos dentro de dicho manual.
- El INAB al ser una entidad autónoma dicta sus propias disposiciones y normativa. Cada puesto define claramente la responsabilidad en los procesos de rendición de cuentas respecto al uso de los recursos, establecidos en los manuales de normas, procesos y procedimientos aprobados y en el Manual de perfiles y descripción de puestos de INAB (Resolución JD.06.02.2022). Con el propósito de tener un control oportuno que garantiza la prestación eficiente de los servicios institucionales y acorde a las necesidades cambiantes del sector, los manuales de normas, procesos y procedimientos son actualizados constantemente, teniendo 32 manuales actualizados, es decir el 89% del total, para los cuales se lleva una base de datos con el estatus e información referente a cada manual institucional para su mejor control. La revisión y actualización del restante 11%, será parte de los controles recomendados para el período 2023.

#### **5.1.4. Administración del Personal**

- En relación con la Administración del personal, la institución cuenta con un Reglamento Orgánico Interno y un Manual de Perfiles y Descripción de Puestos, aprobado por Junta Directiva (JD.49.2021 y JD.06.02.2022 respectivamente), así también cuenta con el Reglamento Interior de Trabajo aprobado por la Junta Directiva mediante Resolución JD.07.05.2013. Estos son los principales instrumentos normativos vinculados a la gestión del personal de la institución, en ellos está definida la delegación de autoridad y definición de responsabilidades del personal de la institución, las cuales son delegadas a la Gerencia del INAB, de conformidad con lo que establece el Artículo 16 del Decreto Número 101-96 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Forestal.
- La Gerencia y el equipo de dirección asignado, anualmente revisa y evalúa el Reglamento Orgánico Interno y el Manual de Perfiles y Descripción de Puestos. Dichos instrumentos son dinámicos y se adaptan a los cambios en las necesidades del sector forestal, de tal cuenta que para el 2023, se tiene la propuesta de modificación del Reglamento Orgánico Interno con los ajustes requeridos en la estructura interna de la institución a manera que éstos se ajusten y respondan a las necesidades para la ejecución de los Planes y objetivos de la Institución, en aras de hacer eficiente los procesos administrativos y optimizar las competencias laborales.
- La Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal, es el órgano responsable de la administración del personal de la institución, quién traslada a la Gerencia para su análisis y aprobación, los instrumentos que velan para que las políticas de personal estén alineadas a la gestión del recurso humano en el Estado. Actualmente se cuenta con un manual de normas, procesos y procedimientos para la sección de dotación de personal del departamento de Recursos Humanos y un Plan Institucional de Formación y Capacitación, los cuales buscan contratar al personal idóneo para realizar las acciones que buscan el cumplimiento de los objetivos institucionales, del mismo modo, se cuenta con una Política de formación de personal, la cual determina la forma en las que el personal fortalece sus capacidades, de acuerdo a las necesidades institucionales y sectoriales, procurando influir en la eficiencia operacional con el propósito de brindar servicios de calidad a los usuarios.
- El INAB cuenta con una metodología para la evaluación del desempeño actualizada y que brinda resultados más objetivos, tomando en cuenta cualidades y habilidades de los trabajadores, así mismo, la formación del personal se basa en un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, que permite instruir al personal en los temas que fortalecerán sus competencias y que traerán beneficios en cuanto a la calidad de los servicios institucionales. Del mismo modo, los lineamientos para los procesos de capacitación ya se encuentran incorporados en los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad, los cuales estandarizan los lineamientos para la ejecución de los eventos de formación y capacitación.

#### **5.1.5. Rendición de Cuentas**

La documentación de soporte original de las operaciones administrativas y financieras de la entidad, se encuentran resguardadas en el archivo de la Sección de Tesorería, lo cual facilita la rendición de

cuentas, entre algunos informes y documentos que sirven para la rendición de cuentas se pueden mencionar los siguientes:

- Informe de liquidación de la ejecución presupuestaria y de estados financieros de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Presupuesto.
- Informes de ejecución física y financiera en atención a la Ley Orgánica del Presupuesto, Normas Internas de Control Gubernamental y Ley de Acceso a la Información Pública.
- Informe de Gestión y Rendición de Cuentas cuatrimestral
- Presentación cuatrimestral del Informes de ejecución presupuestaria con clasificador temático
- Notificación de las Modificaciones Presupuestarias de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Presupuesto
- Presentación mensual de la Rendición Electrónica de la ejecución financiera.

## **5.2 NORMAS RELATIVAS A LA EVALUACIÓN DEL RIESGO**

### **5.2.1 Filosofía de Administración General**

- La máxima autoridad, con base en los mandatos institucionales establecidos en el Decreto Número 101-96 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Forestal y con el apoyo del equipo de Dirección, tiene definidas claramente las metas y objetivos institucionales de manera coherente y ordenada en función de su mandato legal y la demanda de servicios de los usuarios de la institución, asegurando su alineación con los instrumentos de planificación definidos por el ente rector de la materia, siendo estos el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Multianual y Plan Operativo Anual. La planificación estratégica y operativa de la institución tiene un enfoque de Gestión por Resultados y está alineada a las Políticas Sectoriales y de Gobierno.
- Así mismo, el INAB en el marco de la modernización institucional, ha desarrollado sistemas electrónicos que facilitan y agilizan los servicios que presta la institución, entre esos sistemas están: Sistema de los Incentivos Forestales, Sistema de emisión de Licencias de Aprovechamiento Forestal, firmas electrónicas, obligaciones de Repoblación Forestal, el Registro Nacional Forestal, consumos Familiares, notificaciones electrónicas. Durante 2022, se desarrollaron los siguientes sistemas: dentro del Sistema de Gestión Forestal, el Módulo de Exentos Forestales, así mismo, el Sistema de Planificación, Evaluación y Seguimiento Institucional y el Sistema electrónico de combustibles y vehículos, en complemento a los ya existentes.

### **5.2.2 Gestión por Resultados**

- La institución atiende los lineamientos dados por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- y el Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN- en relación a la gestión por Resultados y a partir del 2022 ejecuta su presupuesto en función de una gestión por Resultados. Para la planificación operativa institucional del 2023, se siguieron los lineamientos dados por SEGEPLAN a través del oficio SPPD-DPS 101-2022.

- El proceso de gestión por resultados se vincula a través del sistema de Gestión SIGES y del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- cuyas estructuras se vinculan en el proceso de gestión por resultados observando las normas emitidas por MINFIN y SEGEPLAN, la institución cuenta con 50 Centros de Costos y hay una vinculación del gasto por cada centro de costo.

### **5.2.3 Identificar los Objetivos de la Entidad**

La institución en cumplimiento de los mandatos establecidos en el Decreto 101-96 -Ley Forestal- ha definido cuatro objetivos estratégicos, los cuales están plasmados en el Plan Estratégico Institucional 2017-2032, instrumento que fue aprobado por la máxima autoridad de la institución en la Resolución No. JD.01.19.2017. Esos objetivos son la base de la planificación multianual y operativa de la institución y tienen un enfoque ambiental, económico y social; siendo estos:

- Promover el manejo de los bosques del país, fomentando y regulando su uso sostenible, protección y restauración, como mecanismo para garantizar su permanencia, recuperación y mejora de su productividad, incrementando la provisión de bienes y servicios para garantizar los medios de vida a la sociedad y contribuir con la reducción de la vulnerabilidad del país a los efectos del cambio climático.
- Contribuir al desarrollo económico y social del país, impulsando la vinculación del bosque a la industria forestal y el mercado, como mecanismo para lograr mayor valor agregado de los productos forestales e incrementar la inversión y generación de empleo, y que se reconozca el aporte del sector forestal a la economía nacional.
- Fortalecer la gobernanza forestal consolidando alianzas con los gobiernos y organizaciones locales, para promover el vínculo de los bienes y servicios del bosque con el desarrollo social, fomentando la cultura forestal, incrementando la legalidad y reduciendo la conflictividad en torno al uso del bosque.
- Fortalecer la modernización institucional y las competencias del recurso humano, orientado en un modelo de gestión de calidad basado en resultados, que garanticen la eficiencia institucional para satisfacer la demanda social, y la prestación de un servicio de calidad al usuario.

Como base para el análisis de riesgo de la institución se continúan considerado estos objetivos estratégicos, y operativos, así como de información y de cumplimiento normativo, establecidos en el marco de la planificación institucional; (Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Multianual y Plan Operativo Anual) de acuerdo a los requerimientos de los entes rectores de Planificación y de Finanzas Públicas del Estado.

Durante el año 2022 se concluyó el proceso de implementación del Plan Quinquenal 2018-2022 y se desarrolló el proceso de elaboración de la propuesta del Plan Quinquenal 2023-2027, el cual se constituye como el instrumento de planificación de mediano plazo para el cumplimiento de los mandatos institucionales.

#### 5.2.4 Alineación de Objetivos

El Plan Estratégico y el Plan Quinquenal 2018-2022, así como los Planes Operativos Anuales, están alineados a los objetivos institucionales y responden a las políticas sectoriales y de gobierno vigentes.

#### 5.2.5 Evaluación de Riesgos

La Gerencia del INAB a través de la Resolución de Gerencia No. 086-2021, creó la Comisión Especializada en Riesgos del Instituto Nacional de Bosques, la cual primeramente se integró por el Coordinador Técnico Nacional, el Director Administrativo Financiero, Director de Planificación Evaluación y Seguimiento Institucional, Director de Manejo y Restauración de Bosques, Director de la Región Metropolitana, Directora de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal y el Jefe de la Unidad de Asuntos Jurídicos, luego fue ampliada en septiembre del 2022, mediante Resolución de Gerencia No. 125-2022, agregando al Director de Industria y Comercio Forestal, Director de Coordinación y Cooperación Sectorial, Director de Desarrollo Forestal y al Jefe de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación. En el marco de esa Comisión se ha realizado las siguientes acciones:

- A. Identificación del riesgo para el 2023:** Los riesgos han sido identificados participativamente, partiendo de los objetivos institucionales y de los resultados y metas establecidas en la planificación estratégica y operativa de la institución. Los riesgos identificados para el año 2023, han considerado los puntos de vista de los colaboradores involucrados y los nuevos retos identificados para el presente año, lo que permitió incluir todas las perspectivas en el proceso de identificación del riesgo.

Derivado del análisis anterior, la Comisión Especializada de Riesgos no identificó nuevos riesgos importantes para el 2023, y luego del análisis de las medidas de mejora aplicadas para atender los riesgos identificados para el 2022; se acordó mantener los mismos riesgos previamente identificados, pero considerando que éstos tienen una nueva ponderación resultante de la evaluación relacionada a la implementación de las medidas de mejora establecidas en del plan de trabajo 2022. El normativo establece que los riesgos se mantienen, ya que, en el capítulo de ANEXOS, literal d) establece: **“La unidad especializada de la entidad deberá evaluar el riesgo inherente y acumular los resultados en una matriz, con el objetivo de contar con un portafolio de riesgos a ser gestionados”**. Del mismo modo, en la literal e) del mismo capítulo, establece: **“Los resultados obtenidos deberán acumularse en la Matriz de Evaluación de Riesgos, con el objetivo de contar con un portafolio de riesgos residuales.”**

- B. Evaluación del riesgo:** para la evaluación se continúan considerando los factores de riesgo que han sido identificados, los cuales se ponderaron en cuanto a su impacto y a la probabilidad de ocurrencia, considerando los criterios y tablas establecidas en la Guía No 1:
- Análisis de riesgo: En este proceso, la información se clasifica e interpreta con criterios de probabilidad (casi improbable, poco probable, probable, moderadamente probable, cuasi cierto) que determina el grado de ejecución de la institución para actuar y reducir la vulnerabilidad, partiendo del ejercicio realizado el año anterior.
  - Valoración de riesgo: se realiza con base a la probabilidad de que el evento se materialice y la severidad o impacto negativo, en función de las amenazas o factores adversos dando prioridad a las que representan una mayor exposición negativa para la

consecución de los objetivos y la misión institucional, para el presente año, se tomó en cuenta el cumplimiento de los controles recomendados para el año 2022, y se ponderó su valor mitigador en cuanto al respectivo riesgo que atendía, y con ello, revalorizar el riesgo residual, dando como resultado que seis riesgos redujeron su riesgo residual y ocho se mantuvieron.

- Identificación del mapa de riesgos: el mapa de riesgos se definió en función del riesgo residual de cada evento de riesgo identificado para el año 2023.

**C. Tolerancia al riesgo:** Para la tolerancia al riesgo, se aplicó la matriz de tolerancia con los valores aprobados por la Junta Directiva del INAB en abril del presente año, a través de la Resolución JD.02.14.2022. La tolerancia de los riesgos identificados para el 2023 se determina en función de la forma en que los riesgos fueron administrados por la institución, en ese sentido, INAB implementó mecanismos efectivos de control interno que mantuvieron los riesgos detectados en un nivel aceptable; entre esos mecanismos están el sistema de seguimiento de los planes operativos de cada unidad administrativa de la Institución; El Reglamento Orgánico Interno; plan de seguimiento y evaluación de las alianzas institucionales con las municipalidades, Plan Anual Institucional de monitoreo y control forestal, actualización a sistemas informáticos, los normativos, manuales y políticas vinculados a la gestión forestal (Reglamento de Consumos Familiares, manuales de normas, procesos y procedimientos), implementación de firmas electrónicas, actualización de la metodología para la evaluación del desempeño, entre otros.

#### 5.2.6 Consideración de la Exposición a Riesgos de Fraude y Corrupción

- El INAB cuenta con el Reglamento Interior de Trabajo (Resolución JD.07.05.2013) el cual establece claramente en el Artículo 38 las prohibiciones de los trabajadores de la institución, entre las cuales están en el inciso “d” ***Dar, solicitar o recibir dádivas, recompensas o cualesquiera otros beneficios con el objeto de ejecutar o abstenerse de realizar con mayor esmero o con retardo, cualquier diligencia técnica o administrativa relativas a las funciones y atribuciones a su cargo***. Así mismo en el artículo 66 establece las causales de despido del trabajador entre las cuales se encuentran contemplados el inciso d) y k) los que establecen como causales de despido ***“cuando el trabajador infrinja la Ley Forestal, sus Reglamentos, normas y procedimientos del Instituto; y, cuando el trabajador viole las prohibiciones a que está sujeto o las que establezcan en los manuales o reglamentos internos del INAB”***.
- A partir del 10 de noviembre del 2021, la Gerencia del INAB aprueba el Código de Ética de la Institución, mediante la Resolución Número 088-2021, el cual ha sido socializado a todo el personal del INAB. A través del código de ética Institucional se crea el Comité de Ética de la Institución, integrado por cinco miembros titulares y cinco suplentes, de funcionarios o empleados de la institución y es el ente encargado de velar por el cumplimiento de las normas de conducta ética en la institución.
- **El INAB** en toda la normativa que genera considera acciones de prevención a la corrupción.

### *5.2.7 Efectos de los Cambios en la Administración General de la Entidad y la Evaluación de Riesgos.*

Según el análisis realizado por la Comisión Especializada en Riesgos; en función de los riesgos institucionales identificados y el plan de acción para reducir esos riesgos, no se ha considerado necesario realizar cambios en la estructura organizacional de la institución durante el 2022.

## **5.3 ACTIVIDADES DE CONTROL**

La institución implementa actividades de control (procedimientos, mecanismos y acciones) con el propósito de fomentar la eficiencia operativa y aumentar su capacidad de respuesta ante los riesgos institucionales, para el presente año ya se mencionó que algunos riesgos disminuyeron su riesgo residual, como resultados de la implementación de los mecanismos de control definidos. A continuación, se describen las actividades más significativas que la institución lleva a cabo para dar cumplimiento a este componente:

### *5.3.1. Selección y Desarrollo de Actividades de Control*

En el marco de la implementación de sistemas de actividades de control, cada Dirección cuenta con Manuales de normas, procesos y procedimientos que describen las actividades que realiza la institución y los responsables de su ejecución. Esto quiere decir, que el desarrollo de actividades estará enfocado en minimizar la arbitrariedad en la ejecución de las acciones institucionales y a la evaluación constante de los procedimientos. Actualmente se cuenta con 32 manuales de normas, procesos y procedimientos revisados y actualizados, quedando como control el debido seguimiento a cada uno de estos para su actualización, de ser necesaria.

### *5.3.2. Establecimiento de Directrices Generales para las Actividades de Control*

- Los manuales de Normas, Procesos y Procedimientos de las diferentes unidades administrativas de la entidad, incluyen como parte de su contenido: objetivos, normativa aplicable, como por ejemplo leyes, reglamentos, acuerdos, entre otros, que se aplican en el manual; normas que indican las reglas o políticas que deben seguirse para el cumplimiento de las actividades, así como los documentos relacionados que sustentan cada una de las actividades. La finalidad principal de los manuales es obtener información detallada, ordenada y sistémica de los procedimientos, incluyendo el desarrollo de las diferentes actividades laborales de cada puesto de trabajo, y que las mismas, garanticen la eficiencia y transparencia en cuanto a su ejecución. En cada Manual autorizado se establece la naturaleza y complejidad de los procesos, ejemplo de ello es la elaboración y/o actualización en forma participativa y consensuada al momento de su revisión y actualización.
- En cuanto a las directrices para la administración del recurso humano, la Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de personal, aplica las normas y disposiciones contenidas en el Reglamento Interior de Trabajo para su verificación y control de los diferentes procesos tales como : contratación, inducción, control de marcaje (control biométrico), formularios de permisos, licencias y vacaciones, seguimiento al régimen disciplinario, actas administrativas, nombramientos de traslado, designación administrativa temporal, entrega de *voucher* de pagos, verificación de perfil de puestos descrito dentro del

Manual correspondiente, clima organizacional a través de programas de incentivo personal, entre otros.

- En Relación a las actividades de Control y las Tecnologías de Información y Comunicaciones; los controles para acceso a sistemas y acceso a las redes de trabajo, están ya definidos por medio de una Política de uso de recurso informático de INAB, oficializado a través de la Resolución de Gerencia Número 029-2019, dicha política se determinó que debe ser actualizada y formará parte de los controles recomendados a implementar durante 2023. Asimismo, se tiene definido los respaldos de información de sistemas y Base de Datos Institucionales, la seguridad de información, seguridad de redes y la alta disponibilidad por conexión a internet y energía eléctrica para los servicios de información centralizados.
- Respecto al uso de controles con estándares internacionales, no existe uno definido a nivel INAB, sin embargo, se han tomado como referencia los establecidos por COBIT, ITIL, ISO 27001 orientados a la aplicabilidad de la institución según las limitaciones y los recursos actuales.
- Actualmente se cuenta con equipo y sistemas que deben ser renovados, en su mayoría se trata de servidores, UPS, equipos para almacenamiento y otros, sin embargo, se realizaron acciones para renovación de los mismos, adquiriendo computadoras de escritorio y portátiles, así como servidores para almacenamiento de información. Del mismo modo, se procedió al desarrollo de nuevos sistemas y la actualización de los ya existentes, de tal cuenta que se desarrolló el sistema de planificación, evaluación y seguimiento, el sistema de cooperación institucional, y el sistema para el control de combustible, y por otro lado, se actualizó el sistema electrónico de información de empresas forestales -SEINEF-, los sistemas de incentivos forestales PINPEP y PROBOSQUE, el sistema del Registro Nacional Forestal y el sistema electrónico de compromisos de repoblación forestal -SECORF-. También por medio de la gestión interna y cooperación externa se tienen más de 100 computadoras nuevas para la actualización de equipos para técnicos forestales, proveyendo de herramientas para el desarrollo de sus funciones.

### *5.3.3. Normas aplicables al Sistema de Presupuesto Público*

Corresponde a la Normativa Legal y Técnica relacionada con la programación, ejecución y liquidación del presupuesto institucional entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Ley Orgánica del Presupuesto.
- Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto
- Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal vigente
- Acuerdo Gubernativo correspondiente a la Distribución Analítica del Presupuesto para el Ejercicio fiscal vigente
- Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala
- Manual de Normas Procesos y Procedimientos de la Sección de Presupuesto del Instituto Nacional de Bosques –INAB-.

#### *5.3.4. Normas aplicables al Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental*

- El Instituto Nacional de Bosques para registrar sus operaciones y para generar información financiera utiliza el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, que es un instrumento del Sistema Integrado de Administración Financiera -SIAF-, Administrado por el Ministerio de Finanzas Públicas, a través de la Dirección de Contabilidad del Estado. El SICOIN se encuentra diseñado para que registre y refleje las operaciones contables con base a normas y políticas establecidas por el ente rector, integradas en dicho sistema, de acuerdo al Decreto Número 101-97 del Congreso de la República Ley orgánica del Presupuesto y su reglamento. Asimismo, se cuenta con el Manual de Normas Procesos y Procedimientos de la Sección de Contabilidad del Instituto Nacional de Bosques –INAB-, el cual describe las actividades a realizar en cada proceso.
- El INAB dentro de su estructura orgánica funcional, cuenta con el Departamento de Evaluación y Seguimiento Institucional, que es el órgano encargado de dar seguimiento y evaluar las metas planteadas en el POA. Las evaluaciones de avance en la ejecución del POA se realizan de manera cuatrimestral y se sustentan en un sistema de seguimiento y evaluación que recopila y analiza la ejecución mensual de todas las Direcciones Regionales, Direcciones Subregionales, Direcciones Nacionales y Unidades de Apoyo. A través del Sistema de Gestión (SIGES) se ingresa la ejecución física de las metas programadas para el ejercicio fiscal.
- La institución aplica los criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad en los informes de SICOIN, SIPLAN, Informe cuatrimestral a DTP y SEGEPLAN, SNIP, SEPREM, CODISRA, Informe de labores.

#### *5.3.5. Normas aplicables al Sistema de Tesorería*

En relación a las normas aplicables al Sistema de Tesorería la institución ejecuta lo siguiente:

- El registro de los ingresos presupuestarios que afectan las cuentas de Tesorería se realiza en el Sistema de Contabilidad Integrada –SICOIN- estos se efectúan por medio de Comprobantes Únicos de Registro CUR. En cuanto a la ejecución de egresos en el archivo de la Sección de Tesorería quedan resguardados los documentos de soporte en original para futuras consultas. La institución cuenta con el Manual de Normas Procesos y Procedimientos de la Sección de Tesorería del Instituto Nacional de Bosques –INAB-, en el cual se describen las actividades a realizar para cada procedimiento plasmado en el mismo.

#### *5.3.6. Normas aplicables al Sistema de Crédito Público y Donaciones*

Entre las actividades más significativas que se llevan a cabo en la institución para dar cumplimiento a este componente esta:

- Los registros de las donaciones aprobadas en el Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Institución se realizan de acuerdo a la normativa legal y técnica vigente emitida por la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Finanzas Públicas. Internamente se cuenta con el Manual de Normas, Procesos y Procedimientos para el Registro de Donaciones en Efectivos y el Manual de Normas, Procesos y Procedimientos del Departamento de

Cooperación y Preinversión Forestal. Asimismo, todo registro presupuestario se realiza en el Sistema de Contabilidad Integrada –SICOIN-.

#### *5.3.7. Normas aplicables al Control de Fideicomisos Normativa Interna*

No aplica, a la fecha no se han manejado fideicomisos en la Institución.

#### *5.3.8. Normas aplicables a la Inversión Pública Normativa Interna*

#### *5.3.9. Normas aplicables a la Administración de Bienes Inmuebles y Muebles*

- Actualmente el Instituto Nacional de Bosques realiza el registro y control de bienes inventariables en el Módulo de Inventarios del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- el cual es administrado por el Ministerio de Finanzas Públicas, dentro de la Normativa aplicable se encuentra el Acuerdo Gubernativo Número 217-94, Reglamento de Inventarios de los Bienes Muebles de la Administración Pública, Normativo para el Uso o Custodia de bienes Patrimoniales del INAB, el cual fue aprobado mediante resolución de Junta Directiva 01.26.2005, el Reglamento para la Administración de los Vehículos del Instituto Nacional de Bosques aprobado por medio de la Resolución de Junta Directiva JD.41.2017 y el Manual de Manual de Normas, Procesos y Procedimientos de la Sección de Inventarios del Instituto Nacional de Bosques.

### **5.4 NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

#### *5.4.1. Generar Información Relevante y de Calidad*

- La Institución tiene mecanismos que aseguran que la información relevante cuenta con los elementos de calidad suficientes y que los canales de comunicación tanto al interior como al exterior sean efectivos. La información relevante que genere la entidad es adecuada para la toma de decisiones y el logro de los objetivos, metas y programas institucionales, así como para cumplir con las distintas obligaciones a las que en materia de información están sujetas, en los términos de las disposiciones. Entre las actividades más significativas que se llevan a cabo en la institución para dar cumplimiento a este componente, están:

#### *5.4.2. Archivo*

La institución cuenta con mecanismos para la protección y el resguardo de la información documental impresa, así como de la electrónica que esté clasificada como crítica.

- En el marco del Sistema de Gestión de la Calidad del INAB (SGC-INAB), cada uno de los procesos que conforman dicho sistema, tienen definido el manejo que le darán a sus registros y archivos por medio del cuadro *Control de registros del SGC-INAB*. En él se indica la persona responsable de su resguardo, el manejo (físico o electrónico), el almacenamiento y protección utilizado (caja, estantería, servidor...), la ubicación, el tiempo de retención y la disposición final (método de eliminación luego de finalizado el tiempo de retención). De esta manera se garantiza que la información de los procesos del SGC-INAB esté protegida adecuadamente, esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite.

- La metodología para el control de la información (documentos, archivos, registros) está normado por medio del *Procedimiento de control de la información documentada del SGC-INAB*, conforme a los requisitos relativos a la documentación de la norma ISO 9001:2015.
- Como parte del resguardo de la información institucional, la misma también se encuentra en forma digital, para lo cual se cuenta con una política para uso del recurso informático, del mismo modo, para los documentos físicos, se cuenta con un protocolo de resguardo físico de los archivos para garantizar su cumplimiento eficiente.
- El resguardo de la información electrónica se garantiza con equipo para centro de datos, como lo son servidores, y en oficinas, mediante equipos de cómputo. Los archivos físicos son almacenados en mobiliario y/o espacios físicos para almacenamiento de archivos.

#### 5.4.3. Control y Uso de Formularios

- El INAB para el control y uso de formularios numerados (autorización y control de notas de envío, facturas, recibos 63-A, etcétera); aplica procedimientos de entes rectores (Contraloría, SAT, VUPE, etcétera). Existen procedimientos internos para el uso y control de formularios numerados autorizados por entes rectores (control de notas de envío, facturas, recibos 63A, etcétera) y para el caso de los formularios de uso interno, que no requieren el aval o autorización de entes externos, cada unidad administrativa del INAB define su diseño y utilización. Para el caso de los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad, existe el procedimiento de control de la información documentada que define el control de los formularios (medio, protección, ubicación, formato, tiempo de retención, responsable). Todos los formularios del Sistema de Gestión de la Calidad son aprobados por Gerencia.

#### 5.4.4. Líneas Internas de Comunicación

- La institución ha desarrollado mecanismos que aseguran que la información relevante cuenta con los elementos de calidad suficientes y que los canales de comunicación tanto al interior como al exterior sean efectivos. En relación a la comunicación interna se tienen definidos y establecidos los canales de comunicación, los cuales se han implementado y regulado a través de Memorandos de Gerencia.
- Relacionado a las líneas internas de comunicación, Junta Directiva es informada de manera cuatrimestral o semestral, sobre los resultados obtenidos a nivel de dirección y operativo, mediante presentaciones relacionadas a los avances de la planificación operativa anual.
- A nivel interno también se dispone de sistemas informáticos como el correo electrónico, donde a través del correo INFO INAB, se traslada información importante de orden administrativo (memorandos, normativas, etcétera), así como información sobre acciones institucionales que promueven el desarrollo forestal. Del mismo, se cuenta con la página web institucional que cuenta con un repositorio de información que favorece tanto la comunicación interna, como la externa, facilitando información de interés a grupos de interés externo (avances en la planificación, ejecuciones financieras, etcétera) y población en general.

#### 5.4.5. La Entidad debe establecer Políticas de Comunicación con Grupos de Interés Externos

- Como ya fue mencionado anteriormente, la información se obtiene, clasifica y comunica oportunamente a las instancias externas e internas procedentes, para el efecto el INAB dentro del portal Web (<http://www.inab.gob.gt>) cuenta con varias secciones mediante las cuales se publican los documentos técnicos y normativos generados por la institución, así como los informes mensuales, cuatrimestrales y anuales de la ejecución institucional; los cuales son de acceso libre y gratuito. Ese portal también contiene una opción para quejas, denuncias o sugerencias.
- Con el propósito de divulgar la información que genera la institución, el INAB cuenta con usuarios en las diferentes redes sociales de mayor impacto a nivel mundial, comunicando sus acciones a toda la población y facilitando el acceso a información a la mayoría de sectores de la sociedad.

### 5.5 ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

La institución desarrolla actividades de supervisión y monitoreo de actividades técnicas y administrativas y para la adecuada supervisión del control interno y la evaluación de sus resultados, efectúa autoevaluaciones de la ejecución operativa y también considera las auditorías y evaluaciones de las diferentes instancias fiscalizadoras sobre el diseño y eficacia operativa. La supervisión y evaluación, como parte del control interno se practica en la institución a través de las siguientes acciones:

#### 5.5.1. Supervisión Continua y Evaluaciones Independientes

- El INAB cuenta con la Unidad de Auditoría Interna que realiza evaluaciones periódicas de la información financiera que suministra la institución, así como también del cumplimiento de los normativos y los procedimientos internos, a fin de garantizar que los mismos sean realizados adecuadamente y se estén cumpliendo los principios de transparencia, austeridad y responsabilidad.
- En relación con las evaluaciones; el INAB dentro de su estructura orgánica funcional, cuenta con el Departamento de Evaluación y Seguimiento Institucional, que es el órgano encargado de dar seguimiento y evaluar las metas planteadas en el POA. Las evaluaciones de avance en la ejecución del POA se realizan de manera cuatrimestral y se sustenta en un sistema de seguimiento y evaluación que recopila y analiza la ejecución mensual de todas las Direcciones Regionales, Direcciones Subregionales, Direcciones Nacionales y Unidades de Apoyo. Los informes de la evaluación de avance en la ejecución del POA son presentados a la máxima autoridad.
- La institución también tiene el Departamento de Monitoreo Forestal y Obligaciones de Repoblación Forestal, quien lleva a cabo actividades de monitoreo forestal basado en un Plan Anual de Monitoreo Forestal, con el objetivo de Monitorear la aplicación y el cumplimiento del marco normativo, técnico y procedimientos correspondientes, en la aprobación y el seguimiento en las licencias forestales y planes operativos anuales de las licencias aprobadas, obligaciones de repoblación forestal, proyectos de incentivos forestales, aprovechamientos de exentos de licencia forestal aprobados por las Direcciones Regionales y Direcciones Subregionales del INAB. Así también, el Departamento de

Monitoreo Forestal y Obligaciones de Repoblación Forestal se encarga de la administración y funcionamiento del Sistema Electrónico de Control de las Obligaciones de Repoblación Forestal -SECORF-.

- Entre otras acciones complementarias de supervisión y evaluación, la estructura orgánica del INAB, establece departamentos temáticos que apoyan con lineamientos al personal operativo en las regiones en cuanto a la ejecución de acciones, que por mandato de Ley, la institución debe cumplir, en ese sentido, estos mismos departamentos temáticos realizan supervisión al cumplimiento de dichos lineamientos, con el propósito de retroalimentar las acciones propuestas, de esa cuenta se tiene al Departamento de Fortalecimiento Forestal Municipal y Comunal, el cual elaboró un plan de seguimiento y evaluación de las alianzas institucionales con las municipalidades, y el Departamento de Cooperación y Pre inversión forestal, que elaboró un plan de seguimiento y evaluación de las alianzas institucionales en implementación.

## **VI. CONCLUSIÓN SOBRE EL CONTROL INTERNO**

- De los catorce riesgos detectados dentro del marco del SINACIG, un total de seis riesgos disminuyeron su riesgo residual, donde cinco de estos pasaron de gestionable a tolerable, y uno de estos, pasó de no tolerable a gestionable, logrando con ello, mitigar aquellos eventos identificados que pudieran comprometer el logro de los resultados propuestos. Lo anterior significó un esfuerzo institucional materializado en un trabajo coordinado, tanto a nivel interno, como externo, y así poder cumplir con el desarrollo de los controles recomendados para el año 2022. Asimismo, un total de ocho riesgos mantuvieron su riesgo residual, sin embargo, tres de ellos, son tolerables, y los restantes cinco, son gestionables. Las acciones realizadas permitieron que dichos eventos no comprometieran la consecución de los resultados propuestos. Aún existen elementos requeridos en el SINACIG que aún no se han desarrollado plenamente en la institución, los cuales han sido considerados en la matriz del Plan de Trabajo que se implementará en el 2023.
- Durante el primer año de implementación del sistema SINACIG, la institución se ha ido familiarizando con el mismo, realizando una serie de ejercicios de socialización del nuevo sistema de control, coordinados por el Comité de Riesgos, que permiten presentar una propuesta para el año 2023, que cumpla plenamente con los requerimientos que establece el Sistema Nacional de Control Interno –SINACIG-, especialmente con las acciones establecidas en el Plan de Trabajo para la gestión de los riesgos institucionales identificados, así como con el desarrollo o fortalecimiento de los controles internos y al cumplimiento eficiente de los mandatos institucionales.
- En términos generales y derivado del análisis realizado durante la evaluación del control interno institucional, se ha determinado que la Institución cuenta con instrumentos normativos, técnicos y administrativos que están orientados a la gestión de riesgos institucionales y a lograr el cumplimiento de objetivos, para promover prácticas de transparencia de mejora de gestión dentro del sector público.

## **VII. ANEXOS**

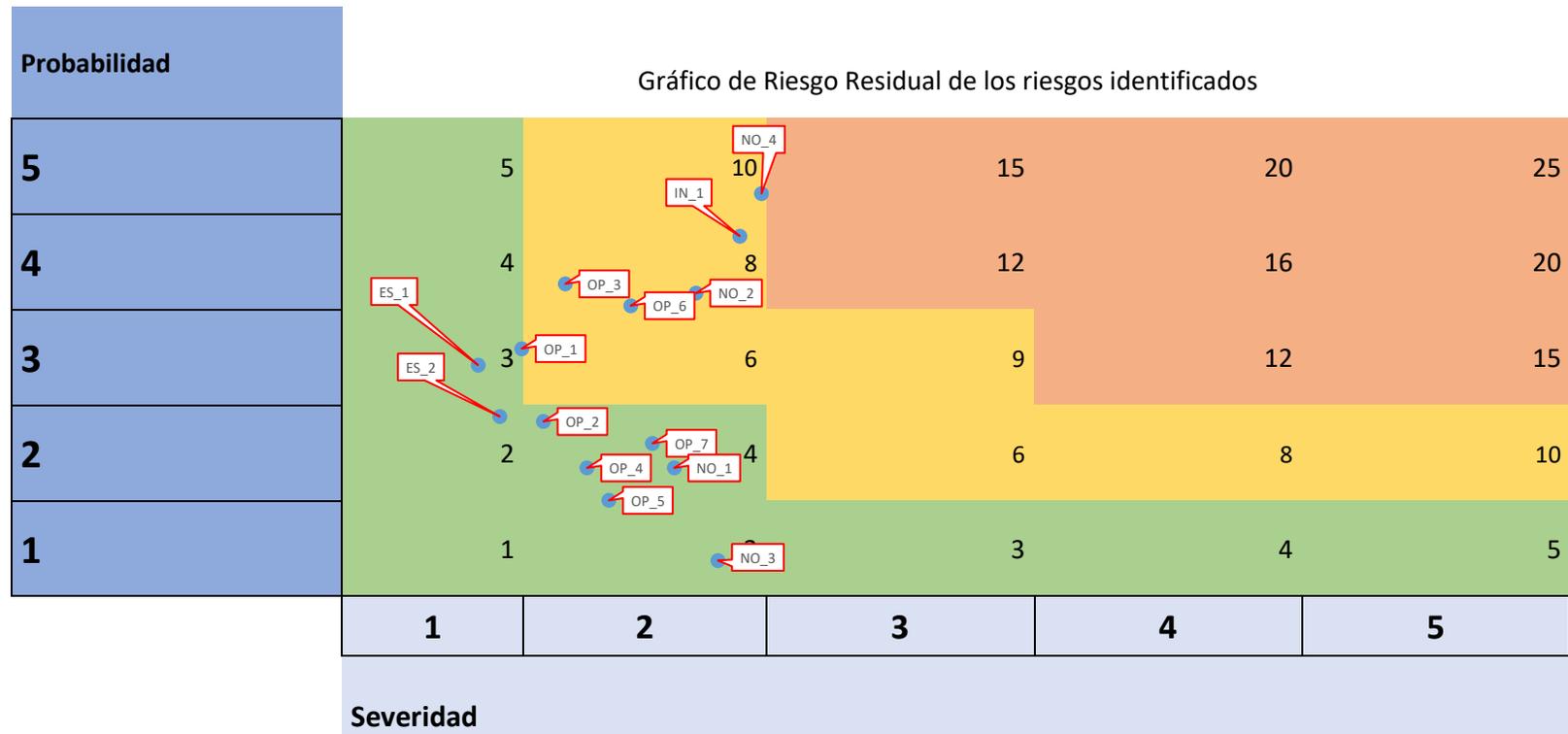
ANEXO 1. Matriz de Evaluación de Riesgos institucionales 2023

No	Grupo	Ref.	Área evaluada	Eventos identificados	Probabilidad	Severidad	Riesgo inherente (RI)	Valor mitigador	Riesgo residual (RR)	Control interno para mitigar (gestionar) el riesgo	Observaciones
1	Estratégico	ES_1	Presupuesto	Que se incumpla con la asignación presupuestaria y financiera a los Programas de Incentivos Forestales, según Art. 9 Ley PROBOSQUE y Art. 8 Ley PINPEP.	3	5	15	3.0	5.0	Se realizan gestiones ante el Ministerio de Finanzas Públicas (previo a la formulación del proyecto de presupuesto) y ante el Congreso de la República (durante el análisis y discusión del proyecto del presupuesto) para procurar la asignación presupuestaria y financiera de los Programas de incentivos forestales, según lo establecido en los Decretos Legislativos 02-2015 y 51-2010.  Se remiten las nóminas de beneficiarios al Ministerio de Finanzas Públicas, en la ejecución del ejercicio fiscal vigente, para que dicho ministerio realice el desembolso para el pago de beneficiarios y con ello pueda transferir el porcentaje de administración que le corresponde al INAB según la Ley.	
2	Estratégico	ES_2	Gobernanza forestal	Que se limite el logro de metas institucionales vinculadas a las alianzas estratégicas existentes, por el poco interés en la participación de actores involucrados	4	4	16	4.0	4.0	Se realizan monitoreos periódicos, mediante planes, reuniones e informes, con las partes involucradas (municipalidades, organismos internacionales, gobierno, ONG, etc.), para identificar debilidades y logros en la implementación de las actividades, a efecto de fortalecer los procesos para favorecer el cumplimiento de objetivos y metas establecidos.	
3	Operativo	OP_1	Control Forestal	Que se incumpla con la aplicación de la normativa legal, técnica y administrativa para el monitoreo, fiscalización y control forestal.	5	5	25	4.0	6.5	Se cuenta con un Plan Anual Institucional de monitoreo forestal  Se llevan a cabo Procedimientos para revisión de expedientes de licencia de aprovechamiento forestal y del RNF, y monitoreo de campo  Boleta de monitoreo y evaluación forestal implementada  Se cuenta con un Plan de Monitoreo de empresas forestales  Se tienen Lineamientos de control forestal de Fiscalización de Empresas y Aduanas  Sistema electrónico de control de obligaciones de repoblación forestal – SECORF  Se cuenta con un Módulo informático de Exentos  Actualizaciones del módulo informático de Manejo Forestal, PINPEP y PROBOSQUE  Sistema del RNF implementado  Sistema para el control y emisión de Consumos Familiares  Reglamento de Consumos Familiares aprobado por Junta Directiva del INAB  Comisión de normativa conformada para la revisión y actualización del Reglamento de Fiscalización de empresas forestales	

4	Operativo	OP_2	Recursos Humanos	Que el incremento en la demanda de servicios institucionales comprometa la atención eficiente a los usuarios.	4	4	16	4.2	3.9	<p>Se elabora anualmente un informe de cargas de trabajo por Subregión</p> <p>Se fortalecen capacidades en personal técnico y administrativo y contratistas del INAB en las distintas áreas de trabajo de la institución.</p> <p>Se cuenta con procesos y procedimientos administrativos para optimizar su eficacia.</p> <p>Se cuenta con una metodología para evaluar el grado de satisfacción de los servicios que presta el INAB dentro del marco del SGC</p> <p>Se cuenta con firmas electrónicas en servicios de mayor demanda en la institución</p>
5	Operativo	OP_3	Protección de bosques	Que no se realicen acciones integrales para la detección, monitoreo y aplicación de instrumentos técnicos-legales, en el control de plagas, enfermedades o incendios forestales en áreas afectadas y/o susceptibles.	5	5	25	3.7	6.9	<p>Plan de acción institucional para la prevención y respuesta por incendios y plagas forestales.</p> <p>Se cuenta con mapas a nivel nacional, de áreas susceptibles y con probabilidad a incendios forestales.</p> <p>Manual de normas, procesos y procedimientos de planes sanitarios.</p> <p>Se realiza monitoreo y atención de plagas, incendios forestales, planes sanitarios y de saneamiento.</p> <p>Se cuenta con un plan de capacitación sobre plagas, enfermedades e incendios forestales al personal técnico de INAB.</p>
6	Operativo	OP_4	Formación y Capacitación	Que el personal institucional no se capacite de forma constante para actualizar conocimientos en normativa y mejores técnicas en los servicios que presta la institución.	3	4	12	3.0	4.0	<p>Se cuenta con un Plan de Formación y Capacitación Institucional que responde al Diagnóstico de Necesidades de Formación y Capacitación</p> <p>Se cuenta con el Departamento de capacitación y formación de personal con lineamientos de capacitación estandarizados e instrumentos implementados</p> <p>Se cuenta con una plataforma para capacitación Moodle</p>
7	Operativo	OP_5	Silvicultura y Extensión Forestal	Que las acciones de extensión y capacitación forestal no sean efectivas para el fomento de silvicultura de plantaciones forestales.	3	5	15	3.7	4.2	<p>Se cuenta con un Plan institucional para manejo de plantaciones forestales.</p> <p>Se cuenta con un Registro de usuarios priorizados para implementar acciones de extensión forestal.</p> <p>Se realizan eventos de extensión, capacitación y/o giras de intercambio.</p>
8	Operativo	OP_6	Desarrollo Institucional	Que la evaluación de desempeño del personal no tenga seguimiento oportuno.	4	4	16	2.7	6.2	<p>Se tiene un instrumento de evaluación del desempeño actualizado.</p> <p>Procedimiento para la evaluación del desempeño, regulado.</p> <p>Resultados de la evaluación del desempeño vinculados al DNC.</p> <p>Manual de evaluación del desempeño actualizado</p>

9	Operativo	OP_7	Gestión de la Calidad	Que no se cumplan los manuales de normas, procesos y procedimientos para ejecutar el trabajo de forma eficiente y eficaz	4	4	16	4.0	4.0	Se cuenta con una Lista de control de los manuales institucionales. Se envía requerimiento periódico de actualización de manuales de procedimientos. Se cuenta con un seguimiento para la actualización de manuales de normas, procesos y procedimientos institucionales.
10	Normativo	NO_1	Recursos Humanos	Que los procesos administrativos para la dotación y contratación del personal no se cumplan	3	4	12	3.0	6.7	Se cuenta con un Manual de dotación de personal actualizado.
11	Normativo	NO_2	Desarrollo Institucional	Que no se cumpla con los protocolos y normativas de salud y seguridad ocupacional en la Institución.	4	4	16	2.3	7.3	Se cuenta con comité bipartito para implementar acciones de salud y seguridad ocupacional. Comités bipartitos de oficinas centrales y proyectos capacitados.
12	Normativo	NO_3	Formación y Capacitación	Que el personal no cumpla con sus funciones, acorde a los principios, valores y normas éticas establecidas por la institución.	2	5	10	3.3	3.1	Se cuenta con un código de ética para normar el comportamiento del personal institucional. Código de ética socializado
13	Información	IN_1	TIC y Gestión de la Calidad y	Que no se cuente con lineamientos y acciones para el resguardo de la información física y digital.	5	5	25	3.2	8.7	Se cuenta con una política para uso del recurso informático de INAB. Se cuenta con un protocolo de resguardo físico de los archivos para garantizar su cumplimiento eficiente. Se cuenta con Sistemas informáticos para el resguardo de expedientes electrónicos actualizados Se cuenta con equipo para centro de datos (servidores) y oficinas (computadoras) Se cuenta con mobiliario y/o espacios físicos para almacenamiento físico de archivos
14	Normativo	NO_4	Normas aplicables	Que se incumplan los procesos administrativos establecidos por la normativa aplicable, sobre la adquisición de bienes y servicios para la institución	5	5	25	3.0	8.3	Manual de Normas, Procesos y Procedimientos de adquisiciones y contrataciones del INAB actualizado.

ANEXO 2. Mapa de riesgos



ANEXO 3. Plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos 2023

No	Riesgo	Ref. tipo riesgo	Nivel de riesgo residual	control interno para mitigar (gestionar) el riesgo	Controles recomendados	prioridad de implementación	Recursos internos o externos	Puesto responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Comentarios
1	Que se incumpla con la asignación presupuestaria y financiera a los Programas de Incentivos Forestales, según Art. 9 Ley PROBOSQUE y Art. 8 Ley PINPEP.	ES_1	5	Se realizan gestiones ante el Ministerio de Finanzas Públicas (previo a la formulación del proyecto de presupuesto) y ante el Congreso de la República (durante el análisis y discusión del proyecto del presupuesto) para procurar la asignación presupuestaria y financiera de los Programas de incentivos forestales, según lo establecido en los Decretos Legislativos 02-2015 y 51-2010.  Se remiten las nóminas de beneficiarios al Ministerio de Finanzas Públicas, en la ejecución del ejercicio fiscal vigente, para que dicho ministerio realice el desembolso para el pago de beneficiarios y con ello pueda transferir el porcentaje de administración que le corresponde al INAB según la Ley.	1. Establecer anualmente el presupuesto necesario para cubrir la demanda de proyectos de Incentivos Forestales.  2. Solicitar ante el Congreso de la República de Guatemala y el Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN- la inclusión en el anteproyecto de presupuesto, los recursos necesarios para cubrir la demanda, en atención a lo establecido en el Artículo 9 de la Ley PROBOSQUE y Artículo 8 de la Ley PINPEP.  3. Solicitar ante el MINFIN las cuotas financieras para cubrir los pagos programados.	Prioridad baja	1. Recurso humano.  2. Recurso financiero para contratación y costos de cabildeo político.	1. Director Administrativo y Financiero  2. Gerente  3. Director de desarrollo forestal	enero de cada año fiscal	noviembre de cada año fiscal	
2	Que se limite el logro de metas institucionales vinculadas a las alianzas estratégicas existentes, por el poco interés en la participación de actores involucrados	ES_2	4	Monitoreos periódicos, mediante reuniones e informes, con las partes involucradas (municipalidades, organismos internacionales, gobierno, ONG, etc.), para identificar debilidades y logros en actividades, a efecto de fortalecer los procesos y el cumplimiento de objetivos y metas establecidos.	1. Implementación del Plan de monitoreo y evaluación de los instrumentos de cooperación suscritos entre INAB y Municipalidades  2. Seguimiento y monitoreo de las alianzas estratégicas institucionales en implementación  3. Formular y gestionar alianzas basados en diagnósticos de necesidades institucionales y de los actores del sector forestal.	Prioridad baja	Personal de INAB, de municipalidades, de agencias de cooperación, de los espacios/foros de diálogo forestal, ONG's, beneficiarios, etc.	1. Jefe de Fortalecimiento Forestal Municipal, Comunal y Social  2. Jefe de cooperación externa y preinversión forestal  3. Jefe Gobernanza Forestal	enero de cada año fiscal	diciembre de cada año fiscal	

3	Que se incumpla con la aplicación de la normativa legal, técnica y administrativa para el monitoreo, fiscalización y control forestal.	OP_1	6.5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan Anual Institucional de monitoreo y control forestal</li> <li>2. Procedimientos para revisión de expedientes de licencia de aprovechamiento forestal y del RNF, y monitoreo de campo.</li> <li>3. Boleta de monitoreo y evaluación forestal implementada.</li> <li>4. Plan de Monitoreo de empresas forestales.</li> <li>5. Lineamientos de control forestal de Fiscalización de Empresas y Aduanas.</li> <li>6. Sistema electrónico de control de obligaciones de repoblación forestal - SECORF.</li> <li>7. Módulo informático de Exentos.</li> <li>8. Módulo informático de Manejo Forestal.</li> <li>9. Sistema informático de PINPEP y PROBOSQUE.</li> <li>10. Sistema del RNF implementado.</li> <li>11. Sistema para el control y emisión de Consumos Familiares.</li> <li>12. Reglamento de Consumos Familiares aprobado por Junta Directiva del INAB.</li> <li>13. Comisión de normativa conformada para la revisión y actualización del Reglamento de Fiscalización de empresas forestales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socializar e implementar el Plan Anual Institucional de monitoreo y control forestal.</li> <li>2. Socialización e implementación de los procedimientos para revisión de expedientes de licencia de aprovechamiento forestal y del RNF, y monitoreo de campo.</li> <li>3. Actualizar Plan de Monitoreo y Fiscalización de Empresas Forestales.</li> <li>4. Actualización de lineamientos técnicos para la actividad de control forestal en puesto de control y aduanas dentro del plan de Monitoreo y fiscalización.</li> <li>5. Actualización y validación de módulos del SEINEF en una nueva versión.</li> <li>6. Realizar actualizaciones y mejoras al SECORF.</li> <li>7. Fortalecimiento de capacidades en cuanto al uso del módulo informático de Exentos.</li> <li>8. Mejoras del módulo informático de Manejo Forestal.</li> <li>9. Revisión y verificación de expedientes administrativos de los programas de incentivos forestales a través de las Comisiones Regionales conformadas para el efecto.</li> <li>10. Mejoras al Sistema para el control y emisión de Consumos Familiares.</li> <li>11. Socialización e implementación del reglamento de Consumos Familiares.</li> <li>12. Revisión y seguimiento del proceso de actualización y aprobación de las reformas al reglamento de Fiscalización de Empresas Forestales</li> </ol>	Prioridad media	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recurso humano, equipo informático.</li> <li>2. Recurso humano, equipo informático, manuales y guías.</li> <li>3. Recurso humano para programación, Equipo informático.</li> <li>4. Recurso humano para programación, Equipo informático.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefe de Monitoreo Forestal y Obligaciones de Repoblación Forestal.</li> <li>2. Jefe de Monitoreo Forestal y Obligaciones de Repoblación Forestal</li> <li>3. Jefe del Departamento de Monitoreo de Empresas Forestales.</li> <li>4. Director de Industria y Comercio</li> <li>5. y 6. Jefe de la Unidad de Tecnología de la Información y Comunicación.</li> <li>7. Jefe de Silvicultura y extensión forestal</li> <li>8. Jefe de manejo de bosques naturales</li> <li>9. Jefe de Monitoreo Forestal y Obligaciones de Repoblación Forestal.</li> <li>10. Jefe de la Unidad de Tecnología de la Información y Comunicación.</li> <li>11. Jefe de manejo de bosques naturales</li> <li>12. Jefe Unidad Asuntos Jurídicos</li> </ol>	enero de cada año fiscal	diciembre de cada año fiscal	
---	--	------	-----	--	---	-----------------	--	--	--------------------------	------------------------------	--

4	Que el incremento en la demanda de servicios institucionales comprometa la atención eficiente a los usuarios.	OP_2	3.9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe de cargas de trabajo por Subregión</li> <li>2. Fortalecer capacidades en personal técnico y administrativo y contratistas del INAB en las distintas áreas de trabajo de la institución.</li> <li>3. Procesos y procedimientos administrativos para optimizar su eficacia evaluados</li> <li>4. Metodología para evaluar el grado de satisfacción de los servicios que presta el INAB dentro del marco del SGC</li> <li>5. Se cuenta con firmas electrónicas en servicios de mayor demanda en la institución</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis para determinar la carga laboral en las Subregiones.</li> <li>2. Talleres de capacitación dirigido y enfocado a todo el personal del Instituto, con enfoque específico por área técnica y administrativa.</li> <li>3. Verificar los requerimientos en las oficinas y evaluar la disponibilidad financiera para determinar la viabilidad de adquisición de equipo y mobiliario, y otros bienes y servicios necesarios.</li> <li>4. Revisión de manuales y formatos administrativos ya establecidos.</li> <li>5. Actualización y mejoras al sistema de firmas electrónicas.</li> <li>6. Evaluar cuatrimestralmente el grado de satisfacción de los servicios que presta el INAB dentro del marco del SGC</li> <li>7. Elaboración de una Política de Comunicación con grupos de interés externos</li> </ol>	Prioridad baja	Recurso humano, financiero, informático.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefe del Departamento de evaluación y seguimiento Institucional</li> <li>2. Jefe Departamento de Formación de Personal y Jefe de Capacitación y Educación Forestal</li> <li>3. Jefe del Departamento Financiero</li> <li>4. Jefe de desarrollo Institucional</li> <li>5. Jefe de Unidad TIC's</li> <li>6. Jefe de Departamento de Gestión de la Calidad</li> <li>7. Jefe Unidad de Comunicación Social</li> </ol>	enero de cada año fiscal	diciembre de cada año fiscal
---	---	------	-----	--	---	----------------	--	---	--------------------------	------------------------------

5	Que no se realicen acciones integrales para la detección, monitoreo y aplicación de instrumentos técnicos-legales, en el control de plagas, enfermedades o incendios forestales en áreas afectadas y/o susceptibles.	OP_3	6.9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de acción institucional para la prevención y respuesta por incendios y plagas forestales.</li> <li>2. Mapas a nivel nacional, de áreas susceptibles y con probabilidad a incendios forestales.</li> <li>3. Manual de normas, procesos y procedimientos de planes sanitarios.</li> <li>4. Monitoreo y atención de plagas, incendios forestales, planes sanitarios y de saneamiento.</li> <li>5. Plan de capacitación sobre plagas, enfermedades e incendios forestales al personal técnico de INAB.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socialización del Plan de acción institucional para la prevención y respuesta por incendios y plagas forestales.</li> <li>2. Actualización de mapas a nivel nacional, de áreas susceptibles y con probabilidad a incendios forestales.</li> <li>3. Gestión para la contratación de un Técnico de Laboratorio de plagas.</li> <li>4. Socialización del Manual de normas, procesos y procedimientos de planes sanitarios.</li> <li>5. Monitoreo y atención de plagas, incendios forestales, planes sanitarios y de saneamiento.</li> <li>6. Seguimiento al plan de capacitación sobre plagas, enfermedades e incendios forestales al personal técnico de INAB.</li> </ol>	Prioridad baja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos financieros.</li> <li>2. Recurso Humano.</li> <li>3. Brigadas contra incendios voluntarias, municipales y comunales equipadas.</li> <li>4. Plataforma digital sobre reporte de plagas e incendios forestales.</li> <li>5. Asignación de equipo de cómputo y de vehículo para los Responsables de Protección Forestal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefe Protección Forestal</li> <li>2. Jefe de Sistemas de Información Geográfica.</li> <li>3. Jefe de Recursos Humanos</li> <li>4. y 5. Jefe de Protección Forestal</li> <li>6. Jefe de Capacitación y Educación Forestal</li> </ol>	enero de cada año fiscal	diciembre de cada año fiscal
6	Que el personal institucional no se capacite de forma constante para actualizar conocimientos en normativa y mejores técnicas en los servicios que presta la institución.	OP_4	4.0	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de Formación y Capacitación Institucional que responde al Diagnóstico de Necesidades de Formación y Capacitación</li> <li>2. Se cuenta con el Departamento de capacitación y formación de personal con lineamientos de capacitación estandarizados e instrumentos implementados</li> <li>3. Plataforma para capacitación Moodle</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación Plan de Formación y Capacitación Institucional</li> <li>2. Elaborar el manual de procesos y procedimientos del departamento de Capacitación y Educación Forestal</li> <li>3. Actualización del manual de procesos y procedimientos del departamento de Formación de Personal</li> </ol>	Prioridad baja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recurso humano</li> <li>2. Recurso financiero</li> <li>3. Implementación de un aula virtual para formación y capacitación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefe de Formación de Personal</li> <li>2. Jefe de Capacitación y Educación Forestal</li> <li>3. Jefe de Formación de Personal</li> </ol>	febrero de cada año fiscal	noviembre de cada año fiscal
7	Que las acciones de extensión y capacitación forestal no sean efectivas para el fomento de silvicultura de plantaciones forestales.	OP_5	4.2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan institucional para manejo de plantaciones forestales.</li> <li>2. Registro de usuarios priorizados para implementar acciones de extensión forestal.</li> <li>3. Eventos de extensión, capacitación y/o giras de intercambio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento al plan institucional para manejo de plantaciones forestales.</li> <li>2. Definir usuarios priorizados para implementar acciones de extensión forestal.</li> <li>3. Generar lineamientos de extensión forestal.</li> <li>4. Realización de eventos de extensión, capacitación y/o giras de intercambio.</li> <li>5. Monitoreo y evaluación de implementación de buenas prácticas silviculturales.</li> </ol>	Prioridad baja	<p>Recursos Financieros, Recurso Humano, Herramienta y equipo para la realización de las prácticas de campo (motosierras, podadoras, sierras manuales, tijeras).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefe de Silvicultura y Extensión Forestal</li> <li>2. Coordinador Técnico regional</li> <li>3. y 4. Jefe de Silvicultura y Extensión Forestal</li> <li>5. Técnico Forestal</li> </ol>	enero de cada año fiscal	noviembre de cada año fiscal

8	Que la evaluación de desempeño del personal no tenga seguimiento oportuno.	OP_6	6.2	<ol style="list-style-type: none"> <li>Instrumento de evaluación del desempeño actualizado.</li> <li>Procedimiento para la evaluación del desempeño, regulado.</li> <li>Resultados de la evaluación del desempeño vinculados al DNC.</li> <li>Manual de evaluación del desempeño actualizado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Socialización e implementación de los instrumentos relacionados a la evaluación del desempeño.</li> <li>Realizar evaluaciones de desempeño semestrales, que sirvan de insumo para la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación.</li> <li>Manual de procesos y procedimientos de Evaluación de Desempeño actualizado.</li> </ol>	Prioridad medio	<ol style="list-style-type: none"> <li>Recurso humano</li> <li>Recursos financieros</li> <li>Diseño de sistemas informáticos para el seguimiento y monitoreo.</li> </ol>	1,2,3 Jefe De Desarrollo Institucional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. febrero de cada año fiscal</li> <li>2. enero a junio</li> <li>3. enero de cada año fiscal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. noviembre de cada año fiscal</li> <li>2. julio a diciembre</li> <li>3. abril de cada año fiscal</li> </ol>	
9	Que no se cumplan los manuales de normas, procesos y procedimientos para ejecutar el trabajo de forma eficiente y eficaz	OP_7	4.0	<ol style="list-style-type: none"> <li>Lista de control de los manuales institucionales.</li> <li>Requerimiento periódico de actualización de manuales de procedimientos.</li> <li>Seguimiento a la actualización de manuales de procedimientos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Revisión anual de los manuales con solicitud de elaboración o actualización de acuerdo a lista de control.</li> <li>Revisión y seguimiento mensual a los manuales de procedimientos que están en proceso de actualización.</li> </ol>	Prioridad baja	Recurso humano, equipo de cómputo, espacio físico para resguardo de manuales, archivo electrónico para archivo electrónico de manuales.	1. y 2. Jefe de Gestión de la Calidad	enero de cada año fiscal	diciembre de cada año fiscal	
10	Que los procesos administrativos para la dotación y contratación del personal no se cumplan	NO_1	6.7	<ol style="list-style-type: none"> <li>Manual de dotación de personal actualizado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Verificación y actualización del manual de normas, procesos y procedimientos de la sección de dotación de personal del departamento de RRHH.</li> <li>Política de administración de personal</li> <li>Actualización permanente de herramientas de evaluación.</li> </ol>	Prioridad baja	1. Recurso humano	1, 2 y 3. Jefe de Recursos Humanos	enero de cada año fiscal	diciembre de cada año fiscal	
11	Que no se cumpla con los protocolos y normativas de salud y seguridad ocupacional en la Institución.	NO_2	7.3	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con comité bipartito para implementar acciones de salud y seguridad ocupacional.</li> <li>Comités bipartitos de oficinas centrales y proyectos capacitados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Lineamientos para el funcionamiento del comité bipartito.</li> <li>Plan de acción de Salud y Seguridad Ocupacional, en los comités creados.</li> <li>Creación de los comités en oficinas priorizadas.</li> <li>Gestión para la creación de la plaza de monitor de salud y seguridad ocupacional.</li> <li>Política de salud y seguridad ocupacional</li> </ol>	Prioridad media	<ol style="list-style-type: none"> <li>Recurso humano.</li> <li>Recursos financieros para el desarrollo de las actividades propias de los comités y la compra de medicina y equipo de protección.</li> </ol>	1, 2, 3, 4 y 5. Jefe De Desarrollo Institucional.	enero de cada año fiscal	diciembre de cada año fiscal	

12	Que el personal no cumpla con sus funciones, acorde a los principios, valores y normas éticas establecidas por la institución.	NO_3	3.1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con un código de ética para normar el comportamiento del personal institucional.</li> <li>2. Código de ética socializado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incluir en la evaluación del desempeño institucional el comportamiento ético del personal.</li> <li>2. Socialización y revisión del código de ética.</li> <li>3. Elaboración de una Política de Prevención de la Corrupción.</li> <li>4. Establecer medios de verificación y seguimiento para la implementación de las políticas en el comportamiento ético de los trabajadores en el desempeño de su trabajo.</li> </ol>	Prioridad baja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recurso humano</li> <li>2. Recurso financiero</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefe Desarrollo Institucional</li> <li>2. Jefe de Formación de Personal</li> <li>3. Director de Asuntos Jurídicos</li> <li>4. Jefe Desarrollo Institucional</li> </ol>	enero de cada año fiscal	diciembre de cada año fiscal	
13	Que no se cuente con lineamientos y acciones para el resguardo de la información física y digital.	IN_1	8.7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con una política para uso del recurso informático de INAB.</li> <li>2. Se cuenta con un protocolo de resguardo físico de los archivos para garantizar su cumplimiento eficiente.</li> <li>3. Sistemas informáticos para el resguardo de expedientes electrónicos actualizados.</li> <li>4. Se cuenta con equipo para centro de datos (servidores) y oficinas (computadoras).</li> <li>5. Se cuenta con mobiliario y/o espacios físicos para almacenamiento físico de archivos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar la política de información y comunicación.</li> <li>2. Socializar la política de información y comunicación.</li> <li>3. Seguimiento aleatorio en cuanto a la aplicación del protocolo de resguardo físico de los archivos.</li> <li>4. Optimización de sistemas informáticos para el resguardo de expedientes electrónicos.</li> <li>5. Adquisición de equipo actualizado para centro de datos (servidores) y oficinas (computadoras) de acuerdo a necesidades institucionales.</li> <li>6. Adquisición de mobiliario y/o espacios físicos para almacenamiento físico de archivos de acuerdo a necesidades.</li> </ol>	Prioridad alta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recurso humano.</li> <li>2. Material de Divulgación interna</li> <li>3. Recurso humano conformado por equipo multidisciplinario</li> <li>4. Recurso humano y financiero</li> <li>5. Aprobación del Plan Anual de Compras para adquisición de Equipo de cómputo</li> <li>6. Aprobación del Plan Anual de Compras para adquisición de mobiliario y espacios físicos para almacenamiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 y 2. Jefe Unidad de Tecnologías.</li> <li>3. Directores nacionales, regionales y jefes de unidad</li> <li>4. Jefe de Unidad de Tecnologías</li> <li>5 y 6. Director Administrativo y Financiero.</li> </ol>	enero de cada año fiscal	diciembre de cada año fiscal	
14	Que se incumplan los procesos administrativos establecidos por la normativa aplicable, sobre la adquisición de bienes y servicios para la institución	N_4	8.3	Manual de Normas, Procesos y Procedimientos de adquisiciones y contrataciones del INAB actualizado.	Supervisión del cumplimiento del Manual de Normas, Procesos y Procedimientos de adquisiciones y contrataciones del INAB		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recurso humano</li> <li>2. Recurso financiero</li> </ol>	1. Jefe Administrativo	enero de cada año fiscal	diciembre de cada año fiscal	

ANEXO 4. Matriz de continuidad de Evaluación de Riesgos

No.	Riesgo	Sub tema	Nivel de tolerancia	Método de Monitoreo	Frecuencia de Monitoreo	Responsable	Severidad del Riesgo
1	Que se incumpla con la asignación presupuestaria y financiera a los Programas de Incentivos Forestales, según Art. 9 Ley PROBOSQUE y Art. 8 Ley PINPEP.	Que no se asignen los porcentajes que en ley le corresponden al Instituto para la administración de los programas de incentivos forestales	Tolerable (5.0)	Oficio de requerimiento al MINFIN con base en la demanda de proyectos	Anual	Director administrativo y financiero	Baja
		Que MINFIN no priorice el pago de los programas de incentivos forestales.	Tolerable (3.8)	Oficio de requerimiento de cuota financiera para el pago de incentivos	Mensual	Director administrativo y financiero	Baja
2	Que se limite el logro de metas institucionales vinculadas a las alianzas estratégicas existentes, por el poco interés en la participación de actores involucrados	Que se pierda el interés por parte de los gobiernos municipales en cumplir lo establecido en las alianzas suscritas	Gestionable (5.3)	Informe de avance a la planificación operativa anual	Anual	Jefe de Fortalecimiento Municipal y Comunal	Media
		Que se pierda el interés por parte de los actores del sector forestal para cumplir los compromisos suscritos dentro de las alianzas estratégicas		Informes de instrumentos de cooperación	Anual	Jefe de Cooperación Externa y Preinversión Forestal	Media
		Que se pierda el interés por parte de los actores del sector forestal de los foros y espacios de diálogo y discusión, donde el INAB convoca.		Informes de logros	Anual	Jefe de Gobernanza Forestal	Media
3	Que se incumpla con la aplicación de la normativa legal, técnica y administrativa para el monitoreo, fiscalización y control forestal.	Que existan contratiempos por parte de los programadores externos y se comprometa la finalización del sistema SEINEF	Gestionable (8.3)	Reuniones de avances de programación de módulos de SEINEF	Mensual	Director de Industria y Comercio Forestal	Media
		Que no haya continuidad en la revisión para la actualización del Reglamento de Fiscalización de Empresas Forestales por parte de la Comisión de Normativa nombrada para el efecto.	Gestionable (6.3)	Ayuda de memoria y listados de asistencia de la comisión de normativa	Mensual	Jefe de la Unidad de Asuntos Jurídicos	Media

4	Que el incremento en la demanda de servicios institucionales comprometa la atención eficiente a los usuarios.	Que no exista un efectivo cumplimiento en el traslado de las asignaciones financieras de acuerdo al presupuesto aprobado que limite la adquisición de bienes, suministros y servicios	Gestionable (5.3)	Oficio de requerimiento de asignaciones financieras de acuerdo al presupuesto aprobado	Mensual	Director Administrativo y Financiero	Media
		Que los mecanismos de evaluación no reflejen la satisfacción real del cliente externo		Evaluaciones mediante encuestas	Anual	Jefe Desarrollo Institucional	Media
5	Que no se realicen acciones integrales para la detección, monitoreo y aplicación de instrumentos técnicos-legales, en el control de plagas, enfermedades o incendios forestales en áreas afectadas y/o susceptibles.	Que no se atiendan oportunamente los avisos de áreas con presencia de plagas forestales.	Gestionable (8.3)	Boletas de monitoreo para plagas forestales	Mensual	Jefe de Protección Forestal	Media
		Que la población no de aviso de áreas afectadas por incendios forestales		Boletas de reporte para incendios forestales	Mensual	Jefe de Protección Forestal	Media
6	Que el personal institucional no se capacite de forma constante para actualizar conocimientos en normativa y mejores técnicas en los servicios que presta la institución.	Que no exista seguimiento oportuno para verificar la aprobación de los cursos destinados al fortalecimiento técnico y administrativo del personal interno.	Tolerable (4.0)	Informes de evaluación de curso	Trimestral	Jefe Capacitación y Formación de Personal	Baja
7	Que las acciones de extensión y capacitación forestal no sean efectivas para el fomento de silvicultura de plantaciones forestales.	Que no exista financiamiento para implementar actividades de extensión (compra herramientas, equipo, contratación personal encargado, materiales, impresiones)	Tolerable (4.5)	Oficio de asignación presupuestaria para actividades de extensión	Semestral	Jefe de Silvicultura y Extensión Forestal	Baja
8	Que la evaluación de desempeño del personal no tenga seguimiento oportuno.	Que no se tenga procesos en cuanto a la definición de una estrategia adecuada para el uso del sistema de continuidad de la evaluación del desempeño	Gestionable (8.0)	Encuestas evaluación del desempeño	Anual	Jefe de Desarrollo Institucional	Media
9	Que no se cumplan los manuales de normas, procesos y procedimientos para ejecutar el trabajo de forma eficiente y eficaz	Que no se tenga la debida diligencia por parte de los encargados temáticos para realizar las acciones institucionales de acuerdo a las normas, procesos y procedimientos establecidos.	Gestionable (5.3)	Informes aleatorios de verificación	Semestral	Jefe Gestión de la Calidad	Media
10	Que los procesos administrativos para la dotación y contratación del personal no se cumplan		Gestionable (6.7)	Verificación de procesos	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	Media
11	Que no se cumpla con los protocolos y normativas de salud y seguridad ocupacional en la Institución.	Que no se conformen los comités bipartitos en cada sede regional y subregional	Gestionable (8.0)	Resolución de Gerencia Acta de creación de Comités	Anual	Jefe de Desarrollo Institucional	Media

		Que no se cuente con los recursos para gestionar los requerimientos realizados por los comités bipartitos creados		Requerimientos / Actas de reuniones ordinarias de los Comités Bipartitos	Mensual	Jefe de Desarrollo Institucional	Media
12	Que el personal no cumpla con sus funciones, acorde a los principios, valores y normas éticas establecidas por la institución.	Que no existan medios de verificación para evaluar el comportamiento ético del personal	Tolerable (2.0)	Encuestas evaluación del desempeño	Anual	Jefe de Desarrollo Institucional	Baja
13	Que no se cuente con lineamientos y acciones para el resguardo de la información física y digital.	Que no se cuente con financiamiento para adquirir espacio en la nube para el resguardo de la información digital	No Tolerable (12.5)	Oficio de requerimiento y correos electrónicos	Anual	Jefe TICs	Alto
		Que no existan lineamientos y acciones para el resguardo de información física	Gestionable (8.3)	Consulta de reportes o informes	Mensual	Delegado administrativo	Media
		Que no se cuente con financiamiento para adquirir equipo actualizado para centro de datos (servidores) y oficinas (computadoras)		Solicitudes	Anual	Jefe TICs	Media
		Que no se cuente con financiamiento para adquirir mobiliario y/o espacios físicos para almacenamiento físico de archivos		Solicitudes	Anual	Delegado administrativo	Media
14	Que se incumplan los procesos administrativos establecidos por la normativa aplicable, sobre la adquisición de bienes y servicios para la institución	Que no se tenga la documentación requerida en la normativa legal vigente en el tiempo previsto.	Gestionable (8.3)	Seguimiento al Plan Anual de Compras	Mensual	Jefe Administrativo	Media