00000013

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

MODIFICADO POR:	VERIFICADO POR:	VISTO BUENO DE:
Nombre y Apellido: Lic. María Del Mar Tellechea Lic. Oscar Vairoleto	**Nombre y Apellido:** Lic. Fernando Acuña	**Nombre y Apellido:** Ing. Agr. Iván Espinoza
Cargo: Jefe División de SGCI Jefe División OyM	**Cargo:** Jefe del DSGC	**Cargo:** Director de la Secretaría Planificación
Firma: **Fecha:** 15/06/2026.	**Firma:** **Fecha:** 15/06/2026	**Firma:** **Fecha:** 15/06/2026

1. OBJETIVOS.

Establecer la metodología para la identificación, análisis y evaluación sistemática y continua de los riesgos inherentes a los niveles estratégico y operativo de la institución, con el fin de proporcionar una base sólida para la toma de decisiones y asegurar el cumplimiento de los objetivos del SENAVE.

2. ALCANCE.

Este procedimiento aplica a todas las dependencias, direcciones, gerencias y departamentos del SENAVE, incluida la Alta Dirección, y el personal técnico, operativo, administrativo y de apoyo que sean responsables de la ejecución de actividades diarias.

Para la definición del contexto estratégico del riesgo y la identificación y análisis de riesgos a nivel estratégico, este procedimiento será aplicado por la Secretaría de Planificación.

3. PROCESO/SUB PROCESO RELACIONADO.

E04.01.01 GESTIÓN DE PROCESOS INSTITUCIONALES.

4. SIGLAS Y DEFINICIONES.

4.1. Siglas:

4.1.1. DSGC: Departamento de Sistema de Gestión de Calidad.

4.1.2. SGCI: Sistema de Gestión de Calidad Integrado.

4.1.3. SP: Secretaría de Planificación.

4.2. Definiciones:

4.2.1. **Aceptar el riesgo:** decidir no tomar medidas adicionales para eliminar, prevenir, reducir o transferir un riesgo, asumiendo su probabilidad e impacto porque son tolerables o porque el costo/beneficio de mitigarlo no es justificable.

4.2.2. **Agente generador**: persona, factor, elemento, condición o proceso cuya existencia o acción origina, facilita o incrementa la probabilidad de materialización de un riesgo y/o su impacto sobre los riesgos.

4.2.3. **Amenaza:** evento, condición o acción —interna o externa— con potencial de causar impacto negativo sobre la consecución de los objetivos institucionales, operativos, financieros, legales o reputacionales.

4.2.4. **Debilidades**: condiciones internas, insuficiencias o carencias en recursos, capacidades, procesos o controles que reducen la capacidad de la organización para prevenir, detectar o responder a amenazas y alcanzar sus objetivos.

4.2.5. **Causa del riesgo:** posibles causas del evento respecto al flujo del proceso, cumplimiento del tiempo, el personal, disponibilidad de información, condición de infraestructura, proveedores, y otros sistemas de la organización.

4.2.6. **Compartir/transferir riesgo**: reasignar parte del riesgo a terceros para reducir la exposición propia.

4.2.7. **Consecuencia:** resultado de un evento que afecta a los objetivos. Una

consecuencia puede ser cierta o incierta y puede tener efectos positivos o negativos, directos o indirectos sobre los objetivos.

4.2.8. **Contexto estratégico del riesgo**: marco de referencia producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de factores internos y externos que pueden generar situaciones de riesgo teniendo en cuenta la función de la institución, su misión y visión, la estructura organizacional, los aspectos operativos, financieros y legales, y la percepción de los diferentes grupos de interés.

4.2.9. **Control operacional:** medidas de prevención orientadas a la reducción de la probabilidad de la causa de ocurrencia de un evento, y medidas de mitigación: orientadas a la reducción de la gravedad relacionadas con la consecuencia de un evento.

4.2.10. **Evitar el riesgo:** eliminar la actividad que genera el riesgo.

4.2.11. **Índice de riesgo:** es el valor resultante de la suma de probabilidad de que se presente un riesgo, y el valor del impacto que le fue asignado.

4.2.12. **Medida de control adicional:** es la medida seleccionada en el control operacional.

4.2.13. **Objetivo estratégico o de proceso:** corresponde al objetivo estratégico formulado en la planificación estratégica, o al del proceso definido en el mapa de procesos y que responde a las expectativas del cliente.

4.2.14. **Prevenir el riesgo**: tomar acciones para impedir que ocurra el evento de riesgo.

4.2.15. **Probabilidad:** medida de la posibilidad de que un evento o amenaza ocurra en un contexto determinado.

4.2.16. **Proceso:** conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida.

4.2.17. **Proteger a la institución**: implementar salvaguardas integrales para preservar activos, reputación y operaciones.

4.2.18. **Reducir el riesgo**: mitigar la probabilidad o el impacto del riesgo si ocurre.

4.2.19. **Riesgo:** evento o condición incierta que, de ocurrir, puede afectar la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, generando impactos negativos (pérdidas, retrasos, daño reputacional) o, en algunos casos, oportunidades.

4.2.20. **Valoración del riesgo:** se expresa en términos de una combinación de los valores de probabilidad e impacto. Está clasificado en riesgo: crítico, alto, medio y bajo.

4.2.21. **Tratamiento del riesgo:** proceso de seleccionar e implementar medidas destinadas a modificar un riesgo, ya sea para reducir su probabilidad, su impacto, eliminarlo, compartirlo o aceptarlo de manera informada.

4.2.22. **Riesgos significativos:** serán aquellos cuya valoración del riesgo inherente sea crítico o alto.

4.2.23. **Riesgo estratégico**: es la posibilidad de que decisiones institucionales erróneas, una asignación inadecuada de recursos, o la falta de respuesta efectiva ante cambios del entorno competitivo, tecnológico, regulatorio o social, afecten negativamente la capacidad de la organización para lograr sus

objetivos estratégicos.

4.2.24. **Riesgo operativo**: es la posibilidad de que fallas, deficiencias o errores en los procesos internos, el personal, los sistemas tecnológicos o por eventos externos, afecten negativamente la ejecución eficiente y efectiva de las actividades diarias de la institución, generando pérdidas financieras, impactos en la calidad del servicio, incumplimiento de plazos o daños a la reputación.

4.2.25. **Situación de riesgo:** conjunto identificado de circunstancias, amenazas y debilidades que, al interactuar en un determinado contexto y horizonte temporal, generan la posibilidad de que se materialicen eventos adversos que afecten la consecución de los objetivos estratégicos, operativos, financieros, de cumplimiento o reputacionales.

5. RESPONSABLE.

Para la definición del contexto estratégico del riesgo, y la identificación y evaluación de riesgos que puedan afectar a los objetivos estratégicos, será responsabilidad de la Secretaría de Planificación a través del Departamento de Programación y Evaluación.

Para los casos de identificación de los riesgos operativos, los encargados de la aplicación del presente procedimiento son los responsables de los procesos.

6. ACTIVIDADES.

La metodología de gestión de riesgos que se aplicará a los objetivos estratégicos y de los procesos, y comprende las siguientes etapas:

6.1. GESTIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

6.1.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS/PROCESOS.

Cada dependencia responsable de un proceso, deberá gestionar sus riegos mediante el FOR-DSGC-010 "MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS". Según la siguiente estructura:

a) Columna (1) "Código / Nombre macroproceso / proceso".

En el caso de que esté identificando riesgos a nivel de objetivos estratégicos, registre en la columna N/A, correspondiente a "NO APLICABLE". Si lo hace para macroprocesos, procesos o subprocesos, registre el código y la denominación del proceso.

b) Columna (2) "Objetivo estratégico / macroproceso / proceso".

Registre el objetivo estratégico, macroproceso/proceso o subproceso para el cual identificará los riesgos.

c) Columna (3) "Nombre Riesgo".

Se deberá registrar el nombre del riesgo, el cual podrá seleccionarse del FOR-DSGC-038 "GLOSARIO DE RIESGO". Para identificar el riesgo se debe analizar el objetivo estratégico, o bien el correspondiente al macroproceso, proceso o subproceso, y determinar qué eventos, en caso de ocurrir, podrían impedir o afectar el logro del objetivo objeto de análisis.

d) **Columna (4) "Descripción del Riesgo".**

Describir de manera resumida, como ese riesgo identificado, podría impedir o afectar el logro de ese objetivo institucional o de procesos.

e) **Columna (5) "Agente generador".**

Se deberá identificar y registrar el/los agente/s generadore/s de ese riesgo (Personas, equipos, instalaciones, métodos, normativas, entorno ambiental y biológico).

f) **Columna (6) "Causas del riesgo".**

Se deberá identificar las posibles causas que puedan influir en que el riesgo impida o afecte el logro del objetivo estratégico o de procesos.

Para definir la causa del riesgo, primeramente, se deberá determinar la "Causa genérica del riesgo", el cual se obtiene aplicando la lista de preguntas guías, las cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Categoría de causa del evento	Preguntas guías
1. El flujo del proceso	- ¿Existe algún cuello de botella en este paso / actividad? - ¿Existen eventos relacionados con alguna falta de organización o definición de responsabilidades? - ¿Existen eventos relacionados con el incumplimiento de los procedimientos (pasos del proceso)? - ¿Existen acumulaciones de materiales / información (inventarios) en este paso o actividad? - ¿Se realiza algún reproceso o retrabajo en este paso o actividad? - ¿Existe algún evento que se genere por algún error ocasionado en este paso o actividad? - ¿Existe algún evento que se genere por el tratamiento de casos especiales en este paso o actividad?
2. El cumplimiento de los tiempos	- ¿Existe algún evento que se genere por demoras en este paso o actividad?
3. El personal	- ¿Existen eventos que se generen por la falta de capacitación y / o competencia del personal?
4. A la disponibilidad de información	- ¿Existen eventos que se generen debido al flujo de la información?
5. La condición de la infraestructura	- ¿Existen eventos que se generen debido a la falta de mantenimiento de equipos e instalaciones?
6. A los proveedores	- ¿Existen eventos que se generen debido a inconvenientes con los proveedores?
7. Otros sistemas de la organización	- ¿Existen eventos que se generen por falta de planificación?

g) **Columna (7) "Efectos/Consecuencia (peor escenario)".**

Se deberá analizar y determinar lo efectos/consecuencias de lo que podría ocurrir si el riesgo se materializa. Algunos de los efectos pueden ser lesiones o fallecimientos, sanciones, daño de la información, pérdidas económicas, daño de bienes, interrupción de servicios, daño de imagen o reputación, daño al ambiente, pérdida de mercado, pérdida de flexibilidad, producto no conforme, incumplimiento de expectativa, sobrecosto, incumplimiento de plazo u otra condición relevante.

EJEMPLO: Para el caso de identificación de riesgo a subproceso

(1) Subproceso: E03.06.03 Gestión de Remuneraciones y bonificaciones

(2) Objetivo subproceso: Proveer al Departamento de Tesorería el listado de servidores públicos habilitados para el cobro de bonificaciones, subsidios y complementos salariales en tiempo y forma

(3) Riesgo: Error

(4) Descripción del Riesgo/Evento:

No Proveer al Departamento de Tesorería el listado de servidores públicos habilitados para el cobro de bonificaciones, subsidios y complementos salariales en tiempo y forma.

(5) Agente Generador: Personas

(6) Causa del riesgo: El responsable de la elaboración del listado de servidores públicos habilitados para el cobro, no tuvo en cuenta la fecha tope de presentación del informe al Departamento de Tesorería.

(7) Efectos: Incumplimiento de Expectativa.

6.1.2. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGOS.

a) Columna (8) "Impacto".

Se deberá asignar un valor del probable impacto que tendría el riesgo, si se materializa, teniendo en cuenta el siguiente criterio:

Valor	Criterio
3	Impacta en los resultados previstos
2	Puede impactar en los resultados previstos
1	No impacta en los resultados previstos

La información generada deberá ser registrada en la columna **(8) Impacto** del FOR-DSGC-010 "MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS".

b) Columna (9) "Probabilidad".

Posteriormente, se deberá realizar una ponderación de la probabilidad de ocurrencia de las causas que fueron identificadas. La ponderación se realiza bajo la escala del 1 al 3, según los siguientes criterios:

Valor	Criterio
3	Ocurre con frecuencia.
2	Puede ocurrir eventualmente / ha ocurrido en algún momento
1	No puede ocurrir/no ha ocurrido

Registre la estimación del valor de la probabilidad en el apartado **(9) Índice de Probabilidad** del FOR-DSGC-010 "MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS".

c) Columna (10) "Índice de Riesgo" y Columna (11) "Valoración del Riesgo".

Una vez determinado los valores del índice de impacto y de probabilidad, el Índice de Riesgo será calculado automáticamente mediante la suma de los valores de Impacto y Probabilidad, registrándose dicho resultado en la columna (10) del FOR-DSGC-010 'MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS'. Con base en

este resultado y conforme a la tabla de valoración establecida, la matriz asignará automáticamente la clasificación del Riesgo Inherente en la columna (11), determinándolo como bajo, medio, alto o crítico

IMPACTO	Valor			
Impacta en los resultados previstos	3	4 **Riesgo medio** Prevenir el riesgo	5 **Riesgo alto** Prevenir el riesgo Reducir el riesgo Proteger a la institución Compartir	6 **Riesgo crítico** Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Reducir el riesgo Proteger a la institución Compartir/transferir riesgo
Puede impactar en los resultados previstos	2	3 **Riesgo medio** Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	4 **Riesgo medio** Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir	5 **Riesgo alto** Prevenir el riesgo Reducir el riesgo Proteger la institución Compartir
No impacta en los resultados previstos	1	2 **Riesgo bajo** Asumir/Aceptar el riesgo	3 **Riesgo medio** Proteger a la institución Compartir	4 **Riesgo medio** Proteger a la institución Compartir
Valor		1	2	3
PROBABILIDAD		No puede ocurrir/no ha ocurrido	Puede ocurrir eventualmente / ha ocurrido en algún momento	Ocurre con frecuencia

Figura de valoración de riesgo inherente

6.1.3. CONTROLES OPERACIONALES.

a) Columna (12) "Medidas de control" y (13) "Tratamiento del Riesgo".

Las acciones a ser implementadas se definirán en base a la valoración del riesgo, estableciendo medidas de control únicamente para aquellos riesgos significativos (Critico o Alto). En el caso de los riesgos de nivel medio o bajo, estos se considerarán aceptados y no requerirán tratamiento del riesgo, sin perjuicio de su seguimiento periódico.

Registre en las medidas de control y tratamiento del riesgo, de acuerdo al siguiente ejemplo:

(10) Índice de riesgo	(11) Valoración del riesgo	(12) Medidas de control	(13) Tratamiento del riesgo
2	Riesgo medio	N/A	N/A
3	Riesgo medio		
4	Riesgo medio		
5	Riesgo alto	**Evitar el riesgo.** **Medidas**: No ofrecer un producto/servicio riesgoso; cancelar proyectos peligrosos; clausurar operaciones en zonas inseguras. **Prevenir el riesgo** **Medidas**: Políticas y procedimientos, formación y concienciación, mantenimiento preventivo, controles de seguridad (firewalls, EPP), inspecciones periódicas. **Reducir el riesgo** **Medidas**: Controles redundantes, segmentación de redes, planes de continuidad, medidas de mitigación técnica y operativa, pruebas y simulacros. **Proteger la institución** **Medidas**: Gobierno corporativo, gestión de crisis, seguros, controles internos, cumplimiento normativo, planes de respuesta a incidentes y comunicación. **Compartir o transferir el riesgo** **Medidas**: Seguros, contratos de outsourcing con cláusulas de responsabilidad, acuerdos y alianzas.	Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Reducir el riesgo Proteger a la institución Compartir/transferir riesgo
6	Riesgo crítico		Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Reducir el riesgo Proteger a la institución Compartir/transferir riesgo

b) Columna (14) Responsables

En la columna **(14) Responsable**, registre el cargo del responsable de diseñar y aplicar los controles.

6.2. CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO:

La situación de riesgos a objetivos estratégicos será realizada por la Secretaría de Planificación, a través del Departamento de Programación y Evaluación.

6.2.1 CONTEXTO EXTERNO

Para el análisis de deberá recolectar informaciones del entorno externo en el cual se desenvuelve la institución, el cual puede ser obtenido de:

a) Análisis realizados para establecer el conjunto de planes y programas de la Institución.

b) Estudios económicos, políticos, sociales y culturales publicados recientemente.

c) Información sobre los avances tecnológicos de interés para la Institución.

d) Estudios geológicos y de fenómenos naturales en la región.

Se deberá registrar en la **columna (1) "Amenazas"** del FOR-DSGC-036 "MATRIZ DE ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO", las amenazas en cada uno de sus respectivos factores. La información deberá ser recolectada del análisis estratégico elaborado como base de la planificación estratégica.

En la **columna (2) "Situaciones de Riesgo"** definir la/s situación/es de riesgo/s al lado de cada amenaza.

Ejemplo:

FACTORES EXTERNOS		
FACTORES	**AMENAZA**	**SITUACIÓN DE RIESGO**
2.2. Credibilidad en las instituciones del Estado.	Deterioro de la confianza pública en la autoridad de control de sanidad vegetal y certificación de semillas por percepciones de captura política, conflictos de interés y fallas de transparencia en inspecciones, análisis y otorgamiento de certificados.	Detección de un brote de plaga cuarentenaria vinculado a un lote de semillas previamente certificado; auditorías exponen inspecciones deficientes y presiones políticas; países importadores suspenden compras, productores evaden controles o introducen semillas no registradas, aumenta el contrabando, se inician demandas y cae el financiamiento sectorial, afectando campañas fitosanitarias.

6.2.2 CONTEXTO INTERNO

Se deberá recolectar información sobre el funcionamiento interno de la institución en lo referente a:

a) Utilizar como insumo de identificación de debilidades institucionales, el informe de evaluación del nivel de madurez del sistema de control interno realizado por la Auditoría Interna Institucional.

b) La función legal del SENAVE.

c) La norma o normas que regulan la Institución.

d) El Modelo de Gestión por Procesos.

e) La Estructura Organizacional.

f) El conjunto de Planes y Programas vigentes.

g) Los Proyectos.

h) Información sobre la suficiencia o carencia de recursos humanos, tecnológicos y financieros en la Institución.

i) Información sobre las necesidades, peticiones y quejas presentadas por los grupos de interés a la Institución.

Describir en la **columna (3) "Debilidades"** del FOR-DSGC-036 "MATRIZ DE ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO", las debilidades en cada uno de sus respectivos Grupo-Capacidades. La información deberá ser recolectada del análisis estratégico elaborado como base de la planificación estratégica.

En la columna **(4) "Situaciones de Riesgo"** definir la/s situación/es de riesgo al lado de cada debilidad, si las identificara.

Ejemplo:

FACTORES INTERNOS		
FACTORES	**DEBILIDADES**	**SITUACIÓN DE RIESGO**
8.1 Habilidad técnica para ejecutar los procesos que le competen.	Limitada competencia técnico-operativa para planificar, estandarizar y supervisar inspecciones fitosanitarias, diagnósticos de laboratorio, certificación de semillas, trazabilidad y gestión de alertas, con escasa actualización normativa y digital.	Muestreos y diagnósticos erróneos, atrasos en certificados y liberación de lotes no conformes; fallas en contención de brotes, pérdidas productivas, suspensión de reconocimientos y acuerdos, sanciones, litigios y pérdida de confianza de productores y mercados.

6.2.3 INFORME DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO

El Departamento de Programación y Evaluación deberá elaborar el FOR-DSGC-037 "INFORME DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO", a partir del análisis de la información mencionada en numeral anterior. En dicho informe, se deberá desarrollar el diagnóstico del contexto externo y el diagnóstico del contexto interno, determinando el grado de vulnerabilidad de la institución, con base en las situaciones de riesgo identificadas, asociadas a las debilidades y amenazas derivadas del Análisis Estratégico.

6.3. MONITOREO Y REVISIÓN DE RIESGOS

El seguimiento de la gestión de riesgos será responsabilidad de los directores y jefes de departamento de cada dependencia, y se realizará durante las reuniones de revisión por la dirección.

6.4. RIESGOS A LA IMPARCIALIDAD

Las direcciones que operen bajo los requisitos de la NP ISO/IEC 17020:2013 y NP-ISO/IEC 17025:2018, deberán identificar y registrar los eventos que puedan afectar la imparcialidad, utilizando para ellos el FOR-DSGC-025 "RIESGOS A LA IMPARCIALIDAD". Estos riesgos serán monitoreados y revisados de acuerdo a lo establecido el numeral 6.3.

7. CONTROL DE CAMBIOS

Ítem	Página	Cambios
-	-	Revisión general del procedimiento, indicado con el subrayado. Adecuación al formato vigente del procedimiento de control de documentos.

8. REFERENCIAS

8.1. Normas ISO 9001, 17020 ,17025 y 31000 en sus versiones vigentes.

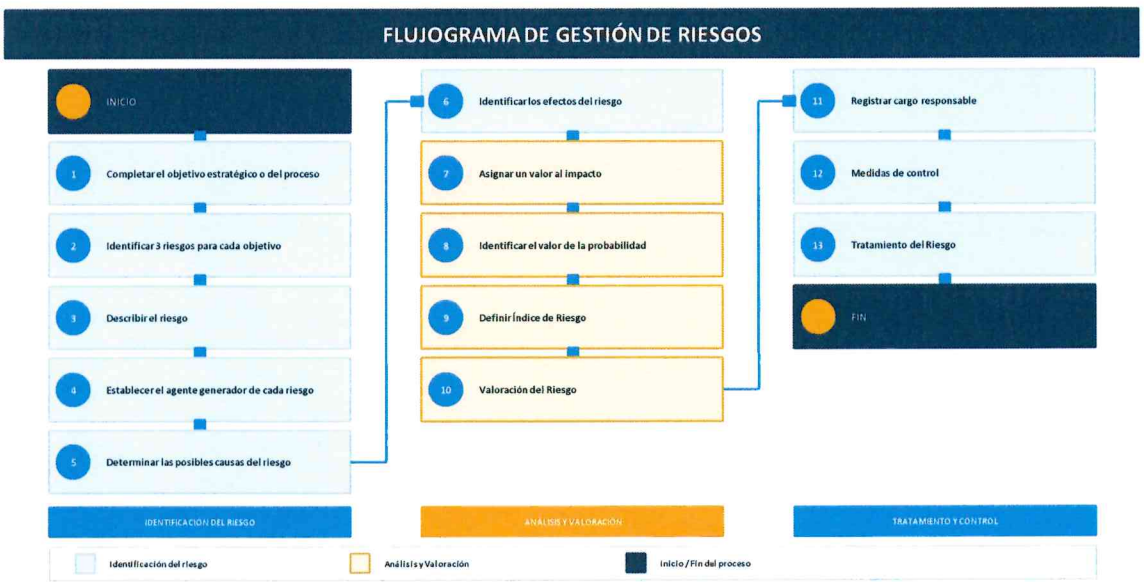
8.2. NP-ISO-19011"Evaluación de la conformidad. Requisitos para el funcionamiento de diferentes tipos de organismos que realizan inspección"

9. DOCUMENTO

Nombre del Documento	Código	Área de archivo	Responsable	Tiempo de retención por dependencia	Disposición Final
MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS	"FOR-DSGC-010"	Dirección Involucrada	Jefe de área	5 años	Enviar al Departamen Archivo Central
RIESGOS A LA IMPARCIALIDAD	"FOR-DSGC-025"	Dirección Involucrada	Jefe de área	5 años	Enviar al Departamento de Archivo Central
MATRIZ DE ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO	"FOR-DSGC-036"	DPyE	Jefe de área	5 años	Enviar al Departamento de Archivo Central
INFORME DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO	FOR-DSGC-037	DPyE	Jefe de área	5 años	Enviar al Departamento de Archivo Central
GLOSARIO DE RIESGO	"FOR-DSGC-038"	DSGC	Jefe de área	5 años	Enviar al Departamento de Archivo Central

10. ANEXOS

ANEXO 01: Flujograma de Riesgos y Oportunidades



11. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

APROBACIÓN POR LA MAI	
Nombre y Apellido	
Fecha 05/10/26	
Vigencia	El documento entra en vigencia desde la fecha de promulgación de la resolución.