



# PROCEDIMIENTO GENERAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

<b>Código:</b>	IdiPAZ-PG-09 Gestión de riesgos y oportunidades Ed.03 16/02/2023
<b>Título:</b>	Procedimiento general de gestión de riesgos y oportunidades
<b>Edición:</b>	003
<b>Fecha entrada en vigor:</b>	16/02/2023
<b>Elaborado por:</b>	Coordinador de la Comisión de Calidad del IdiPAZ
<b>Revisado por:</b>	Comisión de Calidad del IdiPAZ
<b>Validado por:</b>	Comisión de Calidad del IdiPAZ
<b>Aprobado por:</b>	Comisión Delegada del IdiPAZ

<b>CONTROL DE REVISIONES Y MODIFICACIONES</b>		
<b>FECHA</b>	<b>EDICIÓN</b>	<b>REVISIÓN / MODIFICACIÓN</b>
10.11.21	1	Actualización de codificación y revisión según modelos actuales de documentos
22.09.22	2	Descripción de la metodología para asegurar el estado en la evolución de riesgos y oportunidades. Definición de la valoración para riesgo residual.
16.02.23	3	Actualización general del procedimiento conforme a las nuevas metodologías de evaluación y registro de Matrices SIG.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	OBJETIVO .....	4
2.	ALCANCE .....	4
4.	DEFINICIONES.....	4
5.	DESARROLLO .....	4
5.1	OBJETIVO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES .....	4
5.2	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES .....	5
5.3	METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES .....	5
5.3.1	Metodología para la evaluación de Riesgos.....	5
5.3.2	Metodología para la evaluación de Oportunidades: .....	9
5.3.3	Registro de las Oportunidades.....	10
6.	DOCUMENTACIÓN ASOCIADA .....	11
	ANEXOS – REGISTROS ASOCIADOS .....	12

## 1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene como objetivo describir la metodología utilizada para la gestión de Riesgos y Oportunidades del Instituto de Investigación Sanitaria del Hospital Universitario La Paz, de ahora en adelante, IdiPAZ.

## 2. ALCANCE

Aplica a todos los procesos incluidos en el alcance del Sistema Integrado de Gestión del IdiPAZ.

## 3. DEFINICIONES

**Exposición al riesgo (F):** La exposición al riesgo se obtiene teniendo en cuenta dos variables, la probabilidad y el impacto.

**Extensión del riesgo (E):** hace referencia a la cantidad de orígenes que tiene. Los orígenes de un riesgo pueden ser: DAFO (debilidad y/o amenaza), procesos y partes interesadas.

**Impacto:** se entiende como la gravedad del efecto de los riesgos.

**Oportunidad:** Circunstancia, momento o medio oportunos para realizar o conseguir algo.

**Probabilidad:** se entiende como la frecuencia con la que un riesgo se podría materializar, o bien la frecuencia con la que dicho riesgo ya ha ocurrido en el pasado.

**Riesgo:** Efecto de la incertidumbre. Desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo y que generalmente se expresa como la combinación entre las consecuencias de un evento y la probabilidad de que ocurra.

**Riesgo residual:** es el nivel de riesgo remanente después de haber aplicado las acciones de tratamiento diseñadas para mitigar el efecto adverso que puede producir el riesgo y que deben estar incluidas en los procesos o procedimientos.

## 4. DESARROLLO

### 4.1 OBJETIVO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

- Identificar los Riesgos y las Oportunidades derivadas del análisis del contexto interno y externo expresado en el DAFO, los procesos y los requisitos (necesidades y expectativas) de las partes interesadas.
- Establecer la metodología para la evaluación de Riesgos y Oportunidades.
- Evaluar los Riesgos y Oportunidades.
- Identificar los métodos implantados para el control de los Riesgos y Oportunidades evaluados.
- Determinar nuevas acciones necesarias para abordar los Riesgos y Oportunidades.
- Evaluar las acciones abordadas.

## 4.2 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Fruto del análisis del contexto interno y externo, de la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y de la propia naturaleza de los procesos, se identifican una serie de riesgos y oportunidades.

Los riesgos se identificarán mediante el cruce de información entre las debilidades y las amenazas detectadas mientras que las oportunidades nacerán del análisis cruzado entre fortalezas y oportunidades del análisis DAFO.

De esta manera se seguirá una estrategia FO – DA de potenciación de fortalezas, aprovechamiento de oportunidades y minimización de debilidades y amenazas.

Esta identificación de riesgos y oportunidades podrá ser complementada con información y análisis complementarios realizados por la Dirección y/o cada Responsable de UPO. Para ello se puede contar con la información adicional no contemplada en el análisis DAFO pero disponible tras los procesos de auditoría interna y externa, revisión por dirección, análisis de la satisfacción de partes interesadas, revisión de objetivos, medición de la eficacia de proveedores, etc.

La información obtenida en dicha identificación se recogerá en el registro identificado por cada UPO de IdiPAZ.

## 4.3 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

La herramienta utilizada para la evaluación de Riesgos y Oportunidades ayuda a categorizarlos permitiendo establecer prioridades de actuación.

### 4.3.1 Metodología para la evaluación de Riesgos

La metodología utilizada consiste en determinar para cada riesgo, su extensión, detectabilidad, grado de actuación sobre las causas o accionabilidad, grado de control y exposición del riesgo. A continuación, se detalla cada variable.

- Extensión del riesgo (E): hace referencia a la cantidad de orígenes que tiene. Los orígenes de un riesgo pueden ser: DAFO (debilidad y/o amenaza), procesos y partes interesadas.

Valoración	Criterio
Extendido	Un riesgo se valorará como extendido cuando tenga más de un origen.
Poco extendido	Un riesgo se valorará como poco extendido cuando solo tenga un origen.

- Exposición del riesgo (F): La exposición al riesgo se obtiene teniendo en cuenta dos variables, la probabilidad y el impacto.

- a) Probabilidad: se entiende como la frecuencia con la que un riesgo se podría materializar, o bien la frecuencia con la que dicho riesgo ya ha ocurrido en el pasado. Según este criterio se definen 3 escalas de probabilidad y a cada una se le asigna un factor de probabilidad adaptado a la naturaleza del riesgo como se puede ver en la tabla a continuación:

PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA EL RIESGO EN LA ORGANIZACIÓN (Se ajusta el valor de probabilidad por cada riesgo)		
Descripción	Factor de Riesgo	Por ejemplo
Poco frecuente	1	<35%
Frecuente	2	35-65%
Muy frecuente	3	>65%

- b) Impacto: se entiende como la gravedad del efecto de los riesgos. Se cuantifica en función del daño o de las consecuencias que puede generar en el proceso. Este daño puede estimarse o puede valorarse si existe información histórica sobre las consecuencias de los efectos pasados. Según este criterio se definen 3 categorías de impacto y se les asigna un factor de riesgo como se puede ver a continuación en la tabla:

IMPACTO DEL RIESGO EN LA ORGANIZACIÓN		
Descripción	Factor de Riesgo	Valor
Daño bajo	1	Consecuencias mínimas para la prestación del servicio o para el propósito del SIG.
Daño medio	2	Reducción moderada del rendimiento o de la capacidad en las prestaciones de servicio
Alto daño	3	Grave degradación en el rendimiento. No se pueden satisfacer las especificaciones mínimas del servicio. Pondrá en peligro el cumplimiento de los requisitos de los mismos y del SIG

Una vez determinado el factor de probabilidad y el factor de impacto (valor numérico), se multiplican ambas variables obteniendo como resultado el "Factor de Riesgo" de cada riesgo identificado. En función de valor obtenido se establecen diferentes escalas de riesgo como se puede observar en la tabla.

EXPOSICIÓN AL RIESGO		
Nivel de riesgo	Factor de riesgo	Acciones
Bajo	$F < 3$	El riesgo puede ser aceptado
Medio	$3 > F \leq 6$	La UPO debe intentar mitigar el riesgo siempre que el coste-beneficio lo permita, no obstante, la UPO puede decidir sobre el tratamiento de este riesgo. Igualmente, debe justificarse en la columna de "observaciones/seguimiento de la acción de mejora".
Alto	$F > 6$	El riesgo debe mitigarse mediante el establecimiento de una nueva acción de mejora. Solo en aquellos casos que esté debidamente justificado, aprobado por la Dirección y la Comisión de calidad y descrito en la columna de "observaciones/seguimiento de la acción de mejora", se podrá optar por no mitigar el riesgo.

El valor obtenido del análisis será la base para la priorización de los riesgos y por tanto de la necesidad de implantar acciones que vayan enfocadas al tratamiento de éste.

Las acciones definidas son: aceptar, mitigar y controlar el riesgo.

Opciones para el Tratamiento de Riesgos	
Aceptar	En general los riesgos de nivel bajo serán aceptados.
Controlar	Para riesgos de nivel bajo o medio para los que no es necesario establecer nuevas acciones de mitigación o ya existe acciones que los mantienen controlados.
Mitigar	En general, para el caso de riesgos nivel medio y específicamente de nivel alto, la organización deberá implantar acciones para mitigar la frecuencia e impacto de sus efectos.

En caso de que se decida tratar un riesgo, se definirá un plan de acción, indicando los recursos necesarios, responsables, y plazos para llevar a cabo el mismo y se realizará seguimiento del estado del plan. Las acciones para abordar riesgos serán planificadas en detalle. El registro para llevar a cabo este proceso es el de Matrices SIG.

Si una acción no ha sido eficaz, el Instituto puede determinar establecer de nuevo otra acción, quedando reflejadas ambas en el registro (tanto en la columna de "nuevas acciones de mejora" como en "Observaciones/seguimiento de la acción de mejora").

Una vez la acción ha sido completada y ha sido determinada como eficaz, el riesgo será reevaluado en las columnas correspondientes al riesgo residual.

Por el contrario, si se decide no tratar el riesgo, se detallará el motivo por el cual este no es tratado, y las medidas implantadas que ya existan para controlar el mismo (si existen).

La dirección de IdiPAZ aprobará, apoyarán y seguirá las acciones de control de riesgos y estará informada de su seguimiento y consecución.

#### Evaluación eficacia acciones para riesgos:

El método para evaluar la eficacia de las acciones para abordar riesgos y oportunidades se recogerá en la hoja de "acciones" del registro de Matrices SIG, en la columna de "Hito o indicador de seguimiento". La evaluación de dicha eficacia, se documentará en la misma hoja, en la columna "Valor alcanzado del indicador/hito" y "Eficacia de la acción".

#### Registro de los Riesgos:

En el momento que se identifican los riesgos se registran en el registro Matrices SIG de cada UPO en la hoja "Riesgos" donde se recogen los siguientes campos:

- ID: se asigna un número consecutivo a cada riesgo por orden de identificación. Indica la trazabilidad con el elemento de DAFO o la parte interesada del que proviene el riesgo detectado.
- Riesgo: se describe el riesgo.
- Dimensión de la causa: se identifica la tipología de la causa principal del riesgo. Puede ser: material, infraestructura, personas, método, medición o entorno externo.
- Análisis de la causa: por cada riesgo se analiza su causa. Se debe identificar la causa única y verdadera del riesgo.
- Origen: Se identifica la procedencia del riesgo: DAFO, partes interesadas y/o procesos.
- Proceso más afectado: se identifica el proceso que más afectado puede estar por el riesgo. Se debe intentar que el nombre del proceso coincida con alguno de los procesos identificados en el mapa de procesos.
- Extensión: según la cantidad de orígenes identificado, el sistema asigna automáticamente uno de los dos siguientes valores "Extendido" o "Poco extendido".
- Exposición al riesgo: se valora la probabilidad y el impacto según las escalas de cada atributo. El sistema realiza el cruce de ambos valores y arroja automáticamente la valoración de exposición al riesgo.
- Tratamiento: el sistema cruza toda la información registrada anteriormente y arroja automáticamente una sugerencia de tratamiento. Puede ser modificado, pero siempre considerando lo descrito en la tabla anterior de "Exposición al riesgo".

En aquellos casos en los que, cuando la Organización los determine, se identifique que un riesgo guarda relación significativa con un riesgo transversal del IdiPAZ o de la FIBHULP, se evaluará el tratamiento de forma específica por la Dirección y la Comisión de Calidad, independientemente de la Exposición al riesgo.

- Nuevas acciones de mejora: si la UPO decide establecer una acción para mitigar el riesgo, debe quedar identificada aquí su ID. Aparecerán tantas como acciones se hayan desarrollado a lo largo del tiempo para mitigar el riesgo, hasta que una de ellas se considere eficaz. Dichas acciones se planificarán y se hará seguimiento en la hoja de "acciones", con la trazabilidad perfectamente definida por medio de la ID de la acción.
- Observaciones/seguimiento de la acción de mejora: se indica, anotando la fecha, si la acción es eficaz o no.
- Riesgos residuales: solo en aquellos casos en los que se determine que una acción es eficaz, se completan estas columnas donde, al menos, una valoración de la probabilidad o del impacto debe disminuir respecto a su evaluación inicial. El riesgo quedará, por tanto, controlado.

### 4.3.2 Metodología para la evaluación de Oportunidades:

La metodología consiste en asignarle a cada una de las oportunidades dos variables: Capacidad e impacto.

- **Capacidad:** describe si la organización puede realizar acciones para aprovechar una oportunidad. Según este criterio se definen 3 valores de capacidad y a cada una se le asigna un "factor de capacidad" como se puede ver en la tabla a continuación:

CAPACIDAD PARA LLEVAR A CABO O ABORDAR ACCIONES		
Descripción	Factor	Valor
Escasa capacidad	1	La organización no tiene capacidad o potestad para abordar acciones en el ámbito en cuestión
Capaz	2	La organización puede abordar acciones en el ámbito en cuestión por sí misma con recursos propios suficientes.
Muy capaz	3	La organización es, además de capaz de abordar acciones en el ámbito en cuestión por sí misma con recursos propios suficientes, líder en la implantación de acciones en dicho ámbito y puede acceder a recursos de forma fácil.

- **Impacto:** describe la consecuencia que se tendría una acción realizada para el aprovechamiento de una oportunidad. Según este criterio se definen 3 valores de impacto y a cada oportunidad se le asigna un "factor de impacto" como se puede ver en la tabla siguiente:

IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN		
Descripción	Factor	Valor
Bajo	1	Consecuencias mínimas o nulas en las prestaciones de servicio
Medio	2	Mejora moderada del rendimiento, en de la capacidad en las prestaciones de servicio o en la organización.
Alto	3	Mejora muy significativa del rendimiento o un aumento importante de la capacidad en las prestaciones de servicio. Puede poner mejorar claramente el cumplimiento de los requisitos del servicio, la valoración de la satisfacción de las partes interesadas, la organización interna y la coordinación con otros servicios.

Una vez determinado el factor de capacidad y el factor de impacto (valor numérico), se multiplican ambas variables obteniendo como resultado el "Factor de Aprovechamiento" de cada oportunidad identificada.

En función de valor obtenido se establecen diferentes escalas de aprovechamiento de la oportunidad como se puede observar en la tabla siguiente:

RESULTADO CAPACIDAD VS IMPACTO		
Nivel de Aprovechamiento de la Oportunidad	Factor de Aprovechamiento de oportunidades	Acciones
Bajo	$FA \leq 2$	No resulta necesario que atacar dicha oportunidad por que el beneficio no supera el esfuerzo de implantación o desarrollo de la oportunidad.
Medio	$3 > FA < 7$	Oportunidad que la UPO decidirá si ataca o no y si, por tanto, establece el Plan de Tratamiento de Oportunidades. Dependerá, ente otros, de la importancia del proceso con el que esté relacionado o el nivel de beneficio que se obtendría si se implantase en la organización.
Alto	$FA \geq 7$	Oportunidad por encima del nivel de aprovechamiento medio de la organización cuyos beneficios sobre los esfuerzos de implantación y desarrollo son claramente visibles. La UPO debe atacar dicha oportunidad. Solo en aquellos casos que se pueda justificar debidamente y se consensue con la Dirección y la CC, podrá no atacarse; dejándose debidamente reflejado en la columna de "Observaciones/seguimiento"

El valor obtenido será la base para la priorización de las oportunidades.

En caso de que se opte por atacar la oportunidad, se definirá un plan de acción o tratamiento, indicando los recursos necesarios, responsables, y plazos para llevar a cabo el mismo y se realizará seguimiento del estado del plan y se evaluarán la eficacia de las acciones. Esto se realizará en la hoja de acciones del mismo registro de Matrices SIG.

La dirección de IdiPAZ aprobará, apoyará y seguirá las acciones de aprovechamiento de oportunidades y estarán informados de su seguimiento y consecución.

La metodología de evaluación, los resultados de esta y la planificación de las acciones son registradas en el modelo establecido en cada UPO.

#### 4.3.3 Registro de las Oportunidades

En el momento que se identifican las Oportunidades se registran en la hoja "Oportunidades" del registro de cada UPO donde se recogen los siguientes campos:

- ID: se asigna un número consecutivo a cada Oportunidad por orden de identificación. indica la trazabilidad con el elemento de DAFO o la parte interesada del que proviene la oportunidad detectada.
- Oportunidad: se describe la oportunidad.
- Origen de la oportunidad: se identifica si la oportunidad deriva del DAFO, de una parte interesada, o es a nivel más general de un Proceso.

- Proceso más afectado por la oportunidad: se identifica el proceso más relacionado con la oportunidad. Se debe intentar que el nombre del proceso coincida con alguno de los procesos identificados en el mapa de procesos.
- Capacidad: se asigna de la lista desplegable la capacidad de llevar a cabo la oportunidad
- Impacto: se define, de la lista desplegable, el impacto que puede ocasionar esta oportunidad
- Nivel de Aprovechamiento de la oportunidad: automáticamente se completa este campo con el producto entre la capacidad y el impacto.
- Plan de tratamiento de oportunidades: automáticamente en función del nivel de aprovechamiento, se selecciona el tratamiento. Puede ser modificado, pero siempre considerando lo descrito en la tabla anterior de "Resultado capacidad VS impacto".  
En aquellos casos en los que, cuando la Organización los determine, se identifique que una oportunidad guarda relación significativa con un riesgo transversal del IdiPAZ o de la FIBHULP, se evaluará el tratamiento de forma específica por la Dirección y la Comisión de Calidad, independientemente de la Exposición al riesgo.
- Acciones ya ejecutadas: en caso de corresponder se describen los métodos actuales para el aprovechamiento de las oportunidades.
- Nuevas acciones: cuando proceda, se identificará el nombre de la acción de aprovechamiento de oportunidad, que se planifica y se hace seguimiento en la hoja e Acciones del mismo registro de Matrices SIG.  
Si una acción no ha sido eficaz, el Instituto puede determinar establecer de nuevo otra acción, quedando reflejadas ambas en el registro (tanto en la columna de "nuevas acciones" como en "Observaciones/seguimiento").

## 5. DOCUMENTACIÓN ASOCIADA

- IdiPAZ-M-01 Manual de calidad (Apartado 6.1.)
- Norma ISO 9001:2015
- Norma ISO 20387:2018
- Norma ISO 31000:2018.

Los registros son archivados por el responsable durante 3 años

Identificación	Responsables	Soporte	Archivo	Plazo
Matrices SIG	Responsable de UPO	Digital	Intranet	3 años
Matrices SIG	Responsable de UPO	Digital	Intranet	3 años

