

GESTIÓN DE RIESGOS

Revisado	Dr. José Jonay Ojeda <i>Coordinador de Calidad del IdiPAZ</i>
Aprobado	<i>Dr. Eduardo López Collazo</i> <i>Director Científico del IdiPAZ</i>
Fecha entrada en vigor	20 Febrero 2016

CONTROL DE REVISIONES Y MODIFICACIONES		
FECHA	REVISIÓN	REVISIÓN / MODIFICACIÓN
17.07.17	1	Con motivo de la auditoria externa se establece la obligatoriedad de incluir en el análisis de riesgos todos aquellos derivados del análisis DAFO del contexto.
18.06.17	2	Se incorpora la metodología de gestión de oportunidades.

OBJETO

Según el Diccionario de la RAE, se define el término *RIESGO* como la “*Contingencia o proximidad de un daño*”, definiéndose seguidamente el término *CONTINGENCIA* como la “*Posibilidad de que algo suceda o no suceda*”.

Según la Norma 9000, se define como “*efecto de la incertidumbre*”, pudiendo ser una desviación negativa o positiva de una situación, esto último constituiría la *OPORTUNIDAD*.

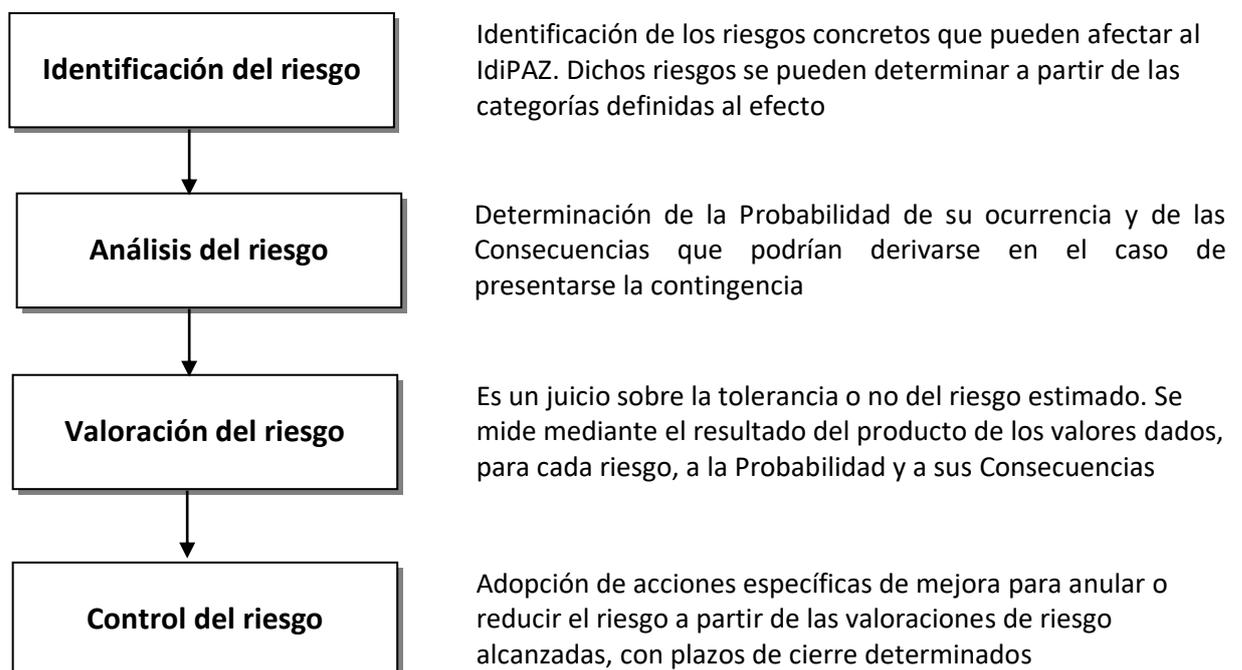
En cualquier entorno de trabajo, las actividades desarrolladas para la realización de sus procesos podrían derivar de una mala gestión del proceso en sí mismo pero, en otras ocasiones, podrían ser la consecuencia de acontecimientos externos a las actividades y fuera, por lo tanto, de control directo. En ambos casos se hace imprescindible su conocimiento, análisis y evaluación con objeto de poder adoptar acciones que permitan mantenerlos bajo permanente control.

Dichos riesgos y **oportunidades** deben ser conocidos y estar valorados y priorizados con el objeto de poder ser gestionados de manera eficaz, tanto si resultasen ser altamente probables o de consecuencias gravísimas como si resultasen remotos o de consecuencias aparentemente insignificantes.

Este procedimiento recoge la metodología básica a seguir para la identificación, valoración y tratamiento a dar a cada categoría de riesgo **u oportunidad** dentro del contexto de nuestras actividades.

DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: RIESGOS

Algoritmo para la gestión del riesgo



Identificación de riesgos

Se han identificado las siguientes categorías de riesgo que pueden afectar a las actividades del IdiPAZ:

- Actividad operativa
- Legislación aplicable
- Infraestructura
- Personal
- Documentación
- Informática
- Desastres
- Proveedores
-

A título de ejemplo y como referencia para la identificación de los riesgos, se muestra seguidamente una relación, por cada categoría, de riesgos concretos desde los que identificar los específicos que pueden afectar al IdiPAZ. En consecuencia, este listado no constituye una relación cerrada de posibles riesgos sino, solamente, un conjunto de elementos de reflexión a partir de los cuales confeccionar los elementos de riesgo realmente aplicables en cada momento.

CATEGORÍA DEL RIESGO	RIESGOS ESPECÍFICOS. EJEMPLOS
Actividad operativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fallos en la difusión de las convocatorias a través de IdiPAZ Informa ▪ No se comunican al investigador las resoluciones definitivas ▪ Incorrecta gestión de las acciones formativas ▪ Falta de quórum en las reuniones de la Comisión de Calidad ▪ Problemas de comunicación con la Dirección ▪ Falta de medios para la emisión de los informes ▪ Falta de medios para gestionar las iniciativas planteadas por Dirección
Legislación aplicable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificaciones en la legislación vigente ▪ No renovación de la autorización de funcionamiento ▪ Desconocimiento de la LOPD y los requisitos aplicables a IdiPAZ

Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cese brusco del máximo responsable de una Unidad ▪ Enfermedad colectiva de los profesionales de IdiPAZ ▪ Falta de responsables con la cualificación necesaria para actividades críticas
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protocolos o procedimientos desactualizados ▪ Pérdida de registros en soporte papel ▪ Pérdida de registros en soporte informático
Informática	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caídas de red ▪ Robo de equipos ▪ Avería grave de equipos informáticos ▪ Contaminación por virus informático
Desastres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gran desastre en instalaciones propias ▪ Falta de energía eléctrica
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultades de suministro por falta de entendimiento

Este listado no se considera cerrado sino que es solamente una relación de potenciales riesgos que pretende servir de modelo y referencia para identificar los riesgos reales aplicable al IdiPAZ.

CATEGORÍA	POSIBLES OPORTUNIDADES. EJEMPLOS
Actividad operativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevas alternativas de difusión implantables. ▪ Implantación de un canal de comunicación específico para resultados. ▪ Adquisición de nuevos recursos que aumenten la visibilidad y la importancia de la actividad operativa.
Legislación aplicable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir y aplicar conocimientos legales mediante formación interna y/o externa.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de nuevo conocimiento y recursos humanos que aporten nuevas perspectivas.

Documentación	<ul style="list-style-type: none"> Renovación de la documentación de una manera ágil y operativa.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Generación de pedidos tipo

Análisis del riesgo

Sobre cada uno de estas categorías de riesgo deberán realizarse las siguientes reflexiones

Problemas potenciales	¿Qué podría salir mal?
Probables causas	¿Qué es lo que podría causar este problema?

Oportunidad potencial	¿Qué podría mejorar con respecto a esa situación?
Probables efectos	¿Qué es lo que se pretende mejorar?

El siguiente paso consiste en analizar cada uno de los riesgos que se hayan identificado, determinando la Probabilidad de su ocurrencia y las Consecuencias que podrían derivarse en el caso de presentarse tal contingencia. La tabla siguiente muestra la subdivisión de cada uno de ambos criterios.

Probabilidad
Remota
Baja
Media
Alta
Muy alta
Capacidad
Escasa
Limitada
Difícil
Capaz
Muy Capaz

Consecuencias
Muy leves
Leves
Graves
Muy graves

Impacto
Muy Bajo
Bajo
Medio
Alto
Muy Alto

Valoración del riesgo

Una vez asignado a cada riesgo los valores de Probabilidad y Consecuencias se calcula la valoración del riesgo aplicando los criterios de la tabla siguiente:

		CONSECUENCIAS			
		Muy leves	Leves	Graves	Muy graves
PROBABILIDAD	Remota	Asumible	Asumible	Asumible	Bajo
	Baja	Asumible	Asumible	Asumible	Bajo
	Media	Asumible	Asumible	Bajo	Bajo
	Alta	Bajo	Bajo	Moderado	Importante
	Muy alta	Bajo	Bajo	Importante	Intolerable

El registro de las valoraciones de los diferentes riesgos se plasma en registro unificado y compartido "IdiPAZ_R&O_V2018" en su pestaña "Riesgos".

En función del resultado alcanzado para cada riesgo se deben adoptar acciones de mejora con el grado de urgencia que se indica en la siguiente tabla en función de cada categoría de riesgo:

CATEGORÍA DEL RIESGO	ACCIONES A ADOPTAR
Asumible	No es preciso adoptar acciones de mejora
Bajo	Acción de mejora. Cierre en 9 meses
Moderado	Acción urgente de mejora. Cierre en 3 meses
Importante	Acción prioritaria de mejora. Cierre en 1 mes
Intolerables	Acción inmediata de mejora. Cierre en 1 semana

Control del riesgo

Tras la adopción y cierre de cada de las acciones de mejora deben mantenerse comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de

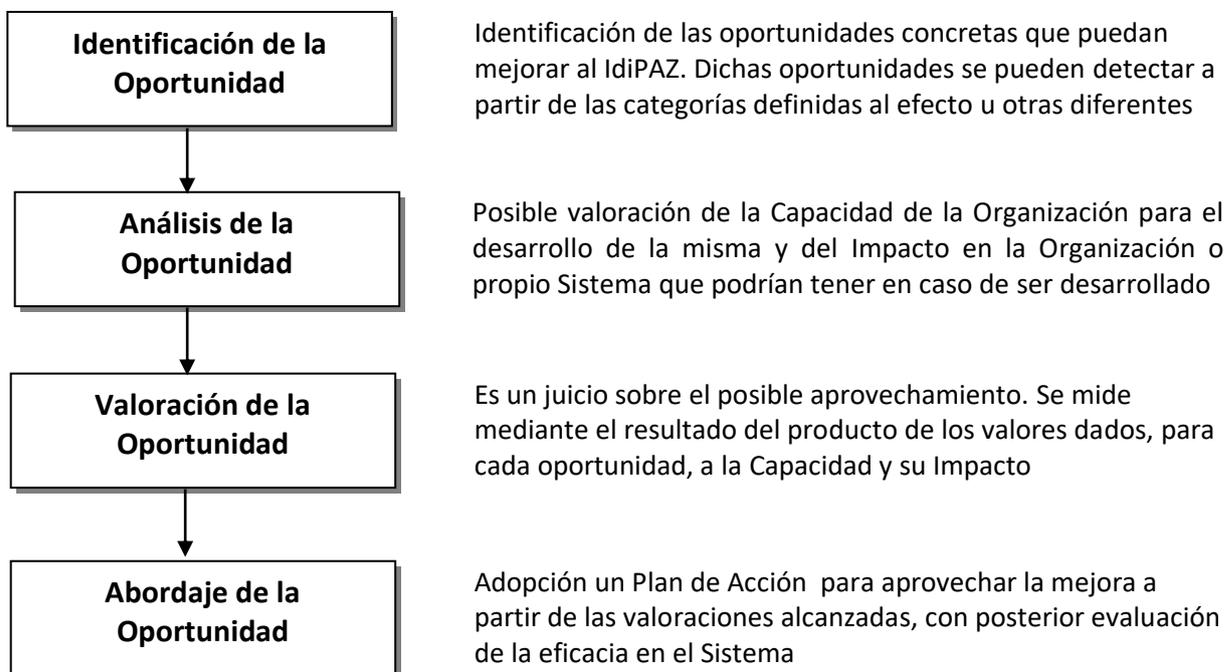
control.

Independientemente de lo expuesto se valorarán los elementos negativos (amenazas y oportunidades) del DAFO para identificar riesgos, siendo necesario realizar un análisis de estos, en todos los casos que se exponen seguidamente:

- **Resultados de la definición de contexto (DAFO) corporativa y particular.**
 - Con frecuencia anual, este análisis es uno de los elementos de entrada para las Revisiones del Sistema de Calidad por la Dirección
 - Incorporación de nuevos procesos
 - Modificaciones en los procesos
 - Cambios en las condiciones de trabajo
 - Incorporación de nuevos proveedores
 - Modificaciones de ámbito legal o reglamentario

DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: OPORTUNIDADES

Algoritmo para la gestión de la Oportunidad



Identificación de oportunidades

Se han identificado las siguientes categorías de oportunidad que pueden tomadas como

ejemplo para identificación de dichas oportunidades:

- Actividad operativa
- Legislación aplicable
- Infraestructura
- Personal
- Documentación
- Informática
- Desastres
- Proveedores
-

A título de ejemplo y como referencia para la identificación de las oportunidades, se muestra seguidamente una relación, por cada categoría, de posibles oportunidades detectadas desde las que identificar las que puedan ser adoptadas por IdiPAZ. En consecuencia, este listado no constituye una relación cerrada sino, solamente, un conjunto de elementos de reflexión a partir de los cuales confeccionar las oportunidades ajustables en cada momento.

Este listado no se considera cerrado ni exhaustivo sino que es solamente una relación de posibles oportunidades que pretende servir de modelo y referencia para identificar y/o ajustar las oportunidades aplicables al IdiPAZ.

CATEGORÍA	POSIBLES OPORTUNIDADES. EJEMPLOS
Actividad operativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevas alternativas de difusión implantables. ▪ Implantación de un canal de comunicación específico para resultados. ▪ Adquisición de nuevos recursos que aumenten la visibilidad y la importancia de la actividad operativa.
Legislación aplicable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir y aplicar conocimientos legales mediante formación interna y/o externa.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de nuevo conocimiento y recursos humanos que aporten nuevas perspectivas.

Documentación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renovación de la documentación de una manera ágil y operativa.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de pedidos tipo ▪ Generación de alianzas. ▪ Financiación de mejoras y formación. ▪ Renovación tecnológica.

Análisis de la Oportunidad

Sobre cada una de estas categorías deberían realizarse las siguientes reflexiones

Oportunidad potencial	¿Qué podría mejorar con respecto a esa situación?
Probables efectos	¿Qué es lo que se pretende mejorar?

El siguiente paso consiste en analizar cada uno de las oportunidades que se hayan identificado, determinando la Capacidad de la organización y el Impacto sobre la organización o sistema que podrían derivarse en el caso de poder desarrollarse. La tabla siguiente muestra la subdivisión de cada uno de ambos criterios.

Capacidad
Escasa
Limitada
Difícil
Capaz
Muy Capaz

Impacto
Muy Bajo
Bajo
Medio
Alto
Muy Alto

Valoración de la Oportunidad

Una vez asignado a cada riesgo los valores de Capacidad e Impacto, se calcula la valoración aplicando los criterios de la tabla siguiente:

		IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN				
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
CAPACIDAD PARA LLEVAR A CABO	Escasa	Muy Poco Aprovechable	Muy Poco Aprovechable	Muy Poco Aprovechable	Aprovechamiento Valorable	Aprovechamiento Valorable
	Limitada	Muy Poco Aprovechable	Muy Poco Aprovechable	Aprovechamiento Valorable	Aprovechamiento Valorable	Aprovechamiento Valorable
	Difícil	Muy Poco Aprovechable	Aprovechamiento Valorable	Aprovechamiento Valorable	Aprovechamiento Valorable	Altamente Aprovechable
	Capaz	Aprovechamiento Valorable	Aprovechamiento Valorable	Aprovechamiento Valorable	Altamente Aprovechable	Altamente Aprovechable
	Muy Capaz	Aprovechamiento Valorable	Aprovechamiento Valorable	Altamente Aprovechable	Altamente Aprovechable	Altamente Aprovechable

El registro de las valoraciones de las diferentes oportunidades se plasma en el registro unificado y compartido “IdiPAZ_R&O_V2018” en su pestaña “Oportunidades”.

En función del resultado alcanzado para cada riesgo se deben adoptar acciones de mejora con el grado de urgencia que se indica en la siguiente tabla en función de cada categoría de riesgo:

CATEGORÍA DE APROVECHAMIENTO	ACCIONES A ADOPTAR
Altamente Aprovechable	La Oportunidad detectada debería ser abordada a través de un Plan de Acción y posterior evaluación de la eficacia, puesto que los beneficios de su desarrollo serían claramente visibles.
Aprovechamiento Valorable	La Oportunidad detectada pudiera ser aprovechable dependiendo del estado en el que se encuentre la organización, las mejores posibilidades de desarrollo para la misma y/o al proceso con el que esté relacionada. En función de esto, se decidirá o no desarrollar un Plan de Acción y su posterior evaluación de la eficacia.
Muy Poco Aprovechable	La Oportunidad detectada no es aprovechable en este momento. No se toman acciones al respecto porque el beneficio no supera los esfuerzos de la implantación o desarrollo de la misma.

Seguimiento de las Oportunidades

Aquellas oportunidades para las que se haya decidido desarrollar un plan de acción, serán objeto de seguimiento y evaluación de su valor en la mejora del sistema mediante los métodos adecuados a las acciones tomadas.

Independientemente de lo expuesto, se considerará la posible aparición de nuevas oportunidades o de los cambios en los resultados de las ya detectadas en todos los casos que se exponen seguidamente:

- Modificación del contexto del instituto.
- Con frecuencia anual, este análisis es uno de los elementos de entrada para las Revisiones del Sistema de Calidad por la Dirección
- Incorporación de nuevos procesos
- Modificaciones en los procesos
- Cambios en las condiciones de trabajo
- Incorporación de nuevos proveedores
- Modificaciones de ámbito legal o reglamentario

■

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- Manual de Calidad (Apartado 6.1)

DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA

- “IdiPAZ_R&O_V2018” en sus pestañas “Riesgos” y “Oportunidades”.
- Procedimiento PR-CA-05. No conformidades, acciones correctivas y de mejora