

IdiPAZ

Instituto de Investigación
Hospital Universitario La Paz

Código:	IdiPAZ-PG-09 Gestión de riesgos y oportunidades Ed. 4 28/02/2025
Elaborado por:	Coordinador de la Comisión de Calidad de IdiPAZ
Revisado por:	Comisión de Calidad de IdiPAZ
Validado por:	Comisión de Calidad de IdiPAZ
Aprobado por:	Comisión Delegada de IdiPAZ
Fecha entrada en vigor:	28/02/2025

CONTROL DE EDICIONES Y MODIFICACIONES		
FECHA	EDICIÓN	MODIFICACIÓN
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.
16.02.2022	3	Actualización general del procedimiento conforme a las nuevas metodologías de evaluación y registro de Matrices SIG
28/02/2025	4	Actualización general del procedimiento conforme a las nuevas metodologías de evaluación y registro de Matrices SIG UPO-RG-SIG-01 Matrices SIG Ed. 04_15_01_2025. Se reorganiza el contenido para facilitar su comprensión.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	OBJETO DEL PROCEDIMIENTO	4
2.	AMBITO DE APLICACIÓN	4
3.	DEFINICIONES	4
4.	DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO	5
4.1	Objetivo de la gestión de riesgos y oportunidades	5
4.2	Identificación de riesgos y oportunidades	5
4.3	Metodología para la evaluación de riesgos y oportunidades	5
5.	DOCUMENTACIÓN ASOCIADA	11
6.	REGISTROS GENERADOS.....	12

1. OBJETO DEL PROCEDIMIENTO

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 (IdiPAZ)/Fundación para la Investigación Biomédica del Hospital Universitario La Paz (FIBHULP).

2. AMBITO DE APLICACIÓN

Este procedimiento aplica a todas las Unidades, Plataformas, órganos colegiados (UPOs) así como sus procesos integrados en el alcance del Sistema Integrado de Gestión (SIG) del IdiPAZ/FIBHULP.

3. DEFINICIONES

Riesgo: Efecto de la incertidumbre o desviación sobre un resultado 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 se materialice u ocurra.

Origen del riesgo: hace referencia a los diferentes orígenes del riesgo y que pueden ser: DAFO (debilidad y/o amenaza), procesos y partes interesadas.

Dimensión de la causa: se refiere al aspecto específico o característica que desencadena o contribuye a la materialización del evento adverso que puede producir el riesgo, es decir, responde a la pregunta "¿Qué factor o condición está generando este riesgo?". De esta manera se puede comprender y gestionar mejor el riesgo además de priorizar acciones.

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

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 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.

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

Aprovechamiento de una oportunidad: habilidad para transformar un beneficio potencial, situación o condición con un impacto favorable en una realidad concreta.

Impacto: se entiende como la gravedad del efecto, resultado o consecuencia del riesgo o la oportunidad.

Capacidad: aptitud, habilidad o potencial para realizar una tarea o función específica, desempeñar una actividad o alcanzar un objetivo dentro de unos ciertos límites o condiciones.

4. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

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.

Esta identificación de riesgos y oportunidades podrá ser complementada con información y análisis accesorios 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. Registro de los Riesgos:

En el momento que se identifican los riesgos se registran en la pestaña “Riesgos” del registro Matrices SIG de cada UPO donde se recogen los siguientes campos:

- ID: se asigna un número consecutivo a cada riesgo por orden de identificación (R nº orden-código UPO).
- Año de identificación: se asocia cada riesgo al año en que se determinó.
- Riesgo: se describe el riesgo.

- **Ámbito** (sólo aplicable para las UPO Gestión de Proyectos (GP)): área, dominio o laboratorio específico dentro de la UPO que limita o define la extensión de un elemento del sistema, en este caso riesgos.
- **Dimensión de la causa:** se identifica la tipología de la causa principal del riesgo. Puede ser: material, infraestructura, personas, método, medición o entorno externo.
 - **Material:** Causas derivadas de las características, calidad o cantidad de los materiales utilizados en un proceso.
 - **Infraestructura:** Causas relacionadas con las instalaciones, equipos o sistemas utilizados, como su diseño, construcción, mantenimiento o estado.
 - **Personas:** Causas relacionadas con las acciones, decisiones, habilidades o comportamientos de las personas, como errores humanos, negligencia, falta de capacitación o incumplimiento de normas.
 - **Método:** Causas relacionadas con los procesos, procedimientos o métodos de trabajo utilizados. Incluye deficiencias en el diseño, implementación, seguimiento o cumplimiento de procedimientos operativos, lo que puede llevar a fallos en la ejecución de tareas.
 - **Medición:** Hace referencia a los riesgos derivados de la manera en que se recopilan, analizan o interpretan los datos utilizados para evaluar el desempeño o los riesgos. Puede incluir errores en la precisión de los instrumentos de medición, indicadores inadecuados o datos desactualizados.
- **Entorno externo:** Causas relacionadas con factores externos a la organización y fuera de su control, como condiciones climáticas, desastres naturales, cambios regulatorios, crisis económicas, conflictos geopolíticos o problemas en la cadena de suministro.
- **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. Puede ocurrir que el riesgo no se identifique con ningún proceso, en cuyo caso lo indicaremos como N/A.
- **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 según se indica en el apartado “Metodología para la evaluación de riesgos”.
- **Tratamiento:** el sistema cruza toda la información registrada anteriormente y arroja automáticamente una sugerencia de tratamiento (aceptar o mitigar). 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 de 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 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 les hará el oportuno seguimiento en la hoja de “acciones”, con la trazabilidad perfectamente definida por medio de la ID de la acción.

- Observaciones se indica si la acción es eficaz o no, así como los comentarios que consideremos oportunos sobre el desarrollo de la acción.
- Riesgos residuales: solo en aquellos casos en los que se determine que una acción ha resultado eficaz, se completan estas columnas. Lo esperable es que si la acción ha resultado eficaz la valoración de la probabilidad o del impacto debe disminuir respecto a su evaluación inicial y el riesgo quedaría controlado.

4.3.2. Metodología para la evaluación de Riesgos

La metodología utilizada consiste en determinar para cada riesgo, su origen u orígenes, probabilidad, impacto así como su plan de tratamiento y evaluación del riesgo residual. A continuación, se detalla cada variable.

- Exposición del riesgo (Factor de riesgo): 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	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 la organización. Este daño puede estimarse o valorarse por el Responsable de la UPO (en base a su experiencia por 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 describe en la siguiente tabla:

IMPACTO DEL RIESGO EN LA ORGANIZACIÓN		
Descripción	Factor	Significado
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 (cuantificable), 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 describe en la siguiente tabla.

EXPOSICIÓN AL RIESGO		
Factor de riesgo	Nivel de riesgo	Acciones
$F < 3$	Bajo	El riesgo puede ser aceptado
$3 \geq F \leq 6$	Medio	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 del Plan de Tratamiento” .
$F > 6$	Alto	El riesgo debe mitigarse mediante el establecimiento de una acción de mejora.

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 para el Plan de Tratamiento son: aceptar o mitigar

Opciones para el Tratamiento de Riesgos	
Aceptar	En general los riesgos de nivel bajo serán aceptados, mientras que los de nivel medio podrán ser aceptados o mitigados en base a la existencia de acciones que ya los mantienen controlados.
Mitigar	En general, para el caso de riesgos de nivel alto, la UPO deberá implantar acciones para mitigar la probabilidad e impacto de sus efectos.

En caso de que se decida tratar un riesgo (mitigar), se definirá un plan de tratamiento, cuyas acciones asociadas serán planificadas en detalle y registradas en la hoja “Acciones” de las Matrices SIG de cada UPO.

Si una acción planteada y orientada hacia un riesgo a mitigar no ha sido eficaz, la UPO puede determinar establecer de nuevo otra acción, quedando reflejadas ambas en el registro (tanto en la columna de “acciones de mejora” como en “Observaciones”).

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

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 de cada UPO, 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 acción”.

4.3.3. Registro de las Oportunidades

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

- Año de identificación: se asocia cada oportunidad con el año en que se identificó.
- ID: se asigna un número consecutivo a cada Oportunidad por orden de identificación (OPn° consecutivo-código UPO). Indica la trazabilidad con el elemento de DAFO o la parte interesada del que proviene la oportunidad detectada. Para una mejor trazabilidad del sistema, las oportunidades identificadas en el análisis del contexto DAFO se codificarán como On° consecutivo-código UPO).
- Oportunidad: se describe la oportunidad.
- Ámbito (sólo aplicable para la UPO Gestión de Proyectos (GP)): área, dominio o laboratorio específico dentro de la UPO que limita o define la extensión de un elemento del sistema, en este caso, oportunidades.
- Origen de la oportunidad: se identifica la procedencia de la oportunidad: DAFO, partes interesadas, procesos y/o auditoría (interna/externa).
- 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 de “Resultado capacidad VS impacto”.
- Acciones ya ejecutadas: en caso de corresponder, se identifican aquí las acciones asociadas a la oportunidad ya ejecutadas y con su código correspondiente.
- Nuevas acciones: cuando proceda, se identificará el nombre de la acción de aprovechamiento de oportunidad. Dichas acciones se planificarán y se les hará el oportuno seguimiento en la hoja de “acciones”, con la trazabilidad perfectamente definida por medio de la ID de la acción.

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

Las oportunidades de mejora identificadas en los procesos de auditoría pueden recogerse, según criterio de la UPO como oportunidades (OP) en la hoja de “Oportunidades” del registro Matrices SIG.

4.3.4. 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” según se describe en la siguiente tabla:

CAPACIDAD PARA LLEVAR A CABO O ABORDAR ACCIONES		
Descripción	Factor	Significado
Escasa capacidad	1	La UPO no tiene capacidad o potestad para abordar acciones en el ámbito en cuestión
Capaz	2	La UPO puede abordar acciones por sí misma con recursos propios suficientes.
Muy capaz	3	La organización es, además de capaz de abordar acciones por sí misma con recursos propios suficientes, liderar la implantación de acciones y 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” según se describe en la siguiente tabla:

IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN		
Descripción	Factor	Significado
Bajo	1	Consecuencias mínimas o nulas en las prestaciones de servicios por la UPO
Medio	2	Mejora moderada del rendimiento de los procesos de la UPO, en la capacidad en las prestaciones de servicio o por extensión, en la organización.
Alto	3	Mejora muy significativa del rendimiento o aumento importante de la capacidad en las prestaciones de servicios por la UPO. 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 (cuantificable), 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 describe en la siguiente tabla:

RESULTADO CAPACIDAD VS IMPACTO		
Nivel de Aprovechamiento de la Oportunidad	Factor de Aprovechamiento de oportunidades	Acciones
Bajo	$FA \leq 2$	No resulta necesario atacar dicha oportunidad porque 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, entre otros, de la importancia del proceso con el que esté relacionado o el nivel de beneficio que se obtendría si se implantase en la UPO.
Alto	$FA \geq 7$	Oportunidad por encima del nivel de aprovechamiento medio de la UPO cuyos beneficios sobre los esfuerzos de implantación y desarrollo son claramente visibles. La UPO debe atacar dicha oportunidad, 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 tratar la oportunidad (atacar), se definirá un plan de tratamiento, cuyas acciones asociadas serán planificadas en detalle y registradas en la hoja “Acciones” de Matrices SIG de cada UPO.

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

5. DOCUMENTACIÓN ASOCIADA

- IdiPAZ-M-01 Manual de calidad
- Matriz de la UPO asociada al Sistema Integrado de Gestión IdiPAZ/FIBHULP
- Procedimientos Generales del Sistema de Gestión de la Calidad IdiPAZ/FIBHULP

6. REGISTROS GENERADOS

Los registros son archivados por el responsable durante 3 años

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