ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Gestión de proyectos e IA: PMP, PRINCE2, Agile y PMD Pro aplicados a la acción humanitaria

Material del curso · Semana 8 : Riesgos, partes interesadas, responsabilidades y compras

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para gestionar proyectos humanitarios con las grandes metodologías y la inteligencia artificial: ciclo de proyecto, PMBOK y PMP, PRINCE2, Agile (Scrum, Kanban) y enfoques híbridos, Project DPro (PMD Pro), marco lógico, teoría del cambio y gestión basada en resultados, planificación y ruta crítica, presupuesto del donante y valor ganado, riesgos y partes interesadas, MEAL, informes a donantes, gestión de cambios, liderazgo y cierre. En cada etapa, la IA (Claude, Gemini, Copilot y herramientas de gestión de proyectos) se usa con método, protegiendo los datos de las personas asistidas. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria. Programa independiente de preparación: no otorga las certificaciones PMP, PRINCE2 ni PMD Pro, que se obtienen mediante los exámenes oficiales.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-gestion-projet-ia/semaine-8/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Semana 8 : Riesgos, partes interesadas, responsabilidades y compras

Objetivos

- Llevar un registro de riesgos: identificación, análisis cualitativo (probabilidad × impacto) y cuantitativo (valor monetario esperado), respuestas y responsables.
- Analizar e involucrar a las partes interesadas, entre ellas las comunidades, y aclarar los roles con una matriz RACI.
- Planificar las compras del proyecto según las reglas del donante, y usar la IA para enriquecer el análisis de riesgos sin exponer información sensible.

El proceso de gestión de riesgos

Un **riesgo** es un evento incierto que, si ocurre, tiene un efecto sobre los objetivos: negativo (amenaza) o positivo (oportunidad). Una **incidencia** (*issue*) es un riesgo que se ha materializado.

El proceso, común al PMBOK, a PRINCE2 y a Project DPro:

1. **Identificar**: talleres con el equipo, los socios, logística, seguridad; revisión de las lecciones de proyectos anteriores; análisis del contexto;
2. **Analizar**: probabilidad e impacto, en una escala de 1 a 5; puntuación = probabilidad × impacto;
3. **Planificar las respuestas**: para las amenazas, **evitar**, **transferir**, **mitigar** o **aceptar**; para las oportunidades, **explotar**, **compartir**, **mejorar** o **aceptar**; y a veces **escalar** al nivel superior;
4. **Implementar y monitorear**: un responsable por riesgo, disparadores, una revisión mensual.

Formule cada riesgo en tres partes: **causa**, **evento**, **efecto**. «Debido a la temporada de lluvias (causa), la carretera hacia el distrito Este puede quedar cortada (evento), lo que retrasaría las distribuciones de 4 a 6 semanas (efecto).»

Análisis cuantitativo y reservas

Para los riesgos importantes se calcula el **valor monetario esperado** (VME, *EMV*) = probabilidad × impacto financiero. Las amenazas tienen un valor negativo y las oportunidades un valor positivo.

Ejemplo. Amenaza: subida del precio del cemento, probabilidad 30 %, sobrecosto 50.000 USD: VME = −15.000 USD. Oportunidad: compra conjunta con otro miembro del clúster, probabilidad 20 %, ahorro 10.000 USD: VME = +2.000 USD. Reserva para contingencias justificada por estos dos riesgos: 15.000 − 2.000 = 13.000 USD.

Se distingue la **reserva para contingencias** (riesgos identificados, bajo la autoridad del jefe de proyecto, incluida en la línea base de costos) y la **reserva de gestión** (riesgos no identificados, bajo la autoridad de la dirección, fuera de la línea base). Muchos donantes no aceptan una línea de reserva: la cobertura de los riesgos pasa entonces por supuestos de precios prudentes, cláusulas de revisión y la posibilidad de reasignar.

En la acción humanitaria, integre sistemáticamente los riesgos de **seguridad**, de **fraude y desvío**, de **protección contra la explotación y el abuso sexuales (PEAS)**, de **reputación** y de **cumplimiento de las sanciones**.

Analizar e involucrar a las partes interesadas

Las **partes interesadas** son todas las personas y organizaciones que influyen en el proyecto o se ven afectadas por él: poblaciones afectadas (en su diversidad: mujeres, hombres, niños, personas mayores, personas con discapacidad, minorías), autoridades locales y nacionales, líderes comunitarios, socios, donante, clúster, otras ONG, proveedores, grupos armados según los contextos.

La **matriz poder/interés** ayuda a priorizar: poder alto e interés alto = **gestionar de cerca**; poder alto, interés bajo = **mantener satisfecho**; poder bajo, interés alto = **informar y consultar**; poder bajo, interés bajo = **monitorear**. Cuidado: las poblaciones afectadas suelen tener un poder formal bajo, pero son la razón de ser del proyecto. La Norma Humanitaria Esencial (CHS) exige su participación y el acceso a mecanismos de retroalimentación y quejas, sea cual sea su lugar en la matriz.

El **plan de involucramiento** precisa para cada grupo el objetivo, los canales, la frecuencia y el responsable.

Aclarar los roles: la matriz RACI

La matriz **RACI** indica para cada entregable o decisión quién:

- **R** (*Responsible*): realiza el trabajo;
- **A** (*Accountable*): aprueba y rinde cuentas, **una sola persona** por línea;
- **C** (*Consulted*): da su opinión antes;
- **I** (*Informed*): es informado después.

Ejemplo. «Selección de los proveedores de kits»: R = responsable de logística; A = comité de compras; C = jefe de proyecto y finanzas; I = coordinador de terreno. Si una línea tiene dos A, o ninguna, las decisiones se alargan o nadie responde de los errores. La RACI es también una herramienta de control interno: la misma persona no debe pedir, recibir y pagar.

Las compras del proyecto

Las compras representan a menudo más de la mitad de un presupuesto humanitario. El **plan de compras** enumera, al inicio, cada compra importante: descripción, cantidad, monto estimado, procedimiento aplicable, plazo y fecha de necesidad.

Los **umbrales de procedimiento** dependen de las reglas del donante y de la organización: por ejemplo, compra directa por debajo de un monto pequeño, tres cotizaciones por encima, licitación abierta más allá de un umbral más alto. El plazo completo (expresión de la necesidad, convocatoria, evaluación, contrato, entrega, despacho aduanero) puede superar los tres meses: debe figurar en el cronograma y en la ruta crítica si es necesario.

Tipos de contratos: **precio fijo** (riesgo para el proveedor, ideal si la necesidad está bien definida), **reembolso de costos** (riesgo para el comprador), **tiempo y materiales** (prestaciones cortas). Los **acuerdos marco** con proveedores preseleccionados aceleran mucho la respuesta de emergencia.

Enriquecer el análisis de riesgos con la IA

Un asistente de IA es útil para **ampliar** la reflexión:

- «Este es nuestro registro de riesgos para un proyecto de efectivo en zona urbana: ¿qué riesgos frecuentes en este tipo de proyecto faltan? Clasifícalos por categoría (seguridad, fraude, protección, mercado, tecnología, reputación).»
- «Reformula estos riesgos en formato causa-evento-efecto y propón dos respuestas por riesgo.»
- «Actúa como auditor del donante: ¿qué debilidades de control ves en este procedimiento de compras?»

Precauciones: no introduzca información de seguridad sensible (itinerarios, horarios de convoyes, ubicación de existencias o de personas), ni información nominal sobre proveedores sospechosos de fraude. La IA no conoce su contexto local: la probabilidad y el impacto los evalúa el equipo, con seguridad y los socios.

Ejercicio: registro de riesgos y reserva

Situación. Proyecto de refugios de la ONG ficticia Waha, presupuesto de 900.000 USD. Tres riesgos: R1 devaluación de la moneda local (probabilidad 40 %, impacto −60.000 USD); R2 retraso en el despacho aduanero de las lonas (probabilidad 50 %, impacto −24.000 USD de almacenamiento y transporte); O1 donación en especie de madera por una autoridad local (probabilidad 25 %, ganancia +16.000 USD). Escala cualitativa de 1 a 5: R1 probabilidad 3, impacto 4; R2 probabilidad 3, impacto 3.

Trabajo solicitado. 1) ¿VME de cada riesgo? 2) ¿Reserva para contingencias justificada? 3) Puntuación cualitativa de R1 y R2: ¿cuál tratar en prioridad? 4) Una respuesta para R2.

Corrección. 1) R1: 0,40 × −60.000 = −24.000 USD; R2: 0,50 × −24.000 = −12.000 USD; O1: 0,25 × 16.000 = +4.000 USD. 2) 24.000 + 12.000 − 4.000 = 32.000 USD, es decir alrededor del 3,6 % del presupuesto. 3) R1: 3 × 4 = 12; R2: 3 × 3 = 9. R1 es prioritario. 4) Mitigar: lanzar el pedido antes, preparar con antelación los documentos de exoneración, prever un proveedor regional; responsable: logística; disparador: documentos no validados 4 semanas antes de la llegada.

Para recordar

- Un riesgo se formula en causa-evento-efecto, con un responsable y respuestas.
- VME = probabilidad × impacto; la reserva para contingencias cubre los riesgos identificados.
- Matriz poder/interés, pero las poblaciones afectadas siempre participan (CHS).
- RACI: una sola A por línea; separar pedido, recepción y pago.
- El plan de compras y sus plazos forman parte del cronograma; la IA amplía el análisis sin datos de seguridad.

Cuestionario

1. Probabilidad 20 %, impacto −40.000 USD. El VME vale:
   A. −8.000 USD
   B. −40.000 USD
   C. −20.000 USD
   D. +8.000 USD

2. Contratar un seguro para un riesgo corresponde a la respuesta:
   A. Evitar
   B. Aceptar
   C. Explotar
   D. Transferir

3. En una matriz RACI, el número de «A» por línea debe ser:
   A. Al menos dos
   B. Exactamente uno
   C. Cero
   D. Ilimitado

4. La reserva de gestión cubre:
   A. Los riesgos identificados
   B. Los salarios
   C. Los riesgos no identificados, bajo la autoridad de la dirección
   D. Los costos indirectos

5. ¿Qué información no debe introducirse en un asistente de IA?
   A. Los horarios e itinerarios de los convoyes
   B. Una lista de categorías de riesgos
   C. Un procedimiento de compras genérico
   D. Un modelo de registro vacío

Respuestas del cuestionario : 1. A · 2. D · 3. B · 4. C · 5. A