ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Seguridad y gestión de riesgos: proteger a los equipos y mantener el acceso

Material del curso · Semana 10 : Gestionar todos los riesgos de la organización: registro, apetito, cumplimiento y reputación

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para gestionar la seguridad y los riesgos de una organización humanitaria: deber de cuidado, análisis del contexto, evaluación de riesgos, planes y procedimientos, aceptación y negociación del acceso, incidentes, gestión de crisis y secuestro, salud y bienestar del personal, seguridad digital y protección de datos, riesgos de la organización y cumplimiento, reparto del riesgo con los socios, gobernanza y continuidad de las actividades. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-securite-risques/semaine-10/

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

Semana 10 : Gestionar todos los riesgos de la organización: registro, apetito, cumplimiento y reputación

Objetivos

- Construir y mantener un registro de riesgos de la organización (de seguridad, fiduciarios, operativos, jurídicos, reputacionales, éticos).
- Definir el apetito de riesgo y traducirlo en umbrales y decisiones, incluso mediante la pérdida esperada.
- Integrar el cumplimiento (sanciones, antiterrorismo, fraude, protección contra la explotación y el abuso sexuales) en un enfoque único.

De los riesgos de seguridad a los riesgos de la organización

La gestión de los riesgos de la organización (a menudo llamada ERM, enterprise risk management) extiende la lógica de la seguridad a todos los riesgos que amenazan la misión:

- **Seguridad**: violencia, accidentes, salud del personal.
- **Fiduciarios**: fraude, corrupción, desvío, mal uso de los fondos.
- **Operativos**: ruptura del abastecimiento, fallo de un socio, pérdida de acceso.
- **Jurídicos y de cumplimiento**: sanciones, antiterrorismo, derecho laboral, fiscalidad, protección de datos.
- **Éticos y de salvaguarda**: explotación y abuso sexuales, acoso, vulneración de los principios.
- **Reputacionales**: pérdida de confianza de las comunidades, de los donantes y del público.
- **Financieros y estratégicos**: dependencia de un donante, crisis de tesorería, pérdida de pertinencia.

Estos riesgos están **vinculados**: un desvío de ayuda por parte de un grupo armado es a la vez un riesgo fiduciario, jurídico (sanciones), operativo (suspensión), reputacional y de seguridad (represalias si la organización lo denuncia). Por eso es necesario un enfoque integrado.

El registro de riesgos

El **registro de riesgos** recoge los principales riesgos, con, para cada uno: descripción (causa, acontecimiento, consecuencia), categoría, propietario, probabilidad, impacto, puntuación inherente, medidas existentes, puntuación residual, medidas adicionales previstas, plazo.

Riesgo	Propietario	Inherente	Residual	Acción
Desvío de ayuda alimentaria por una autoridad local en la provincia X	Director de programas	4 × 5 = 20	3 × 4 = 12	Verificación por terceros, llamadas a los beneficiarios, distribución directa
Fraude en las compras de combustible	Director financiero	4 × 3 = 12	2 × 3 = 6	Tarjetas de combustible, conciliaciones mensuales
Pérdida del primer donante (55 % de los ingresos)	Director general	3 × 5 = 15	3 × 4 = 12	Plan de diversificación, reservas
Explotación sexual por parte de un empleado o un socio	Responsable de salvaguarda	3 × 5 = 15	2 × 5 = 10	Formación, verificación de referencias, canales de quejas comunitarios

La dirección revisa el registro cada trimestre, y la junta o su comité de auditoría y riesgos, cada año. Los **diez principales riesgos** son objeto de un seguimiento particular.

El apetito de riesgo

El **apetito de riesgo** es el nivel de riesgo que la organización acepta asumir para cumplir su misión. Lo fija la junta, por categoría:

- **Seguridad**: apetito moderado, elevado solo para las actividades vitales (véase la criticidad de los programas).
- **Fiduciario**: apetito bajo para el fraude, pero aceptación de un riesgo residual en los contextos difíciles, siempre que se detecte y se notifique.
- **Explotación y abuso sexuales**: tolerancia cero para los comportamientos, lo que no impide reconocer que el riesgo existe y debe gestionarse activamente.
- **Programático**: apetito más elevado para la innovación y el acceso a zonas difíciles.

El apetito de riesgo no es un eslogan: se traduce en **umbrales** (puntuación residual máxima por categoría), en **delegaciones** (quién puede aceptar qué nivel de riesgo) y en **decisiones** documentadas. Un apetito demasiado bajo impide trabajar allí donde las necesidades son mayores; un apetito no definido deja que cada responsable decida en solitario.

La pérdida esperada

Para ciertos riesgos financieros, la matriz puede completarse con la **pérdida esperada**: probabilidad anual × coste en caso de materializarse. Esto ayuda a comparar el coste de una medida con la pérdida que evita.

Ejemplo. Riesgo de robo de la caja de una oficina sobre el terreno: probabilidad anual estimada en el 20 %, pérdida media de 15 000 USD (efectivo y gastos). Pérdida esperada: 0,2 × 15 000 = 3 000 USD al año. Pasar a los pagos por dinero móvil cuesta 1 800 USD al año y reduce la probabilidad al 5 % y la pérdida media a 4 000 USD: pérdida esperada de 200 USD.

Ganancia neta: 3 000 − 200 − 1 800 = 1 000 USD al año, sin contar la reducción del riesgo para la seguridad del cajero.

Límites: la pérdida esperada no sirve para los riesgos que afectan a vidas o cuyo impacto es catastrófico. Nadie decide aceptar un secuestro porque su «pérdida esperada» sea baja. Para estos riesgos se razona en términos de umbral aceptable y de planes de contingencia.

Cumplimiento: sanciones, antiterrorismo, fraude

Las obligaciones de cumplimiento vienen impuestas por las leyes nacionales, los regímenes de sanciones y los contratos de los donantes:

- **Sanciones y antiterrorismo**: prohibición de poner fondos o recursos a disposición de personas o entidades incluidas en las listas. Medidas: verificación de proveedores, socios y empleados según el riesgo; cláusulas contractuales; vigilancia de los pagos en las zonas controladas por grupos incluidos en las listas; uso de las exenciones humanitarias existentes, documentando su aplicación.
- **Antifraude y anticorrupción**: política, línea de denuncia, investigaciones, notificación a los donantes en plazo (véase la parte de finanzas).
- **Verificación del beneficiario final**: en general, los donantes no exigen cotejar a cada beneficiario de la ayuda con las listas, y los principios humanitarios se oponen a ello; los controles se refieren a los socios, proveedores y personal.

El diálogo con los donantes y los bancos es esencial: la **retirada de los bancos** (de-risking), que se niegan a operar con organizaciones que trabajan en zonas sancionadas, puede bloquear operaciones enteras. Documentar la propia diligencia ayuda a mantener las cuentas abiertas.

Protección contra la explotación y el abuso sexuales

La **protección contra la explotación y el abuso sexuales** (PSEA) de las poblaciones asistidas es una obligación fundamental. Los seis principios fundamentales del Comité Permanente entre Organismos (IASC) prohíben en particular toda relación sexual con niños y niñas (menores de 18 años) y todo intercambio de dinero, empleo, bienes o servicios por favores sexuales, e imponen notificar cualquier preocupación.

El dispositivo:

- código de conducta y formación de todo el personal y de los socios;
- verificación de referencias en la contratación (mecanismos interinstitucionales);
- **mecanismos comunitarios de quejas** accesibles, seguros y adaptados a las mujeres y a la infancia;
- asistencia a las víctimas (médica, psicosocial, jurídica) según sus decisiones;
- investigaciones rápidas e independientes, sanciones, notificación a los donantes;
- cláusulas de PSEA en los acuerdos con los socios.

Indicador engañoso: **cero quejas** no significa cero abusos. En la mayoría de los contextos, la ausencia de quejas indica más bien que las comunidades no conocen los mecanismos o no los

consideran seguros.

Ejercicio: el comité de riesgos de la junta

Situación. Usted presenta al comité de riesgos de una ONG los siguientes elementos. Fraude en el combustible: probabilidad anual del 30 %, pérdida media de 25 000 USD; medida propuesta (tarjetas de combustible y conciliaciones) con un coste de 4 000 USD al año, que reduciría la probabilidad al 10 % y la pérdida a 10 000 USD. Desvío de ayuda en una provincia: inherente 4 × 5, residual 3 × 4; umbral de apetito fiduciario de la junta: residual ≤ 9. Mecanismo de quejas de PSEA: ninguna queja en 2 años en 5 provincias; una encuesta de conocimiento muestra que el 18 % de las mujeres entrevistadas conoce el mecanismo. Un socio local nunca ha sido cotejado con las listas de sanciones.

Trabajo solicitado. 1) ¿Está justificada la medida sobre el combustible? 2) ¿Está el riesgo de desvío dentro del apetito? ¿Qué hacer? 3) ¿Qué concluir sobre la PSEA? 4) ¿Y el socio?

Solución. 1) Pérdida esperada actual: 0,3 × 25 000 = 7 500 USD; tras la medida: 0,1 × 10 000 = 1 000 USD; ganancia neta: 7 500 − 1 000 − 4 000 = 2 500 USD al año: justificada. 2) Residual 12 > 9: fuera del apetito. Opciones: medidas adicionales (verificación por terceros, distribución directa, transferencias monetarias), reducción del volumen en la provincia, o aceptación explícita y documentada por la junta de un rebasamiento temporal con un plan. 3) Cero quejas con un 18 % de conocimiento indica un mecanismo ineficaz, no una ausencia de abusos: campaña de información, canales adaptados a las mujeres, puntos focales mujeres, verificación de la confianza de las comunidades. 4) Cotejo inmediato con las listas de sanciones e integración sistemática de esta verificación en el procedimiento de selección de socios.

Para recordar

- Los riesgos de la organización están vinculados: de seguridad, fiduciarios, operativos, jurídicos, éticos, reputacionales, financieros.
- Registro de riesgos con propietarios, puntuaciones inherentes y residuales, acciones y plazos, revisado por la dirección y la junta.
- Apetito de riesgo fijado por la junta, por categoría, traducido en umbrales y delegaciones.
- Pérdida esperada = probabilidad × coste: útil para los riesgos financieros, no para las vidas.
- PSEA: cero quejas no es cero abusos; sanciones: verificar socios, proveedores y personal.

Cuestionario

1. Probabilidad anual del 25 %, pérdida de 12 000 USD. Pérdida esperada:
   A. 12 000 USD
   B. 4 800 USD
   C. 3 000 USD
   D. 300 USD

2. Una medida cuesta 2 000 USD al año y reduce la pérdida esperada de 5 000 a 1 500 USD. Ganancia neta anual:
   A. 3 500 USD
   B. 1 500 USD
   C. 5 000 USD
   D. −500 USD

3. ¿Quién fija el apetito de riesgo de la organización?
   A. La junta directiva
   B. Cada jefe de proyecto
   C. El donante principal
   D. El auditor externo

4. Un mecanismo de quejas de PSEA no recibe ninguna queja en dos años. Conclusión más probable:
   A. No hay ningún abuso
   B. Hay que suprimir el mecanismo
   C. El personal es ejemplar
   D. Probablemente el mecanismo no se conoce ni se considera seguro

5. Los cotejos con las listas de sanciones se refieren en general a:
   A. Cada beneficiario de la ayuda
   B. Los periodistas
   C. Los socios, proveedores y personal según el riesgo
   D. Nadie

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