ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 11 : Compartir el riesgo con los socios y financiar la seguridad

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-11/

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

Semana 11 : Compartir el riesgo con los socios y financiar la seguridad

Objetivos

- Analizar la transferencia de riesgo hacia los socios nacionales y locales y construir un reparto equitativo de los riesgos.
- Presupuestar la seguridad de forma completa y defenderla ante los donantes.
- Organizar la seguridad en los consorcios, la gestión a distancia y la coordinación interinstitucional.

La transferencia del riesgo

Cuando el acceso se vuelve difícil, las organizaciones internacionales se apoyan cada vez más en **socios nacionales y locales**, mejor aceptados y a menudo los únicos presentes. Es una fortaleza para la respuesta y para la localización, pero puede convertirse en una **transferencia de riesgo**: la organización internacional reduce su exposición exponiendo más al socio, sin darle los medios para hacerle frente.

Señales de una transferencia injusta:

- el socio trabaja en zonas a las que la organización internacional prohíbe ir a su propio personal, sin evaluación conjunta de los riesgos;
- el presupuesto del socio no contiene ninguna partida de seguridad (comunicaciones, seguros, formación, vehículos adaptados);
- el socio asume en solitario el riesgo fiduciario (pérdidas y robos reembolsados por él) y el riesgo jurídico (sanciones);
- no se prevé ninguna asistencia en caso de incidente grave que afecte al personal del socio.

Hacia un reparto equitativo

El **reparto del riesgo** (risk sharing) es un enfoque que reconoce que los riesgos deben distribuirse según la capacidad de cada parte para gestionarlos, y financiarse. Los trabajos interinstitucionales sobre este tema (en particular en el marco del Grand Bargain y de las redes de ONG) proponen:

- una **evaluación conjunta** de los riesgos con el socio, antes del acuerdo;
- **costes de seguridad subvencionables** en el presupuesto del socio, en la medida de las necesidades reales;
- acceso del socio a la **formación**, a los análisis de seguridad y a los dispositivos de emergencia (evacuación médica, seguro);
- un reparto claro del **riesgo fiduciario**: qué pérdidas se aceptan si se han seguido los procedimientos y cuáles se reembolsan;

- **compromisos recíprocos** en caso de incidente grave: asistencia, comunicación, apoyo a las familias.

> Pregunta de control: si este incidente le ocurriera a nuestro propio personal, ¿qué haríamos? ¿Merece menos el socio?

Presupuestar la seguridad

La seguridad cuesta, y sus costes deben figurar claramente en los presupuestos; de lo contrario, se cubren con otras partidas o se ignoran. Partidas típicas:

- **Personal**: asesor de seguridad, puntos focales, guardias, operadores de radio.
- **Equipos**: comunicaciones (radios, teléfonos satelitales, balizas), vehículos adaptados, protección de los sitios, equipos de protección individual según el contexto.
- **Formación**: seguridad básica, formaciones avanzadas, primeros auxilios, ejercicios de crisis.
- **Servicios**: suscripciones a servicios de análisis, foros de seguridad, evacuación médica, seguros específicos.
- **Reservas para contingencias**: hibernación, reubicación, evacuación.

Ejemplo de presupuesto anual de un país (8 millones USD de programas, 150 empleados). Asesor de seguridad y 3 puntos focales: 140 000; guardias (6 sitios): 90 000; comunicaciones: 45 000; formación y ejercicios: 35 000; adaptación de los sitios: 40 000; seguros específicos y evacuación médica: 60 000; contingencias: 30 000. Total: 440 000 USD, es decir, el 5,5 % de los programas y unos 2 933 USD por empleado. Este porcentaje varía mucho según los contextos, a menudo entre el 2 y el 15 %.

Defender el presupuesto de seguridad

Los donantes suelen aceptar los costes de seguridad si están **justificados, son proporcionados y están vinculados al acceso**. Argumentos eficaces:

- vincular cada coste a un riesgo identificado en la evaluación de riesgos y a una actividad;
- mostrar lo que la seguridad permite: acceso a zonas concretas, continuidad de las actividades, protección de las personas asistidas;
- presentar los costes como costes directos del proyecto (prorrateados, según claves justificables) en lugar de diluirlos en los costes indirectos;
- mostrar los datos: incidentes evitados o mejor gestionados, días de actividad mantenidos.

Ejemplo de argumento cifrado. El año pasado, sin teléfonos satelitales, los equipos de dos bases suspendieron sus desplazamientos 45 días en total cada vez que se cortaba la red móvil. Equipar estas bases cuesta 12 000 USD; los 45 días de suspensión retrasaron actividades por valor de 300 000 USD. La inversión es pequeña en comparación con la continuidad que permite.

Consorcios, gestión a distancia y coordinación

En un consorcio, cada miembro sigue siendo responsable de su personal, pero el líder debe asegurarse de que todos evalúen y gestionen los riesgos: evaluación común, intercambio de información, procedimientos de alerta comunes, presupuesto de seguridad para cada miembro.

En la gestión a distancia, la seguridad de los equipos sobre el terreno (personal nacional, socios) pasa a ser prioritaria: análisis local por parte de quienes están expuestos, derecho a rechazar una actividad, comunicaciones, medios de reubicación y contactos regulares.

Coordinación interinstitucional:

- Los **foros de seguridad de las ONG** (plataformas nacionales de intercambio de información y análisis, a menudo financiadas por donantes): alertas, informes de incidentes, formaciones, análisis.
- El marco «**Saving Lives Together**», que organiza la cooperación entre el sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas y las ONG asociadas.
- El **Global Interagency Security Forum** (GISF) a nivel internacional: guías, investigaciones, intercambios entre responsables de seguridad.

El intercambio de información exige normas: confidencialidad, anonimización, acuerdo previo para cualquier dato que no pertenezca a la organización.

Medir la madurez de la gestión de riesgos

Una organización puede evaluar su **madurez** en gestión de riesgos de seguridad en unas pocas dimensiones, calificadas de 1 (inexistente) a 4 (integrada y en mejora continua):

- política y gobernanza (umbral de riesgo, responsabilidades);
- evaluación de riesgos y planes actualizados;
- formación y competencias;
- incidentes y aprendizaje;
- gestión de crisis;
- deber de cuidado equitativo (personal nacional, socios);
- recursos y presupuesto.

Ejemplo. Calificaciones de una organización: 3, 2, 2, 1, 3, 1, 2. Media: 14 / 7 = 2. Las dos calificaciones de 1 (incidentes y aprendizaje; deber de cuidado equitativo) son las prioridades: afectan a la capacidad de aprender y a la equidad, sobre las que descansan las demás dimensiones. Una autoevaluación anual, debatida en la junta, permite seguir los progresos.

Ejercicio: un socio en primera línea

Situación. Su organización financia a una ONG local para actividades de protección de la infancia en una provincia a la que su personal ya no está autorizado a ir. El presupuesto del socio (600 000 USD) no prevé ningún coste de seguridad. El socio tiene 40 empleados sobre el terreno; dos de ellos estuvieron detenidos 3 días el mes pasado; no tiene ni seguro de accidentes ni teléfono satelital. El acuerdo establece que toda pérdida de bienes, incluso debida a un saqueo, la reembolsa el socio.

Trabajo solicitado. 1) Identifique los problemas. 2) Proponga un presupuesto de seguridad realista para el socio (comunicaciones 6 000; formación 8 000; seguro de accidentes del 3 % de una masa salarial de 240 000; reserva para contingencias 10 000; punto focal de seguridad a media jornada 9 000). 3) ¿Qué modificaciones del acuerdo?

Solución. 1) Transferencia de riesgo injusta: zona considerada demasiado peligrosa para su personal, sin evaluación conjunta; ningún coste de seguridad; detención sin apoyo previsto; riesgo fiduciario totalmente transferido, incluso en caso de fuerza mayor. 2) Comunicaciones 6 000 + formación 8 000 + seguro 7 200 + contingencias 10 000 + punto focal 9 000 = 40 200 USD, es decir, el 6,7 % del presupuesto; que se financiará adicionalmente o por reasignación, justificándolo ante el donante. 3) Evaluación conjunta de los riesgos y derecho del socio a suspender una actividad peligrosa; partida presupuestaria de seguridad; acceso a las formaciones, a los análisis y a la evacuación médica de su organización; cláusula de reparto del riesgo fiduciario (pérdidas debidas a saqueo aceptadas si se siguieron los procedimientos y se notificó el incidente); compromiso de asistencia en caso de detención o de incidente grave.

Para recordar

- Trabajar con socios no debe convertirse en una transferencia injusta del riesgo.
- Reparto del riesgo: evaluación conjunta, presupuesto de seguridad, acceso a formaciones y dispositivos, pérdidas compartidas.
- Presupuestar la seguridad como costes directos, vinculados a los riesgos y a las actividades, a menudo entre el 2 y el 15 % según el contexto.
- Defender la seguridad por el acceso y la continuidad que permite, con cifras.
- Foros de seguridad de las ONG, Saving Lives Together, GISF: coordinación con normas de confidencialidad.

Cuestionario

1. Presupuesto de seguridad de 360 000 USD para 6 000 000 USD de programas. Proporción:
   A. 3,6 %
   B. 0,6 %
   C. 16,7 %
   D. 6 %
2. Mismo presupuesto para 120 empleados. Coste por empleado:
   A. 300 USD
   B. 50 000 USD
   C. 3 000 USD
   D. 30 000 USD
3. Un socio reembolsa en solitario toda pérdida debida a un saqueo, aunque se hayan seguido los procedimientos. Esto es:
   A. Un reparto equitativo
   B. Una transferencia injusta del riesgo fiduciario
   C. Una buena práctica
   D. Una exigencia de todos los donantes
4. Calificaciones de madurez 2, 3, 1, 2, 2 en 5 dimensiones. Media:
   A. 2
   B. 2,5
   C. 1,8
   D. 10
5. En un consorcio, la seguridad del personal de cada miembro corresponde:
   A. Solo al líder
   B. A las autoridades locales
   C. Al donante
   D. A cada miembro, con un dispositivo coordinado por el líder

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