ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 12 : Gobernanza, cultura de seguridad, continuidad de las actividades y proyecto final

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-12/

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

Semana 12 : Gobernanza, cultura de seguridad, continuidad de las actividades y proyecto final

Objetivos

- Organizar la gobernanza de los riesgos: política, funciones de la junta y de la dirección, informes, auditorías.
- Desarrollar una cultura de seguridad en la que cada persona notifica, aprende y protege la aceptación.
- Construir un plan de continuidad de las actividades y realizar el proyecto final: un marco de gestión de riesgos para un país.

La política de seguridad y de gestión de riesgos

La **política**, adoptada por la junta, fija el marco que aplican todos los países y servicios:

- principios (deber de cuidado, aceptación, derecho de retirada, igualdad de trato, ningún pago a las partes en el conflicto);
- apetito de riesgo y umbrales por categoría;
- funciones y responsabilidades, desde la dirección hasta los puntos focales;
- requisitos mínimos: evaluación de riesgos, plan de seguridad, formación, notificación de incidentes, gestión de crisis;
- posición sobre las cuestiones sensibles (escoltas armadas, guardias armados, rescates, comunicación en caso de secuestro);
- seguimiento: informes, auditorías, revisiones.

Unas **normas mínimas** por nivel de riesgo hacen operativa la política. **Ejemplo:** en todo país clasificado como de riesgo alto, un asesor de seguridad dedicado, un plan revisado cada 6 meses, una formación avanzada para todo el personal expuesto, un ejercicio de crisis anual y comunicaciones satelitales en cada base.

La función de la junta y de la dirección

La **junta directiva** no gestiona la seguridad en el día a día, pero tiene la responsabilidad última sobre ella:

- adopta la política y el apetito de riesgo;
- recibe un informe periódico (al menos anual, trimestral para los riesgos principales);
- se le informa sin demora de los incidentes graves y de las crisis;
- verifica que los recursos sean suficientes y que se dé seguimiento a las auditorías.

La **dirección** rinde cuentas con un cuadro de mando sencillo: incidentes por categoría y gravedad, tasa por cada 100 empleados, países por encima del umbral, cumplimiento de las

normas mínimas (planes actualizados, formaciones, ejercicios), recomendaciones con retraso, madurez.

Ejemplo de lectura. 12 países; 10 tienen un plan de seguridad actualizado (83 %); 7 han realizado un ejercicio de crisis en el año (58 %); 3 países tienen riesgos residuales por encima del apetito. La junta pide para esos 3 países una decisión explícita: medidas adicionales, reducción de actividades o aceptación motivada y temporal del rebasamiento.

Auditar la seguridad

Las **auditorías de seguridad** (internas, entre pares o externas) verifican que el dispositivo existe y funciona:

- documentos: evaluación de riesgos, plan, procedimientos, listas de contactos, registro de incidentes;
- prácticas: controles de llamada efectivos, cuadernos de movimientos, registros de visitantes, pruebas de radio;
- conocimientos: entrevistas con el personal (¿conocen el plan, el nivel de seguridad, el procedimiento en caso de incidente?);
- equipos: estado de los vehículos, comunicaciones, botiquines, reservas de hibernación;
- equidad: medidas reales para el personal nacional y los socios.

Ejemplo de muestra. El auditor entrevista a 30 empleados: 27 conocen el nivel de seguridad actual (90 %), 18 saben qué hacer si un colega no responde a un control de llamada (60 %), 9 han participado en un ejercicio en el año (30 %). Los procedimientos escritos existen, pero su apropiación es baja: la formación y los ejercicios pasan a ser prioritarios.

La cultura de seguridad

Los procedimientos mejor redactados fracasan sin una **cultura de seguridad**: un conjunto de comportamientos compartidos en el que la seguridad se ve como un medio para hacer el trabajo, no como un obstáculo.

Sus señales:

- los incidentes y los cuasi incidentes se notifican, y los errores se debaten sin miedo;
- los responsables aplican las normas que imponen;
- cada persona puede decir «no» o «alto» sin que se burlen de ella ni la sancionen;
- el personal nacional participa en los análisis y en las decisiones;
- la seguridad se trata en las reuniones de programa, no solo entre especialistas;
- la calidad de los programas y el comportamiento personal se reconocen como medidas de seguridad.

> La cultura se ve en lo que ocurre cuando un responsable con prisa quiere saltarse una norma. Si nadie se atreve a decir nada, la cultura de seguridad es débil.

La continuidad de las actividades

El **plan de continuidad de las actividades** prepara a la organización para mantener sus funciones esenciales pese a una perturbación grave: pérdida de una oficina, corte prolongado de Internet, ciberataque, pandemia, evacuación, salida repentina de personas clave.

Etapas:

- **Identificar las funciones críticas**: pago de los salarios, de los proveedores y de las transferencias a los beneficiarios, abastecimiento de los centros de salud, comunicaciones con los equipos, informes a los donantes con vencimiento.
- **Fijar para cada una un plazo máximo de interrupción**: por ejemplo, 24 horas para las comunicaciones de emergencia, 7 días para la nómina, 30 días para los informes a los donantes.
- **Prever las soluciones alternativas**: oficina alternativa, acceso a distancia, copias de seguridad, delegaciones de firma, proveedores de reserva, existencias.
- **Designar suplentes** para las funciones clave y documentar los accesos esenciales (sin compartir contraseñas en claro).
- **Probar** el plan al menos una vez al año.

Ejemplo. El sistema de nómina está alojado en un servidor de la oficina de la capital. Plazo máximo tolerado: 7 días. Si la oficina queda inaccesible, la restauración a partir de la copia de seguridad externa tarda 3 días, lo que respeta el plazo, siempre que la copia sea reciente y esté probada: la última es de hace 5 semanas. Acción: copia de seguridad diaria automatizada, prueba trimestral de restauración.

Proyecto final: un marco de gestión de riesgos para un país

El proyecto final del Mini MBA Seguridad y gestión de riesgos consiste en redactar, para un país o una zona reales (solo con datos públicos, nunca con información confidencial de una organización) o ficticios pero realistas, un **marco de gestión de riesgos** de 6 a 10 páginas:

- **1. Análisis del contexto**: actores, dinámicas, escenarios, indicadores.
- **2. Evaluación de riesgos**: amenazas, vulnerabilidades por perfil, matriz, riesgos inherentes y residuales, comparación con el umbral.
- **3. Estrategia**: combinación de aceptación, protección y disuasión, y estrategia de acceso y de negociación.
- **4. Plan de seguridad resumido**: niveles, procedimientos clave, comunicaciones, planes de contingencia (evacuación médica, hibernación, reubicación, secuestro).
- **5. Personas**: deber de cuidado equitativo, salud, bienestar, salvaguarda interna, seguros.
- **6. Riesgos de la organización**: extracto del registro (fiduciario, cumplimiento, PSEA, digital, reputación).
- **7. Socios, presupuesto y gobernanza**: reparto del riesgo, presupuesto de seguridad, cuadro de mando, continuidad de las actividades.

Criterios de evaluación: calidad del análisis, coherencia entre riesgos y medidas, realismo y proporcionalidad, equidad entre personal y socios, respeto de los principios humanitarios,

claridad. El proyecto forma parte del examen del tercer mes.

Ejercicio: preparar el informe anual a la junta

Situación. Datos del año: 9 países; 210 incidentes para 1 400 empleados (año anterior: 168 para 1 200); incidentes graves: 21 (año anterior: 12); planes actualizados en 7 países; ejercicios de crisis en 4 países; 2 países con un riesgo residual por encima del apetito; 38 recomendaciones derivadas de incidentes, de ellas 22 aplicadas en plazo; plan de continuidad probado: ninguno. Los socios locales han notificado 35 incidentes, pero no están incluidos en las estadísticas oficiales.

Trabajo solicitado. 1) Calcule las tasas y los porcentajes clave. 2) ¿Qué debe retener la junta? 3) ¿Qué decisiones pedirle?

Solución. 1) Tasa de incidentes: 15 por cada 100 empleados frente a 14 el año pasado (+7 %). Tasa de incidentes graves: 1,5 frente a 1,0 por cada 100 empleados (+50 %). Planes actualizados: 7 / 9 = 78 %; ejercicios: 4 / 9 = 44 %; recomendaciones en plazo: 22 / 38 = 58 %. 2) La gravedad aumenta claramente más que la frecuencia; la preparación es insuficiente (planes, ejercicios, continuidad nunca probada); el aprendizaje es lento; dos países están fuera del apetito; los riesgos de los socios son invisibles en los informes. 3) Decisiones: para los 2 países fuera del apetito, elegir entre medidas adicionales, reducción de actividades o aceptación motivada y temporal; exigir planes actualizados y un ejercicio de crisis en todos los países en un plazo de 6 meses; probar el plan de continuidad en el año; integrar los incidentes de los socios en los informes y presupuestar su seguridad; hacer un seguimiento trimestral de las recomendaciones con retraso.

Para recordar

- Una política adoptada por la junta, desglosada en normas mínimas por nivel de riesgo.
- La junta tiene la responsabilidad última: apetito, informes, información inmediata sobre las crisis, recursos.
- Auditar los documentos, las prácticas, los conocimientos, los equipos y la equidad.
- Cultura de seguridad: notificar sin miedo, poder decir alto, ejemplaridad de los responsables.
- Continuidad de las actividades: funciones críticas, plazos máximos, soluciones alternativas, suplentes, pruebas periódicas.

Cuestionario

1. 9 países, 6 con un plan actualizado. Porcentaje:
   A. 67 %
   B. 60 %
   C. 75 %
   D. 54 %

2. Incidentes graves: 18 para 1 200 empleados. Tasa por cada 100 empleados:
   A. 18
   B. 15
   C. 0,15
   D. 1,5

3. En una auditoría, 12 de 40 empleados saben qué hacer si falta un control de llamada. Esto indica:
   A. Una buena apropiación
   B. Un problema de radio
   C. Una apropiación baja (30 %): formación y ejercicios prioritarios
   D. Nada en particular

4. En un plan de continuidad, el plazo máximo de interrupción sirve para:
   A. Calcular los salarios
   B. Dimensionar las soluciones alternativas de cada función crítica
   C. Evaluar al personal
   D. Fijar el presupuesto de comunicación

5. Una señal clara de una buena cultura de seguridad es:
   A. Cada persona puede decir «alto» sin ser sancionada
   B. Ningún incidente notificado
   C. Procedimientos muy largos
   D. Guardias armados

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