ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 3 : Evaluar los riesgos: amenazas, vulnerabilidades, probabilidad e impacto

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-3/

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

Semana 3 : Evaluar los riesgos: amenazas, vulnerabilidades, probabilidad e impacto

Objetivos

- Identificar las amenazas y evaluar la vulnerabilidad de la organización y de cada perfil de personal ante ellas.
- Calificar los riesgos en una matriz probabilidad × impacto, calcular el riesgo residual tras las medidas y compararlo con el umbral aceptable.
- Redactar una evaluación de riesgos clara, fechada y revisable, que conduzca a decisiones.

Amenaza, vulnerabilidad, riesgo

Tres nociones que no deben confundirse:

- **Amenaza**: lo que puede causar un daño (asalto a un vehículo, secuestro, bombardeo, artefacto explosivo, disturbio, enfermedad, accidente de tráfico).
- **Vulnerabilidad**: el grado de exposición de la organización o de una persona a esa amenaza, según su ubicación, sus desplazamientos, su perfil, sus bienes, sus procedimientos, su aceptación.
- **Riesgo**: la combinación de la probabilidad de que una amenaza se materialice contra nosotros y del impacto si se materializa.

Una misma amenaza no crea el mismo riesgo para todos. **Ejemplo:** la amenaza de secuestro con rescate pesa más sobre los perfiles percibidos como «rentables» (personal internacional de determinadas nacionalidades, cuadros nacionales de alto nivel, personas cuya familia se percibe como acomodada). La vulnerabilidad también depende de los procedimientos: unos desplazamientos previsibles, siempre a las mismas horas, aumentan la vulnerabilidad de todos.

La matriz probabilidad × impacto

El método más extendido califica cada riesgo en dos escalas de 1 a 5:

- **Probabilidad**: 1 muy improbable, 2 improbable, 3 posible, 4 probable, 5 muy probable (en un periodo definido, por ejemplo 12 meses).
- **Impacto**: 1 insignificante, 2 menor (daños materiales limitados), 3 moderado (heridas leves, interrupción breve), 4 grave (heridas graves, pérdida de bienes importantes, suspensión), 5 crítico (fallecimiento, secuestro, retirada del país).

Puntuación = probabilidad × impacto, de 1 a 25. Niveles habituales: de 1 a 4 bajo, de 5 a 9 medio, de 10 a 16 alto, de 20 a 25 muy alto (los umbrales varían según las organizaciones y deben ponerse por escrito).

Amenaza	Probabilidad	Impacto	Puntuación	Nivel
Asalto a un vehículo en el eje norte	4	4	16	Alto
Robo con allanamiento en la oficina	3	2	6	Medio
Secuestro de un empleado	2	5	10	Alto
Accidente de tráfico grave	3	5	15	Alto

Observación: el accidente de tráfico tiene a menudo una puntuación tan alta como las amenazas vinculadas a la violencia, y es más fácil de reducir.

Riesgo residual y umbral aceptable

El **riesgo inherente** es el riesgo antes de las medidas; el **riesgo residual** es el que queda tras las medidas previstas. La decisión se toma sobre el riesgo residual, comparado con el umbral aceptable fijado por la dirección para la actividad considerada.

Ejemplo. Asalto en el eje norte: inherente 4 × 4 = 16. Medidas: desplazamientos en dos vehículos, horarios variables, nada de dinero ni de bienes de valor visibles, comunicación con control de llamada cada hora, actualización diaria del estado de la carretera por el foro de ONG, regla de no resistencia. Probabilidad estimada reducida a 2 (la vulnerabilidad baja), impacto reducido a 3 (no resistencia, asistencia rápida). Residual: 2 × 3 = 6, nivel medio.

Si el umbral aceptable para las actividades de distribución es «medio», la actividad puede continuar con estas medidas. Si las medidas no permiten bajar por debajo del umbral, hay que cambiar la actividad (modalidad, lugar, socio) o suspenderla.

> Una medida escrita pero no aplicada no reduce ningún riesgo. La evaluación debe decir quién aplica qué y cómo se verifica.

Los límites de la calificación

La matriz es útil, pero engañosa si se toma por una medida exacta:

- Las calificaciones son **juicios**, no medidas. Dos personas pueden calificar de forma distinta; se busca un consenso argumentado, con el personal nacional.
- Los **acontecimientos raros y catastróficos** (ataque a un hotel, atentado contra una base) tienen una probabilidad baja pero un impacto extremo: una puntuación de 1 × 5 = 5 los clasifica como «medios» cuando exigen planes específicos.
- Los riesgos **acumulados**: varios riesgos medios combinados pueden constituir una situación inaceptable.
- Los riesgos evolucionan: una evaluación sin fecha o de hace ocho meses en un contexto inestable ya no tiene valor.

Buena práctica: vigilar de forma especial cualquier amenaza de impacto 5, sea cual sea su probabilidad, y prever para cada una un plan de contingencia (secuestro, ataque armado,

evacuación médica).

Perfiles y seguridad inclusiva

Las personas no están expuestas de la misma manera según su **perfil**: nacionalidad, origen étnico o clan, religión, género, orientación sexual e identidad de género, discapacidad, edad, apariencia, idioma. Un mismo lugar puede ser seguro para una persona y peligroso para otra.

Un enfoque **inclusivo** de la seguridad (desarrollado en particular por el GISF) consiste en:

- tener en cuenta los perfiles en la evaluación de riesgos, sin obligar a nadie a revelar información personal;
- permitir que cada persona comunique de forma confidencial preocupaciones relacionadas con su perfil;
- adaptar las medidas (alojamiento, desplazamientos, destinos), sin excluir automáticamente a personas de determinados puestos;
- formar a los responsables en estas cuestiones.

Ejemplo. Un empleado nacional de un grupo étnico minoritario no puede cruzar determinados puestos de control sin riesgo. En lugar de excluirlo del proyecto, el equipo adapta los itinerarios, lo asigna a zonas donde su perfil no está expuesto y prevé un alojamiento seguro en caso de tensión.

Redactar la evaluación

Una evaluación de riesgos de seguridad útil contiene:

- la **zona** y el **periodo** cubiertos, la fecha y los autores;
- un resumen del contexto (remisión al análisis);
- la tabla de amenazas con probabilidad, impacto y puntuación inherente;
- para cada riesgo alto o muy alto: medidas, responsables, riesgo residual;
- la comparación con el umbral aceptable por tipo de actividad;
- las decisiones y recomendaciones (continuación, adaptación, suspensión);
- la fecha de la próxima revisión y los desencadenantes de una revisión anticipada.

La **valida** el director de país (y la sede por encima de cierto nivel de riesgo) y se **explica** al personal afectado. También sirve de base para el presupuesto de seguridad y para el consentimiento informado del personal.

Ejercicio: evaluar y decidir

Situación. Una ONG quiere abrir una base en una ciudad a 120 km de la capital regional. Amenazas identificadas: asalto a vehículo (probabilidad 4, impacto 4); ataque armado contra la base (probabilidad 2, impacto 5); secuestro (probabilidad 2, impacto 5); accidente de tráfico (probabilidad 4, impacto 4); enfermedad grave sin acceso a atención médica (probabilidad 3, impacto 4). Umbral aceptable fijado por la dirección para actividades de salud vitales: residual «alto» como máximo (≤ 16), con plan de contingencia para toda amenaza de impacto 5. Medidas propuestas: convoyes de dos vehículos y control de llamada (asalto reducido a 2 × 3), consignas viales y conductores formados (accidente reducido a 2 × 4), guardias no armados, muro y refugio (ataque reducido a 1 × 5), evacuación médica mediante un servicio aéreo contratado y botiquines (enfermedad reducida a 2 × 3). Ninguna medida específica para el secuestro.

Trabajo solicitado. 1) Puntuaciones inherentes y residuales. 2) ¿Es aceptable la apertura? 3) ¿Qué falta?

Solución. 1) Inherentes: asalto 16, ataque 10, secuestro 10, accidente 16, enfermedad 12. Residuales: asalto 6, ataque 5, secuestro 10 (sin cambios), accidente 8, enfermedad 6. 2) Todos los residuales son ≤ 16, por tanto dentro del umbral, pero dos amenazas de impacto 5 (ataque, secuestro) exigen un plan de contingencia. 3) Faltan medidas y un plan para el secuestro: análisis de los perfiles expuestos, discreción de los desplazamientos, variación de los horarios, normas sobre los visitantes, preparación de una célula de crisis y de una política de gestión de secuestros; y un plan de contingencia en caso de ataque (refugio, comunicaciones de emergencia, procedimiento de reubicación). La apertura puede decidirse una vez establecidos estos planes, validados por la dirección.

Para recordar

- Riesgo = probabilidad × impacto de una amenaza, según la vulnerabilidad de la organización y de las personas.
- Decidir sobre el riesgo residual, comparado con el umbral aceptable de la actividad.
- Una medida no aplicada no reduce nada: responsables y verificación obligatorios.
- Toda amenaza de impacto 5 exige un plan de contingencia, sea cual sea su probabilidad.
- Seguridad inclusiva: integrar los perfiles sin excluir ni forzar la divulgación.

Cuestionario

1. Probabilidad 3, impacto 5. La puntuación es:
   A. 8
   B. 35
   C. 2
   D. 15

2. Tras las medidas, un riesgo pasa de 4 × 4 a 2 × 3. El riesgo residual es:
   A. 16
   B. 10
   C. 6
   D. 8

3. Una amenaza de probabilidad 1 e impacto 5 (puntuación 5):
   A. Puede ignorarse
   B. Exige un plan de contingencia específico
   C. Es automáticamente aceptable
   D. Debe calificarse con 25

4. La decisión de continuar una actividad se toma sobre:
   A. El riesgo residual comparado con el umbral aceptable
   B. El riesgo inherente
   C. La opinión del donante
   D. El número de incidentes del año pasado

5. En un enfoque de seguridad inclusiva:
   A. Se excluyen automáticamente determinados perfiles
   B. Se obliga a cada persona a declarar su orientación sexual
   C. Se ignoran los perfiles
   D. Se permiten las comunicaciones confidenciales y se adaptan las medidas

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