

# **La cooperación internacional y la salud pública en Haití: una propuesta integrada de gestión de riesgo**

## *International Cooperation and Public Health in Haiti: an Integrated Risk Management Proposal*

Dener François<sup>1</sup> \* <http://orcid.org/0009-0000-4413-3399>

Ramón Sánchez Noda<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0004-6162-8077>

<sup>1</sup>Universidad Iberoamericana (UNIB) de Puerto-Rico.

<sup>2</sup> Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI) de Puerto-Rico.

\*Autor para la correspondencia: [dener.francois@doctorado.unib.org](mailto:dener.francois@doctorado.unib.org)

### **RESUMEN**

Los proyectos de cooperación internacional en salud pública en Haití, incluidos aquellos destinados a combatir la malaria, el VIH y la tuberculosis, enfrentan riesgos importantes relacionados con la inestabilidad sociopolítica del país y los desafíos del sistema de salud. Estos riesgos pueden obstaculizar la colaboración y la implementación efectiva de iniciativas de salud. Esta propuesta de investigación tiene como objetivo caracterizar el impacto de las estrategias de gestión de riesgos adoptadas por estos tres programas de salud pública en Haití. Los resultados obtenidos revelan entre otras cosas, lagunas en la cultura del riesgo en todos los niveles, fallos en los sistemas de gestión del riesgo y ciertas confusiones de responsabilidades de los actores. Para dar respuesta a estas falencias, se propone un modelo de gestión sistémico e integrado de riesgos llamado «multicíclico - orbital y rotacional con iteración continua» complementado con una caja de herramientas para la gestión de riesgos.

**Palabras clave:** desempeño de proyectos y programas, gestión integrada de riesgos, impacto del riesgo, mapeo de conflictos, modelado de riesgos en salud pública, toma de decisiones.

### **ABSTRACT**

*International public health cooperation projects in Haiti, including those aimed at combating malaria, HIV, and tuberculosis, face significant risks related to the country's sociopolitical instability and health system challenges. These risks can hinder collaboration and the effective implementation of health initiatives. This research proposal aims to characterize the impact of the risk management strategies adopted by these three public health programs in Haiti. The results reveal, among other things, gaps in risk culture at all levels, failures in risk management systems, and confusion about responsibilities among stakeholders. To address these shortcomings, a systemic and integrated risk management model called "multicyclic - orbital and rotational with continuous iteration" is proposed, complemented by a risk management toolkit.*

**Keywords:** *project and program performance, integrated risk management, risk impact, conflict mapping, public health risk modeling, decision making.*

Recibido: 5/7/2025

Aceptado: 28/8/2025

## INTRODUCCIÓN

El término «riesgo» encontraría primero su origen en la palabra latina *rescum*. Más tarde, en la Edad Media, se encuentra la palabra *riscare*, traducida al francés por la palabra «riesgo» en el diccionario italiano-francés de Véroni, declarado en 1681. Desde el punto de vista estratégico-funcional, las organizaciones y las personas no tienen otra opción que operar en una realidad compleja con múltiples riesgos. Para el caso de la salud pública los riesgos pueden clasificarse en generales que incluyen la escasez de financiación, la inestabilidad política y específicos relacionados con los resultados de salud (por ejemplo, epidemias) (Maslova y Sokolov, 2017). Se sostiene que la cooperación internacional, aún puede producir resultados positivos, como lo demuestra el modelo GHESKIO –Grupo Haitiano para el Estudio del Sarcoma de Kaposi y las Infecciones Oportunistas– que ha integrado la investigación operativa y la atención al paciente en la lucha contra el VIH y la tuberculosis (Pape *et al.*, 2014). Sin embargo, estos modelos se subordinan a los problemas sociopolíticos y económicos subyacentes en el país.

La gestión de riesgos en los proyectos de cooperación internacional en salud pública para el caso de Haití, en enfermedades como la malaria, el VIH y la tuberculosis, es crucial para garantizar el éxito y la sostenibilidad de los proyectos. Así, ¿cuál es el modelo para garantizar un enfoque sistémico, integrado, optimizado y multidimensional del proceso de gestión de riesgos para un mejor desempeño en esos tres programas de salud pública en Haití? Para responder a esta interrogante, este artículo asume la siguiente estructura: los riesgos y su evolución en las sociedades humanas; la gestión de riesgos basado en herramientas disponibles; los conflictos, incertidumbre y complejidad en el entorno de los programas de salud pública, desempeño y sus criterios de evaluación, y finalmente, la metodología, los resultados alcanzados, la propuesta de un modelo y las conclusiones acerca del estudio.

## **DESARROLLO**

### **Riesgos y su evolución en las sociedades humanas: Del riesgo corporativo a la sociedad del riesgo**

El mundo está formado por territorios o ambientes, incluido Haití que son resultado de la dinámica de fricción entre las placas tectónicas que son origen de numerosos fenómenos meteorológicos-climatológicos, sismológicos, físicos, geológicos y geomorfológicos (Garrido, 2019; Tarazona, 2018) excepcionales, incluyendo la creación de continentes, islas y archipiélagos. De aquí surgen los que se podría llamar riesgos históricos o fundacionales. Estos territorios resultantes de tales procesos se ven obligados, por tanto, a hacer frente a las grandes vulnerabilidades heredadas (Palacios, 2017). Se trata pues de una situación que se agrava con las acciones irresponsables de las personas en la búsqueda del dominio sobre el universo y sus recursos.

Además, se deben considerar las interacciones eminentemente complejas entre nuestras organizaciones y sus entornos que, en última instancia, se comportan como sistemas abiertos donde hay una lucha permanente entre el orden (equilibrio/estabilidad), el desorden (inestabilidad/desequilibrio) y el caos. Asimismo, el futuro de las naciones está íntimamente ligado a las elecciones coherentes o relevantes de líderes y ciudadanos para construir un nuevo sistema de aprendizaje (Choque, 2021) tanto sobre riesgos históricos como naturales y

antropogénicos (Carpio, Muña y Tuanama, 2023).

La definición del riesgo propuesta por (Gourc, 2006) parece ser la más completa, en ella se expresa «la posibilidad de que ocurra un evento, cuya ocurrencia tendría consecuencias (positivas o negativas) en el progreso de la actividad del proyecto» (p. 30). Esta definición abarca casi todos los componentes del riesgo y ofrece en su contenido una mirada simultánea a su naturaleza aleatoria, las posibles consecuencias de su realización y el universo de actividades planificadas que estarán sujetas a sus posibles influencias. Para el autor de este artículo, «el riesgo es un elemento impulsado por eventos de la naturaleza incierta del ciclo de vida de una actividad, capaz de influir en el logro de los objetivos generales en el momento de la realización» (Francois, 2021). De esta forma, un riesgo tiene tres componentes: (1) criticidad (C), (2) frecuencia (F) o probabilidad de ocurrencia y (3) efecto o severidad (G).

La medición de la criticidad (C) de un riesgo correctamente catalogado implica los dos otros componentes según la formulación:  $C = f \times G$ . Al mismo tiempo, los riesgos y los factores influyentes evolucionan para crear otros nuevos, aún más destructivos. Así, los riesgos tecnológicos (Guamán e Isabel, 2023) afectan el desempeño de las iniciativas sociales exponiéndonos a amenazas incesantes de destrucción masiva (Kwan; 2021), entre ellas: Chernóbil de 1986 y el atentado a las Torres Gemelas el 11 de septiembre de 2001, entre otros. De hecho, ya no se puede confiar en el concepto de riesgo cero, seguro, responsabilidad y preventivo. Paradójicamente, cuanto mejor gestionadas están las organizaciones, más burocratizadas están y más tiende a multiplicarse el riesgo. Así, paulatinamente, se pasa de la sociedad del riesgo a comportamientos de riesgo (Rabot, 2011) como respuesta al proceso de aseguramiento de nuestras acciones, mientras se destrozan los sueños de una sociedad libre de riesgos (Bertrand, 2005). El panorama de riesgos está cambiando y está cada vez más fuera del control de nuestras herramientas de gestión tradicionales.

Este nuevo paradigma presenta un polo de creación de valor que integra su circulación y acumulación. Algunos opinan que, para una teoría social, la sociedad del riesgo expresa un nuevo fenómeno que refleja otra etapa de la modernidad (Charbonneau, 2011; Casteigts, 2011; Rabot, 2011). En esta reflexión, James Franklin (citado por Tronto, 2012) piensa que, aunque no sea nuevo, un riesgo puede cambiar rápidamente de naturaleza en el corazón mismo de nuestras acciones. Como teoría social, la sociedad del riesgo reivindica la descripción de un fenómeno, o una nueva fase de la modernidad, porque, aunque el riesgo no sea nuevo, «lo que ha cambiado es

la naturaleza del riesgo» (Beck, 2008). Por su parte, Isolan (2018) cree que, en entornos inciertos, los métodos tradicionales de gestión de proyectos facilitan cada vez menos flexibilidad en los proyectos.

## **Incertidumbre, complejidad, caos, conflictos y procesos de toma de decisiones en el entorno de los programas de salud pública**

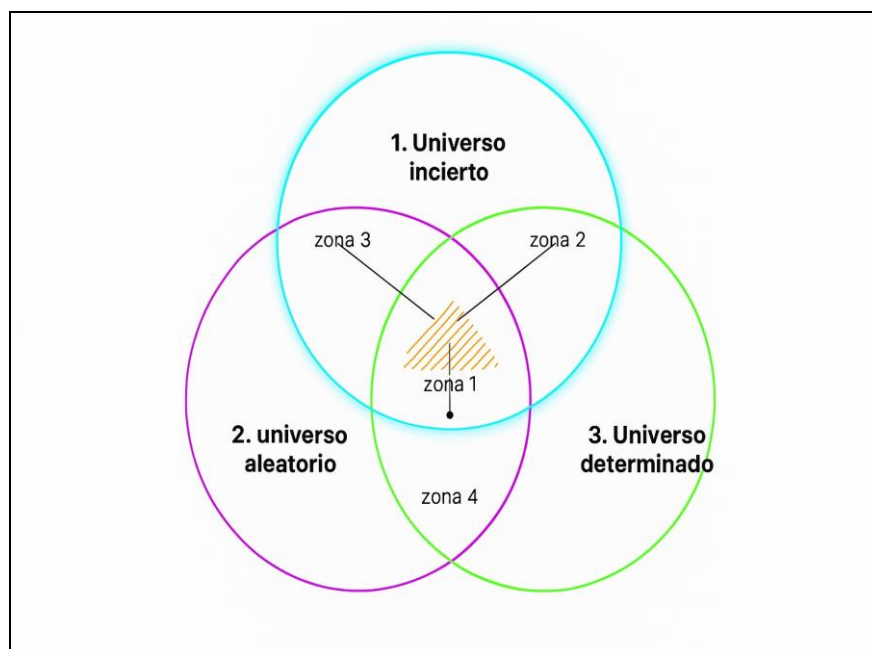
Los riesgos y las incertidumbres siempre han existido, por lo que seguirán siéndolo y constituyen la esencia misma o el telón de fondo de iniciativas cuyos impactos tratan de inhibir constantemente. Otros argumentan que el riesgo es inherente a la vida misma (Barthélemy & Courrège, 2004; Ray, 2015; Hardy *et al.*, 2020, p. 3). De hecho, en todas las escalas de gobernanza, las situaciones problemáticas y complejas son inherentes a las actividades humanas, lo que hace que la gestión de riesgos sea determinante para el éxito de las acciones emprendidas (Torres, 2017). Asimismo, Garvía (2013) piensa que las consecuencias en la vida humana, económica y financiera que se registran en caso de que se produzcan estos riesgos, refuerzan el nivel de vulnerabilidad de las sociedades con recursos limitados o una gobernanza débil que, requiere una planificación territorial racional y eficaz para reducir los riesgos de desastre (Paucar, 2016).

Según Brunet (2007), «la omnipresencia de los riesgos, dada la complejidad de nuestras vulnerabilidades, requiere una gestión responsable en las sociedades modernas y funciona como un barómetro de las interacciones entre ciencia y sociedad, llegando a cuestionar si no están redefiniendo la política misma». Por esta razón, un rol clave en esta sociedad de riesgo le corresponde a la toma de decisiones. El investigador piensa que el espacio de decisión se caracteriza globalmente por tres elementos fundamentales:

1. El universo incierto que constituye el estado de ignorancia del individuo frente a la situación ya que nadie sabe a priori con certeza lo que ocurrirá en el próximo momento.
2. El universo aleatorio que expresa el estado de riesgo que permea el proceso de toma de decisiones. Se reconoce sobre todo un porcentaje de probabilidad de éxito.
3. El universo determinado refleja el estado de ánimo del decisor en función de la información disponible, en ese momento, para construir un sentimiento de aptitud, de poder o de impotencia.

El mundo de la toma de decisiones, por tanto, sigue siendo un horizonte verdaderamente esquivo si el hombre no se centra en herramientas eficientes y ágiles en su gestión diaria. De esta forma, se identifican algunas combinaciones que generan los siguientes resultados. El universo incierto se combina en determinada medida con la aleatoriedad para amplificar constantemente el nivel de riesgo al que estamos expuestos en las decisiones. Por lo tanto, estos dos universos (2) se cruzan para definir una «zona 3» de malestar según el diagrama de Venn. Por otro lado, el universo incierto y el determinado se encuentra para crear una llamada «zona 2» de comodidad que tiende a fortalecer el nivel de autoconfianza y las habilidades del tomador de decisiones en el proceso. El universo determinado y el aleatorio se entienden, definiendo una «zona 4» capaz de reducir el nivel de riesgo asociado al proceso. Sin embargo, Por otra parte, la «zona 1» simboliza una zona de equilibrio o alto confort, mostrando un pronóstico muy favorable para el posible éxito de la decisión una vez tomada.

La posición en este diagrama depende del tipo de decisión, del dominio de las variables externas y del nivel de conocimiento del decisor. La Figura 1 integra las zonas del diagrama de Venn con los tres universos identificados en los procesos de toma de decisiones.



**Figura 1.** Los tres universos del proceso de toma de decisiones.

Asimismo, la capacidad de decidir eficazmente depende de la propia cultura de toma de decisiones y de la suma de los conocimientos académicos, técnicos, prácticos, conceptuales, operativos y de gestión disponibles en el momento del acto decisivo, imprescindible para incidir en su actitud y el impacto en la toma de decisiones.

Conjuntamente con esto, en el contexto de las organizaciones surgen y se desarrollan procesos caóticos que tienen su correlato en la teoría del caos. Esta teoría explica hasta qué punto las situaciones de cambio excepcionalmente abrupto que normalmente requieren soluciones innovadoras y creativas ya no son controlables por las normas y estándares normales (Begbie & Chudry, 2002). Asimismo, iniciar una cultura de pensamiento, gobernanza y gestión capaz de tener en cuenta los principios de esta teoría es portadora de transformación, desarrollo y enriquecimiento notable. De hecho, gestionar correctamente el cambio se reduce a dominar la dinámica del caos para alcanzar los grandes objetivos perseguidos (Dolan, García & Auerbach, 2003). Durante mucho tiempo, la visión tradicional se ha centrado en parámetros como lo controlable, el orden y lo predecible, mientras que todo lo incontrolable, el desorden, la incertidumbre, lo imprevisible y el caos sigue siendo contrario a la noción de organización y debe ser eliminada a toda costa.

Al hablar de tal enfoque, autores como Nonaka (1988) especifican que caos y desorden son características intrínsecas a la organización para las cuales las diversas perturbaciones que generan son generalmente fuente de oportunidad, prosperidad y gran creatividad. Esto lleva a Mintzberg (1996) a considerar que un modo caótico de gestión de eventos está supeditado a mantener la organización en perpetua revolución y, por tanto, a la innovación, aprovechando al máximo los momentos de inestabilidad y crisis. En múltiples ocasiones estas situaciones son poco o mal aprovechadas en proyectos de desarrollo y cooperación internacional donde los países beneficiarios se encuentran constantemente en situaciones de inestabilidad o incluso caóticas de todo tipo. Situación que, con frecuencia, hace inaccesibles los recursos humanos adecuados, imprescindibles para la consecución de los objetivos previstos.

De esta forma, se obvian determinados principios del caos asociado a la existencia de eventos imprevisibles, así como a las irregularidades e inestabilidades que son características fundamentalmente inherentes a la organización donde es probable que pequeños disturbios tengan un fuerte impacto (dependencia sensitiva en condiciones iniciales) y un alto grado de desorden (entropía positiva).

La gestión ciclo-caótica por retroalimentación se justifica por el hecho de que hay un vaivén repetido entre los períodos de estabilidad, donde se requiere orden y los de grandes perturbaciones que conducen a momentos de gran inestabilidad e incertidumbre, confusión y desorden, a lo largo del ciclo de toma de decisiones.

Por otro lado, debido a que estos eventos inesperados, y altamente incontrolables son muchas veces proveedores de información estratégica y relevante para la organización. Por eso, se fortalece la base de conocimiento de la organización con miras a retroalimentar el pilotaje de eventos futuros, para garantizar que el *continuum* entre los dos estados de orden y desorden pueda sucederse. Por consiguiente, el caos es parte integral de cualquier organización, y proyecto de sociedad. Para enfrentar adecuadamente esta realidad, los tomadores de decisiones y gerentes necesitan apropiarse de una cultura de agilidad y flexibilidad en sus normas y procesos susceptibles de afrontar los momentos de enormes disrupciones inducidas por el caos. Solo una actitud construida en torno a una dinámica de aprendizaje organizacional en estas condiciones puede facilitar el logro de tales objetivos.

Por otra parte, se reconoce que la mayor preocupación de las organizaciones consistía, sobre todo, en la conservación y desarrollo de su principal activo que es el talento humano. Sin embargo, el conocimiento obtenido como resultado de la transformación y de la información estratégica, se convierte en el capital que constituye el verdadero recurso organizacional crítico actualmente.

Por supuesto, los tomadores de decisiones deben trabajar en su capacidad de armonización para desarrollar procesos organizacionales con procedimientos capaces de poner en común, generar e integrar recursos clave, incluido el conocimiento de vanguardia y las capacidades innovadoras así generadas. Además, cualquier transformación sostenible requiere el diseño y desarrollo de una teoría del cambio capaz de trascender la complejidad y el nivel de complicación inducido por los sistemas dinámicos que constituyen nuestro entorno de implementación. El concepto de caos es así una evolución natural donde hay incertidumbre en un ambiente extremadamente turbulento.

También es curioso ver cómo la naturaleza se mueve constantemente para restaurar el orden cada vez que se presenta una situación compleja e inestable, como si se formara un flujo continuo, ininterrumpido y coherente. El significado de «orden en el caos» asume el período de estabilidad, alternando la uniformidad en momentos de oscilación, perturbación, confusión, turbulencia y

finalmente lleva gradualmente al caos hasta la autoorganización. El significado «caos-orden» implica una absorción del estado final de orden a través del extraño-atractor, una de las características fundamentales de la situación caótica. Este efímero estado final no es estático, sino que sigue una estabilidad dinámica muy sensible a los catalizadores o disparadores del sistema ciclo-caótico responsable de la máxima producción de información estratégica, generando conocimiento de alto valor agregado sinónimo de creatividad, de riqueza, la innovación y el progreso.

### **Gestión de riesgos y herramientas disponibles**

La integración de la gestión de riesgos en la gestión de la organización permite garantizar mejor la validez de las acciones realizadas y confirmar la relevancia de las prioridades establecidas. La gestión de riesgos, basada en la lógica económica, es una notable herramienta de eficiencia que facilita la toma de decisiones y la consecución de objetivos. Sujeto a un enfoque socio-ético del riesgo, es también un medio de convergencia, un acto de equilibrio que puede amortiguar los posibles excesos de ciertos proyectos denominados de «optimización» y concretar muy formalmente el compromiso con la responsabilidad de cualquier organización hoy (Ray, 2015).

Para Barthélemy y Courrège (2004), «la gestión de riesgos promueve una percepción difusa de las vulnerabilidades a través del conocimiento racional. Apoya y proporciona los medios para hacer frente a los riesgos gracias a un programa integral y coherente, al implementar una serie de herramientas, en particular de financiación y reducción de riesgos no materiales» (Barthélemy & Courrège, 2004). Desde estos desastres sorprendentes y altamente devastadores, se han planteado varias preguntas sobre nuevas formas de desigualdades sociales y la relación entre ciencia y política (Trudel, 2013; De Luis, 2017) y las dificultades para apropiarse y compatibilizar las múltiples herramientas existentes (modelos, arquitecturas, sistemas de gestión y seguimiento de riesgos) también representan, en cierta medida, obstáculos para el proceso de control integrado y optimizado de los riesgos (García, 2022; Zapata, 2019). También se podrían movilizar otros modelos como: tres líneas riesgos por financieros, ISO 31000 y 27005, MAGERIT,<sup>1</sup> OCTAVE,<sup>2</sup> NIST 800-30,<sup>3</sup> CRAMM,<sup>4</sup> What if, Análisis preliminar de riesgos (APR), cinco porqués: Diagrama de Ishikawa, Análisis DAFO, Análisis de la causa raíz, Análisis Bowtie y Árbol de decisiones.

Al llegar a este nivel de mayor vulnerabilidad de nuestras sociedades modernas, es necesario un

marco de modelado que incluya un plan de gestión optimizado e integrado para mantener un sistema de seguimiento proactivo y eficiente (SADC, 2021). Además, la creciente evolución inducida por importantes mutaciones y cambios en el contexto operativo de las sociedades modernas amplifica el proceso de complejidad y multiplicación de riesgos que las empresas deben controlar correctamente para preservar mejor su sostenibilidad y competitividad por Louati (2017). Sin embargo, se acepta que la gestión basada en un enfoque integrado, particularmente de riesgos estratégicos, influye favorablemente en el desempeño de las empresas agroindustriales, según Elockson (2017).

### **Desempeño y sus criterios de evaluación**

No menos importante es una concepción de evaluación que permita el seguimiento de los programas de las instituciones y evaluar su eficiencia. En este contexto, por supuesto, el artículo se refiere a la implementación de los tres programas de salud pública en Haití. Este proceso es vital para la valoración del trabajo de las organizaciones. En ocasiones se comenta, que las evaluaciones intermedias se llevan a cabo cuando faltan apenas unos meses para que concluya el ciclo de implementación de un proyecto o programa. ¿Cuál será el objetivo de dicha evaluación intermedia?, ¿qué se está realmente tratando de evaluar? Se entiende que la otra parte del componente de evaluación que se refiere a la evaluación final que se realizará no habrá servido realmente para observar el nivel de mejora en la calidad de ejecución de los procesos, ya que se habrá realizado casi al mismo tiempo que la intermedia. Es importante pensar en cambiar el paradigma, en mirar las cosas de otra manera. Sin embargo, los participantes reconocen que esta situación puede ser causada por varios factores.

En conjunto, se trata de factores, irregularidades y obstáculos observados en el proceso y/o sistema de evaluación que deben integrarse en un enfoque holístico para identificar parámetros de evaluación en la vida de un programa o proyecto que opera en un entorno tan dinámico, inestable y restrictivo como el actual. Hay algunos que son intrínsecos a los programas como los relacionados con el marco de desempeño y el sistema de seguimiento y evaluación, otros mixtos como el proceso de gestión financiera y desembolso de recursos requeridos para la implementación de actividades, y otros completamente ajenos a los programas, incluyendo los problemas sociopolíticos, la inestabilidad del mercado financiero, el comportamiento de los proveedores y la actitud de los evaluadores externos. Al final, se concluye sin datos recopilados

sobre el proceso de implementación de actividades o con datos de mala calidad que no pueden incorporarse al proceso de toma de decisiones. Un sistema de evaluación riguroso, eficiente y relevante requiere la definición de criterios y marcos de análisis adecuados.

## **METODOLOGÍA**

Este fue un estudio nacional que involucró a los diez departamentos del país a través de las estructuras departamentales del Ministerio de Salud Pública y Población de Haití (MSPP) que apoyan los tres programas. Partiendo de un enfoque mixto, los datos cualitativos se obtienen mediante entrevistas colectivas (grupos focales) e individuales. Los datos cuantitativos se recogen a través de una encuesta, mediante cuestionario desde una página web. Estas actividades fueron planificadas y validadas con los gerentes de los tres programas de VIH/SIDA, tuberculosis y malaria de MSPP. Los datos recopilados se refuerzan con los de otras fuentes, incluidas las bases de datos de seguimiento y evaluación de programas, el sistema de salud electrónica, documentos estratégicos e informes oficiales disponibles. Se priorizó una muestra de 107 participantes de una población de casi 150 con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Estas encuestas se centraron en temas como método de pilotaje, gestión y control de riesgos relacionados con los procesos.

## **RESULTADOS**

### **Identificación y caracterización de riesgos encontrados en el contexto de la implementación de los tres programas (Respuesta 1)**

Estos resultados pretenden medir en cierta medida la cultura y caracterización del riesgo de los tres programas. En este sentido, las respuestas de las entrevistas individuales y grupales se alinean con las de la encuesta para responder a nuestra pregunta de investigación, apoyando nuestras hipótesis. Todos los participantes parecen ser unánimes sobre la omnipresencia y el impacto de los riesgos en su implementación diaria. Mencionan riesgos de diversas categorías, en particular financieros y sociopolíticos, como los principales que inducirán a los de otras categorías, como la fuga de capitales, recursos humanos, tecnológicos, legales y otros. Además,

mencionaron riesgos asociados a los productos y al suministro de medicamentos, muy críticos en el caso de pacientes altamente contagiosos.

Los mejores puntajes de las encuestas nos muestran que el 23,36 % de los participantes identifica «riesgos técnicos y financieros»; el 28,04 % para «riesgos políticos»; el 18,70 % para «riesgos humanos»; el 13,08 % para «riesgos organizacionales»; el 11,21 % para «riesgos de clientes y subcontratistas»; el 7,47 % para «riesgos administrativos y de producto», 5,60 % para «riesgos accionistas y comerciales». Cabe señalar que, cerca del 40,92 % de la media considera que estos riesgos no les resultan familiares, frente al 47,60 % que especifica estos riesgos sin aplicación a su contexto. Los participantes completaron más de 82 ideas en la otra columna del formulario, donde intentan compartir su comprensión de los hechos y/o eventos que actúan contra la corriente en el entorno de implementación.

## **Identificación y caracterización de herramientas de modelación y gestión de riesgos (Respuesta 2)**

Esta sección tiene como objetivo describir las herramientas de gestión de riesgos utilizadas por los tres programas para fortalecer su desempeño. Las puntuaciones más altas se atribuyen al documento de programa (22 %), Manual de procedimientos y operacionalización de acciones y plan de acción (18 %), Herramientas para la planificación de acciones de seguimiento, evaluación, aprendizaje y control de calidad, Informe de evaluación de término, Informe de auditoría técnica y financiera de medio término e Informe final (13-16 %), Línea base, Informe de auditoría técnica y financiera del programa al cierre, Plan comunicación basada en riesgos e integración de partes interesadas (11 %), Ficha de identificación y caracterización de riesgos, Mapa de riesgos, y otros (7-8 %).

Para los participantes, los documentos fundacionales del programa que establecen pautas de planificación y ejecución son herramientas importantes para establecer su desempeño. En un segundo nivel, los resultados sugieren que las herramientas de seguimiento, para estudios y auditorías, ocupan una segunda posición con puntuaciones ligeramente inferiores.

Los estudios de referencia que normalmente se utilizan para establecer la línea de base de los indicadores que se van a monitorear están aún peor calificados. Al mismo tiempo, más del 43 % de los encuestados indican que estas herramientas no están disponibles en su entorno de trabajo, mientras que otro 48 % de las respuestas dice que estas herramientas no son necesarias para la

implementación de su actividad.

### **Principales conflictos y soluciones en la toma de decisiones en los tres programas (Respuesta 3)**

Para medir el nivel de satisfacción de los encuestados con el manejo de conflictos, solo un participante lo considera muy satisfactorio; quince, satisfactorio; diez, bastante satisfactorio; y ocho, insatisfactorio. Hay que reconocer que ciertos proveedores de la red de salud tienen capacidad organizativa para afrontar situaciones de conflicto.

A menudo enfrentan conflictos importantes, debido a las diferentes opiniones de las partes interesadas, la distribución desigual de riesgos, beneficios y la complejidad de los procesos de toma de decisiones. Estos conflictos pueden obstaculizar la colaboración efectiva y el éxito del proyecto. Es esencial comprender la naturaleza de estos conflictos y explorar posibles soluciones para fortalecer el proceso de implementación. Las principales fuentes de conflicto en la toma de decisiones relativas a esos tres programas surgen de diversos factores interrelacionados, incluida la distribución de recursos, las diferencias en percepciones, la complejidad de las interacciones entre las partes interesadas, inestabilidad sociopolítica, recursos limitados y desigualdades sistémicas. Estos conflictos obstaculizan la eficacia de la prestación de servicios de salud y empeoran las disparidades de salud dentro de la población.

### **Los vínculos e interdependencia entre el proceso de gestión de riesgos, las herramientas de seguimiento utilizadas y su efectividad en la gestión y el desempeño de los proyectos de cooperación internacional (Respuesta 4)**

Los siguientes resultados se presentarán desde tres ángulos o perspectivas:

1. Presupuestos y costos: según los resultados del estudio de la encuesta, en promedio, el 68,58 % de los participantes consideraba globalmente satisfactorios la proporción del presupuesto global asignado a los salarios, a las actividades, el nivel de adecuación y de evaluación de los recursos financieros. Este resultado se expresa ampliamente durante las diversas entrevistas individuales y colectivas realizadas en este proceso. Para algunos, enfrentarse a tal desequilibrio financiero, se trata de una fuga de personal cualificado que

ha adquirido experiencia y en el que se ha invertido esfuerzos de formación. Los participantes reconocen que la brecha entre lo planificado en el presupuesto y la realidad sigue siendo un factor que influye enormemente en los resultados. Para ellos, el impacto se siente en todos los componentes de los programas.

2. Gestión de riesgos: según los resultados de la encuesta, el 69,13 % de los participantes consideraba globalmente satisfactorio el nivel de relevancia y realismo de la estrategia de identificación de riesgos, el plan de gestión de conflictos, el nivel de integración entre el sistema de herramientas de gestión de riesgos y monitoreo de riesgos.
3. Gobernanza de programas y datos, evaluación, proceso de toma de decisiones e integración de partes interesadas: todos los participantes coinciden en que es necesaria una herramienta capaz de apoyarlos en el proceso de mapeo de riesgos, actores y acciones de mitigación con miras a mitigar su impacto. Se coincide que, una herramienta de este tipo para ayudar a la planificación, la gestión y la toma de decisiones relativas a los riesgos, tenga en cuenta las especificidades de los tres programas, las habilidades necesarias para utilizarla correctamente y las disposiciones destinadas tanto a su difusión como a su mantenimiento.

### **Problemas identificados y propuesta del investigador**

Los principales problemas encontrados al realizar esta investigación en el contexto de los tres programas prioritarios de salud pública en Haití:

1. Ausencia de una estrategia global de gestión de riesgos para compartir armoniosamente una cultura de riesgo en todos los niveles y en todas las escalas del contexto de intervención.
2. Problema en el proceso de identificación y mapeo de datos para la gestión integrada y óptima de los riesgos asociados a un programa, proyecto, actividad, tarea o actor.
3. Brechas en el proceso de gestión de conflictos que tienden a afectar la disponibilidad de recursos, confusión en los roles y responsabilidades de los actores que deberían estar a cargo del sistema de gestión, gobernanza de riesgos y los factores de influencia asociados.

## Arquitectura del modelo propuesto

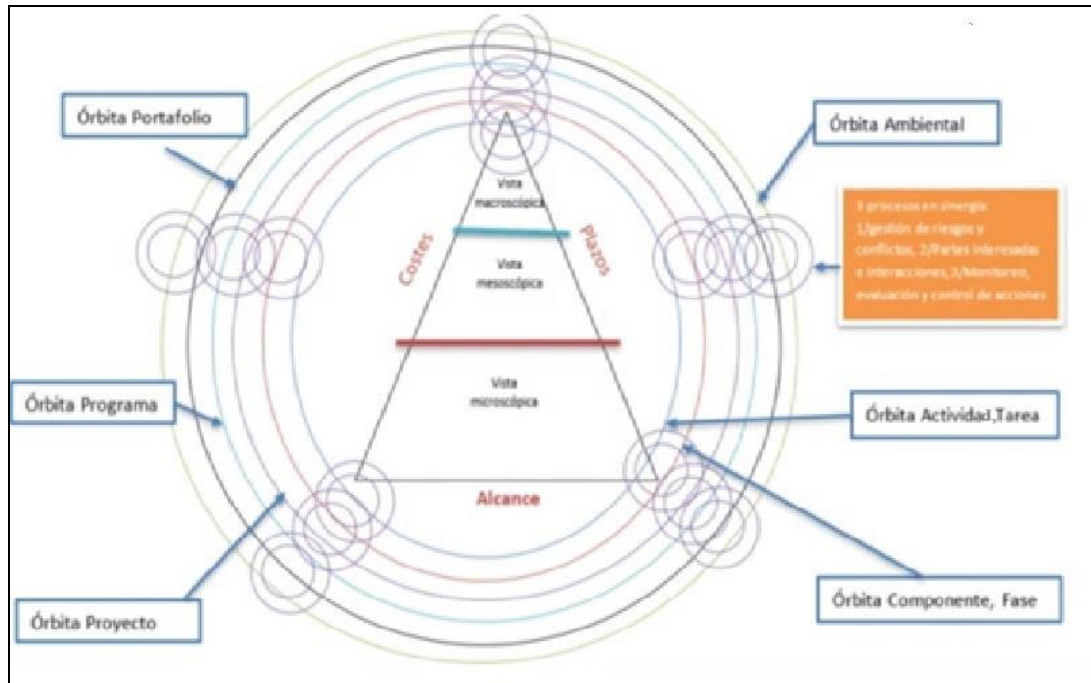
Para contribuir a la solución sostenible de estos grandes problemas planteados por los resultados de la investigación, el autor propone un modelo de gestión de riesgos que responde al nombre de modelo «multicíclico, orbital y rotacional con iteración continua» que abarca todo el ciclo de vida de la iniciativa en cuestión, asegurando la adopción de una cultura de riesgos proactiva e inteligente y consecuentemente capturar el papel de cada actor y los conflictos potenciales. El modelo está inspirado en el enfoque del Método de Análisis de Resonancia Funcional (FRAM, por sus siglas en inglés) que es una implementación del modelo sistémico de accidentes (SAM, por sus siglas en inglés).

La arquitectura del modelo propuesto supone la combinación de tres procesos: gestión de riesgos; gestión de partes interesadas y conflictos asociados; seguimiento, evaluación y controles de las acciones encaminadas para mitigar los riesgos. Este enfoque debe considerarse como un proyecto dentro programa que se activa en cada fase, en cada actividad, tarea, riesgo y recursos.

La Figura 2 muestra este modelo propuesto, el cual responde a este nombre porque:

- **Multicíclico:** al final del proceso de tratamiento de un riesgo en sus múltiples conexiones con su entorno y otros riesgos, inevitablemente se prepara el camino para el surgimiento de otros riesgos generalmente más avanzados y con desafíos más complicados para el logro de los objetivos organizacionales.
- **Orbital:** como el proceso de gestión de los componentes que participan (portafolios, programas, proyectos, fases, actividades y tareas) también son cíclicos, se distribuyen como un conjunto de objetos que gravitan unos alrededor de otros como círculos concéntricos. En tal esquema de pensamiento, se crea entonces un campo gravitacional que tiende a distanciar a los actores de los objetivos estratégicos organizacionales, considerando el flujo de interacciones que emergen del proceso de evolución continua de los riesgos. Por lo tanto, es importante estar bien informado sobre la naturaleza de estas contrariedades para poder desarrollar respuestas efectivas y eficientes.
- **Rotacional:** los límites entre los componentes no siempre son claros, se requiere una revisión de los programas o portafolios por el peso de las incertidumbres y los riesgos.
- **Iteración continua:** se ha demostrado que el enfoque lineal, es solo parcial y con ejecución de tareas secuenciales, ahora se requiere enfoque por oleadas de

incrementos sucesivos y continuos. La idea aquí es demostrar que la gobernanza del riesgo no es a nivel central, como hasta ahora se ha estado haciendo, se reclama para su instrumentación al contexto local.



**Figura 2.** Modelo sistémico propuesto.

### **Herramientas de modelo**

Entre las herramientas del modelo propuesto se encuentran: Arquitectura global, Diagrama de los tres procesos interactuantes del modelo, Pirámide de las tres vistas del modelo: macroscópica, mesoscópica y microscópica, Diagrama de flujo de priorización de riesgos, Registro de recogida de datos de riesgo, Cronología y ciclo de vida completo del riesgo, Modelo conceptual y mapeo de riesgos multiproyecto y programa, y Matriz de conciliación de procesos de gestión integrada de programas y riesgos.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Los resultados obtenidos revelan entre otras cosas, lagunas en la cultura del riesgo en todos los niveles, fallos en los sistemas de gestión del riesgo y confusiones de responsabilidades de los

actores. Para dar respuesta a estas falencias, se propone un modelo de gestión integrado de riesgos llamado «multicíclico - orbital y rotacional con iteración continua», complementado con una caja de herramientas. Se propone utilizar un modelo híbrido que combine las concepciones específicas del investigador con ciertos enfoques centrados en herramientas metodológicas. Este modelo sistémico se describe de la manera siguiente:

1. Uso del análisis multicriterio y la mediación para abordar mejor los conflictos:
  - Integración del mapeo de conflictos en la estrategia de resolución.
  - Adopción del enfoque sistémico para abordar la complejidad de los conflictos.
2. Uso de un marco para el modelado y mapeo integral de las diferentes dimensiones del procesador de gestión de riesgos.

De aquí, se propone un enfoque multidimensional a través de perspectivas piramidales que facilitan el proceso de comprensión, descripción, diseño, captura, análisis e interpretación de datos sobre riesgos multiprograma y multiproyecto. Se trata, por tanto, de una caja de herramientas bien organizada que se destina al apoyo de los actores en las diferentes fases de la dinámica:

- Apoyo al mapeo de riesgos y la recopilación de datos.
- Herramientas para definir los roles y responsabilidades de los diferentes perfiles de actores durante las fases de una iniciativa.
- Herramienta de seguimiento y presentación de informes según las necesidades específicas de cada grupo de actores.
- Herramientas para priorizar e implementar acciones.
- Herramientas para controlar y monitorear acciones.
- Herramientas para recopilar lecciones aprendidas y archivarlas.

Una perspectiva para futuros desarrollos del modelo y caja de herramientas propuestos sería automatizar los pasos y herramientas de este modelo podría promover una mejor difusión y

apropiación por parte de los actores interesados al ofrecerles un espacio de trabajo colaborativo en línea.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTHÉLEMY, B. & COURRÈGE, P. (2004). *Gestion des risques: Méthode d'optimisation globale*. (2ème éd.). Editions d'Organisation. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://international.scholarvox.com/catalog/book/45001956>
- BECK, U. (2008). *La société du risque: sur la voie d'une autre modernité*. Flammarion.
- BEGBIE, R. & CHUDRY, F. (2002). The Intranet Chaos Matrix: a Conceptual Framework for Designing an Effective Knowledge Management Intranet. *Journal of Database Mark Cust Strategy Management*, IX, 325-338. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jdm.3240081>.
- BERTRAND, M. A. (2005). Le rêve d'une société sans risque. *Drogues, santé et société*, IV (2), 9-41. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://www.erudit.org/fr/revues/dss/2005-v4-n2-dss1042/012599ar/>
- BRUNET, S. (2007). *Société du risque: quelles réponses politiques?* L'harmattan. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://digital.casalini.it/9782296170230>
- CARPIO, F.; MUÑA, P. y TUANAMA, A. (2023). *Eficiencia en el seguimiento de las declaratorias de estado de emergencia en el proceso de rehabilitación en el distrito de Lagunas-Loreto (año 2000)* (Tesis de maestría). Universidad Continental. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/13111>
- CASTEIGTS, M. (2011). Manager la Société Du Risque: Les Interpellations de la Sociologie Aux Sciences de Gestion. *Hal Open Science*. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de [https://shs.hal.science/halshs-02511500v1/file/MCasteigts2011\\_Manager\\_la\\_societe\\_du\\_risque.pdf](https://shs.hal.science/halshs-02511500v1/file/MCasteigts2011_Manager_la_societe_du_risque.pdf)
- CHARBONNEAU, M. (2011). *La théorie de la Société du Risque à l'épreuve de L'économie Politique État des lieux du débat Sociologique autour du Principe d'inassurabilité Privée de Ulrich Beck* (Mémoire de master). Université du Québec à Montréal. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://archipel.uqam.ca/4248/1/M12157.pdf>

- CHOQUE, J. (2021). Implementación de documentos normativos y de gestión en el Gobierno Regional de Arequipa para la gestión del riesgo de desastres y su incidencia en la atención de emergencias, 2019 (Tesis de maestría). Universidad Continental, Arequipa, Perú. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/8560>
- DE LUIS, R. M. (2017). La prevención de los riesgos psicosociales. *El procedimiento de gestión del riesgo de violencia en el trabajo* (Tesis de doctorado). Universidad Pública de Navarra (UPNA). Recuperado el 25 de febrero de 2025 de <https://academica-e.unavarra.es/entities/publication/a4304b43-21f7-4f02-8f37-a07a31582473>
- DOLAN, S. L.; GARCÍA, S., & AUERBACH, A. (2003). Understanding and Managing Chaos in Organisations. *International Journal of Management*, XX, (1) 23-35. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de [https://irenamsoportfolio.weebly.com/uploads/2/5/0/1/25010564/dolan\\_garcia\\_auerbach\\_understanding\\_\\_managing\\_chaos\\_in\\_orgs.pdf](https://irenamsoportfolio.weebly.com/uploads/2/5/0/1/25010564/dolan_garcia_auerbach_understanding__managing_chaos_in_orgs.pdf)
- ELOCKSON, C. (2017). *Le management des risques de la supply chain et la performance des entreprises agro-industrielles* (Thèse de doctorat). Université d'Artois Rime Lab.
- FRANCOIS, D. (2021). Propuesta de tesis doctoral. Universidad Iberoamericana Internacional.
- GARCÍA, E. (2022). *Análisis y ajuste de las herramientas y técnicas de la gestión de proyectos para adaptarlas al contexto de las pymes industriales* (Tesis de doctorado). Universidad de Valladolid. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/52000>
- GARRIDO, N. M. (2019). *Implementación de un Plan de Contingencia ante sismo y tsunami en la Costa Verde para la gestión del riesgo de desastres en el distrito San Isidro, Lima-Perú, 2019*. (Tesis de maestría). Universidad Continental, Lima, Perú. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://hdl.handle.net/20.500.12394/7157>
- GARVÍA, L. (2013). *Riesgo en los grandes proyectos de inversión financiados mediante project finance: distribución del riesgo en cada fase del proyecto en el caso de un parque eólico* (Tesis de doctorado). Universidad Pontificia de Comillas.
- GOURC, D. (2006). *Vers un modèle général du risque pour le pilotage et la conduite des activités de biens et de services - Propositions pour une conduite des projets et une gestion des risques intégrées*. Institut National Polytechnique de Toulouse. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de [https://theses.hal.science/tel-00745260/file/HDR\\_partie\\_recherche-](https://theses.hal.science/tel-00745260/file/HDR_partie_recherche-)

V9-01-2006.pdf

- GUAMÁN, G. e ISABEL, L. (2023). *Gestión de riesgos: prevención de riesgos laborales* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/3363>
- HARDY, C.; MAGUIRE, S.; POWER, M., & TSOUKAS, H. (2020). Organizing Risk: Organization and Management Theory for the Risk Society. *Academy of Management Annals*, XIV (2), Recuperado el 25 de febrero de 2025 de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2018.0110>
- ISOLAN, C. (2018). *Gestion des risques et flexibilité: une approche configurationnelle* (Mémoire de master). Université du Québec à Montréal. Recuperado el 25 de febrero de 2025 de [https://archipel.uqam.ca/13362/1/Isolan\\_Camila%20\\_%20Gestion%20des%20Risques%20et%20Flexibilit%C3%A9%20\\_Une%20approche%20configurationnelle.pdf](https://archipel.uqam.ca/13362/1/Isolan_Camila%20_%20Gestion%20des%20Risques%20et%20Flexibilit%C3%A9%20_Une%20approche%20configurationnelle.pdf) .
- KWAN, F. (2021). *Développement Et Implantation D'une Ontologie Pour L'analyse Sémantique Automatisée Des Risques De Projets En Technologies De L'information*. Université Du Québec (Thèse de doctorat). Recuperado el 25 de febrero de 2025 de [https://di.uqo.ca/id/eprint/1331/3/Kwan\\_Franck-Olivier\\_2021\\_these.pdf](https://di.uqo.ca/id/eprint/1331/3/Kwan_Franck-Olivier_2021_these.pdf)
- LOUATI, H. (2017). *Analyse des Déterminants de la Qualité de la Gestion Intégrée des Risques d'Entreprise et Impact sur la Valeur des Entreprises Canadiennes* (Thèse de Doctorat). Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises (ISCAE). Université de La Manouba. Recuperado el 25 de febrero de 2025 de <https://theses.hal.science/tel-01574340/document>
- MASLOVA, S., & SOKOLOV, M. (2017). Risk Management in Public Private Partnership Projects in Health Care: Application of Current Approach and Its Improvement. *Academy of Strategic Management Journal*, XVI (4). Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://www.abacademies.org/articles/risk-management-in-public-private-partnership-projects-in-health-care-application-of-current-approach-and-its-improvement-6904.html>
- MINTZBERG, H. (1996). *Ascesa e declino della pianificazione*. Milano, ISEDI.
- NONAKA, I. (1988). Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms. *California Management Review*, XXX (3), 57-75.
- PALACIOS, R. V. (2017). *Análisis de riesgos naturales y antrópicos a los que se encuentran expuestas las unidades educativas del barrio Comité del Pueblo* (Tesis de Grado). Escuela

- de Gestión de Riesgos. Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), Quito. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1746/1/T-UIDE-1142.pdf>
- PAUCAR, J. A. (2016). *Modelo para la articulación de la gestión del riesgo en el proceso de ordenamiento territorial de la ciudad de Guaranda /Ecuador* (Tesis de doctorado). Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://www.scribd.com/document/630098299/Tesis-Doctoral-Riesgos-y-O-Territorial-Guaranda-A-Paucar-Deposito-pdf>
- PAPE, J. W. ET AL. (2014). The Haiti Research-Based Model of International Public Health Collaboration: the GHESKIO Centers. *Journal of Acquired Immune Deficiency Syndromes* LXV (1), 55-59. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de [https://journals.lww.com/jaids/fulltext/2014/01011/the\\_haiti\\_research\\_based\\_model\\_of\\_intern](https://journals.lww.com/jaids/fulltext/2014/01011/the_haiti_research_based_model_of_intern)
- RABOT, J. (2011). De la société du risque aux conduites à risque. *Sociétés*, (114), 107-118. Recuperado el 25 de febrero de 2025 de <https://shs.cairn.info/revue-societes-2011-4-page-107?lang=fr>
- RAY J. L. (2015). *De la gestion des risques au management des risques: Pourquoi? Comment?* AFNOR Éditions.
- SADC (2021). *Guide de gestion des risques en entreprise*. Société d'Aide au Développement des Collectivités Achigan–Montcalm. Recuperado el 25 de febrero de 2025 de <https://sadc.org/guide-de-gestion-des-risques-en-entreprise/>
- TARAZONA, J. (2018). *Estimación del riesgo por movimientos de masa en la subcuenca del río Ancash-Yungay 2016* (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- TRONTO, J. C. (2012). La société du risque. Dans: J. Tronto, *Le risque ou la care?* (pp. 13-28) *Presses Universitaire de France*. Recuperado el 25 de febrero de 2025 de <https://shs.cairn.info/le-risque-ou-le-care--9782130607199>
- Trudel, P. (2013). Le risque fondement et facteur d'effectivité du droit. Dans K. Benyekhlef, *Gouvernance et risque-Les défis de la régulation dans un monde global* (pp. 242-271). Éditions Thémis.
- TORRES, A. (2017). *Modelos de decisión en la gestión del riesgo operacional y problemas del*

*sector asegurador mediante operadores de agregación OWA* (Tesis de doctorado). Universidad de Valencia. Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=176350>

ZAPATA, M. Á. (2019). *Modelo de gestión en materia de prevención de riesgos laborales en las obras de construcción de la Armada* (Tesis de doctorado). Universidad Politécnica de Madrid (UPM). Recuperado el 23 de febrero de 2025 de <https://oa.upm.es/54905/>

**Notas aclaratorias:**

- <sup>1</sup>. Metodología desarrollada por el Consejo Superior de Administración Electrónica en España.
- <sup>2</sup>. Metodología reconocida internacionalmente, desarrollada por el Software Engineering Institute.
- <sup>3</sup>. Metodología desarrollada por el National Institute of Standards and Technology.
- <sup>4</sup>. Desarrollada por el Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA).

**Conflictos de intereses**

El autor declara que no existen conflictos de intereses.