

Capítulo 2 – Análisis de modalidades de intervención

- c) *Calcular los puntajes totales asignados a la pertinencia:* el puntaje total para cada opción de intervención será la suma de los puntajes (ponderada o no) en cada criterio.
- d) *Clasificar las opciones de intervención:* la clasificación se debe basar en los puntajes totales, correspondiéndose los puntajes más altos con las opciones de intervención mejor clasificadas.

Cuando sea posible, la puntuación se debe basar en el análisis cuantitativo. En caso contrario, se pueden utilizar el análisis y los supuestos cualitativos. A fin de evitar una opción sesgada por consideraciones personales, se debe justificar el criterio utilizado para asignar los puntajes.

En la matriz completa que se presenta a continuación, se ofrece un ejemplo de cómo se verían los puntajes y la clasificación final:

Criterios	Ponderación	Puntajes			Justificación
		Opción de respuesta A ponderación x puntuación	Opción de respuesta B ponderación x puntuación	Opción de respuesta C ponderación x puntuación	
Eficiencia y eficacia en cuanto a los costos	3	$3 \times 4 = 12$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	
Riesgo de inflación	2	$2 \times 1 = 2$	$2 \times 2 = 4$	$2 \times 2 = 4$	
Posibilidad de distorsiones en el mercado	3	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 3 = 9$	
Impactos secundarios en los mercados	1	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 2 = 2$	
Puntajes totales		$12 + 2 + 3 + 5 = 22$	$9 + 4 + 9 + 1 = 23$	$3 + 4 + 9 + 2 = 18$	

Herramienta 2.3: Análisis de los riesgos relacionados con el mercado

Objetivo de la herramienta

Esta herramienta ayudará a:

- identificar los riesgos que pueden afectar la viabilidad de las opciones de intervención;
- evaluar la gravedad de los riesgos identificados;
- determinar qué medidas se deben adoptar.

Cómo utilizar la herramienta

Esta herramienta guía la conducción de este proceso a través de un ejercicio participativo desarrollado en tres fases, realizado con un grupo de partes interesadas que puedan aportar su conocimiento del contexto y los mercados locales. El grupo debe estar formado por un máximo de 12 participantes e incluir a miembros del equipo de evaluación, voluntarios de la Sociedad Nacional, personal de las funciones de programas, representantes de los departamentos de logística y finanzas y, posiblemente, informantes principales.

Fase 1: Identificar los riesgos

Se deben enumerar y describir claramente los riesgos que pueden afectar a una opción de intervención específica e indicar las causas y efectos potenciales para cada riesgo identificado. El objetivo es permitir la toma de decisiones respecto de las medidas que se han de adoptar (fase 3), a fin de hacer frente a las causas (contribuir a evitar el riesgo) y a los efectos (mitigar el impacto del riesgo).

Fase 2: Evaluar la gravedad del riesgo

La evaluación de la gravedad del riesgo le permitirá clasificar los riesgos y decidir cuáles necesitan especial atención. Una opción factible es realizar un análisis adicional previo a una intervención.

Son dos los factores que determinan la gravedad de un riesgo:

- ➔ la posibilidad (probabilidad) de que ocurra;
- ➔ el impacto (las consecuencias) del riesgo una vez concretado.

La matriz de clasificación que se presenta a continuación es una herramienta cualitativa que puede ayudar a evaluar la gravedad de cada riesgo:

Impacto / Probabilidad	Insignificante (1)	Leve (2)	Moderado/a (3)	Grave (4)	Crítico/a (5)
Altamente improbable (1)	1	2	3	4	5
Improbable (2)	2	4	6	8	10
Moderadamente probable (3)	3	6	9	12	15
Probable (4)	4	8	12	16	20
Muy probable (5)	5	10	15	20	25

Gravedad= puntaje del impacto x puntaje de la probabilidad

Baja 1-7	Media 8-14	Alta 15-25
-------------	---------------	---------------

Fase 3: Determinar qué medidas adoptar

A fin de decidir qué hacer, se necesita comprender si es posible o no controlar un riesgo específico. Para ello, se debe verificar la posibilidad de implementar medidas de prevención o mitigación para reducir el riesgo a un nivel aceptable, o si es posible transferir el riesgo (por ejemplo, mediante la contratación de una compañía de seguros o la subcontratación a otros asociados que operen con un nivel de riesgo menor). Si esto no es posible, habrá que evitar el riesgo y recurrir a otras opciones viables.

Las medidas de mitigación deben responder fundamentalmente a las causas de los riesgos. Para cada riesgo se puede considerar más de una medida de mitigación. El siguiente cuadro describe una serie de riesgos relacionados con el mercado y las posibles medidas de mitigación.