ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 1 : Deber de cuidado y gestión de riesgos de seguridad: el marco

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-1/

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

Semana 1 : Deber de cuidado y gestión de riesgos de seguridad: el marco

Objetivos

- Explicar el deber de cuidado (duty of care) de una organización humanitaria y sus consecuencias jurídicas, éticas y operativas.
- Describir el ciclo de gestión de riesgos de seguridad y las tres estrategias: aceptación, protección, disuasión.
- Situar la seguridad al servicio del acceso y de los programas: permanecer y actuar, en lugar de huir o exponerse.

Por qué la seguridad es una función de dirección

Cada año, cientos de trabajadores humanitarios mueren, resultan heridos o son secuestrados; la gran mayoría son **personal nacional**. Las bases de datos públicas sobre la seguridad de los trabajadores humanitarios muestran que la violencia se concentra en un pequeño número de contextos, pero que ninguna organización que trabaje en zonas de crisis está a salvo.

La seguridad no es, ante todo, una cuestión de guardias y muros. Es una **función de dirección** que permite llegar a las personas necesitadas manteniendo los riesgos para el personal en un nivel aceptable. Una organización que gestiona mal sus riesgos pierde su acceso, sus equipos, su financiación y, a veces, su reputación.

> Objetivo de la gestión de riesgos de seguridad: permitir un acceso sostenible a las poblaciones, no eliminar todo riesgo. La única forma de eliminar todo riesgo es no hacer nada.

El deber de cuidado

El **deber de cuidado** (duty of care) es la obligación, jurídica y moral, de una organización de adoptar todas las medidas razonables para proteger a su personal contra los daños previsibles. Se extiende, en distintos grados, a los consultores, los voluntarios, los visitantes y los socios.

En la práctica, exige:

- **evaluar** los riesgos antes de exponer a alguien;
- **informar** claramente al personal de los riesgos (consentimiento informado);
- **formar** y equipar;
- establecer **medidas** proporcionadas (procedimientos, comunicaciones, seguros, apoyo psicosocial);
- **responder** a los incidentes y aprender.

Decisiones judiciales en varios países han reconocido la responsabilidad de organizaciones humanitarias que no habían adoptado medidas razonables frente a un riesgo conocido. El deber de cuidado no puede delegarse por completo: una organización sigue siendo responsable incluso cuando se apoya en un proveedor o en un dispositivo común.

Debe ser **equitativo**: históricamente, el personal nacional ha recibido menos formación, equipamiento y opciones de evacuación que el personal internacional ante un riesgo igual o mayor. Las buenas prácticas actuales exigen abordar esta desigualdad de forma explícita.

El ciclo de gestión de riesgos de seguridad

El marco más utilizado en el sector (formalizado en particular por la revisión de buenas prácticas n.º 8 de la Humanitarian Practice Network y las guías del Global Interagency Security Forum, GISF) sigue un ciclo:

- **1. Análisis del contexto**: actores, dinámicas, tendencias de la violencia.
- **2. Evaluación de riesgos**: amenazas, vulnerabilidades, probabilidad, impacto.
- **3. Elección de estrategias y medidas**: aceptación, protección, disuasión.
- **4. Planes y procedimientos**: plan de seguridad, procedimientos operativos, planes de contingencia.
- **5. Implementación**: formación, equipamiento, presupuesto, responsabilidades.
- **6. Seguimiento, incidentes y revisión**: notificación, análisis, actualización periódica.

El ciclo gira de forma continua: cualquier cambio significativo del contexto (elecciones, ofensiva militar, incidente grave) desencadena una revisión, sin esperar a la fecha prevista.

Aceptación, protección, disuasión

Se combinan tres estrategias, con una dosificación propia de cada contexto:

- **Aceptación**: obtener el consentimiento de las comunidades, de las autoridades y de las partes en conflicto a la presencia y a las actividades de la organización, mediante la pertinencia de los programas, el respeto de los principios, el diálogo y el comportamiento del personal. Es la estrategia básica de los humanitarios.
- **Protección**: reducir la vulnerabilidad mediante medidas y equipos (procedimientos de desplazamiento, muros, guardias no armados, comunicaciones, vehículos adaptados, refugios). Protege, pero puede alejar a la organización de las comunidades («búnkerización»).
- **Disuasión**: oponer una amenaza para disuadir de una agresión (guardias armados, escoltas armadas, suspensión condicional de las actividades). Se reserva para casos excepcionales porque puede comprometer la neutralidad y la aceptación.

Ejemplo. En una zona donde la organización está bien aceptada pero la delincuencia urbana es elevada, la combinación típica es: aceptación en las comunidades de intervención, protección reforzada de las residencias y de los desplazamientos en la ciudad (no caminar de noche, vehículos cerrados con seguro) y suspensión de las actividades como palanca de disuasión en caso de ataque dirigido.

El umbral de riesgo aceptable y el programa crítico

Toda exposición debe estar **justificada por el valor del programa**. Cuanto mayor es el riesgo, más crítica debe ser la actividad para las personas (salvar vidas) y más debe la organización disponer realmente de los medios para gestionarlo.

Las herramientas de **criticidad de los programas** (por ejemplo, el marco de las Naciones Unidas) clasifican las actividades de la más crítica (actividad vital inmediata, u ordenada por el Secretario General) a la menos crítica. Una actividad poco crítica no justifica un riesgo elevado; una actividad vital puede justificar un riesgo elevado, pero no un riesgo inaceptable.

Ejemplo de decisión. Una formación en gestión de proyectos de tres días, en una ciudad donde el riesgo de secuestro se considera elevado, puede trasladarse o impartirse en línea. Una campaña de vacunación contra una epidemia en la misma ciudad puede mantenerse con medidas reforzadas, porque el beneficio vital justifica un riesgo residual más alto, dentro del límite fijado por la dirección.

> El umbral de riesgo aceptable lo fija la dirección de la organización, por escrito, y no el equipo más valiente sobre el terreno.

Funciones y responsabilidades

La seguridad es asunto de todos, pero las responsabilidades deben estar claras:

- **Junta directiva y dirección general**: política de seguridad, umbral de riesgo aceptable, recursos, supervisión de los incidentes graves.
- **Director de país**: responsable de la seguridad en el país; es una función de dirección que no se delega por completo en el asesor de seguridad.
- **Responsable o asesor de seguridad**: análisis, asesoramiento, procedimientos, formación, seguimiento de incidentes.
- **Puntos focales de seguridad** en las bases sobre el terreno.
- **Cada miembro del personal**: respetar los procedimientos, notificar, adoptar un comportamiento que proteja la aceptación y decir no a una misión considerada demasiado peligrosa.

El **derecho de retirada**: toda persona puede negarse a ir a un lugar o abandonar un lugar si considera que el riesgo es demasiado alto, sin sanción. A la inversa, la dirección puede prohibir un desplazamiento aunque la persona sea voluntaria.

Ejercicio: un director de país ante una solicitud de misión

Situación. Un donante solicita una visita de seguimiento de un proyecto de educación en un distrito donde, el mes pasado, tres vehículos de ONG fueron asaltados. El personal nacional de la base pregunta por qué los internacionales tienen un chaleco de protección y una opción de evacuación por avión, mientras que ellos no tienen ni seguro adecuado ni formación. Un joven coordinador internacional se ofrece voluntario para la visita «porque no tiene miedo».

Trabajo solicitado. 1) ¿Está justificado el nivel de riesgo por la criticidad de la actividad? 2) ¿Qué problemas de deber de cuidado observa? 3) ¿Qué decisión y qué medidas?

Solución. 1) Una visita de seguimiento de un proyecto de educación no es una actividad vital: no justifica un riesgo elevado. Se buscan alternativas: seguimiento a distancia (llamadas, fotos geolocalizadas, socio local), verificación por un tercero mejor aceptado, aplazamiento o reunión en un lugar más seguro. 2) Desigualdad de trato entre personal nacional e internacional (seguro, formación, equipamiento, opciones de reubicación); decisión dejada al voluntariado individual en lugar de una evaluación de riesgos y una decisión de la dirección. 3) Rechazar la misión en esta forma y explicar al donante la solución de seguimiento alternativa; iniciar una revisión de las medidas para el personal nacional (formación, seguro, plan de reubicación para quienes están expuestos debido a su empleo); recordar que el umbral de riesgo lo fija la dirección y no el voluntariado.

Para recordar

- La gestión de riesgos de seguridad sirve al acceso a las poblaciones; no persigue el riesgo cero.
- Deber de cuidado: evaluar, informar, formar, equipar, responder y aprender, de forma equitativa entre el personal.
- Ciclo: contexto, evaluación, estrategias, planes, implementación, seguimiento y revisión.
- Primero la aceptación; protección según las necesidades; disuasión como último recurso.
- El riesgo aceptable depende de la criticidad del programa y lo fija la dirección, por escrito.

Cuestionario

1. La estrategia de seguridad básica de las organizaciones humanitarias es:
   A. La disuasión
   B. La aceptación
   C. La protección
   D. La evitación total

2. El deber de cuidado se aplica:
   A. A todo el personal y, en distintos grados, a consultores, voluntarios y visitantes
   B. Solo al personal internacional
   C. Solo al personal armado
   D. Únicamente en tiempo de guerra

3. ¿Quién fija el umbral de riesgo aceptable?
   A. Las autoridades locales
   B. El miembro del personal con más experiencia
   C. El donante
   D. La dirección de la organización, por escrito

4. Unos guardias armados alrededor de un almacén corresponden a:
   A. La aceptación
   B. La protección no armada
   C. La disuasión
   D. La evitación

5. Un miembro del personal rechaza una misión que considera demasiado peligrosa. Esa persona:
   A. Debe ser sancionada
   B. Ejerce su derecho de retirada, sin sanción
   C. Debe dimitir
   D. Debe encontrar un sustituto

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