ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 2 : Analizar el contexto: actores, dinámicas y tendencias de la violencia

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-2/

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

Semana 2 : Analizar el contexto: actores, dinámicas y tendencias de la violencia

Objetivos

- Realizar un análisis de contexto estructurado (político, económico, social, de seguridad) útil para la toma de decisiones.
- Cartografiar a los actores según su influencia, sus intereses y su actitud hacia la organización.
- Leer datos de incidentes (frecuencias, tasas, tendencias) sin errores de interpretación y producir indicadores de alerta.

Por qué analizar el contexto

Todas las decisiones de seguridad se basan en una comprensión del contexto. Un análisis débil produce dos errores simétricos: **subestimar** una amenaza (y exponer al personal) o **sobrestimarla** (y abandonar a poblaciones que podrían haber recibido ayuda).

Un buen análisis responde a unas cuantas preguntas: ¿quién controla el territorio y las carreteras? ¿Cuáles son los intereses de los actores y cómo les afecta la acción humanitaria? ¿Qué tipos de violencia existen, contra quién, dónde, cuándo y por qué? ¿Qué está cambiando?

Fuentes: personal nacional (la primera fuente, a menudo la más fina), comunidades, autoridades, otras organizaciones, foros de coordinación de la seguridad de las ONG, Naciones Unidas (UNDSS), medios de comunicación locales, redes sociales (con prudencia), bases de datos públicas sobre conflictos. Toda información se **contrasta** y se califica según la fiabilidad de la fuente y la credibilidad de la información.

Las matrices de análisis

Dos matrices sencillas estructuran el análisis:

- **PESTEL adaptado**: político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal, a los que se añade la seguridad (grupos armados, delincuencia, fuerzas de seguridad).
- **Análisis histórico**: línea de tiempo de los acontecimientos principales de los últimos años, para detectar los ciclos (temporadas de combates, periodos electorales, cosechas, trashumancia).

El análisis desemboca en **escenarios**: el más probable, el más peligroso y, eventualmente, un escenario de mejora, cada uno con **indicadores** observables que señalan que nos acercamos a él.

Ejemplo de indicadores. Escenario «reanudación de los combates alrededor de la ciudad»: desplazamiento de familias hacia el sur, cierre de los mercados semanales, subida repentina del precio del combustible, salida de los comerciantes extranjeros, movimientos de tropas

notificados, discursos hostiles en las radios locales. Tres indicadores de seis observados desencadenan una reunión de crisis y la revisión del nivel de seguridad.

Cartografiar a los actores

La **cartografía de actores** identifica a quienes pueden influir en la seguridad y el acceso: autoridades nacionales y locales, fuerzas armadas y policiales, grupos armados no estatales, líderes tradicionales y religiosos, milicias, redes criminales, comerciantes, medios de comunicación, comunidades de acogida y desplazadas, otras organizaciones.

Para cada uno: **influencia** (de débil a fuerte), **actitud** hacia la organización (hostil, neutral, favorable), **intereses** y **relación** actual.

Actor	Influencia	Actitud	Acción
Jefe de la principal milicia	Fuerte	Neutral, desconfiado	Diálogo regular a través de un intermediario aceptado; explicar los principios y los criterios de focalización
Prefecto	Fuerte	Favorable	Información regular, respeto de los procedimientos administrativos
Jóvenes desempleados de la ciudad	Media	Hostil (contrataciones consideradas injustas)	Transparencia en las contrataciones, mecanismo de quejas, empleos por día equitativos

> Un actor hostil con mucha influencia es una prioridad del análisis y de la estrategia de aceptación, no solo una amenaza que evitar.

Leer los datos de incidentes

Los datos de incidentes ayudan a objetivar la amenaza, siempre que se lean correctamente:

- **Frecuencia bruta**: número de incidentes por periodo.
- **Tasa**: incidentes en relación con la exposición (número de empleados, de desplazamientos, de días-persona). Sin denominador, un aumento puede reflejar simplemente un incremento de la actividad.
- **Sesgo de notificación**: un aumento puede deberse a una mejor notificación, no a un agravamiento.
- **Tipología**: un mismo total puede ocultar un descenso de los robos y un aumento de los secuestros, mucho más graves.

Ejemplo. Año 1: 24 incidentes para 300 empleados. Año 2: 36 incidentes para 600 empleados. Tasa: 8 frente a 6 incidentes por cada 100 empleados al año. A pesar de un aumento bruto del 50 %, la tasa ha bajado un 25 %. Pero si los incidentes graves (violencia contra las personas) pasan de 3 a 9, su tasa pasa de 1 a 1,5 por cada 100 empleados: la gravedad aumenta. La lectura combina tasa y gravedad.

Comprender la violencia contra los humanitarios

Los ataques contra los humanitarios responden a varias lógicas, que hay que distinguir porque requieren respuestas diferentes:

- **Criminal**: beneficio económico (robos, asaltos, secuestros con rescate). Las medidas de protección y la discreción sobre los bienes de valor son eficaces.
- **Política o militar**: la organización se percibe como aliada de un bando, o su acción molesta a una estrategia. La aceptación, la neutralidad percibida y la comunicación son centrales.
- **Vinculada al propio trabajo**: conflictos de focalización, contrataciones impugnadas, despidos, quejas no atendidas. La calidad y la rendición de cuentas de los programas son medidas de seguridad.
- **Incidental**: encontrarse en el lugar equivocado en el momento equivocado (fuego cruzado, bombardeos, minas). Análisis de las zonas y los horarios, procedimientos de movimiento.

Muchos incidentes graves que afectan a ONG están vinculados a **tensiones internas o de vecindad** (personal despedido, proveedor descartado, beneficiario excluido): el análisis de seguridad también debe examinar a la propia organización.

Producir un análisis útil

Un análisis útil cabe en **dos páginas**, se actualiza periódicamente (mensualmente en un contexto inestable, tras cualquier acontecimiento importante) y termina con implicaciones concretas:

- zonas y carreteras accesibles, accesibles con condiciones o prohibidas;
- horarios y modos de desplazamiento;
- actores con los que reunirse y mensajes clave;
- indicadores que vigilar y umbrales de revisión;
- consecuencias para los programas (calendario, modalidades, gestión a distancia).

Se comparte con las personas que lo necesitan, respetando la **confidencialidad**: un análisis que nombra a actores armados o a informantes puede poner a personas en peligro si circula. Tampoco debe utilizar información confidencial procedente de otras organizaciones sin su acuerdo explícito.

Ejercicio: una ciudad que cambia

Situación. Una ONG trabaja desde hace 3 años en una ciudad de guarnición. Datos: año 1, 18 incidentes para 150 empleados (de ellos 2 contra las personas); año 2, 27 incidentes para 300 empleados (de ellos 6 contra las personas). Desde hace un mes: un candidato local no contratado amenaza públicamente a la organización; dos mercados semanales han cerrado; los alquileres bajan porque se marchan familias acomodadas; una radio local acusa a «las ONG» de ayudar a los rebeldes; el foro de seguridad de las ONG informa de movimientos de tropas.

Trabajo solicitado. 1) Calcule e interprete las tasas de incidentes. 2) Clasifique las señales según la lógica de violencia. 3) Proponga tres implicaciones prácticas.

Solución. 1) Tasa global: 12 y luego 9 incidentes por cada 100 empleados (descenso del 25 %). Tasa de incidentes contra las personas: 1,33 y luego 2 por cada 100 empleados (aumento del 50 %). La situación se agrava en gravedad pese al descenso de la tasa global. 2) Amenaza del candidato no contratado: lógica vinculada al trabajo; acusaciones radiofónicas: lógica política (percepción de parcialidad); mercados cerrados, salidas, movimientos de tropas: indicadores de un escenario de reanudación de los combates (riesgo incidental y político). 3) Tratar la queja sobre la contratación (mecanismo formal, transparencia, seguridad del personal de RR. HH.); emprender una iniciativa de aceptación (reuniones con las autoridades y los líderes, programa de radio sobre los principios y los criterios de ayuda); revisar el escenario y el nivel de seguridad, preparar la reubicación y la gestión a distancia si se confirman los indicadores militares.

Para recordar

- Un análisis débil subestima o sobrestima; contrastar y calificar la fiabilidad y la credibilidad de las fuentes.
- Escenarios con indicadores observables y umbrales que desencadenan una revisión.
- Cartografiar la influencia, la actitud y los intereses de los actores; priorizar a los actores hostiles influyentes.
- Siempre un denominador: tasas de incidentes por exposición, leídas junto con la gravedad.
- Muchos incidentes graves tienen un origen vinculado al trabajo: la calidad de los programas es una medida de seguridad.

Cuestionario

1. 30 incidentes para 500 empleados. La tasa por cada 100 empleados es:
   A. 30
   B. 16,7
   C. 6
   D. 0,6

2. Los incidentes pasan de 20 a 30 mientras el personal pasa de 200 a 400. La tasa:
   A. Aumenta un 50 %
   B. Baja un 25 %
   C. Se mantiene estable
   D. Se duplica

3. Un despido mal gestionado seguido de amenazas corresponde sobre todo a una violencia:
   A. Vinculada al trabajo de la organización
   B. Incidental
   C. Criminal
   D. Militar

4. Un análisis de seguridad que nombra a informantes debe:
   A. Publicarse por transparencia
   B. Compartirse con todos los socios
   C. Enviarse a los medios de comunicación
   D. Circular de forma estrictamente restringida para no ponerlos en peligro

5. Un actor hostil y muy influyente debe ser:
   A. Ignorado
   B. Denunciado ante la prensa
   C. Una prioridad del análisis y de la estrategia de aceptación
   D. Esquivado sin establecer nunca contacto

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