ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 4 : Planes de seguridad, procedimientos, desplazamientos y comunicaciones

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-4/

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

Semana 4 : Planes de seguridad, procedimientos, desplazamientos y comunicaciones

Objetivos

- Redactar un plan de seguridad de país o de zona, con niveles de seguridad y medidas asociadas.
- Diseñar procedimientos operativos estándar realistas, en particular para los desplazamientos y los sitios.
- Establecer un sistema de comunicaciones y de seguimiento de movimientos que funcione cuando todo lo demás falla.

El plan de seguridad

El **plan de seguridad** traduce la evaluación de riesgos en normas y responsabilidades. Es breve, práctico, conocido por todos y se revisa periódicamente. Contenido tipo:

- resumen del contexto y de las principales amenazas;
- estrategia (combinación de aceptación, protección y disuasión);
- niveles de seguridad y medidas asociadas;
- procedimientos operativos estándar (desplazamientos, sitios, comunicaciones, visitantes, dinero en efectivo, incidentes);
- planes de contingencia (evacuación médica, hibernación, reubicación, evacuación, secuestro, ataque);
- organigrama de seguridad y contactos de emergencia;
- anexos: mapas, listas de personal, inventario de los equipos de comunicación.

Cada persona recién llegada recibe una **sesión informativa de seguridad** a su llegada y firma que ha leído el plan. Un plan de 80 páginas que nadie ha leído no protege a nadie.

Los niveles de seguridad

La mayoría de las organizaciones utilizan 4 o 5 **niveles de seguridad** por zona, cada uno asociado a medidas automáticas, lo que agiliza las decisiones en periodos de tensión:

Nivel	Situación	Medidas tipo
1. Normal	Riesgos bajos y estables	Procedimientos estándar
2. Vigilancia	Tensiones, incidentes aislados	Desplazamientos limitados en horario, control de llamada reforzado, revisión de los planes
3. Restricción	Violencia en aumento, posibles amenazas dirigidas	Solo desplazamientos esenciales, con autorización; reducción del personal no esencial; actividades adaptadas
4. Hibernación o reubicación	Violencia generalizada o dirigida	Reagrupamiento en un lugar seguro, o salida del personal más expuesto; actividades suspendidas o a distancia
5. Evacuación y suspensión	Riesgo inaceptable	Salida de la zona o del país según el plan; mantenimiento del contacto con el personal que se queda

El paso de un nivel a otro lo decide el director de país, sobre la base de **indicadores** definidos de antemano (véase la semana 2), y se comunica inmediatamente a todos.

Los procedimientos de desplazamiento

Los desplazamientos son el momento en que el personal está más expuesto. Procedimiento tipo:

- **Autorización** previa según el nivel de seguridad, sobre la base de un plan de desplazamiento: itinerario, horarios, pasajeros, vehículos, contactos.
- **Verificación de la carretera** esa misma mañana: foro de seguridad, autoridades, transportistas, personal local.
- **Vehículo** revisado y equipado: combustible, rueda de repuesto, botiquín, comunicaciones.
- **Control de llamada** (check-in) a intervalos fijados y en cada punto clave; procedimiento claro si falta una llamada.
- **Toque de queda interno**: llegada antes de una hora fijada, con margen.
- **Comportamiento** en los puestos de control y en caso de asalto (no resistirse, no hacer fotos, calma, cooperación).

Cálculo de la salida. Trayecto de 180 km, velocidad media realista de 40 km/h: 4 h 30. Toque de queda interno a las 17 h, margen de una hora: llegada prevista a más tardar a las 16 h. Salida a más tardar a las 11 h 30. Con un control de llamada cada hora y a la llegada: 5 llamadas. Si falta una llamada, la base intenta restablecer el contacto durante 15 minutos y luego activa el procedimiento de vehículo desaparecido.

Seguridad de los sitios

Oficinas, residencias, almacenes y sitios de distribución son objeto de una evaluación y de medidas adaptadas:

- **Elección del sitio**: barrio, vecindad (evitar la proximidad de posibles objetivos: edificios militares, ministerios sensibles), dos vías de acceso, distancia de las zonas con riesgo de inundación.
- **Perímetro**: muro o valla, portón, iluminación, guardias no armados formados, control de visitantes.
- **Edificio**: puertas y ventanas sólidas, habitación segura o refugio según las amenazas (habitación reforzada contra intrusiones, refugio contra fuego indirecto).
- **Seguridad contra incendios y eléctrica**: extintores, detectores, salidas de emergencia.
- **Reservas**: agua, alimentos, combustible, medicamentos para la hibernación (a menudo de 7 a 14 días).

Cálculo de reservas. 12 personas, hibernación de 10 días: agua a 4 litros por persona y día para beber y un uso mínimo = 480 litros; con un 20 % de margen, unos 580 litros. Alimentos: 12 × 10 = 120 raciones diarias. Combustible para un generador a 2 litros por hora, 8 horas al día: 160 litros.

Las comunicaciones

El sistema de comunicaciones debe funcionar **cuando la red móvil está cortada**, algo que ocurre a menudo justo cuando más se necesita. Principio de redundancia: al menos dos medios independientes.

- **Teléfono móvil**: práctico, pero frágil y susceptible de vigilancia.
- **Radio HF**: larga distancia, independiente de las redes, pero requiere operadores formados y licencias.
- **Radio VHF**: corto alcance, ideal en ciudad y en convoy, con repetidores.
- **Teléfono satelital** y terminales satelitales de datos: independientes, pero costosos y a veces regulados o mal vistos por las autoridades.
- **Balizas de seguimiento** GPS con botón de alerta.

Normas: indicativos de llamada, lenguaje claro pero sin información sensible (nada de nombres, sumas de dinero ni itinerarios detallados por radio), árbol de llamadas (cada responsable llama a un número definido de personas), pruebas periódicas, cargadores y baterías de repuesto. Las comunicaciones también son una cuestión de aceptación: utilizar una radio o un teléfono satelital allí donde las autoridades lo prohíben puede hacer sospechar de espionaje.

Procedimientos que realmente se aplican

Los procedimientos fracasan a menudo por razones sencillas: demasiado numerosos, poco conocidos, imposibles de aplicar o eludidos por costumbre. Buenas prácticas:

- Redactar **pocos** procedimientos, breves, adaptados al contexto real, con el personal que los aplicará.
- **Explicarlos** (el porqué) y no solo imponerlos.

- **Ejercitarlos**: simulacros de vehículo desaparecido, de hibernación, de evacuación médica, al menos dos veces al año.
- **Verificarlos**: controles puntuales de los cuadernos de a bordo, de los controles de llamada, de los registros de visitantes.
- Tratar el incumplimiento como una cuestión de **gestión**: un responsable que elude los procedimientos da ejemplo a todo el equipo.

> La complacencia es un riesgo en sí misma: tras meses sin incidentes, los procedimientos se relajan precisamente cuando el contexto puede dar un vuelco.

Ejercicio: planificar una misión sobre el terreno

Situación. Un equipo de 4 personas debe desplazarse desde la base hasta un sitio a 210 km para una distribución. Velocidad media realista: 35 km/h. Toque de queda interno: 17 h 30, con un margen de una hora. La distribución dura 3 horas. El sitio no tiene red móvil en los últimos 80 kilómetros. El nivel de seguridad de la zona es «vigilancia». El conductor propone salir a las 9 h «como de costumbre».

Trabajo solicitado. 1) ¿Puede hacerse la misión de ida y vuelta en el día? 2) Si no, ¿qué organización? 3) ¿Qué medios de comunicación y qué controles de llamada?

Solución. 1) Trayecto: 210 / 35 = 6 horas. Ida y vuelta 12 horas + 3 horas de distribución = 15 horas; llegada a más tardar a las 16 h 30: salida a la 1 h 30 de la madrugada, imposible (no se circula de noche). La misión no puede hacerse en el día. 2) Noche en el lugar o en una ciudad de etapa segura, en un alojamiento evaluado de antemano; o dividirla: día 1 trayecto (salida a las 9 h, llegada hacia las 15 h), día 2 distribución y regreso parcial, o distribución por un socio local con seguimiento. Variar la hora de salida habitual, que hace previsibles los movimientos. 3) Teléfono móvil donde haya red, teléfono satelital o radio HF para los 80 km sin red, baliza de seguimiento; control de llamada cada hora y en cada punto clave (salida, entrada en la zona sin red, llegada, inicio y fin de la distribución); procedimiento de vehículo desaparecido conocido por la base.

Para recordar

- Un plan de seguridad breve, conocido, firmado a la llegada y revisado periódicamente.
- Niveles de seguridad con medidas automáticas e indicadores de cambio de nivel definidos de antemano.
- Desplazamientos: autorización, verificación de la carretera, control de llamada, toque de queda con margen, no resistencia.
- Comunicaciones redundantes, probadas, sin información sensible en claro.
- Pocos procedimientos, explicados, ejercitados y verificados; la complacencia es un riesgo.

Cuestionario

1. Trayecto de 160 km a 40 km/h, llegada a más tardar a las 16 h. Salida a más tardar:
   A. 12 h
   B. 10 h
   C. 14 h
   D. 11 h

2. 10 personas, 7 días de hibernación, 4 litros de agua por persona y día. Agua mínima:
   A. 70 litros
   B. 400 litros
   C. 40 litros
   D. 280 litros

3. ¿Por qué exigir dos medios de comunicación independientes?
   A. Para reducir costes
   B. Porque los donantes lo exigen
   C. Porque la red móvil falla a menudo en el momento crítico
   D. Para comunicarse con la prensa

4. Por radio se evita mencionar:
   A. Los indicativos de llamada
   B. Los nombres, las sumas de dinero y los itinerarios detallados
   C. La hora
   D. El nivel de seguridad

5. Tras seis meses sin incidentes, el equipo relaja los controles de llamada. Esto es:
   A. Complacencia, un riesgo que la dirección debe corregir
   B. Normal y sin riesgo
   C. Una buena adaptación
   D. Una decisión del conductor

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