ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 6 : Incidentes: notificar, analizar, aprender

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-6/

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

Semana 6 : Incidentes: notificar, analizar, aprender

Objetivos

- Establecer un sistema de notificación de incidentes y cuasi incidentes que fomente la transmisión de información.
- Analizar un incidente con un método estructurado (cronología, causas, factores contribuyentes) sin cultura de la culpa.
- Aprovechar los datos de incidentes para ajustar las medidas y rendir cuentas a la dirección y a los donantes.

Por qué notificar

Un **incidente de seguridad** es todo acontecimiento que ha causado o podría haber causado un daño al personal, a los bienes, a la reputación o a los programas. El **cuasi incidente** (near miss) es un acontecimiento que podría haber causado un daño pero no lo causó: disparos oídos cerca de un convoy, falso puesto de control evitado por poco, amenaza verbal.

Notificar sirve para:

- **prestar asistencia** inmediata a las personas afectadas;
- **alertar** a los demás equipos y organizaciones;
- **comprender** las tendencias y adaptar las medidas;
- **rendir cuentas** a la dirección, a la junta, a los donantes y a las aseguradoras;
- **demostrar** que la organización ejerce su deber de cuidado.

La pirámide de incidentes (observada en numerosos sectores) muestra que antes de un incidente grave suele haber muchos cuasi incidentes e incidentes menores. No notificarlos es privarse de las alertas tempranas.

El sistema de notificación

Un sistema eficaz consta de tres niveles:

- **Alerta inmediata** (en la hora siguiente): llamada o mensaje a la persona designada, con la información esencial: quién, qué, dónde, cuándo, estado de las personas, necesidad de ayuda.
- **Informe de incidente** (en un plazo de 24 a 48 horas): formulario estándar con cronología, consecuencias y acciones emprendidas.
- **Análisis** (en un plazo de 1 a 2 semanas para los incidentes significativos): causas, lecciones, recomendaciones.

Para fomentar la notificación:

- formulario sencillo, disponible sin conexión y en los idiomas del personal;

- **ninguna sanción** por notificar un error de buena fe (cultura «justa», que distingue el error honesto de la negligencia grave o de la infracción deliberada);
- canal **confidencial** para los incidentes sensibles (violencia sexual, acoso, incidentes que implican a un colega);
- **retroalimentación**: los equipos ven qué cambia gracias a sus notificaciones.

> Si un equipo nunca notifica nada, casi nunca es porque no ocurra nada. Es una señal de alerta sobre la cultura de seguridad.

Clasificar los incidentes

Una **tipología** común hace comparables los datos: violencia contra las personas (asesinato, herida, secuestro, agresión sexual, detención arbitraria), robo y asalto, intrusión, amenaza, incidente vinculado al conflicto (disparos, bombardeos, artefactos explosivos), accidente de tráfico, incidente de salud, incidente de seguridad digital, disturbios civiles.

Cada incidente recibe también un **nivel de gravedad**, por ejemplo de 1 (menor, sin heridos ni pérdidas significativas) a 4 (crítico: fallecimiento, secuestro, herida grave, retirada de una zona).

Ejemplo de tabla trimestral. 42 incidentes notificados: 15 robos menores, 9 amenazas, 6 accidentes de tráfico (de ellos 2 graves), 5 asaltos a vehículos, 4 cuasi incidentes vinculados a los combates, 2 detenciones arbitrarias de corta duración, 1 agresión física. Los incidentes de gravedad 3 y 4 son 8, es decir, el 19 %. Los 5 asaltos se produjeron todos en el mismo eje, entre las 15 h y las 17 h: la tendencia es aprovechable (cambio de horarios, revisión de las autorizaciones en ese eje).

Analizar un incidente

El análisis de un incidente significativo busca comprender, no castigar. Método en cuatro pasos:

- **Cronología** precisa, reconstruida a partir de varias fuentes (personas implicadas, testigos, comunicaciones, GPS).
- **Hechos y consecuencias**: daños, reacciones, asistencia prestada.
- **Causas y factores contribuyentes**: contexto (amenaza), vulnerabilidades (procedimientos, comportamiento, equipamiento), decisiones tomadas y sus razones, lo que funcionó bien.
- **Recomendaciones**: medidas concretas, responsables, plazos y verificación de su aplicación.

Preguntas útiles: ¿se conocía la amenaza? ¿Eran adecuados los procedimientos? ¿Eran conocidos y se aplicaban? Si no, ¿por qué (imposibles, desconocidos, eludidos)? ¿Fue rápida y adecuada la respuesta al incidente? ¿Qué deberíamos haber visto venir?

Las personas afectadas deben estar **protegidas** durante el análisis: apoyo psicológico, respeto de su ritmo, confidencialidad y ningún interrogatorio repetido que las vuelva a traumatizar.

Utilizar los datos

Los datos de incidentes alimentan:

- el **análisis de contexto** y la evaluación de riesgos (frecuencias, lugares, horarios, autores, modos de operar);
- las **decisiones** sobre las medidas (lo que funciona, lo que no funciona);
- los **informes** a la dirección (cuadro de mando trimestral) y a la junta;
- el **intercambio** con los foros de seguridad y las bases de datos sectoriales, de forma anonimizada y con el acuerdo de la organización.

Indicadores útiles. Número de incidentes por cada 100 empleados; proporción de incidentes graves; plazo medio de notificación; proporción de recomendaciones aplicadas en plazo.
Ejemplo: 24 recomendaciones derivadas de los análisis del año; 15 aplicadas en plazo, 5 con retraso, 4 sin iniciar. Tasa de aplicación en plazo: 62,5 %. La dirección examina con prioridad las 4 sin iniciar: una recomendación no aplicada deja el riesgo intacto.

Rendir cuentas y comunicar

Tras un incidente grave, varios públicos esperan información, con necesidades diferentes:

- **Familia** de las personas afectadas: información rápida, humana, a cargo de una persona designada, antes de cualquier comunicación pública.
- **Personal**: información factual, medidas adoptadas, apoyo disponible, para evitar los rumores.
- **Donantes**: según los contratos, notificación rápida de los incidentes graves y de sus consecuencias para los programas.
- **Aseguradoras**: declaración en plazo de los daños y los gastos médicos.
- **Otras organizaciones**: alerta a través del foro de seguridad.
- **Medios de comunicación**: solo a través del portavoz designado; en caso de secuestro, la comunicación pública puede poner en peligro a la víctima y la decide la célula de crisis.

Una comunicación torpe puede agravar un incidente: publicar el nombre de una víctima antes de informar a su familia, acusar públicamente a un actor armado o revelar información que comprometa una negociación.

Ejercicio: analizar un asalto

Situación. Un vehículo de la organización fue asaltado a las 16 h 40 en el eje sur, a 25 km de la base; el conductor y dos empleados no resultaron heridos, pero se llevaron el vehículo, dos ordenadores y 4 000 USD de dietas en efectivo. Hechos: la autorización de movimiento preveía la llegada antes de las 16 h; la distribución se había retrasado; el control de llamada de las 16 h no se hizo (sin red); el responsable de base no activó el procedimiento de vehículo desaparecido hasta las 17 h 30. El trimestre anterior se habían notificado 3 cuasi incidentes en el mismo eje al final de la tarde, sin cambios en los procedimientos. Las dietas en efectivo se transportaban «para simplificar».

Trabajo solicitado. 1) Factores contribuyentes. 2) Lo que funcionó bien. 3) Recomendaciones.

Solución. 1) Salida tardía sin reevaluación (procedimiento de toque de queda no aplicado ante el retraso); zona sin red sin medio de comunicación alternativo; plazo de 90 minutos antes de activar el procedimiento de vehículo desaparecido; cuasi incidentes anteriores no aprovechados; transporte de dinero en efectivo visible e innecesario. 2) No resistencia del personal, sin heridos; notificación inmediata tras el incidente. 3) Norma clara: en caso de retraso, quedarse en el lugar, en un sitio seguro evaluado de antemano, en lugar de circular por ese eje al final de la tarde; teléfono satelital o baliza para las zonas sin red; procedimiento de vehículo desaparecido activado a más tardar 15 minutos después de una llamada fallida; análisis sistemático de los cuasi incidentes; pago de las dietas por dinero móvil o transferencia, y límite máximo para el transporte de efectivo; apoyo psicológico para los tres empleados; responsables y plazos para cada recomendación, con seguimiento del director de país.

Para recordar

- Notificar incidentes y cuasi incidentes: la base de la pirámide previene la cúspide.
- Tres niveles: alerta inmediata, informe en 48 horas, análisis de los incidentes significativos.
- Cultura justa: ninguna sanción por el error honesto notificado; canales confidenciales.
- Analizar para comprender: cronología, causas, factores contribuyentes, recomendaciones con seguimiento.
- Tras un incidente grave: primero la familia, un portavoz único, prudencia absoluta en caso de secuestro.

Cuestionario

1. Unos disparos oídos cerca de un convoy, sin heridos ni daños, constituyen:
   A. Nada que notificar
   B. Un incidente grave
   C. Un cuasi incidente que hay que notificar
   D. Un incidente de salud

2. 48 incidentes, de ellos 12 de gravedad 3 o 4. La proporción de incidentes graves es:
   A. 12 %
   B. 25 %
   C. 36 %
   D. 4 %

3. 30 recomendaciones, 21 aplicadas en plazo. Tasa:
   A. 70 %
   B. 30 %
   C. 21 %
   D. 63 %

4. En una cultura justa, un empleado que notifica un error honesto:
   A. Es sancionado para dar ejemplo
   B. Es trasladado
   C. Debe reembolsar los daños
   D. No es sancionado, y el error sirve para aprender

5. Tras el secuestro de un empleado, ¿quién decide la comunicación pública?
   A. El servicio de comunicación de la sede por sí solo
   B. Cada colega en las redes sociales
   C. La célula de crisis
   D. Los medios de comunicación locales

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