ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 7 : Gestionar una crisis: célula de crisis, hibernación, reubicación, evacuación, secuestro

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-7/

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

Semana 7 : Gestionar una crisis: célula de crisis, hibernación, reubicación, evacuación, secuestro

Objetivos

- Organizar una célula de crisis y sus primeras horas: funciones, información, decisiones, diario.
- Planificar y decidir una hibernación, una reubicación o una evacuación, incluido para el personal nacional.
- Conocer los principios de gestión de un secuestro o una detención y el papel de cada persona.

¿Qué es una crisis?

Una **crisis** es una situación que amenaza gravemente a las personas, la capacidad de la organización para funcionar o su reputación, y que supera los procedimientos ordinarios: secuestro, muerte violenta, ataque a una base, evacuación de un país, catástrofe que afecta al personal, escándalo grave.

La gestión de crisis se apoya en una estructura preparada de antemano:

- **Célula de gestión de crisis** (en la sede o a nivel regional): decide la estrategia, moviliza los recursos, gestiona las relaciones con las familias, las autoridades, los donantes y los medios de comunicación.
- **Equipo de gestión del incidente** (a nivel de país): gestiona la situación sobre el terreno y aplica las decisiones.

Esta separación permite que el terreno se concentre en la acción mientras la célula gestiona el entorno y las decisiones estratégicas. Ambos deben tener mandatos escritos, miembros designados y suplentes, y haber realizado al menos un ejercicio de simulación.

Las primeras horas

Las primeras horas determinan a menudo el desenlace de una crisis. Lista de acciones tipo:

- **Activar** la célula según los criterios previstos; designar a un responsable y a un secretario que lleve el **diario de crisis** (hora, información, fuente, decisión, responsable).
- **Establecer los hechos**: distinguir lo confirmado, lo probable y los rumores.
- **Proteger a las personas**: poner a salvo al resto del personal, asistencia médica, reagrupamiento.
- **Informar** a las familias (a través de una persona designada), al personal, a la dirección; controlar la comunicación externa (ningún comentario público sin decisión de la célula).
- **Tomar las decisiones** urgentes: nivel de seguridad, suspensión de actividades, movimientos.

- **Planificar** las próximas horas y los relevos: una crisis puede durar semanas, y el cansancio es un riesgo.

> El diario de crisis no es una formalidad: conserva la memoria de las decisiones, protege jurídicamente a la organización y evita repetir las mismas discusiones en cada relevo.

Hibernación, reubicación, evacuación

Tres opciones cuando la situación se deteriora, descritas en el plan de seguridad:

- **Hibernación**: permanecer en el lugar, reagrupados en un sitio seguro, a la espera de que pase el peligro inmediato (combates en la ciudad, disturbios). Exige reservas (agua, alimentos, combustible, medicamentos), comunicaciones y una decisión sobre la duración máxima.
- **Reubicación**: trasladar a una parte del personal a una zona más segura del mismo país (capital, otra región), generalmente al personal más expuesto o no esencial.
- **Evacuación**: sacar al personal del país. Para el personal internacional, suele ser el regreso al país de origen; para el personal nacional, una evacuación fuera del país es jurídica y prácticamente compleja, y rara vez posible.

El **punto de no retorno**: pasado cierto momento (aeropuerto cerrado, carreteras cortadas), la evacuación ya no es posible. Por tanto, hay que decidir **pronto**, sobre la base de los indicadores, en lugar de esperar a tener certeza.

Cálculo de evacuación. 46 personas que reubicar en un avión de 12 plazas; 2 plazas reservadas al personal de la compañía y al material de comunicación: 10 plazas útiles por rotación. Se necesitan 5 rotaciones. Si cada rotación dura 3 horas y el aeródromo cierra al anochecer, solo pueden hacerse 3 rotaciones al día: 2 días como mínimo. La lista de prioridad (personas más expuestas, enfermas, no esenciales) se establece de antemano.

El personal nacional en las crisis

El personal nacional suele ser el más expuesto y el menos protegido durante las crisis. Las buenas prácticas:

- Hablar de antemano con cada empleado de sus riesgos propios (perfil, lugar de origen, familia) y de las opciones realistas.
- Prever opciones de **reubicación interna** para quienes estén amenazados debido a su empleo.
- Garantizar la **continuidad de los salarios** en caso de suspensión (anticipos de salario antes de una evacuación, medios de pago a distancia).
- Mantener el **contacto** y el apoyo tras la salida del personal internacional.
- No transferir la responsabilidad de los programas al personal nacional o a los socios sin recursos ni acuerdo, exponiendo así a quienes se quedan.

Ejemplo. Antes de una evacuación, una organización abona tres meses de anticipo de salario a sus 60 empleados nacionales, organiza un árbol de llamadas diario y acuerda con ellos un

protocolo sencillo: no se mantiene ninguna actividad sin evaluación y acuerdo de cada persona, y ningún empleado conserva bienes de la organización que lo pongan en peligro.

Secuestro y detención

El secuestro es una de las crisis más graves y más largas. Principios generalmente admitidos (que deben adaptarse a la política de cada organización y al derecho aplicable):

- **Prevención**: análisis de los perfiles expuestos, discreción, variación de los itinerarios y los horarios, control de la información publicada (incluidas las redes sociales del personal).
- **Preparación**: política escrita (incluida la posición de la organización sobre los rescates, que varía según las organizaciones y las leyes), formularios confidenciales de «prueba de vida» rellenados de antemano por el personal expuesto (preguntas cuya respuesta solo conoce la persona), seguro especializado si procede, consultores especializados identificados.
- **Gestión**: célula de crisis dedicada, comunicación estrictamente controlada, coordinación con la familia y, según el caso, con las autoridades y los gobiernos interesados, apoyo de especialistas.
- **Después**: apoyo médico y psicológico de larga duración para la persona liberada y su familia, así como para los colegas.

La **detención arbitraria** por parte de autoridades o de grupos armados exige una reacción rápida: localizar a la persona, contactos con las autoridades, apoyo jurídico, visitas si es posible, información a la familia.

Ejercitarse y extraer lecciones

Una célula de crisis que nunca se ha ejercitado pierde horas preciosas. Los **ejercicios** van desde el debate en torno a un escenario (ejercicio de mesa de 2 a 3 horas) hasta la simulación completa con inyecciones de información en tiempo real.

Un buen ejercicio pone a prueba: la activación (quién llama a quién, en cuánto tiempo), el reparto de funciones, la circulación de la información, el mantenimiento del diario, las decisiones difíciles (por ejemplo: informar o no a los medios, evacuar o hibernar) y el relevo.

Indicador sencillo. Plazo de activación de la célula: objetivo inferior a 2 horas. Durante un ejercicio, la alerta se da a las 22 h; se contacta con el primer miembro a las 22 h 20 y la célula completa se reúne a las 0 h 45: 2 h 45, por encima del objetivo. Causa: la lista de contactos no estaba actualizada y no se habían designado dos suplentes. Acción: actualización trimestral de la lista, suplentes nombrados, prueba de llamada mensual.

Tras toda crisis real, una **revisión** (al cabo de al menos unas semanas) examina lo que funcionó y lo que debe cambiar, con la misma cultura de aprendizaje que para los incidentes.

Ejercicio: la ciudad está cercada

Situación. Los combates se acercan a una ciudad donde la organización tiene 8 empleados internacionales y 54 empleados nacionales, de los cuales 12 son originarios de otra región y están amenazados por su grupo étnico. El aeropuerto sigue funcionando; un avión de 14 plazas (12 plazas útiles) puede hacer 2 rotaciones al día hacia la capital. Se cumplen 4 de los 6 indicadores del escenario «cerco». La carretera hacia la capital está cortada. Las reservas de la residencia principal permiten 5 días de hibernación para 20 personas.

Trabajo solicitado. 1) ¿Hibernar, reubicar o evacuar, y a quién? 2) ¿Cuántos días se necesitan para reubicar por avión a las personas prioritarias? 3) ¿Qué medidas para el personal nacional que se queda?

Solución. 1) Con 4 indicadores de 6 y una carretera cortada, el punto de no retorno se acerca: reubicar ahora en la capital a las personas más expuestas (los 12 empleados amenazados, con su acuerdo) y al personal internacional no esencial; mantener un pequeño equipo esencial solo si la hibernación es posible y segura. 2) Personas prioritarias: 12 empleados amenazados + 8 internacionales = 20 personas, es decir, 2 rotaciones de 12 plazas, posibles en 1 día. Si se añaden familiares a cargo de los empleados amenazados (por ejemplo, 16 personas), 36 personas = 3 rotaciones, es decir, 2 días. 3) Anticipo de salario de varios meses, contacto diario mediante árbol de llamadas, ninguna actividad mantenida sin evaluación y acuerdo, retirada de los bienes de la organización que pudieran exponerlos, información clara sobre las opciones y apoyo psicológico; plan de reanudación en cuanto la situación lo permita.

Para recordar

- Célula de crisis (estrategia, entorno) y equipo sobre el terreno (acción): mandatos, suplentes, ejercicios.
- Primeras horas: activar, establecer los hechos, proteger, informar, decidir, planificar; llevar un diario.
- Hibernar, reubicar, evacuar: decidir antes del punto de no retorno, sobre la base de indicadores.
- El personal nacional, a menudo el más expuesto, tiene derecho a opciones y a un apoyo reales.
- Secuestro: prevención, política escrita, pruebas de vida preparadas, comunicación controlada, especialistas.

Cuestionario

1. 30 personas que reubicar, avión de 10 plazas útiles. Número de rotaciones:
   A. 2
   B. 30
   C. 4
   D. 3

2. Hibernación de 15 personas durante 8 días a 4 litros de agua por persona y día:
   A. 120 litros
   B. 32 litros
   C. 480 litros
   D. 600 litros

3. El diario de crisis sirve sobre todo para:
   A. Informar a los medios de comunicación
   B. Dejar constancia de la información y las decisiones, y facilitar los relevos
   C. Evaluar al personal
   D. Calcular los costes

4. ¿Por qué preparar formularios de «prueba de vida» de antemano?
   A. Para verificar, en caso de secuestro, que la persona está viva mediante preguntas cuya respuesta solo ella conoce
   B. Para el seguro médico
   C. Para los visados
   D. Para los recursos humanos

5. Una célula de crisis se reúne 3 h 10 después de la alerta, con un objetivo de 2 horas. Acción prioritaria:
   A. Suprimir el objetivo
   B. No hacer nada, era un ejercicio
   C. Cambiar de director
   D. Actualizar los contactos, designar suplentes y hacer pruebas periódicas

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