ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Preparar una misión de terreno: analizar, planificar, partir y regresar con seguridad

Material del curso · Día 1 : Antes de partir: analizar, evaluar los riesgos, prepararse

Formación certificada de 2 días: aclarar los términos de referencia, analizar el contexto y los actores, evaluar los riesgos con una matriz cuantificada, preparar la salud, los documentos, la logística, las comunicaciones y el presupuesto, planificar cada desplazamiento, reaccionar ante un incidente, trabajar con las comunidades y las autoridades, y después hacer el debriefing y el informe de misión. Estudios de caso avanzados con cifras, simulaciones, evaluación final y certificado verificable.

https://humanitairejobs.org/es/academia/preparer-mission-terrain/jour-1/

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

Día 1 : Antes de partir: analizar, evaluar los riesgos, prepararse

Objetivos

- Convertir unos términos de referencia en un plan de misión realista.
- Analizar el contexto y evaluar los riesgos con una matriz probabilidad × impacto.
- Preparar la salud, los documentos, la logística, las comunicaciones y el presupuesto de la misión.

De los términos de referencia al plan de misión

Una misión de terreno empieza en la oficina. Los **términos de referencia** (TdR) dicen por qué parte usted: evaluación de necesidades, seguimiento de actividades, supervisión de un equipo, puesta en marcha de un proyecto, auditoría, respuesta de emergencia. Antes de aceptar, compruebe cinco puntos:

- **El objetivo y los productos**: ¿qué hay que tener en la mano al regresar (informe, datos, decisión, plan) y para quién?
- **El alcance**: qué lugares, qué actividades, qué interlocutores; lo que no se pide.
- **La duración real**: días de trabajo efectivos, una vez descontados los trayectos, las autorizaciones y los días festivos.
- **Los medios**: vehículos, intérpretes, presupuesto, acceso a los datos, apoyo de la oficina local.
- **Las responsabilidades**: quién le supervisa sobre el terreno, quién toma las decisiones de seguridad, ante quién rinde cuentas.

El **plan de misión** traduce los TdR en un calendario día a día, con las citas, los desplazamientos, las noches, los puntos de contacto y un margen para los imprevistos. Una regla sencilla: prever al menos un **20 % de tiempo de reserva** en las zonas de acceso difícil, porque basta un control de carretera, una lluvia o una autorización que se retrasa para perder un día.

> Unos TdR imprecisos producen misiones largas e informes inútiles. Si el objetivo ocupa más de dos frases, pida que lo reformulen antes de partir.

Analizar el contexto y los actores

Antes de partir, construya una imagen clara de la zona. Las fuentes públicas suelen bastar para empezar: informes de situación y mapas de OCHA, ReliefWeb, boletines de los clústeres, análisis de los foros de ONG, prensa local, informes anuales de las organizaciones presentes. Compléntelas con el **briefing de la oficina en el país** y con los colegas que regresan de la zona.

El análisis responde a algunas preguntas:

- **Situación**: ¿qué ha pasado en los últimos seis meses (desplazamientos, combates, epidemias, desastres) y qué está cambiando en este momento?
- **Actores**: autoridades formales y tradicionales, fuerzas de seguridad, grupos armados, líderes comunitarios, otras organizaciones; ¿quién puede facilitar o bloquear su trabajo, y cómo se percibe a su organización?
- **Acceso**: carreteras transitables, estación, autorizaciones necesarias, puestos de control, toque de queda.
- **Tendencias de seguridad**: tipos de incidentes recientes, lugares, horas, objetivos; un incidente aislado y una serie no requieren la misma respuesta.

Este análisis no es un ejercicio académico: sirve para decidir el itinerario, el perfil del equipo, los mensajes que se transmitirán y las medidas de seguridad.

Evaluar los riesgos: la matriz probabilidad × impacto

La gestión de la seguridad humanitaria se basa en un enfoque sencillo: **identificar las amenazas**, estimar la **vulnerabilidad** del equipo frente a cada una, deducir el **riesgo** y después elegir medidas. A menudo se puntúa cada amenaza en dos escalas de 1 a 5:

- **Probabilidad**: 1 muy improbable, 2 improbable, 3 posible, 4 probable, 5 casi seguro.
- **Impacto**: 1 insignificante, 2 bajo, 3 moderado, 4 grave, 5 crítico (muerte, secuestro, suspensión del programa).

Riesgo = probabilidad × impacto, de 1 a 25. Una escala habitual: de 1 a 5 **bajo**, de 6 a 12 **medio**, de 15 a 25 **alto**.

Amenaza	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Accidente de tráfico	4	4	16: alto
Robo a mano armada en la carretera	3	4	12: medio
Paludismo	3	3	9: medio
Secuestro	1	5	5: bajo

Para cada riesgo medio o alto se prevén **medidas** que reducen la probabilidad (no circular de noche, conductor descansado, cinturón, velocidad limitada) o el impacto (botiquín, plan MEDEVAC). Después se estima el **riesgo residual**: si el cinturón y la prohibición de circular de noche reducen la probabilidad de accidente a 2, el riesgo pasa a 2 × 4 = 8, medio.

> La pregunta final es siempre la misma: ¿es aceptable el riesgo residual en relación con la importancia del programa para las personas? Es el principio del «riesgo aceptable». Si la respuesta es no, se cambia el plan, se aplaza o se renuncia: es una decisión normal, no un fracaso.

Salud, documentos y deber de cuidado

El **deber de cuidado** (duty of care) obliga al empleador a tomar todas las medidas razonables frente a los riesgos previsibles. También obliga al miembro del personal a seguir las normas y a compartir la información útil. Antes de partir:

- **Salud**: vacunas al día (fiebre amarilla con certificado internacional si el país lo exige), profilaxis del paludismo y mosquitero, tratamiento personal para toda la duración más un margen, botiquín personal, grupo sanguíneo anotado.
- **Seguro y MEDEVAC**: cobertura médica y de repatriación válida para el país y las actividades, número de asistencia guardado en el teléfono y anotado en papel.
- **Documentos**: pasaporte con al menos seis meses de validez, visado, orden de misión, carné de la organización, autorizaciones de circulación; copias en papel y digitales guardadas por separado de los originales.
- **Información personal de seguridad**: contactos de emergencia y formulario de «prueba de vida» (preguntas que solo usted puede responder) entregados a los servicios de RR. HH. o de seguridad según el procedimiento.
- **Briefing de seguridad**: plan de seguridad del país, procedimientos, fases de alerta, normas de desplazamiento; debe recibirse antes de partir o nada más llegar, nunca «más tarde».

Su **perfil personal** también cuenta: la nacionalidad, el sexo, el origen, la religión o la orientación sexual pueden exponer a riesgos diferentes según el contexto. Se habla de ello con el responsable de seguridad, de forma confidencial, para adaptar las medidas, nunca para excluir.

Logística, comunicaciones y presupuesto de la misión

La logística de una misión se prepara con la oficina local:

- **Itinerario**: carreteras principales y alternativas, distancias, tiempos de trayecto realistas según la estación, lugares para pernoctar, puntos de abastecimiento.
- **Vehículos**: estado comprobado (neumáticos, rueda de repuesto, frenos, luces), botiquín y extintor, conductor con experiencia en la zona, combustible con reserva.
- **Comunicaciones**: al menos dos medios independientes (teléfono móvil y teléfono satelital o radio), baterías cargadas, lista de contactos, horarios de **llamadas de control** (check-in) acordados.
- **Alojamiento**: lugar elegido por su seguridad (acceso, vigilancia, salidas), no solo por su precio.

El presupuesto de la misión reúne las dietas, el transporte, el combustible, el alojamiento, los intérpretes, las tasas de autorización y un **margen para imprevistos**, en general del 10 %. **Ejemplo.** Equipo de 3 personas, 5 días, dieta de 40 USD por día y por persona: 3 × 5 × 40 = 600 USD. Un vehículo alquilado a 100 USD por día: 500 USD. Combustible: 500 km a 15 litros por cada 100 km = 75 litros a 1,20 USD = 90 USD. Subtotal: 1 190 USD; con un 10 % de imprevistos: 1 309 USD.

Conserve los justificantes: un anticipo de misión se justifica al regresar, hasta el último céntimo.

Ejercicio: la matriz de riesgos de su misión

Situación. Parte durante cuatro días para evaluar sitios de personas desplazadas a 180 km de la capital regional, por una pista donde el mes pasado se produjeron dos asaltos a vehículos, al final de la tarde. Empieza la estación de lluvias y el paludismo está muy presente.

Tarea. 1) Puntúe la probabilidad y el impacto de: asalto, accidente de tráfico, paludismo, vehículo bloqueado por la lluvia. 2) Calcule cada riesgo y clasifíquelo. 3) Proponga dos medidas para el riesgo más alto y estime el riesgo residual.

Ejemplo de respuesta. Asalto: 4 × 4 = 16, alto (serie reciente en la misma pista). Accidente: 3 × 4 = 12, medio. Paludismo: 4 × 3 = 12, medio. Vehículo bloqueado: 4 × 2 = 8, medio. Medidas contra el asalto: circular solo entre las 8 h y las 15 h y en convoy de dos vehículos, ningún objeto de valor visible, consignas claras de no resistencia. Si estas medidas reducen la probabilidad a 2, el riesgo residual pasa a 2 × 4 = 8, medio: aceptable si la evaluación es esencial, con la validación del responsable de seguridad.

Para recordar

- Unos TdR claros: objetivo, productos, alcance, duración real, medios, responsabilidades; un 20 % de tiempo de reserva en zona difícil.
- Análisis del contexto: situación, actores, acceso, tendencias de seguridad; sirve para decidir.
- Riesgo = probabilidad × impacto (1 a 25); bajo 1-5, medio 6-12, alto 15-25; buscar un riesgo residual aceptable.
- Deber de cuidado: salud, seguro y MEDEVAC, documentos y copias, prueba de vida, briefing de seguridad antes de partir.
- Dos medios de comunicación independientes, llamadas de control acordadas y un presupuesto con un 10 % de imprevistos.

Cuestionario

1. Una amenaza tiene una probabilidad de 3 y un impacto de 5. El riesgo es:
   A. 8, medio
   B. 15, alto
   C. 2, bajo
   D. 35, crítico

2. ¿Qué elemento debe figurar obligatoriamente en los términos de referencia de una misión?
   A. El restaurante del hotel
   B. Los productos esperados al regresar y su destinatario
   C. El color del vehículo
   D. El nombre de todos los beneficiarios

3. ¿Por qué prever dos medios de comunicación independientes?
   A. Para llamar a la familia más a menudo
   B. Porque la red móvil puede estar cortada o no existir, y hay que poder alertar en cualquier caso
   C. Es una exigencia de los donantes
   D. Para ahorrar saldo telefónico

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. B · 3. B