ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Manual completo

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/

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

-

Índice

1. Día 1 : Antes de partir: analizar, evaluar los riesgos, prepararse
2. Día 2 : Sobre el terreno: desplazarse, reaccionar, trabajar y regresar

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

Día 2 : Sobre el terreno: desplazarse, reaccionar, trabajar y regresar

Objetivos

- Planificar un desplazamiento seguro con llamadas de control y hora límite de regreso.
- Reaccionar ante un incidente y notificarlo correctamente.
- Trabajar con las comunidades y las autoridades, y después cerrar la misión con un debriefing y un informe.

La llegada: briefing y primeros días

Nada más llegar, pida el **briefing de seguridad de la oficina local**, incluso para una visita de dos días. Abarca la situación reciente, las zonas prohibidas, el toque de queda, las normas de desplazamiento, las fases de alerta, los puntos de reunión, los contactos de emergencia y el comportamiento esperado (vestimenta, fotos, alcohol, relaciones con la población).

Los primeros días son los más arriesgados: no conoce ni los lugares, ni los códigos, ni las señales débiles. Algunos reflejos:

- Guarde los números de emergencia y lleve una copia en papel encima.
- Localice las salidas del alojamiento y de la oficina, y el itinerario hacia el punto de reunión.
- Preséntese ante las autoridades y los interlocutores previstos por la oficina, con la orden de misión.
- Escuche al personal nacional: conoce el contexto mejor que nadie.

> Un visitante que ignora las normas locales pone en peligro a todo el equipo, no solo a sí mismo. Las normas se aplican tanto al director de visita como al conductor.

Planificar y realizar un desplazamiento

Cada desplazamiento fuera de la ciudad se autoriza y se sigue según el procedimiento de la oficina. El **plan de movimiento** indica: pasajeros, vehículo y conductor, itinerario y alternativas, hora de salida, horas previstas de llegada y de regreso, horarios de las llamadas de control, medios de comunicación y persona que sigue el movimiento desde la oficina.

Cálculo de los horarios. En pista, cuente con una velocidad media realista, a menudo de 25 a 40 km/h, no con la velocidad máxima. Para 120 km a 30 km/h: 4 horas de carretera. Salida a las 7 h, llegada a las 11 h; 3 horas de trabajo; regreso a las 14 h, llegada a las 18 h. Si la oficina impone un regreso antes de las 17 h, el plan no es viable: hay que reducir el trabajo sobre el terreno, prever pernoctar allí o dividir la misión.

Llamadas de control y procedimiento en caso de falta de respuesta. El vehículo llama a horas o en puntos acordados. Si falta una llamada, la oficina sigue un procedimiento escrito: volver a llamar por todos los medios y, tras un plazo fijado (a menudo 30 minutos), alertar al

responsable de seguridad, que decide las acciones siguientes. Nadie sale a «ver qué pasa» sin una decisión.

En los puestos de control: reducir la velocidad con antelación, mantener la calma y la cortesía, manos visibles, presentar los documentos, no ofrecer nada, no fotografiar, no discutir ni forzar el paso. Si personas armadas exigen algo, la vida está por encima del material.

Reaccionar ante un incidente y notificarlo

Un incidente (accidente, robo, agresión, detención, amenaza) se gestiona en tres tiempos: **sobrevivir y ponerse a salvo**, **alertar** y después **informar**.

- **Accidente de tráfico**: asegurar el lugar, prestar auxilio, alertar a la oficina; según el contexto, puede ser peligroso permanecer en el lugar tras un accidente en el que haya un tercero implicado: aplique la consigna del plan de seguridad.
- **Robo o asalto**: no resistirse, obedecer con calma, evitar los gestos bruscos, no mirar fijamente; los bienes se reponen.
- **Arresto o detención**: mantener la calma, pedir contactar con su organización, no firmar nada que no se entienda.
- **Disparos o explosión**: ponerse a cubierto, alejarse en cuanto sea posible, no acercarse a mirar.

El **mensaje de alerta inmediato** es breve: quién, qué, dónde, cuándo, estado de las personas, necesidad inmediata. El **informe de incidente** escrito se envía en las 24 horas siguientes: hechos, cronología, consecuencias, medidas adoptadas, recomendaciones. Incluso un «casi incidente» (cuasi accidente, amenaza verbal) debe notificarse: así es como la organización detecta una tendencia antes de la tragedia.

> Nunca se oculta un incidente por miedo a ser sancionado. Una organización que castiga a quienes notifican deja de aprender y pone a todo el mundo en peligro.

Trabajar con las comunidades y las autoridades

La seguridad de una misión humanitaria se basa ante todo en la **aceptación**: ser conocido, comprendido y considerado útil. Se construye con el comportamiento de cada persona en misión:

- **Explicar** quién es usted, por qué viene y lo que no puede prometer; no crear nunca expectativas de ayuda sin una decisión.
- **Respetar los principios** de humanidad, neutralidad, imparcialidad e independencia tanto en las palabras como en las decisiones (a quién reunirse, dónde alojarse, con quién viajar).
- **Proteger a las personas y los datos**: consentimiento informado antes de cualquier entrevista, ni nombres ni fotos identificables sin acuerdo, datos sensibles cifrados o dejados en la oficina.
- **Aplicar el código de conducta** y la protección contra la explotación y el abuso sexuales (PEAS): ninguna relación sexual a cambio de ayuda, notificación de toda sospecha por los

canales previstos.
- **Informar a las autoridades** según las normas del país y de la oficina, sin transmitirles información que exponga a las personas.

La elección de los interlocutores, los intérpretes y los conductores también envía un mensaje: un intérprete percibido como vinculado a una parte puede cerrar puertas y poner en peligro a las personas entrevistadas.

Regresar: debriefing, informe y recuperación

Una misión solo termina cuando sus resultados son utilizables. Al regresar:

- **Debriefing** en las 48 horas siguientes con el responsable: resultados, decisiones que tomar, incidentes y casi incidentes, información de seguridad que compartir.
- **Informe de misión** breve y útil: objetivo, lo que se ha hecho, principales constataciones respaldadas por datos, recomendaciones con fecha y responsable, anexos (lista de las personas reunidas según las normas de protección de datos, fotos autorizadas).
- **Devolución** a los equipos y, si es posible, a las comunidades visitadas: lo que se ha retenido y lo que va a suceder.
- **Cierre administrativo**: justificación del anticipo, devolución del material, actualización de los contactos.

La recuperación forma parte de la misión. El estrés acumulado (cansancio, inseguridad, exposición al sufrimiento) es normal; se vuelve peligroso cuando se instala. Las directrices de la Fundación Antares recomiendan una preparación antes de partir, un seguimiento durante la misión, un debriefing y el acceso a apoyo psicológico al regresar. Dormir, hacer una pausa real y hablar con alguien de confianza no son debilidades.

Ejercicio: un plan de movimiento realista

Situación. Debe supervisar una distribución a 135 km de la oficina. Velocidad media en la pista: 30 km/h. La distribución dura 3 horas. Norma de la oficina: ningún vehículo en la carretera después de las 17 h 30. Llamadas de control cada hora. El vehículo consume 16 litros por cada 100 km; reserva obligatoria del 25 %.

Tarea. 1) ¿A qué hora hay que salir como muy tarde para hacer la ida y vuelta en el día? 2) ¿Es realista si la salida no puede producirse antes de las 7 h? 3) ¿Qué cantidad de combustible hay que prever?

Respuesta. Trayecto: 135 / 30 = 4 h 30 en cada sentido. Tiempo total: 4 h 30 + 3 h + 4 h 30 = 12 h. Para regresar a las 17 h 30, habría que salir a las 5 h 30, antes del amanecer, lo que en general contradice la prohibición de circular de noche. Con una salida a las 7 h, el regreso sería a las 19 h: el plan no es viable en un día. Soluciones: pernoctar allí en un lugar validado, distribución supervisada por el equipo local con una videollamada, o misión en dos días. Combustible: 270 km × 16 / 100 = 43,2 litros, más el 25 %: 54 litros.

Para recordar

- Briefing de seguridad local nada más llegar, incluso para una visita corta; las normas se aplican a todos.
- Horarios calculados con una velocidad media realista; un plan que supera la hora límite se modifica antes de partir.
- Llamada de control perdida: procedimiento escrito, nuevas llamadas y después alerta al responsable de seguridad tras el plazo fijado.
- Incidente: ponerse a salvo, alertar (quién, qué, dónde, cuándo, estado, necesidad), informe escrito en 24 h; notificar también los casi incidentes.
- Misión terminada solo tras el debriefing, un informe útil, la devolución, el cierre administrativo y la recuperación.

Cuestionario

1. Un trayecto de 90 km en pista a 30 km/h dura:
   A. 2 horas
   B. 3 horas
   C. 1 hora 30
   D. 4 horas

2. Unos hombres armados exigen su vehículo en un control de carretera. Usted:
   A. Se niega y acelera
   B. Obedece con calma, sin resistirse: la vida está por encima del material
   C. Negocia largamente el precio
   D. Hace una foto para el informe

3. ¿Por qué notificar un casi incidente?
   A. Para obtener una prima
   B. Para que la organización detecte una tendencia antes de que ocurra un incidente grave
   C. No es útil
   D. Para sancionar al conductor

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