ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Seguridad personal y gestión de riesgos sobre el terreno

Manual completo

Formación certificada de 2 días: analizar las amenazas, comprender las estrategias de aceptación, protección y disuasión, aplicar un plan de seguridad, desplazarse y comunicarse con seguridad, y reaccionar ante los incidentes más comunes, con una evaluación final y un certificado verificable. No sustituye a una formación práctica en entornos hostiles (HEAT).

https://humanitairejobs.org/es/academia/securite-terrain/

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

Índice

1. Día 1 : Comprender y gestionar los riesgos
2. Día 2 : Reaccionar ante los incidentes y cuidarse
3. Día 3 : Gestión de incidentes críticos y plan de seguridad

Día 1 : Comprender y gestionar los riesgos

Objetivos

- Calcular y reducir un riesgo.
- Conocer las tres estrategias de seguridad.
- Utilizar el plan de seguridad, los procedimientos y los niveles de alerta.

Amenaza, vulnerabilidad y riesgo

Una **amenaza** es aquello que puede causar daño (delincuencia, combates, artefactos explosivos, enfermedades, accidentes de tráfico). La **vulnerabilidad** es lo que nos expone a esa amenaza (horarios previsibles, vehículo de valor, falta de comunicaciones). Las **capacidades** son lo que reduce la exposición o el impacto (formación, procedimientos, red de contactos).

A menudo se resume así: **riesgo = amenaza × vulnerabilidad ÷ capacidades**. Rara vez se puede actuar sobre la amenaza; se actúa sobre todo sobre las propias vulnerabilidades y capacidades.

Recordatorio importante: en la mayoría de los contextos, los **accidentes de tráfico** y los **problemas de salud** matan o hieren a más trabajadores humanitarios que los ataques.

Aceptación, protección, disuasión

- **Aceptación**: ser aceptado por las comunidades, las autoridades y los grupos armados gracias a la calidad de la asistencia, al respeto de los principios humanitarios (humanidad, neutralidad, imparcialidad, independencia), a la comunicación y al comportamiento de cada persona. Es la estrategia básica de las ONG.
- **Protección**: reducir la vulnerabilidad mediante medios materiales y procedimientos (muros, guardias, toque de queda, convoyes, chalecos).
- **Disuasión**: oponer una amenaza a cambio (escolta armada, sanciones). Las ONG la utilizan como último recurso, ya que puede comprometer la neutralidad y la aceptación.

La mayoría de las organizaciones combinan las tres, con un fuerte énfasis en la aceptación.

Plan de seguridad y procedimientos

Cada zona de intervención cuenta con un **plan de seguridad** actualizado: análisis del contexto y de los riesgos, procedimientos operativos estándar (POE), contactos, planes médicos y de evacuación. Léalo al llegar y fírmelo.

- **Niveles de alerta**: cada nivel indica lo que está permitido (desplazamientos, horarios, zonas).
- **Hibernación**: permanecer resguardado en el lugar (oficina o residencia) con reservas de agua, alimentos, combustible y comunicaciones para varios días.
- **Reubicación**: trasladar temporalmente al personal a una zona más segura del país.
- **Evacuación**: sacar al personal del país. Tenga una mochila preparada (documentos, dinero, medicamentos, cargador).

Desplazamientos y comunicaciones

- Cada movimiento se autoriza y se sigue: itinerario, horarios, pasajeros, puntos de contacto por radio o teléfono a intervalos fijos.
- Evite la rutina (horarios y trayectos variados), no circule de noche salvo que la norma diga lo contrario, cinturón abrochado para todos, velocidad limitada.
- Vehículo en buen estado, depósito lleno, botiquín, rueda de repuesto, lista de contactos.
- Medios de comunicación redundantes (teléfono, radio HF/VHF, teléfono satelital) e indicativos de radio conocidos.
- Infórmese a través de los foros de seguridad de las ONG (por ejemplo, INSO donde esté presente) y de los colegas locales, que son quienes mejor conocen el contexto.

Realizar una evaluación de riesgos de seguridad: el método completo

La fórmula «riesgo = amenaza × vulnerabilidad ÷ capacidades» es un punto de partida pedagógico. En la práctica, una evaluación de riesgos de seguridad (en inglés *Security Risk Assessment*, SRA) es un proceso estructurado, documentado y revisado, que conduce a decisiones: qué actividades mantener, en qué condiciones, con qué medidas y a qué coste. El marco de referencia más utilizado por las ONG es el de la guía *Operational Security Management in Violent Environments* (Good Practice Review 8, Humanitarian Practice Network), complementado por las guías del Global Interagency Security Forum (GISF, antes EISF) y, para la lógica general, por la norma ISO 31000 sobre gestión del riesgo. Los organismos de las Naciones Unidas siguen el *Security Risk Management Manual* (Manual de Gestión de Riesgos de Seguridad) del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS).

Etapa 1: delimitar la evaluación (media jornada)

- **Alcance**: una zona geográfica precisa (un distrito, una ciudad y sus ejes viales), un programa o una actividad puntual (una distribución, una misión exploratoria). Una evaluación «de país» demasiado amplia no permite tomar decisiones.
- **Responsable**: el responsable de seguridad del país o el punto focal de seguridad de la zona, bajo la autoridad del jefe de misión o del director de país, que sigue siendo el propietario del riesgo y firma el documento.
- **Participantes**: jefe de base, conductores con experiencia, logista, al menos un miembro del personal nacional procedente de cada comunidad presente, responsables de programa. Los conductores y los guardias suelen ser quienes mejor conocen las amenazas reales; excluirlos es un error clásico.
- **Plazo de revisión**: fijado desde el principio (como mínimo cada seis meses, y ante cualquier cambio significativo del contexto).

Etapa 2: analizar el contexto (de dos a cinco días según el acceso)

El análisis de contexto responde a cuatro preguntas: quiénes son los actores, cuáles son sus intereses, cómo perciben a nuestra organización y qué dinámicas pueden evolucionar en los próximos tres a seis meses.

- **Mapeo de actores**: autoridades estatales, fuerzas de seguridad, grupos armados no estatales, autoridades tradicionales y religiosas, comerciantes, medios de comunicación locales, otras organizaciones humanitarias. Para cada uno: intereses, capacidad de causar daño o de proteger, actitud hacia la organización (favorable, neutral, hostil), canal de contacto existente.
- **Historial de incidentes**: al menos 12 meses de datos, procedentes de los informes internos, del foro de seguridad de las ONG (INSO allí donde opera), de las reuniones de coordinación de la

seguridad (célula del UNDSS en el marco de *Saving Lives Together*) y de la base de datos pública *Aid Worker Security Database* (Humanitarian Outcomes) para las tendencias regionales.

- **Factores estacionales y de calendario**: temporada de lluvias (carreteras cortadas, aislamiento), período de escasez entre cosechas, trashumancia, elecciones, fiestas religiosas, períodos de pago de salarios (pico de robos).
- **Percepción de la organización**: ¿quién nos conoce, por qué y con qué imagen? Los rumores se recopilan y se tratan como datos, no como ruido.

Etapa 3: identificar y describir las amenazas

Una amenaza se describe con precisión: autor, modus operandi, objetivo habitual, lugar, momento. «Delincuencia» no es una amenaza utilizable; «robos a mano armada de vehículos 4x4 por grupos de 3 a 5 hombres en el eje Kalanga-Biro entre las 16:00 y las 19:00, sin violencia física en 8 de cada 10 casos» sí lo es. Habitualmente se distinguen:

- **Amenazas dirigidas**: la organización o su personal es el objetivo como tal (secuestro con fines de rescate, ataque en represalia, amenazas escritas).
- **Amenazas delictivas oportunistas**: el personal es el objetivo por lo que posee (dinero, vehículo, teléfono).
- **Amenazas indirectas o colaterales**: encontrarse en el lugar equivocado (combates, bombardeos, artefactos explosivos, manifestaciones).
- **Amenazas no intencionales**: accidentes de tráfico, enfermedades, desastres naturales, incendios. En muchos contextos representan la mayoría de las muertes y lesiones graves del personal, pero siguen subestimadas en los análisis.
- **Amenazas internas**: fraude, robo interno, violencia entre colegas, acoso y explotación sexuales, filtración de información.

Etapa 4: evaluar la probabilidad y el impacto

Cada amenaza se evalúa en dos escalas de 1 a 5, con definiciones escritas para que dos evaluadores obtengan la misma puntuación.

Puntuación	Probabilidad	Impacto
1	Muy improbable: ningún incidente de este tipo conocido en la zona desde hace más de 2 años	Insignificante: ninguna lesión, pérdida material menor, sin interrupción
2	Improbable: un incidente en la zona en los últimos 12 meses, sin objetivo humanitario	Menor: lesión leve, pérdida inferior a 1000 USD, interrupción de menos de 48 horas
3	Posible: varios incidentes en 12 meses, de los cuales al menos uno afectó a una organización humanitaria	Moderado: lesión que requiere atención médica, pérdida de un vehículo, suspensión de una a dos semanas
4	Probable: incidentes mensuales, varias organizaciones afectadas	Grave: lesión grave, secuestro de corta duración, suspensión de un mes, daño a la reputación
5	Muy probable: incidentes semanales o amenaza explícita contra la organización	Crítico: muerte, secuestro prolongado, violencia sexual, cierre de la base

El nivel de riesgo es el producto de las dos puntuaciones (de 1 a 25). Una convención frecuente: de 1 a 4 bajo, de 5 a 9 medio, de 10 a 16 alto, de 20 a 25 muy alto (o «extremo»). Lo importante es que la convención esté escrita, sea conocida y se aplique de forma constante de una evaluación a otra.

Etapa 5: definir las medidas y calcular el riesgo residual

Para cada riesgo medio o superior, se definen medidas que actúan sobre la probabilidad (evitar la exposición, reducir el atractivo del objetivo, mejorar la aceptación) o sobre el impacto (primeros auxilios, seguro, procedimientos de respuesta, plan médico). A continuación se reevalúa el riesgo **con las medidas implantadas**: es el **riesgo residual**. Una medida que no está presupuestada, ni asignada a una persona, ni es verificable no es una medida: no reduce la puntuación.

Etapa 6: decidir en función del umbral de riesgo aceptable

El riesgo residual se compara con el **umbral de riesgo** de la organización, es decir, el nivel máximo de riesgo que acepta que corra su personal. Este umbral no es fijo: depende de la **criticidad del programa**. Las Naciones Unidas utilizan un marco formal de criticidad de los programas (*Programme Criticality Framework*) que clasifica las actividades de PC1 (actividades vitales inmediatas o directamente encomendadas por mandato) a PC4; solo las actividades PC1 pueden justificar un riesgo residual muy alto, y únicamente mediante una decisión al más alto nivel. Las ONG aplican la misma lógica de formas más sencillas: una distribución de agua en plena epidemia de cólera puede justificar un riesgo alto; un taller de formación o una visita de un donante, no.

> Una evaluación de riesgos no se juzga por la calidad de la tabla, sino por la decisión que produce: mantener, adaptar, suspender o retirarse. Si el documento no desemboca en ninguna decisión ni en ninguna partida presupuestaria, no ha servido para nada.

Etapa 7: difundir, aplicar y revisar

Las conclusiones se traducen en el plan de seguridad, los procedimientos operativos estándar y los niveles de seguridad. Se presentan a todo el personal afectado, en un idioma que comprenda, en una sesión informativa de una hora como mínimo. La revisión se activa automáticamente al llegar el plazo fijado, ante un incidente grave en la zona, un cambio de nivel de seguridad o la apertura de una nueva actividad.

Ejemplo completo: evaluación de riesgos para la apertura de la base de Kalanga

Contexto ficticio: la ONG «Secours Solidaire International» prepara la apertura de una base en Kalanga, cabecera de un distrito ficticio del noreste de un país en conflicto prolongado. El proyecto prevé distribuciones de alimentos y de artículos domésticos para 18 000 personas desplazadas, repartidas entre la ciudad y tres emplazamientos situados a 25, 40 y 65 km. El equipo contará con 2 internacionales, 24 nacionales, 4 vehículos y un almacén. El jefe de misión solicita una evaluación antes de la validación por la sede.

Datos recopilados

- En los últimos 12 meses, el foro de seguridad de las ONG registró en el distrito 41 incidentes que afectaron a organizaciones humanitarias: 17 robos a mano armada de vehículos o bienes en carretera, 9 robos con fuerza en oficinas o almacenes, 6 accidentes de tráfico graves, 4 detenciones temporales de personal nacional en controles, 3 amenazas verbales relacionadas con la focalización de las distribuciones, 2 secuestros de corta duración (liberación en menos de 72 horas), ninguna muerte por acto de violencia.
- Dos grupos armados controlan alternativamente el eje hacia el emplazamiento más alejado (65 km); un tercer grupo, esencialmente delictivo, opera en el eje de 40 km entre las 15:00 y las 19:00.
- Los rumores recopilados por el equipo de evaluación acusan a las ONG de favorecer a los desplazados en detrimento de la población de acogida, que no ha recibido ninguna ayuda desde

hace un año.

- La temporada de lluvias (de julio a octubre) corta el eje de 65 km unas tres semanas al año.
- El hospital de distrito dispone de un quirófano; el hospital más cercano capaz de atender a un politraumatizado se encuentra en la capital, a 1 h 40 min de vuelo. El servicio aéreo humanitario (UNHAS) llega a Kalanga dos veces por semana.

Registro de riesgos (extracto)

Amenaza	P	I	Riesgo inicial	Medidas principales	P'	I'	Residual
Robo a mano armada de vehículo en el eje de 40 km (de 15:00 a 19:00)	4	3	12 alto	Regreso obligatorio antes de las 14:30; salidas en horarios variables; sin banderín ni adhesivos de valor; no llevar a bordo más de 50 USD en efectivo; consigna de no resistencia; seguimiento de movimientos con contactos cada 30 minutos	2	3	6 medio
Accidente de tráfico grave	3	5	15 alto	Limitadores o seguimiento GPS con alerta por encima de 80 km/h; cinturón obligatorio en todas las plazas; prohibición de conducir de noche; prueba y formación de los conductores; botiquín de traumatología y conductor formado en primeros auxilios en cada vehículo; máximo 10 horas de conducción al día	2	4	8 medio
Robo con fuerza en el almacén	4	2	8 medio	Cerca de 2,5 m, iluminación perimetral, dos guardias nocturnos de una empresa verificada, registro de llaves, existencias limitadas a 10 días de distribuciones	2	2	4 bajo
Hostilidad de la población de acogida relacionada con la focalización	3	4	12 alto	Inclusión de un 20 % de hogares de acogida vulnerables; criterios publicados y explicados con los jefes tradicionales; mecanismo de quejas accesible; contratación equilibrada entre comunidades	2	3	6 medio
Secuestro de personal en el eje de 65 km	3	5	15 alto	Negociación previa del acceso con los dos grupos; únicamente personal nacional, tras consentimiento informado; nada de personal internacional; misiones de una jornada sin pernoctar; comunicación por satélite; itinerario validado la víspera	2	5	10 alto
Detención de personal nacional en un control	3	3	9 medio	Órdenes de misión firmadas por las autoridades; tarjetas de identificación profesional; contactos preestablecidos con la policía y la gendarmería; procedimiento de alerta inmediata	2	3	6 medio
Paludismo grave	4	4	16 alto	Mosquiteros tratados con insecticida en todos los alojamientos; quimioprofilaxis para las personas no inmunes; pruebas de diagnóstico rápido y tratamiento en la base; plan de derivación médica	2	3	6 medio

Razonamiento y decisión

1. **Ciudad y emplazamientos a 25 y 40 km**: todos los riesgos residuales son, como mucho, medios. El jefe de misión valida las actividades, a condición de que las medidas estén presupuestadas e implantadas antes de la primera distribución.
2. **Emplazamiento a 65 km**: el riesgo residual de secuestro sigue siendo alto (10). El umbral de la organización exige la validación del director regional para cualquier riesgo alto, y solo para actividades vitales. El equipo argumenta que 4200 personas desplazadas no han recibido ninguna asistencia alimentaria desde hace 5 meses y presentan una desnutrición aguda global estimada en un 17 %. El director regional valida por un período de tres meses, con revisión mensual, y pide estudiar una modalidad alternativa (transferencias monetarias por telefonía móvil si la red lo permite, o asociación con una organización local ya aceptada, siempre que la transferencia del riesgo se discuta abiertamente y se compense con apoyo en materia de seguridad).
3. **Presupuesto**: las medidas representan 46 000 USD en 12 meses (vigilancia, cerca, equipos de radio y satelitales, formaciones, seguimiento GPS, seguro), es decir, el 3,8 % de un presupuesto de 1,2 millones de USD. Este coste se integra en el presupuesto del proyecto como coste directo, algo que la mayoría de los donantes institucionales aceptan cuando está justificado por la evaluación de riesgos.

Lo que enseña el ejemplo

- El riesgo más alto al principio (paludismo, 16) no es un riesgo de violencia: suele ser así.
- Las medidas de aceptación (inclusión de la población de acogida) reducen el riesgo tanto como las medidas materiales, con un coste menor, pero implican a los equipos de programa, no solo a la logística.
- Recurrir exclusivamente al personal nacional para el eje más peligroso es una **transferencia del riesgo**. Solo es aceptable si el personal nacional está realmente menos expuesto (lo que debe demostrarse, no suponerse), si ha dado su consentimiento informado y si goza de las mismas protecciones (seguro, comunicaciones, apoyo tras un incidente).

Aceptación, protección y disuasión: aplicarlas y medirlas

Las tres estrategias forman lo que la guía GPR8 denomina el «triángulo de la seguridad». La cuestión para un responsable no es elegir una de ellas, sino dosificar la combinación en función de las amenazas: la aceptación es eficaz frente a las amenazas que proceden de actores que tienen interés en nuestra presencia; casi no tiene efecto frente a la delincuencia oportunista, los artefactos explosivos o los bombardeos, que corresponden al ámbito de la protección.

Construir la aceptación: un enfoque activo

La aceptación no se decreta ni se deriva automáticamente de un buen programa. Los trabajos colectivos realizados por varias ONG internacionales (en particular Save the Children, CARE y Mercy Corps) sobre la gestión de la seguridad basada en la aceptación han formalizado un enfoque en cinco etapas:

1. **Evaluar a los actores**: ¿quién puede perjudicarnos, protegernos o influir en quienes pueden hacerlo?
2. **Analizar las percepciones**: cómo percibe cada uno nuestro mandato, nuestra financiación, nuestro personal y nuestros criterios de focalización.
3. **Actuar sobre los factores de aceptación**: calidad y pertinencia de la ayuda, principios humanitarios aplicados y visibles, contratación equitativa, compras locales transparentes, conducta del personal, gestión de las quejas, comunicación regular.

4. **Negociar el acceso** con quienes detentan el poder, a un nivel jerárquico adecuado y de forma coherente entre los equipos.
5. **Medir y hacer el seguimiento** de la aceptación a lo largo del tiempo.

Indicadores de aceptación utilizables

Indicador	Fuente	Señal de alerta
Información de seguridad facilitada espontáneamente por la comunidad (advertencias, consejos sobre itinerarios)	Diario del punto focal de seguridad	Cese de las advertencias, silencio inusual
Acceso a los emplazamientos sin obstrucción	Informes de movimientos	Aumento de las negativas o de las exigencias de pago en los controles
Naturaleza de las quejas y los rumores	Mecanismo de quejas, seguimiento de rumores	Rumores de favoritismo, espionaje o proselitismo
Participación en las reuniones comunitarias	Actas	Ausencia de los líderes de un grupo determinado
Comportamiento hacia el personal nacional fuera de servicio	Entrevistas individuales	Presiones sobre las familias, exigencias de empleo bajo amenaza

Un registro trimestral, consignado y comparado, permite ver la tendencia. Un descenso de la aceptación suele preceder en varias semanas a los incidentes dirigidos.

La protección: medidas proporcionadas

Las medidas de protección pertenecen a cuatro familias: **físicas** (cercas, iluminación, control de acceso, cuarto seguro), **de procedimiento** (toque de queda, gestión de llaves, procedimientos de movimiento, gestión del efectivo), **organizativas** (formación, contratación y verificación de los guardias, estructura de decisión) y **discreción** (perfil bajo: vehículos sin logotipo, ausencia de visibilidad en las zonas donde el logotipo atrae la amenaza). El principal riesgo de una protección pesada es el efecto «búnker»: una base fortificada transmite un mensaje de desconfianza, aísla al equipo de la comunidad y puede reducir la aceptación.

La disuasión y las escoltas armadas

Las *IASC Non-Binding Guidelines on the Use of Armed Escorts for Humanitarian Convoys* (Directrices no vinculantes del IASC sobre el uso de escoltas armadas para convoyes humanitarios, 2013) establecen la regla general: los convoyes humanitarios no recurren a escoltas armadas, salvo como último recurso, cuando se reúnen cuatro criterios: la necesidad humanitaria es vital, las autoridades competentes no pueden garantizar un entorno seguro, no existe alternativa y la propia escolta es creíble y respetuosa del derecho internacional humanitario. La decisión se documenta, se limita en el tiempo y se reexamina. Para una ONG, la escolta armada plantea tres problemas concretos: asocia a la organización con una parte en el conflicto, puede atraer los ataques en lugar de disuadirlos y crea un precedente difícil de revertir. Existen otras formas de disuasión, menos visibles: suspensión temporal de las actividades tras una agresión, retirada coordinada de varias organizaciones, gestión diplomática.

> La combinación adecuada se decide amenaza por amenaza. Para cada línea del registro de riesgos, pregúntese: ¿quién es el autor probable?, ¿tiene interés en nuestra presencia?, ¿y qué estrategia actúa realmente sobre él?

Gestión de movimientos y comunicaciones: procedimientos detallados

Los desplazamientos concentran la mayor parte de la exposición del personal: la mayoría de los robos, secuestros, ataques y accidentes que afectan a trabajadores humanitarios se producen en la carretera, según los análisis anuales de la *Aid Worker Security Database*. Un procedimiento de gestión de movimientos escrito, aplicado sin excepciones y controlado, es la medida de seguridad más rentable.

El ciclo de un movimiento

1. **Solicitud (la víspera antes de las 16:00)**: el solicitante rellena una ficha de movimiento: objeto, destino, itinerario principal e itinerario alternativo, horarios de salida y de regreso, pasajeros (incluidas las personas ajenas a la organización, en principio prohibidas sin autorización), vehículo, conductor, medios de comunicación, puntos de contacto previstos.
2. **Validación (antes de las 18:00)**: el punto focal de seguridad verifica el nivel de seguridad de la zona, la información de las últimas 24 horas (foro de seguridad, red de contactos, otras organizaciones), la meteorología y el estado de las carreteras. Valida, modifica o rechaza. Los movimientos hacia una zona de nivel alto los valida el jefe de base o el jefe de misión.
3. **Sesión informativa de salida (15 minutos)**: itinerario, puntos sensibles, consignas en los controles, horarios de contacto, conducta en caso de incidente, verificación de la lista de comprobación del vehículo.
4. **Seguimiento (durante el movimiento)**: el radiooperador o la persona de guardia anota cada contacto en el registro de movimientos: hora, posición, situación. Los contactos se realizan a la salida, en cada punto de paso definido, a la llegada, a la salida del emplazamiento y al regreso.
5. **Cierre e informe**: a la llegada, el movimiento se cierra en el registro. Cualquier observación (nuevo control, actitud inusual, carretera deteriorada) se transmite al punto focal el mismo día.

El procedimiento de contacto perdido

Un contacto perdido es la primera alerta de un posible incidente. El procedimiento debe estar escrito con plazos precisos, ser conocido por el radiooperador y estar expuesto en la sala de radio. Ejemplo de procedimiento para un contacto previsto cada 30 minutos:

Plazo tras la hora prevista	Acción	Responsable
+ 10 minutos	Llamada al vehículo por todos los medios disponibles (VHF, HF, teléfono móvil, teléfono satelital de los pasajeros)	Radiooperador
+ 20 minutos	Información al punto focal de seguridad; verificación del seguimiento GPS; llamada a los contactos a lo largo del itinerario (otra ONG, jefe de aldea, puesto de salud)	Radiooperador y punto focal
+ 45 minutos	Información al jefe de base; congelación de los demás movimientos en el mismo eje; recopilación de información del foro de seguridad	Punto focal de seguridad
+ 90 minutos	Activación del equipo de gestión de incidentes; información al jefe de misión; decisión de enviar o no un equipo de búsqueda (nunca sin evaluación previa)	Jefe de base

Los plazos se acortan en las zonas de alto riesgo y se alargan en los ejes sin cobertura conocida. Lo esencial es que todo el mundo sepa de antemano cuándo se activará la alerta: un conductor que sabe que la ausencia de contacto activará una alerta al cabo de 20 minutos no «se salta» los contactos.

Las comunicaciones: redundancia y disciplina

- **Dos medios independientes como mínimo** para cualquier movimiento fuera de la ciudad: por ejemplo, VHF o teléfono móvil más teléfono satelital o HF. El teléfono satelital va cargado, se prueba antes de la salida y se guarda al alcance de la mano, no en el maletero.
- **Alcance real**: la VHF alcanza en general de 5 a 10 km en terreno despejado de vehículo a vehículo, más con un repetidor; la HF permite enlaces de varios cientos de kilómetros, pero requiere un operador formado y horarios de escucha.
- **Indicativos y alfabeto fonético**: cada persona y cada vehículo tiene un indicativo; nunca se anuncian en claro nombres, cantidades de dinero ni itinerarios en una red que pueda ser escuchada.
- **Códigos de alerta**: una palabra clave sencilla, conocida por todos, señala una situación de coacción («estoy con invitados») sin alertar a los autores.
- **Autorizaciones**: el uso de radios y teléfonos satelitales está sujeto a licencia en la mayoría de los países; algunos los prohíben o los restringen. La organización debe disponer de las autorizaciones; de lo contrario, el material puede ser incautado y el personal detenido.
- **Escucha**: la sala de radio permanece atendida durante toda la duración de los movimientos y, en las zonas de riesgo, las 24 horas del día, con contactos de control por la tarde y por la mañana para las residencias.

La seguridad vial: la amenaza más subestimada

Los accidentes de tráfico son, según la Organización Mundial de la Salud, una de las principales causas de muerte en los países de ingresos bajos y medianos, y una causa importante de muertes y lesiones graves del personal humanitario. Las medidas más eficaces son conocidas y poco costosas:

- Cinturón de seguridad en todas las plazas, incluidas las traseras, controlado por el conductor antes de la salida (el conductor tiene autoridad para negarse a salir).
- Velocidad máxima escrita (por ejemplo, 80 km/h en carretera asfaltada, 50 km/h en pista, 30 km/h en las aldeas), controlada mediante seguimiento GPS con informe semanal.
- Prohibido conducir de noche fuera de la ciudad, salvo urgencia médica validada.
- Tiempo de conducción limitado (por ejemplo, 2 horas sin pausa, de 8 a 10 horas al día) y descanso obligatorio.
- Pruebas de conducción en la contratación y formación anual de los conductores; ninguna persona no autorizada conduce.
- Verificación diaria del vehículo según una lista escrita (véanse las herramientas más abajo) y mantenimiento según el calendario del fabricante.
- Prohibido usar el teléfono al conducir, también para el jefe de vehículo que distrae al conductor.

> Un conductor que se niega a salir porque un pasajero no se pone el cinturón, o que se niega a superar la velocidad fijada pese a la presión de un directivo con prisa, está aplicando la política de la organización. La dirección debe respaldarlo públicamente; de lo contrario, la regla desaparece en pocas semanas.

Herramientas reutilizables: registro, ficha de movimiento y listas de comprobación

Modelo de registro de riesgos

N.º	Amenaza (autor, modus operandi, lugar, momento)	Objetivo y vulnerabilidades	P	I	Riesgo	Medidas (responsable, plazo, coste)	Riesgo residual	Decisión	Fecha de revisión
1	…	…	1 a 5	1 a 5	P × I	…	…	Aceptado, aceptado con condiciones, rechazado	…

Modelo de ficha de movimiento

Apartado	Contenido esperado
Objeto y justificación	Actividad, criticidad (vital, importante, aplazable)
Itinerario	Itinerario principal e itinerario alternativo, puntos de paso con horas previstas
Horarios	Salida, llegada al emplazamiento, salida del emplazamiento, hora límite de regreso
Personas	Nombres, funciones, números, grupo sanguíneo si se conoce, persona a quien avisar
Vehículo y conductor	Matrícula, indicativo de radio, control diario realizado
Comunicaciones	Medios que se llevan, números, frecuencia de los contactos
Validación	Nombre de quien valida, fecha, reservas eventuales

Lista de comprobación diaria del vehículo

- Nivel de combustible como mínimo a tres cuartos, bidón de reserva si el eje lo justifica.
- Neumáticos (presión, desgaste), rueda de repuesto, gato y llave.
- Frenos, faros, intermitentes, limpiaparabrisas, claxon.
- Aceite y líquido refrigerante.
- Botiquín de primeros auxilios y botiquín de traumatología completos (torniquete, vendajes compresivos, manta térmica).
- Extintor vigente, triángulo, cable de remolque.
- Radio probada, teléfono satelital cargado, lista de contactos y mapa en papel.
- Agua potable (al menos 2 litros por persona) y raciones para una noche imprevista en los ejes aislados.
- Documentación del vehículo y órdenes de misión.

Lista de comprobación a la llegada de un nuevo miembro del personal (primeras 48 horas)

1. Sesión informativa de seguridad individual de al menos una hora a cargo del punto focal, antes de cualquier salida.
2. Lectura y firma del plan de seguridad y de los procedimientos.
3. Entrega y prueba de los medios de comunicación; aprendizaje de los indicativos y los códigos.
4. Visita de los lugares: residencia, oficina, punto de reunión, cuarto seguro, ubicación de la mochila de emergencia y del kit de PEP (profilaxis posexposición).

5. Registro de los datos personales confidenciales (contactos de emergencia, información médica útil, preguntas de prueba de vida).
6. Explicación del nivel de seguridad vigente y de las normas que se derivan de él.
7. Designación de un colega de referencia durante las dos primeras semanas.

Lo que examinan los donantes, los auditores y los evaluadores

- **ECHO**: en el formulario único, la sección sobre riesgos y seguridad debe demostrar que la organización dispone de un marco de gestión de la seguridad, de un análisis de riesgos propio de la acción y de medidas presupuestadas. Los costes de seguridad justificados son subvencionables. ECHO ha publicado una *Generic Security Guide for Humanitarian Organisations* (Guía genérica de seguridad para organizaciones humanitarias) y orientaciones sobre la seguridad en el marco de su asociación.
- **BHA**: las directrices de solicitud para la asistencia de emergencia exigen una descripción de la gestión de los riesgos de seguridad y protección, también para los socios ejecutores.
- **FCDO y organismos de las Naciones Unidas**: verificación del deber de cuidado en las evaluaciones previas de los socios (capacidad de gestión de riesgos, políticas, seguros).
- **Auditores internos**: registro de movimientos llevado sin lagunas, pruebas firmadas de las sesiones informativas, evaluaciones de riesgos fechadas y revisadas, incidentes notificados y analizados, medidas presupuestadas efectivamente implantadas.

Errores frecuentes y variaciones según el contexto

Errores frecuentes

Error	Consecuencia	Cómo evitarlo
Copiar la evaluación de riesgos de otra zona o de un año anterior	Amenazas obsoletas, medidas inadecuadas	Fecha de revisión obligatoria, datos de incidentes de los últimos 12 meses, taller con el personal local
Describir las amenazas de forma general («inseguridad», «delincuencia»)	Imposible definir medidas precisas	Describir autor, modus operandi, lugar, momento y objetivo
Olvidar las amenazas no intencionales e internas	Las principales causas de muerte y de lesiones no se abordan	Apartados obligatorios: carretera, salud, incendio, amenazas internas
Suponer que el personal nacional está menos expuesto	Transferencia del riesgo no reconocida, desigualdad de protección	Analizar la exposición propia del personal nacional (presiones familiares, pertenencia comunitaria, detenciones)
Medidas no presupuestadas	Riesgo residual teórico, falsa sensación de seguridad	Partida presupuestaria para cada medida; verificación en la ejecución
Evaluación elaborada por un único expatriado	Sesgo, punto ciego cultural	Participación del personal nacional, de los conductores y de los socios
Ausencia de un umbral de riesgo escrito	Decisiones incoherentes, presión sobre el terreno para «ir de todos modos»	Umbral definido por la dirección, vinculado a la criticidad de los programas

Crisis repentina y crisis prolongada

En las **primeras semanas de una crisis repentina** (terremoto, afluencia masiva de refugiados, estallido de combates), la evaluación completa es imposible. Se realiza una evaluación rápida en 24 a 72 horas, centrada en las amenazas inmediatas (réplicas, derrumbes, multitudes, saqueos, epidemias, carreteras), con medidas conservadoras por defecto (toque de queda estricto, movimientos en parejas, dos medios de comunicación). La evaluación completa se realiza en un plazo de 4 a 6 semanas. En **crisis prolongada**, el peligro es el inverso: la costumbre reduce la vigilancia, los procedimientos se relajan y la evaluación deja de revisarse. En ese caso resulta útil una auditoría anual de las prácticas reales, comparadas con los procedimientos escritos.

Campamento y medio urbano

En un **campamento**, las principales amenazas se deben a las tensiones entre las personas desplazadas y el personal (focalización, raciones, contratación), a los movimientos de multitudes durante las distribuciones y a la posible presencia de elementos armados. Las medidas se centran en la organización de las distribuciones (filas separadas, puntos de salida, presencia de los comités), los mecanismos de quejas y la coordinación con la gestión del campamento. En **medio urbano**, predominan la delincuencia, las manifestaciones, los secuestros con fines lucrativos y el tráfico; los itinerarios y los horarios deben variarse, la discreción suele ser preferible a la visibilidad y la seguridad de las residencias dispersas del personal se convierte en una cuestión fundamental.

Gestión a distancia

Cuando el personal internacional o el personal directivo ya no puede acceder a una zona, la gestión a distancia transfiere parte del riesgo al personal nacional local o a los socios. Las buenas prácticas consisten en reconocer explícitamente esa transferencia, realizar una evaluación de riesgos propia del personal que permanece, otorgar a ese personal una autoridad real para suspender una actividad, reforzar las comunicaciones y el seguimiento, y prever mecanismos de verificación por terceros que no expongan más a los equipos.

Socios locales con poca capacidad

El Gran Pacto (Grand Bargain, 2016) y los compromisos sobre la localización han aumentado la proporción de la ayuda ejecutada por organizaciones locales. Estas organizaciones suelen gozar de mayor aceptación, pero están peor equipadas y peor aseguradas. Las recomendaciones del GISF y de InterAction sobre las asociaciones y la gestión de los riesgos de seguridad insisten en tres puntos: debatir abiertamente los riesgos y su reparto desde la negociación de la asociación, financiar realmente los costes de seguridad del socio (equipos, formación, seguros, costes indirectos) y respetar el análisis del socio en lugar de imponerle procedimientos concebidos para una ONG internacional.

Inseguridad elevada

En los contextos de inseguridad muy elevada (conflicto armado activo, terrorismo, secuestros frecuentes de extranjeros), las medidas de perfil bajo suelen prevalecer sobre la visibilidad; los movimientos se reducen a lo estrictamente necesario, los desplazamientos internacionales se limitan, la planificación de la hibernación y de la reubicación pasa a ser prioritaria y las decisiones de acceso se toman a un nivel jerárquico elevado. La coordinación con los demás actores (foro de seguridad, Saving Lives Together) se vuelve indispensable para evitar que una organización asuma por sí sola un riesgo que expondrá a las demás.

Preguntas de entrevista y referencias clave

Los puestos de punto focal de seguridad, de responsable de seguridad de país o de jefe de base incluyen casi siempre una entrevista técnica y a veces un ejercicio escrito (análisis de riesgos a partir

de un escenario, redacción de un procedimiento). Estas son algunas preguntas frecuentes y lo que contiene una respuesta sólida.

1. «¿Cómo realiza una evaluación de riesgos para una zona nueva?»

Describe un proceso: delimitación, análisis del contexto y de los actores, recopilación de al menos 12 meses de datos de incidentes, descripción precisa de las amenazas, escalas de probabilidad y de impacto definidas, medidas presupuestadas y asignadas, riesgo residual, decisión en función del umbral de riesgo y de la criticidad del programa, difusión y revisión. Menciona la participación del personal nacional y de los conductores.

2. «¿Cómo mide la aceptación?»

Cita indicadores concretos (información espontánea, acceso, quejas y rumores, participación de los líderes), una recopilación regular y un análisis de las tendencias. Reconoce que la aceptación varía según los actores y puede ser fuerte ante una comunidad y nula ante un grupo armado.

3. «Un jefe de programa quiere mantener una distribución pese a un incidente grave en el eje la víspera. ¿Qué hace usted?»

No responde ni «se cancela» ni «vamos»: reúne información sobre el incidente, reevalúa el riesgo, examina alternativas (aplazamiento de 48 horas, otro itinerario, otra modalidad, socio local), aplica el umbral y la cadena de decisión escrita, y documenta la decisión. Recuerda que el jefe de programa no puede decidir por sí solo aceptar un riesgo superior al umbral.

4. «¿Qué opina de las escoltas armadas?»

Cita las directrices no vinculantes del IASC sobre las escoltas armadas (último recurso, criterios acumulativos), explica los riesgos para la neutralidad y la aceptación y propone alternativas. Reconoce que algunos organismos y algunos contextos recurren a ellas, con decisiones documentadas.

5. «¿Cómo gestiona la seguridad de un socio local en gestión a distancia?»

Habla de reparto del riesgo y no de transferencia, de evaluación de las capacidades del socio, de financiación de los costes de seguridad, de derecho de suspensión, de formación conjunta y de apoyo en caso de incidente, incluidos el seguro y el apoyo psicosocial.

6. «¿Cuál fue la primera causa de muerte del personal en su último destino y qué hizo usted?»

Una respuesta sólida es honesta y cuantificada; suele citar los accidentes de tráfico o la salud, y describe medidas concretas (cinturón, velocidad, conducción nocturna, seguimiento GPS, formación de los conductores) con su efecto medido.

Referencias clave

- *Operational Security Management in Violent Environments*, Good Practice Review 8 (edición revisada): Humanitarian Practice Network, ODI.
- *Security Risk Management: a basic guide for smaller NGOs*, *Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies* y guías temáticas: Global Interagency Security Forum (GISF, antes EISF).
- *Security Risk Management Manual* y *Programme Criticality Framework*: sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS).
- *Saving Lives Together*: marco de colaboración en materia de seguridad entre las Naciones Unidas, las ONG y las organizaciones internacionales.

- *IASC Non-Binding Guidelines on the Use of Armed Escorts for Humanitarian Convoys* (2013): Comité Permanente entre Organismos.
- *Generic Security Guide for Humanitarian Organisations*: ECHO, Comisión Europea.
- Norma ISO 31000 (gestión del riesgo) y norma ISO 31030 (gestión de riesgos en los viajes de trabajo).
- Informes anuales *Aid Worker Security Report* y *Aid Worker Security Database*: Humanitarian Outcomes.
- Norma Humanitaria Esencial en materia de Calidad y Rendición de Cuentas (CHS), compromiso 8 sobre el apoyo al personal.

Ejercicio: análisis de riesgos

Para un trayecto habitual de su equipo (por ejemplo, oficina → lugar de distribución a 40 km), enumere tres amenazas, anote su probabilidad y su impacto y, a continuación, proponga para cada una una medida de aceptación o de protección. Después, compruebe que conoce el nivel de alerta actual y el procedimiento de hibernación de su base.

Para recordar

- Riesgo = amenaza × vulnerabilidad ÷ capacidades: se actúa sobre las propias vulnerabilidades y capacidades.
- Los accidentes de tráfico y la salud son riesgos importantes.
- Primero la aceptación; la disuasión como último recurso.
- Hibernación (quedarse), reubicación (dentro del país), evacuación (fuera del país).

Cuestionario

1. Hacer el mismo trayecto a la misma hora todos los días aumenta:
   A. La aceptación
   B. La amenaza
   C. La vulnerabilidad
   D. Las capacidades

2. La estrategia de seguridad básica de las ONG es:
   A. La escolta armada
   B. La aceptación
   C. La disuasión
   D. El aislamiento

3. Trasladar al personal a una ciudad más segura del mismo país se llama:
   A. Rotación
   B. Evacuación
   C. Reubicación
   D. Hibernación

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

Día 2 : Reaccionar ante los incidentes y cuidarse

Objetivos

- Saber comportarse en los puestos de control, en caso de robo de vehículo o de secuestro.
- Reaccionar ante artefactos explosivos y agresiones.
- Notificar un incidente y gestionar el estrés.

Puestos de control, robo de vehículo y robo a mano armada

- **Puesto de control (checkpoint)**: reduzca la velocidad con antelación, encienda la luz interior de noche, manos visibles, mantenga la calma y la cortesía, presente sus documentos, no oculte nada, no tome fotos, no ofrezca dinero. Comunique su paso por radio.
- **Robo de vehículo (carjacking)** o **robo a mano armada**: **no se resista**. Los bienes se reemplazan; las vidas, no. Movimientos lentos, anuncie lo que va a hacer, entregue lo que le pidan, no mire fijamente a los agresores.
- Después del incidente: póngase a salvo, avise a su punto focal, pida asistencia médica si es necesario.

Secuestro y artefactos explosivos

Secuestro: los primeros minutos son los más peligrosos. No se resista, mantenga la calma, obedezca las órdenes sencillas, cuide su salud (coma, beba, muévase), mantenga una rutina y la esperanza. Su organización tiene un procedimiento de gestión de crisis: confíe en ella.

Artefactos explosivos y restos explosivos de guerra (UXO, minas): permanezca en las carreteras y caminos utilizados; si ve un objeto sospechoso: **no lo toque**, aléjese por el mismo camino, **señalice** la zona si puede hacerlo sin peligro y **avise** a las autoridades y a los actores de la acción contra las minas.

Disparos: al suelo, a cubierto detrás de un obstáculo sólido, espere a que terminen antes de moverse.

Violencia sexual y salud

En caso de agresión sexual contra un miembro del personal, la organización debe ofrecer un apoyo confidencial. El kit de **profilaxis posexposición (PEP)** contra el VIH debe tomarse lo antes posible, **a más tardar en las 72 horas siguientes**; sepa dónde está almacenado.

Salud: vacunas al día, prevención del paludismo, agua segura, seguro y plan de evacuación médica conocidos.

Notificar y cuidarse

Todo incidente, incluido un cuasi incidente, se **notifica** rápidamente al punto focal de seguridad: quién, qué, dónde, cuándo y qué se hizo. Las notificaciones permiten ajustar el análisis de riesgos para todos; algunas organizaciones las comparten de forma anónima con los foros de seguridad.

El **estrés** acumulado y el estrés traumático también son riesgos de seguridad: un profesional agotado toma malas decisiones. Duerma, haga pausas, mantenga el contacto con sus seres queridos, hable de ello, utilice el apoyo psicológico que se ofrece.

Para profundizar: el curso en línea gratuito **BSAFE** de las Naciones Unidas y, antes de un puesto en una zona muy peligrosa, una formación práctica HEAT/SSAFE.

Controles, robo violento de vehículos y robos: protocolos detallados y preparación

Los reflejos básicos (calma, manos visibles, no resistencia) salvan vidas, pero no bastan a un responsable de equipo. Este debe preparar a los equipos antes del incidente, organizar el comportamiento de cada persona durante el incidente y gestionar lo que viene después. Esta sección detalla las tres situaciones más frecuentes en la carretera.

Los controles: tipología y lectura de la situación

Tipo de control	Indicios	Conducta recomendada
Control oficial permanente (policía, ejército, aduanas)	Uniformes coherentes, estructura fija, fila de vehículos, registro	Procedimiento estándar: reducir la velocidad, detenerse en la línea, documentos preparados, respuestas breves y corteses
Control oficial improvisado	Uniformes incompletos, horarios inusuales, petición de una «contribución»	Mantener la cortesía, rechazar educadamente cualquier pago invocando la política de la organización, pedir hablar con el responsable, informar por radio
Control de un grupo armado no estatal	Ausencia de uniforme oficial, banderas, armas visibles	Aplicar los términos de acceso negociados; presentar la carta o la referencia de la negociación si existe y si es seguro hacerlo; no hablar de política
Control delictivo o falso control	Obstáculo improvisado, lugar aislado, hombres encapuchados, ausencia de vehículos esperando	Si la detención es inevitable: no resistencia total. Si el control se identifica a distancia y es posible dar media vuelta sin peligro, el conductor puede hacerlo según el procedimiento fijado de antemano

Protocolo en el control, paso a paso

1. **Al aproximarse (de 200 a 300 m)**: el jefe de vehículo informa del control por radio («Alfa 2, control en el punto Bravo, nos aproximamos»); reducir la velocidad progresivamente; luces de cruce de día, luz interior encendida y luces cortas de noche; ventanillas entreabiertas; música apagada; gafas de sol quitadas.
2. **Una vez detenidos**: motor en marcha salvo indicación contraria; habla una sola persona, normalmente el conductor o el jefe de vehículo designado; los demás permanecen en silencio, con las manos visibles.
3. **Control**: presentar los documentos solicitados, nada más; no entregar el pasaporte original si basta una copia compulsada, salvo exigencia firme; dejar registrar el vehículo sin obstrucción y observar sin comentar.
4. **Peticiones problemáticas**: negarse educadamente a transportar personas armadas, uniformes o bienes; negarse educadamente a pagar; si la presión se vuelve amenazante, ceder antes que exponerse, y después informar.
5. **Después de pasar**: circular con normalidad, sin aceleraciones bruscas; informar por radio («control superado, sin novedad» o descripción somera); hacer un informe detallado al regresar.

Robo violento de vehículo: lo que se decide en pocos segundos

El robo violento de vehículos (carjacking) es uno de los incidentes más peligrosos, porque los autores suelen estar tensos, a veces bajo el efecto de sustancias, y reaccionan ante cualquier movimiento brusco. Las lesiones se producen sobre todo cuando una víctima se resiste, intenta huir en el vehículo o hace un gesto malinterpretado (buscar un teléfono, desabrocharse el cinturón demasiado deprisa).

- **Antes**: vehículos sin valor aparente si es posible, ningún objeto a la vista, puertas bloqueadas en la ciudad, distancia suficiente con el vehículo de delante para maniobrar, llegada a la residencia o a la oficina con el portón abierto de antemano.
- **Durante**: detener el vehículo, poner punto muerto o posición de estacionamiento, freno de mano echado, manos visibles sobre el volante o el salpicadero; anunciar cada gesto antes de hacerlo («me desabrocho el cinturón», «salgo»); no mirar fijamente a los autores; dejar las llaves, con el motor en marcha, y alejarse del vehículo.
- **Pasajeros**: salir por el mismo lado si así se exige, permanecer agrupados, no intentar recuperar pertenencias, salvo si hay un niño o una persona vulnerable en el vehículo, en cuyo caso se dice con calma.
- **Después**: ponerse a salvo, comprobar las lesiones, llamar a la base; no perseguir a los autores; hacer un informe inmediato. El seguimiento GPS no sirve para perseguir, sino para informar a las autoridades.

Robo a mano armada en una residencia o una oficina

Un cuarto seguro (*safe room*) solo es útil si la alerta se da con tiempo suficiente para llegar a él, y si contiene un medio de comunicación independiente, agua y una puerta reforzada. Si los autores ya están dentro, se aplica la no resistencia. Una pequeña suma de dinero preparada («dinero disuasorio», a menudo el equivalente de 50 a 100 USD) puede calmar una situación, siempre que la política de la organización lo autorice y que nadie pretenda no tener nada.

> La no resistencia debe enseñarse, ensayarse y contar con el respaldo de la dirección. Un miembro del personal que ha entregado el vehículo, el dinero o el material nunca debe ser sancionado ni considerado sospechoso por principio: así es como se mantiene la regla.

Secuestro, artefactos explosivos y disparos: comprender para reaccionar mejor

Las fases de un secuestro

Los especialistas distinguen cuatro fases, cada una con su propia conducta que seguir:

1. **La captura**: la fase más violenta, de unos segundos a unos minutos. Los secuestradores están bajo tensión. No se opone resistencia, no se intenta huir salvo ante una oportunidad evidente y sin peligro (algo extremadamente raro) y se obedecen las órdenes sencillas.
2. **El traslado**: a menudo largo e incómodo (ojos vendados, maletero, marcha forzada). Se mantiene la calma, se memoriza lo que se pueda (sonidos, duración, curvas) sin mostrarlo y se pide agua o ir al baño.
3. **El cautiverio**: de unas horas a varios meses. Las recomendaciones de las formaciones HEAT y las lecciones aprendidas de antiguos rehenes coinciden: establecer una rutina (sueño, ejercicio físico, higiene), comer y beber aun sin apetito, mantener una dignidad serena, humanizar la relación con los guardianes sin complacencia (hablar de la familia, de la vida cotidiana, no de política ni de religión), no hacer promesas, no mentir sobre elementos verificables y confiar en la propia organización.

4. **La liberación o el rescate**: una liberación puede ser tan peligrosa como la captura (traslados, confusión). En caso de intervención armada: tirarse al suelo, con las manos visibles y vacías, no correr, obedecer las órdenes de las fuerzas de intervención, que no saben inmediatamente quién es rehén.

La preparación por parte de la organización

- **Preguntas de prueba de vida**: cada miembro del personal expuesto responde, a su llegada, a tres o cuatro preguntas personales cuya respuesta solo conoce él (por ejemplo, «nombre de su primera mascota»). Se guardan en sobre sellado en poder del equipo de crisis y permiten verificar que una persona está viva durante una negociación.
- **Política escrita**: la organización define de antemano su posición sobre los rescates (muchas organizaciones y varios Estados aplican una política de no pago), quién dirige la gestión de la crisis, el recurso a consultores especializados en respuesta a secuestros, el posible seguro y la información a las familias.
- **Información confidencial**: contactos de la familia, deseos de la persona (a quién informar, a quién no informar), información médica y tratamientos esenciales.

Artefactos explosivos, minas y restos explosivos de guerra

Las minas terrestres, los restos explosivos de guerra (municiones sin estallar o abandonadas) y los artefactos explosivos improvisados matan y mutilan cada año a miles de civiles y afectan también al personal humanitario. Las reglas básicas de la educación sobre el riesgo de artefactos explosivos, definidas por las Normas Internacionales para la Acción contra las Minas (IMAS), son sencillas:

- **Antes**: conocer las zonas contaminadas (mapas del Servicio de las Naciones Unidas de Actividades relativas a las Minas o de la autoridad nacional), preguntar a las comunidades, permanecer en las carreteras y caminos utilizados a diario, no salir nunca de la calzada para hacer una necesidad o dar media vuelta en el arcén en una zona sospechosa.
- **Señales de alerta**: carteles (a menudo una calavera o un triángulo rojo), piedras pintadas de rojo, ramas cruzadas, zonas de cultivo abandonadas, cadáveres de animales, carretera que de repente evitan los habitantes.
- **Ante un objeto sospechoso**: detenerse, no tocar, no acercarse, avisar a los demás, retirarse exactamente por el mismo camino, marcar desde lejos si es posible sin peligro, notificar la posición precisa.
- **Si un vehículo entra en una zona minada**: detenerse, no salir, pedir ayuda, esperar a los desminadores; si es indispensable salir, retroceder exactamente por las propias huellas.
- **Artefactos explosivos improvisados**: en los contextos afectados, los procedimientos incluyen la variación de itinerarios y horarios, la observación de elementos inusuales (vehículo abandonado, objeto nuevo al borde de la carretera, cables) y a veces distancias de seguridad respecto de los convoyes militares (a menudo de varios cientos de metros, según los procedimientos locales).

Fuego directo y fuego indirecto

- **Fuego directo** (armas ligeras, disparos apuntados): tirarse al suelo de inmediato, buscar un refugio contra las balas (muro grueso, bloque del motor del vehículo, zanja), no solo contra la vista (una puerta o un arbusto no detienen una bala), esperar a que cesen los disparos y desplazarse solo si el refugio es insuficiente.
- **Fuego indirecto** (obuses, cohetes, morteros): echarse al suelo, en un refugio reforzado o en la planta baja lejos de las ventanas; no salir después de la primera explosión, porque a menudo le siguen otras; esperar al menos de 15 a 20 minutos después de la última detonación, o las instrucciones de la base.

- **En vehículo**: si la carretera está bloqueada por disparos delante, dar media vuelta si es posible; si el vehículo es alcanzado e inmovilizado, salir por el lado opuesto a los disparos y ponerse a cubierto.

> Estas conductas no se aprenden en un texto. Antes de un destino en una zona muy peligrosa, es indispensable una formación práctica en entorno hostil (HEAT, o SSAFE para el personal de las Naciones Unidas); muchas organizaciones y donantes la exigen.

Violencia sexual, urgencias médicas y plan médico

Atención a un miembro del personal superviviente de violencia sexual

La violencia sexual afecta al personal humanitario, mujeres y hombres, tanto si la cometen terceros como colegas. Las recomendaciones del GISF y de la organización Report the Abuse, así como los protocolos de la OMS para la atención clínica de las víctimas, establecen un enfoque centrado en la persona superviviente: seguridad, confidencialidad, respeto de sus decisiones, no discriminación.

Plazo tras la agresión	Intervención	Comentario
Lo antes posible	Puesta a salvo, primeros auxilios psicológicos, atención de las lesiones	Una única persona de confianza, elegida si es posible por la superviviente
Como máximo 72 horas	Profilaxis posexposición al VIH (PEP), tratamiento de 28 días	Eficacia máxima en las primeras horas; sin beneficio demostrado más allá de 72 horas
Hasta 120 horas (5 días)	Anticoncepción de emergencia	El levonorgestrel es más eficaz en las primeras 72 horas; el ulipristal y el dispositivo intrauterino de cobre pueden utilizarse hasta 5 días
En los primeros días	Tratamiento presuntivo de las infecciones de transmisión sexual, vacunación contra la hepatitis B según el estado vacunal	Según el protocolo nacional o el de la OMS
Si la persona lo desea	Examen médico-legal, denuncia ante las autoridades	Nunca impuesto; la organización informa de las opciones y de los riesgos
Seguimiento	Apoyo psicológico, adaptación del trabajo, repatriación o descanso si se desea	Ofrecido sin límite de duración arbitrario

Organización práctica: cada base dispone de kits de PEP almacenados a una temperatura adecuada, cuya fecha de caducidad se verifica, y de al menos dos personas formadas para entregarlos y para la derivación. El personal conoce la existencia y la ubicación del kit sin tener que preguntar a un superior. La información sobre el incidente se limita a lo estrictamente necesario: el informe de seguridad menciona «incidente grave contra una persona» sin detalles identificativos si la superviviente así lo desea.

El plan médico de la base

Cada base dispone de un plan médico escrito, actualizado cada seis meses, que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde se encuentran los establecimientos sanitarios de primer, segundo y tercer nivel, con tiempo de acceso de día y de noche, capacidad real (quirófano, banco de sangre, radiología) y contactos?

- ¿Qué medios de evacuación existen: vehículo de la base, ambulancia, vuelo humanitario, avión medicalizado de la aseguradora, y con qué plazos de activación?
- ¿Quién decide una evacuación médica y quién contacta con la aseguradora, con qué número de teléfono y qué número de póliza?
- ¿Quién está formado en primeros auxilios avanzados y dónde están los botiquines de traumatología?
- ¿Cuáles son los grupos sanguíneos del personal y existe una red de donantes voluntarios?

Se distingue la **evacuación de heridos** (CASEVAC, traslado rápido de un herido al establecimiento más cercano con los medios disponibles) de la **evacuación médica** (MEDEVAC, traslado medicalizado, a menudo aéreo, organizado por la aseguradora o un proveedor). Para un traumatismo grave, el objetivo que suele fijarse es llegar a un establecimiento quirúrgico en la hora o las dos horas siguientes; en muchos contextos aislados es imposible, de ahí la importancia de los primeros auxilios in situ: control de las hemorragias (torniquete, vendaje compresivo), posición lateral de seguridad, protección contra la hipotermia.

La salud en el día a día

- **Paludismo**: mosquiteros tratados con insecticida, repelentes, quimioprofilaxis para las personas no inmunes según criterio médico, pruebas de diagnóstico rápido en la base. Toda fiebre en zona endémica es paludismo mientras no se demuestre lo contrario.
- **Agua y alimentación**: agua tratada, higiene de manos, prudencia con los alimentos crudos.
- **Vacunaciones**: según las recomendaciones del país y de la OMS (fiebre amarilla, hepatitis, fiebre tifoidea, rabia preexposición para ciertos destinos, meningitis, cólera según el contexto).
- **Enfermedades crónicas**: reserva de tratamiento de tres meses como mínimo para el personal afectado, con receta.

Notificar y analizar los incidentes: del informe flash al análisis de tendencias

Un sistema de notificación eficaz cumple tres objetivos: activar una respuesta rápida (atención médica, búsqueda, puesta a salvo de los demás equipos), permitir el aprendizaje (adaptar los procedimientos) y alimentar el análisis colectivo de los riesgos (foros de seguridad). El GISF e Insecurity Insight han publicado orientaciones detalladas sobre la gestión de la información relativa a los incidentes de seguridad (*Security Incident Information Management*), que recomiendan un circuito en tres tiempos.

Los tres niveles de informe

Informe	Plazo	Contenido	Destinatarios
Alerta inmediata (oral, por radio o por teléfono)	En cuanto la persona esté a salvo	Quién, qué, dónde, cuándo, heridos, necesidad inmediata	Punto focal de seguridad o guardia
Informe inicial escrito («flash»)	En las 24 horas siguientes	Hechos conocidos, medidas adoptadas, necesidades, información aún desconocida	Jefe de base, jefe de misión, asesor de seguridad regional o sede
Informe completo y análisis	En un plazo de 7 días (plazo variable según las organizaciones)	Cronología detallada, análisis de las causas, evaluación de la respuesta, recomendaciones, seguimiento	Dirección de país y sede; versión anonimizada al foro de seguridad

Modelo de informe de incidente completo

1. **Identificación**: número, fecha y hora, lugar preciso (coordenadas si es posible), tipo de incidente según la clasificación de la organización.
2. **Personas afectadas**: función y estatus (nacional, internacional, socio), sin datos de salud sensibles; el nombre solo en la versión restringida.
3. **Cronología**: desarrollo minuto a minuto, desde la salida hasta el regreso a un lugar seguro.
4. **Consecuencias**: lesiones, pérdidas materiales (valor), interrupción de las actividades.
5. **Respuesta**: qué se hizo, quién lo hizo y a qué hora; cumplimiento de los procedimientos.
6. **Análisis**: ¿la organización era el objetivo? ¿Por qué ese lugar, ese momento, ese objetivo? ¿Relación con incidentes anteriores o con el programa (focalización, contratación, conflicto con un proveedor)?
7. **Recomendaciones**: modificaciones de los procedimientos, del nivel de seguridad, de la evaluación de riesgos, con responsable y plazo.
8. **Seguimiento**: apoyo ofrecido a las personas, declaraciones a la aseguradora, información a las autoridades, intercambio con el foro.

Analizar las tendencias

Un incidente aislado cuenta una historia; cincuenta incidentes clasificados cuentan una tendencia. El punto focal de seguridad mantiene una base de datos sencilla (hoja de cálculo) con, para cada incidente: fecha, hora, lugar, tipo, presunto autor, objetivo, gravedad, desenlace. Un análisis trimestral responde a preguntas precisas: ¿qué días y horas concentran los robos? ¿Qué ejes? ¿Los incidentes afectan más a menudo al personal nacional o al internacional, a las mujeres o a los hombres? ¿Aumentan los cuasi incidentes? Este trabajo alimenta directamente la revisión de la evaluación de riesgos.

Por qué no se notifican los incidentes

- Miedo a las sanciones o a ser considerado imprudente.
- Temor a perder el puesto o a que se suspendan las actividades (frecuente entre el personal nacional y los socios).
- Banalización: «ese control lo tenemos todos los días».
- Vergüenza o temor a la estigmatización (violencia sexual, acoso).
- Procedimiento demasiado engorroso.

> Una cultura de notificación se construye con el ejemplo: una respuesta sistemática a la persona que notificó, la ausencia de sanciones por un incidente notificado de buena fe y cambios visibles que demuestren que la notificación sirvió para algo.

Estrés, estrés traumático y bienestar de los equipos

La CHS (compromiso 8) y los principios de gestión del personal de la Antares Foundation (*Managing Stress in Humanitarian Workers: Guidelines for Good Practice*) consideran el apoyo al bienestar una responsabilidad de la organización, y no un asunto privado. El estrés no es solo una cuestión de salud: un personal agotado asume riesgos, ignora los procedimientos y se comunica mal.

Tres formas de estrés

Forma	Causas	Señales	Respuesta
Estrés básico y estrés acumulativo	Carga de trabajo, condiciones de vida, aislamiento, conflictos en el equipo, sensación de impotencia	Fatiga persistente, irritabilidad, trastornos del sueño, mayor consumo de alcohol, cinismo, errores	Horarios razonables, días de descanso reales, períodos de descanso y recuperación, gestión atenta
Estrés traumático	Exposición a un acontecimiento que amenaza la vida o la integridad (ataque, muerte de un colega, violencia sexual)	Reacciones agudas (conmoción, agitación, reviviscencias) en los días siguientes; la mayoría disminuyen en unas semanas	Primeros auxilios psicológicos, seguridad, apoyo social, derivación a un profesional si los síntomas persisten más de 4 semanas o son incapacitantes
Trauma vicario y fatiga por compasión	Exposición repetida a relatos de sufrimiento (protección, VBG, salud mental)	Pensamientos intrusivos, desapego emocional, pérdida de sentido	Supervisión clínica regular, rotación de tareas, grupos de apoyo entre pares

Lo que la organización debe poner en marcha

- **Antes de la partida**: selección y preparación (sesión informativa sobre el estrés, evaluación de la aptitud si el puesto está muy expuesto).
- **Durante el destino**: carga de trabajo razonable, al menos un día de descanso por semana, ciclos de descanso y recuperación (R&R) adaptados al contexto (con frecuencia cada 6 a 12 semanas en los lugares de destino más difíciles), acceso confidencial a apoyo psicológico, también para el personal nacional.
- **Tras un incidente crítico**: primeros auxilios psicológicos (según la guía de la OMS, *Psychological First Aid: Guide for Field Workers*, 2011): observar, escuchar, conectar; sin relato forzado del acontecimiento. El «debriefing» psicológico en sesión única, impuesto a todos, ya no se recomienda en las orientaciones de la OMS sobre la atención del estrés agudo.
- **Al final del destino**: entrevista de fin de misión, información sobre los recursos disponibles tras el regreso.

El papel del responsable de equipo

El responsable es el primer dispositivo de apoyo. Observa los cambios de comportamiento, organiza reuniones individuales periódicas, da ejemplo (se toma él mismo sus días de descanso), protege al equipo de las sobrecargas impuestas por la sede o los donantes y deriva sin diagnosticar. La Guía del Comité Permanente entre Organismos sobre Salud Mental y Apoyo Psicosocial en Situaciones de Emergencia (2007) recuerda que el apoyo al personal, nacional e internacional, forma parte de toda respuesta.

El personal nacional: un punto ciego frecuente

El personal nacional vive a menudo los mismos acontecimientos que la población (pérdidas familiares, desplazamiento, inseguridad en el domicilio), no tiene ciclos de descanso fuera de la zona y accede menos a los dispositivos de apoyo psicológico, a menudo concebidos en inglés o en francés para los expatriados. Las buenas prácticas consisten en ofrecer servicios en el idioma de las personas, con profesionales locales formados, prever días de descanso adicionales tras un incidente colectivo y asociar al personal nacional al diseño de los dispositivos.

Ejemplo completo: robo de vehículo en el eje Moussala-Tindi

Contexto ficticio: la ONG «Eau et Vie» ejecuta un proyecto de agua y saneamiento en el distrito ficticio de Moussala. El martes 14 de marzo, un vehículo sale a las 7:30 hacia la aldea de Tindi (52 km) con un conductor, un ingeniero nacional y una oficial de seguimiento internacional. Contactos previstos cada 30 minutos por teléfono satelital y por VHF hasta el km 15.

Cronología del incidente y de la respuesta

Hora	Acontecimiento	Acción
8:30	Contacto rutinario en el km 28, sin novedad	Anotado en el registro
8:52	En el km 37, dos motos bloquean la pista; cuatro hombres armados con fusiles de asalto	El conductor se detiene, con las manos sobre el volante; el equipo aplica la no resistencia
9:00	Contacto perdido	El radiooperador llama por todos los medios
9:05	Los autores se llevan el vehículo, los teléfonos y 85 USD; el equipo queda en el lugar, sin heridos	El ingeniero conserva un teléfono móvil escondido que los autores pasaron por alto
9:10	Sigue sin haber contacto	Se informa al punto focal; el seguimiento GPS muestra el vehículo en movimiento hacia el este, fuera del itinerario
9:25	El ingeniero llega a un punto con cobertura y llama a la base con el código convenido «todo va bien, vamos a pie»	Congelación de los demás movimientos en el eje; alerta al jefe de base
9:40	El jefe de base informa al jefe de misión; el jefe de la aldea de Tindi ofrece un vehículo	Decisión: el equipo espera en la aldea más cercana; un segundo vehículo sale de la base con un conductor experimentado, itinerario validado
11:50	El equipo está de vuelta en la base	Revisión médica, primeros auxilios psicológicos, llamada a las familias por los propios interesados
14:00	Informe inicial transmitido a la sede	Información al foro de seguridad (versión anonimizada) y a la policía; declaración a la aseguradora

Análisis (informe completo a los 7 días)

- **Objetivo**: el vehículo (4x4 reciente, muy codiciado). Tres robos similares en el distrito en dos meses, dos de ellos contra otras ONG, todos entre las 8:00 y las 10:00, en el mismo tramo de pista.
- **Procedimientos**: la no resistencia y el código de alerta funcionaron; el procedimiento de contacto perdido se siguió dentro de los plazos. En cambio, los robos anteriores sufridos por las otras ONG se habían compartido en el foro, pero no se habían integrado en la evaluación de riesgos de la base, revisada por última vez siete meses antes.
- **Factores agravantes**: horarios de salida idénticos desde hacía tres semanas; presencia de una expatriada, que aumenta el valor del objetivo; el vehículo más reciente de la flota asignado a esta misión.

Recomendaciones y seguimiento

Medida	Responsable	Plazo
Revisión de la evaluación de riesgos para el eje, con integración sistemática de los datos del foro cada mes	Punto focal de seguridad	2 semanas
Horarios de salida variables dentro de una franja de 2 horas	Logista	Inmediato
Uso de vehículos menos atractivos o alquilados localmente en este eje	Jefe de base	1 mes
Paso temporal al nivel de seguridad superior para el eje (únicamente personal nacional, con consentimiento, y reevaluación a los 30 días)	Jefe de misión	Inmediato
Entrevistas individuales de seguimiento con el equipo en D+3 y D+30; derivación si es necesario	Responsable de RR. HH.	D+3 y D+30

Lo que muestra el ejemplo: un incidente bien gestionado no es un incidente sin errores. El análisis reveló una debilidad del sistema (integración de los datos externos), más importante que el comportamiento individual, que había sido ejemplar.

Errores frecuentes, variaciones y preguntas de entrevista

Errores frecuentes

- **Enviar inmediatamente un equipo de búsqueda** tras un contacto perdido, sin evaluación: se corre el riesgo de exponer a un segundo equipo al mismo peligro.
- **Difundir ampliamente los detalles de un incidente** (nombres, naturaleza de una agresión): vulneración de la confidencialidad, riesgo para las personas.
- **Sospechar del personal nacional** por principio tras un robo: clima de desconfianza, pérdida de información.
- **Reanudar las actividades sin análisis** porque «nadie resultó herido».
- **Olvidarse de las familias**: se enteran del incidente por los rumores antes que por la organización.
- **Kits de PEP caducados o imposibles de encontrar** en el momento en que se necesitan.

Variaciones según el contexto

- **Crisis repentina**: los establecimientos de salud pueden estar saturados o destruidos; el plan médico debe reconstruirse en pocos días y los botiquines de traumatología deben reforzarse.
- **Medio urbano**: los robos y los secuestros «exprés» (retiradas forzadas en cajeros automáticos) son más frecuentes; se limita el dinero en efectivo y las tarjetas bancarias que se llevan encima.
- **Campamento**: predominan los incidentes vinculados a las distribuciones (avalanchas, amenazas); la respuesta pasa por la organización de los emplazamientos y el diálogo con los comités.
- **Gestión a distancia y socios locales**: el socio debe tener acceso a los mismos dispositivos de emergencia (fondo de emergencia, seguro, apoyo psicológico); de lo contrario, la organización transfiere el riesgo sin transferir la protección.

Preguntas de entrevista

1. «Un vehículo no ha hecho su contacto desde hace 40 minutos. Describa lo que hace.»

Una respuesta sólida cita el procedimiento de contacto perdido con sus plazos, los múltiples medios de llamada, el seguimiento GPS, los contactos a lo largo del itinerario, la congelación de los demás movimientos, la escalada jerárquica y la evaluación antes de cualquier envío de un equipo.

2. «Una colega le dice que fue agredida sexualmente anoche. ¿Qué hace usted?»

Seguridad inmediata, escucha sin juicios, confidencialidad, información sobre la atención urgente (PEP en las 72 horas, anticoncepción de emergencia), respeto de sus decisiones, derivación según el procedimiento, notificación limitada a lo estrictamente necesario, seguimiento. Evita llevar a cabo una investigación por su cuenta.

3. «¿Cómo construye una cultura de notificación?»

Procedimiento sencillo, ausencia de sanciones por una notificación de buena fe, respuesta sistemática, análisis visible de las tendencias, inclusión de los cuasi incidentes.

4. «¿Cómo apoya a un equipo después de un incidente grave?»

Primeros auxilios psicológicos, primero las necesidades prácticas, sin «debriefing» impuesto, seguimiento individual a los pocos días y luego al mes, derivación a profesionales, adaptación del trabajo, atención especial al personal nacional.

Referencias clave

- *Operational Security Management in Violent Environments* (GPR8): Humanitarian Practice Network.
- Guías del GISF sobre la gestión de la información relativa a los incidentes de seguridad, sobre la gestión de la violencia sexual contra el personal y sobre la gestión de crisis.
- *Psychological First Aid: Guide for Field Workers* (2011; en español, «Primera ayuda psicológica: guía para trabajadores de campo»): OMS, War Trauma Foundation y World Vision International.
- *Managing Stress in Humanitarian Workers: Guidelines for Good Practice*: Antares Foundation.
- Guía del IASC sobre Salud Mental y Apoyo Psicosocial en Emergencias Humanitarias y Catástrofes (2007).
- *Clinical Management of Rape and Intimate Partner Violence Survivors*: OMS, ACNUR y UNFPA.
- Normas Internacionales para la Acción contra las Minas (IMAS), en particular sobre la educación sobre el riesgo de artefactos explosivos.
- Curso en línea BSAFE y formación SSAFE: Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas.

Ejercicio: informe de incidente

Imagine que un vehículo de su organización ha sido detenido y asaltado en una carretera. Redacte un informe de incidente en diez líneas: fecha, hora, lugar, personas, desarrollo de los hechos, daños, medidas tomadas, recomendaciones. Compruebe dónde se encuentra el kit PEP de su base y quién es su punto focal de seguridad.

Para recordar

- En los puestos de control: calma, manos visibles, documentos preparados, ni fotos ni dinero.
- Robo o carjacking: no resistirse nunca.
- Objeto sospechoso: no tocar, alejarse, señalizar, avisar.
- PEP: lo antes posible, a más tardar en las 72 horas siguientes.
- Todo incidente, aunque se haya evitado, se notifica; el estrés es un riesgo que hay que gestionar.

Cuestionario

1. Unos hombres armados le exigen las llaves de su vehículo. Usted:
   A. Entrega las llaves sin resistirse, con movimientos lentos
   B. Huye acelerando
   C. Se niega
   D. Negocia largo rato
2. Ve un objeto metálico sospechoso al borde del camino. Usted:
   A. No lo toca, se aleja por el mismo camino y avisa
   B. Lo fotografía de cerca
   C. Lo recoge para enseñarlo
   D. Lo empuja fuera de la carretera
3. El tratamiento PEP debe empezar:
   A. Solo si aparecen síntomas
   B. En el plazo de una semana
   C. Al cabo de un mes
   D. Lo antes posible, a más tardar 72 horas después de la exposición

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

Día 3 : Gestión de incidentes críticos y plan de seguridad

Objetivos

- Elaborar un plan de seguridad y niveles de seguridad.
- Gestionar un incidente crítico, de la alerta a las lecciones aprendidas.
- Asumir el deber de cuidado hacia todo el personal.

El plan de seguridad

El plan de seguridad traduce el análisis de riesgos en reglas concretas: descripción del contexto, amenazas principales, **procedimientos operativos estándar** (desplazamientos, comunicaciones, base, efectivo), **niveles de seguridad** (por ejemplo de 1 a 5, con las medidas asociadas a cada nivel), planes de hibernación, reubicación y evacuación, contactos de emergencia.

Todos lo conocen, se prueba (simulacros) y se revisa al menos cada seis meses o tras cualquier cambio importante. El personal nacional, a menudo más expuesto y más difícil de evacuar, debe tenerse en cuenta explícitamente.

Gestionar un incidente crítico

Un incidente crítico (secuestro, ataque, muerte, agresión grave) se gestiona con dos equipos: un **equipo de gestión del incidente** sobre el terreno y un **equipo de gestión de crisis** en la sede. Las etapas: alerta, recopilación de hechos, puesta a salvo del resto del personal, información a las familias a través de un interlocutor único, comunicación externa controlada, decisiones documentadas en un diario de crisis.

Los secuestros siguen una política escrita: quién negocia, con qué apoyo especializado y con qué límites. Nadie negocia solo en el terreno.

Deber de cuidado y apoyo tras un incidente

El **deber de cuidado** (duty of care) obliga a la organización a tomar medidas razonables para proteger a su personal frente a riesgos previsibles: información y formación, equipo, seguro, procedimientos, apoyo psicosocial. Se aplica al personal nacional e internacional, y a los socios en una lógica de riesgo compartido.

Tras un incidente, se prevé apoyo psicosocial (primeros auxilios psicológicos, derivación), un **análisis de lecciones aprendidas** sin búsqueda de culpables y la actualización del plan de seguridad.

Redactar un plan de seguridad utilizable: estructura, niveles y desencadenantes

Un plan de seguridad de 80 páginas que nadie lee es un documento de auditoría, no una herramienta. Un plan útil es breve en su parte operativa (los procedimientos que todo el mundo debe conocer caben en unas quince páginas), preciso y va acompañado de anexos de referencia. Las guías del GISF y la GPR8 proponen una estructura ampliamente adoptada.

Estructura recomendada

Parte	Contenido	Quién debe conocerla
1. Introducción y vigencia	Zona cubierta, fecha, autor, validación, fecha de revisión, política de seguridad de la organización a la que se vincula el plan	Todos
2. Contexto y evaluación de riesgos	Síntesis del análisis de contexto, registro de riesgos, riesgos residuales y decisiones	Personal directivo; síntesis para todos
3. Estrategia de seguridad	Combinación de aceptación, protección y disuasión; política de visibilidad; relaciones con las autoridades y los actores armados	Todos
4. Funciones y responsabilidades	Cadena de decisión, punto focal, jefe de base, jefe de misión, sede; responsabilidades de cada empleado	Todos
5. Procedimientos operativos estándar	Movimientos, comunicaciones, seguridad de oficinas y residencias, gestión del efectivo, visitantes, información y redes sociales, salud	Todos
6. Niveles de seguridad	Descripción de cada nivel, indicadores de cambio de nivel, medidas asociadas	Todos
7. Respuesta a incidentes	Conductas que seguir por tipo de incidente, procedimiento de contacto perdido, notificación	Todos
8. Planes de hibernación, reubicación y evacuación	Desencadenantes, lugares, itinerarios, listas de personas, reservas, responsabilidades	Todos para las consignas; personal directivo para la planificación
9. Plan médico	Establecimientos, evacuación de heridos y evacuación médica, seguros	Todos
Anexos	Contactos, mapas, plan de radio, listas de comprobación, formularios, lista de la mochila de emergencia	Según las funciones

Los niveles de seguridad: indicadores, no impresiones

El paso de un nivel a otro debe basarse en **indicadores observables** definidos de antemano; de lo contrario, la decisión depende del estado de ánimo del momento y llega demasiado tarde. Ejemplo de sistema de cinco niveles para una base ficticia:

Nivel	Indicadores de cambio de nivel (ejemplos)	Medidas principales	Decisión
1 Normal	Situación estable, incidentes delictivos aislados	Procedimientos estándar, movimientos de día, toque de queda a las 22:00	Jefe de base
2 Vigilancia	Aumento de los incidentes (más de 3 al mes contra ONG en el distrito), tensiones políticas, rumores hostiles	Toque de queda a las 20:00, movimientos fuera de la ciudad validados caso por caso, contactos cada 30 minutos, revisión semanal	Jefe de base
3 Restricción	Combates a menos de 30 km, ataque dirigido contra una organización humanitaria en el distrito, amenaza explícita	Solo movimientos esenciales, personal no esencial preparado para la reubicación, reservas de hibernación verificadas, mochila de emergencia lista	Jefe de misión
4 Hibernación o reubicación	Combates en la ciudad, saqueos, imposibilidad de circular, amenaza directa contra la organización	Personal reagrupado en los lugares de hibernación, o reubicado; actividades suspendidas o gestionadas a distancia	Jefe de misión con la sede
5 Evacuación	Colapso del orden público, ataque probable contra el lugar de hibernación, aeropuerto a punto de cerrar	Evacuación del personal afectado fuera del país; apoyo al personal nacional que permanece	Sede, a propuesta del jefe de misión

> El regreso al nivel inferior también obedece a criterios escritos (por ejemplo, 14 días sin incidentes graves en el distrito y confirmación por dos fuentes independientes). Sin criterios de regreso, las bases se quedan bloqueadas en un nivel alto o vuelven demasiado pronto a la normalidad.

Mantener vivo el plan

- **Revisión** al menos cada seis meses, y después de cualquier incidente grave o cambio de nivel.
- **Sesión informativa** para toda persona recién llegada, firma fechada y recordatorio anual para todo el personal.
- **Simulacros**: como mínimo un simulacro de hibernación o de evacuación al año y una prueba trimestral de la cadena de alerta (llamada a todos los miembros fuera del horario laboral).
- **Traducción** a los idiomas del personal; versión breve expuesta (contactos, niveles, consignas clave).

Hibernación, reubicación y evacuación: planificar lo que se decide en pocas horas

Las decisiones y sus desencadenantes

Estas tres opciones se planifican con calma y se deciden bajo presión. Los planificadores experimentados insisten en un punto: la ventana para salir en condiciones de seguridad suele cerrarse más deprisa de lo que se piensa. Una reubicación decidida demasiado tarde se convierte en una hibernación forzosa; una evacuación decidida demasiado tarde puede volverse imposible si el aeropuerto o las carreteras se cierran.

Hibernación: preparación detallada

- **Lugar**: uno o varios edificios identificados (oficina, residencia principal) con muros sólidos, una habitación interior sin ventanas, reserva de agua, posibilidad de comunicación y capacidad para acoger a todo el personal previsto.
- **Duración de la planificación**: normalmente de 7 a 14 días, más en las zonas aisladas.
- **Reservas por persona y día**: al menos de 3 a 4 litros de agua para beber y cocinar, lo que corresponde al mínimo de supervivencia del Manual Esfera (de 2,5 a 3 litros para beber, más según el clima), además de agua para la higiene si es posible; unas 2100 kilocalorías en raciones que requieran poca o ninguna cocción; medicamentos; linternas y pilas; combustible para el generador (calculado en horas de funcionamiento limitado, por ejemplo 4 horas al día); bolsas para residuos; material para dormir.
- **Comunicaciones**: al menos dos medios independientes, con energía de reserva (baterías, paneles solares) y un plan de contactos dos veces al día con la capital o la sede.
- **Normas de convivencia**: permanecer en el interior, lejos de las ventanas, turnos de guardia, racionamiento, disciplina en las redes sociales.

Reubicación y evacuación

- **Listas de personas** actualizadas cada semana: categoría (personal internacional, nacional de otra región, nacional local, posibles personas a cargo), prioridad, documentos.
- **Puntos de reunión** principal y alternativo, conocidos por todos, con hora límite.
- **Itinerarios** terrestres principal y alternativo, con puntos de abastecimiento; opciones aéreas (vuelo humanitario, vuelos comerciales, avión fletado por la aseguradora o por una coordinación de organizaciones).
- **Mochila de emergencia** por persona, de peso limitado (a menudo de 10 a 15 kg según los vuelos): pasaporte y copias, dinero en efectivo, medicamentos, cargador y batería externa, ropa para 3 días, lista de contactos en papel.
- **Oficina**: lista de lo que se lleva, se destruye o se deja (documentos sensibles, datos personales de las personas asistidas, dinero, material de comunicación).

La cuestión del personal nacional

En la mayoría de las organizaciones, la evacuación fuera del país afecta al personal internacional y, a veces, al personal nacional cuya vida está directamente amenazada a causa de su empleo. El personal nacional local generalmente no se evacúa, pero la organización tiene obligaciones hacia él: reubicación dentro del país para el personal originario de otras regiones, anticipo de salario (a menudo de uno a tres meses), medios de comunicación, mantenimiento del contacto, consignas claras sobre la suspensión del trabajo y apoyo en caso de amenaza individual. Estas opciones se discuten de antemano con el personal, y no se descubren el día de la crisis. Una evacuación que deja al personal nacional sin consignas ni recursos compromete de forma duradera la confianza y la aceptación.

> El día en que se le dice al personal nacional lo que está previsto para él no debe ser el día de la evacuación. Este diálogo tiene lugar a su llegada y, después, en cada revisión del plan.

Gestionar un incidente crítico: estructura, funciones y primera hora

Un incidente crítico es un acontecimiento que amenaza gravemente la vida o la seguridad del personal, o la capacidad de la organización para proseguir sus actividades, y que supera los procedimientos ordinarios: secuestro, desaparición, ataque armado contra una base, fallecimiento, agresión grave, detención arbitraria, desastre que afecta al personal. Su gestión se basa en una estructura que se activa según criterios escritos y en funciones asignadas de antemano.

Dos niveles de gestión

Equipo	Composición habitual	Función
Equipo de gestión de incidentes (terreno o país)	Jefe de misión o director de país (jefe de equipo), responsable de seguridad, responsable de RR. HH., un secretario de crisis; según el caso, médico, logista	Gestión operativa: seguridad del resto del personal, recopilación de información, contactos locales (autoridades, comunidad), apoyo a las familias in situ, ejecución de las decisiones
Equipo de gestión de crisis (sede)	Miembro de la dirección general (jefe de equipo), responsable global de seguridad, RR. HH., asesor jurídico, comunicación y, según el caso, consultor especializado	Decisiones estratégicas: negociación, rescate, comunicación externa, relaciones con los gobiernos, seguros, recursos, enlace con las familias en el extranjero

Funciones que deben asignarse de antemano (con suplentes)

- **Jefe de equipo**: decide, arbitra, rinde cuentas. No se encarga personalmente de las tareas de detalle.
- **Secretario de crisis**: lleva el diario de crisis (hora, información recibida, fuente, decisión, autor de la decisión, acción, responsable). Este diario es esencial para la conducción de la crisis, para el seguro y para cualquier procedimiento judicial posterior.
- **Enlace con las familias**: interlocutor único para cada familia, contactos regulares a horas convenidas, incluso cuando no hay nada nuevo.
- **Responsable de comunicación**: el único habilitado para hablar con los medios, con mensajes validados; consignas al personal sobre las redes sociales.
- **Responsable del apoyo al personal**: equipos que siguen sobre el terreno, colegas cercanos a la víctima, personal nacional.

Lista de comprobación de la primera hora

1. Confirmar los hechos disponibles y su fuente; distinguir lo seguro de lo probable y del rumor.
2. Poner a salvo a los demás equipos: suspensión de los movimientos, regreso a la base o a un lugar seguro, verificación de que todo el mundo está localizable (llamada nominal).
3. Avisar a la jerarquía según la cadena prevista; activar el equipo de gestión de incidentes.
4. Abrir el diario de crisis.
5. Proteger la información: lista restringida de personas informadas; consigna de silencio en las redes sociales; recuperación de los datos personales de las personas afectadas (expediente confidencial, preguntas de prueba de vida).
6. Evaluar la necesidad médica y activar el plan médico si es necesario.
7. Decidir quién informa a la familia, cuándo y cómo (nunca por teléfono a través de un colega que no tiene ese mandato; nunca antes de disponer de hechos suficientemente establecidos, salvo riesgo de que la familia se entere por otra vía).
8. Informar a los actores pertinentes (foro de seguridad, coordinación Saving Lives Together, embajada para el personal internacional) según la política de la organización.
9. Fijar la hora de la próxima actualización de la situación (por ejemplo, cada 2 horas al principio).

Particularidades del secuestro

La gestión de un secuestro corresponde exclusivamente al equipo de gestión de crisis, con apoyo especializado. Nadie sobre el terreno negocia por iniciativa propia; si los secuestradores llaman, la persona que responde ha recibido una consigna escrita: escuchar, anotar, pedir una prueba de vida, no

prometer nada, proponer un nuevo contacto a una hora fija y transmitir. La primera llamada suele ser decisiva para lo que sigue. Las organizaciones que no han preparado esta situación improvisan bajo presión, con consecuencias graves (rescates cuyo importe aumenta, exposición de otros miembros del personal).

Fallecimiento de un miembro del personal

Los procedimientos prevén la notificación a la familia por una persona con mandato para ello, en persona si es posible y acompañada; la repatriación o la inhumación según los deseos de la familia y las normas religiosas y legales; los trámites administrativos y de seguros; el apoyo a los colegas; y un momento colectivo de duelo. Para el personal nacional, la organización respeta las prácticas locales de duelo y aporta un apoyo concreto (gastos funerarios, indemnizaciones previstas por el contrato y la legislación laboral).

Ejemplo completo: 72 horas de gestión de una desaparición en Nord-Dalé

Contexto ficticio: la ONG «Horizons Humanitaires» trabaja en la provincia de Nord-Dalé, donde dos grupos armados se disputan el control de las carreteras. El jueves a las 14:00, Samuel K., agente de salud comunitario nacional, no hace su contacto. A las 15:10, otra ONG encuentra su vehículo vacío en una pista secundaria, con el motor apagado y sin rastros de forcejeo. El conductor, Joseph M., también está en paradero desconocido.

Extractos del diario de crisis

Hora	Información o decisión	Por	Acción y responsable
D1 14:30	Procedimiento de contacto perdido completado sin resultado	Punto focal de seguridad	Información al jefe de base
D1 15:20	Vehículo encontrado vacío en el km 22 de la pista de Bossa	ONG asociada	Activación del equipo de gestión de incidentes; suspensión de todos los movimientos; regreso de los 3 equipos sobre el terreno (regreso confirmado a las 16:45)
D1 16:00	Información a la sede; el equipo de gestión de crisis se activa a las 17:30	Jefe de misión	Apertura del diario de crisis en la sede; primera reunión telefónica a las 18:00
D1 18:00	Decisión: ninguna búsqueda por parte de la organización; información a las autoridades locales y al foro de seguridad; solicitud discreta de información a través de los jefes tradicionales de Bossa	Equipo de crisis	Jefe de misión
D1 19:30	La familia de Samuel llama a la oficina, informada por un aldeano	Enlace con las familias	Visita a la familia a las 20:00 por parte del enlace y del responsable de RR. HH.; entrega de un número único; cita fijada para el día siguiente a las 10:00
D1 21:00	Un periodista de una radio local pide una declaración	Responsable de comunicación	Declaración validada: «No tenemos noticias de dos colegas desde esta tarde y trabajamos con las autoridades. Por respeto a ellos y a sus familias, no haremos más comentarios.»
D2 09:00	Un jefe tradicional informa de que los dos hombres han sido vistos con miembros de un grupo armado, aparentemente sin heridas	Jefe de base	Información al equipo de crisis; hipótesis principal: retención por el grupo, motivo desconocido
D2 14:00	Llamada desde el teléfono de Samuel: un hombre afirma que están siendo «interrogados» por sospechas de espionaje a favor del grupo rival	Jefe de base (consigna escrita aplicada)	Escucha, toma de notas, petición de hablar con los dos hombres, propuesta de volver a llamar a las 18:00; transmisión inmediata
D2 18:00	Segunda llamada; Samuel habla 30 segundos y responde correctamente a una pregunta de prueba de vida	Jefe de base	El equipo de crisis designa un interlocutor único, apoyado por el asesor de seguridad regional; mensajes: neutralidad, misión de salud, petición de liberación sin condiciones
D3 11:00	Responsables comunitarios y religiosos de Bossa confirman al grupo la naturaleza del programa de salud (vacunaciones en las aldeas controladas por ambos grupos)	Interlocutor único	Seguimiento de la mediación

Hora	Información o decisión	Por	Acción y responsable
D3 16:30	Liberación de los dos hombres a la entrada de Bossa	Jefe de base	Recogida por un vehículo de la base; examen médico; contacto con las familias; primeros auxilios psicológicos

Análisis y seguimiento

- **Lo que funcionó**: procedimiento de contacto perdido, rápida puesta a salvo de los demás equipos, interlocutor único para la familia, mensaje sobrio a los medios, consigna escrita para la primera llamada, preguntas de prueba de vida actualizadas, red de aceptación comunitaria.
- **Lo que faltó**: la familia fue informada por un aldeano antes que por la organización; el programa de vacunación a ambos lados de la línea del frente no se había explicado al grupo armado, lo que alimentó la sospecha de espionaje; no se había realizado ningún análisis de percepción desde el cambio de control de la zona dos meses antes.
- **Decisiones**: negociación formal del acceso con los dos grupos antes de reanudar las actividades; reanudación progresiva al cabo de 3 semanas; apoyo psicológico ofrecido a los dos colegas y a sus familias durante 3 meses; Samuel y Joseph eligen su puesto a su regreso (Joseph pide un destino en la ciudad, que se le concede); revisión de la evaluación de riesgos y del plan de seguridad.

Deber de cuidado: obligaciones, responsabilidad y apoyo tras un incidente

El deber de cuidado (*duty of care*) designa la obligación, moral y jurídica, de un empleador de adoptar medidas razonables para proteger a su personal frente a los riesgos previsibles. Se apoya en la legislación laboral (obligaciones de salud y seguridad del empleador), en los compromisos de calidad del sector (CHS, compromiso 8) y, en lo relativo a los desplazamientos, en la norma ISO 31030 (2021) sobre la gestión de los riesgos de los viajes.

Una jurisprudencia que marcó al sector

En 2015, el tribunal de distrito de Oslo declaró al Consejo Noruego para Refugiados (NRC) culpable de negligencia grave en el caso del secuestro de varios miembros de su personal en el campamento de Dadaab (Kenia) en 2012, a raíz de una demanda interpuesta por uno de ellos, Steve Dennis. El tribunal señaló, en particular, que los riesgos eran previsibles y que no se habían adoptado medidas razonables (como una escolta o un aplazamiento). Esta decisión llevó a numerosas organizaciones a revisar sus políticas, la documentación de sus decisiones y sus seguros. Recuerda que el deber de cuidado no se demuestra con la existencia de un plan, sino con la prueba de que los riesgos se evaluaron y de que las decisiones se tomaron con conocimiento de causa.

Los componentes de un deber de cuidado creíble

Ámbito	Requisitos mínimos	Pruebas esperadas
Información	Sesión informativa sobre los riesgos antes de la partida y a la llegada; consentimiento informado para los puestos de riesgo	Fichas de sesión informativa firmadas
Formación	Formación adaptada al nivel de riesgo (en línea para las zonas de riesgo bajo, formación práctica en entorno hostil para las zonas de riesgo alto)	Registro de formaciones
Procedimientos	Plan de seguridad actualizado, evaluaciones de riesgos fechadas y revisadas	Documentos firmados y fechados
Equipamiento	Comunicaciones, vehículos, botiquines, protección si es necesaria	Inventarios, controles
Seguros	Seguro de salud, evacuación médica, invalidez y fallecimiento, tanto para el personal nacional como para el internacional, adaptado al contexto	Pólizas, certificados
Apoyo	Apoyo psicosocial, seguimiento tras un incidente, acompañamiento de las familias	Procedimientos, contratos con proveedores
Socios	Evaluación y refuerzo de las capacidades de seguridad, financiación de los costes	Acuerdos de asociación, presupuestos

Igualdad de trato entre el personal nacional y el internacional

Varios estudios del GISF y de Humanitarian Outcomes han puesto de manifiesto que el personal nacional representa la gran mayoría de las víctimas de incidentes graves, a la vez que suele gozar de protecciones menores (seguro limitado, sin evacuación, menos formación, apoyo psicológico inaccesible). El deber de cuidado no impone medidas idénticas, puesto que los riesgos difieren, sino un análisis propio de cada categoría y medidas equivalentes en términos de protección. Un auditor o un evaluador verificará, en particular: los contratos de seguro del personal nacional, el acceso a la formación, la participación en la evaluación de riesgos y la existencia de opciones en caso de amenaza personal.

Apoyo tras un incidente y aprendizaje de lecciones

1. **De inmediato**: seguridad, atención médica, necesidades prácticas (alojamiento, comunicación con los allegados), primeros auxilios psicológicos.
2. **En los días siguientes**: entrevista individual con un responsable formado; ofrecimiento de apoyo profesional; información sobre las reacciones normales; adaptación o suspensión temporal del trabajo según el deseo de la persona.
3. **Al cabo de un mes**: seguimiento; derivación a una atención especializada si los síntomas persisten.
4. **Aprendizaje de lecciones a nivel organizativo** (en un plazo de 2 a 6 semanas): reunión estructurada, distinta del apoyo psicológico, centrada en los procedimientos y las decisiones, sin búsqueda de culpables. Preguntas: ¿qué pasó?, ¿qué estaba previsto?, ¿qué funcionó?, ¿qué no funcionó?, ¿qué cambiamos?
5. **Cierre**: actualización del plan, intercambio anonimizado de las lecciones con los foros de seguridad, información a las personas afectadas sobre los cambios introducidos.

Simulacros, auditorías, variaciones y preguntas de entrevista

Organizar un ejercicio de simulación de crisis

Un ejercicio de simulación de mesa (*tabletop exercise*) de 3 a 4 horas permite poner a prueba el plan sin riesgo. Método probado:

1. **Objetivos**: dos o tres puntos precisos que poner a prueba (activación del equipo, comunicación con las familias, decisión de reubicación).
2. **Escenario**: realista y local, dividido en inyecciones sucesivas (por ejemplo, una cada 20 minutos: contacto perdido, vehículo encontrado, llamada de un periodista, llamada de los secuestradores, rumor en las redes sociales).
3. **Participantes**: los miembros reales del equipo de gestión de incidentes con sus suplentes; un facilitador ajeno al equipo; un observador que anota las decisiones y los plazos.
4. **Retroalimentación inmediata** en caliente (30 minutos) y, después, informe escrito con plan de acción en un plazo de 2 semanas.

Lo que verifica una auditoría de la gestión de la seguridad

Punto de control	Hallazgo frecuente
Fecha de la última evaluación de riesgos	Más de un año, aunque el contexto ha cambiado
Lista de personas con preguntas de prueba de vida actualizadas	Incompleta, sin el personal nacional
Registro de movimientos	Lagunas los fines de semana, contactos no anotados
Kits de PEP	Caducados o sin responsable designado
Reservas de hibernación	Agua no renovada, combustible utilizado para las operaciones corrientes
Simulacros	Ninguno desde hace más de dos años
Seguro del personal nacional	Limitado a la cobertura legal mínima
Costes de seguridad de los socios	No presupuestados

Variaciones según el contexto

- **Crisis repentina**: el plan es primero una versión breve (de 5 a 10 páginas) elaborada en la primera semana: contactos, normas de movimiento, toque de queda, niveles simplificados, puntos de reunión, plan médico. La versión completa llega en el plazo de un mes.
- **Crisis prolongada**: el riesgo es la obsolescencia; se fijan revisiones obligatorias y se ponen a prueba realmente los planes.
- **Medio urbano**: residencias dispersas, y por tanto planes de reagrupamiento y de hibernación más complejos; dependencia de las redes de telefonía, que pueden cortarse.
- **Gestión a distancia**: el equipo de gestión de incidentes puede encontrarse fuera del país; hay que designar en el lugar a una persona facultada para tomar las decisiones urgentes, con delegaciones por escrito.
- **Socios locales**: los planes deben integrar a los socios (alerta, apoyo en caso de incidente, acceso a los fondos de emergencia), y los simulacros pueden realizarse de forma conjunta.

Preguntas de entrevista

1. «¿Cómo define los indicadores de cambio entre niveles de seguridad?»

Una respuesta sólida habla de indicadores observables y definidos de antemano, vinculados al análisis de las amenazas, de criterios de regreso, de la cadena de decisión y de la información a todo el

personal. Da un ejemplo cuantificado.

2. «Usted es jefe de misión; un colega ha sido secuestrado. ¿Cuáles son sus prioridades en la primera hora?»

Seguridad de los demás equipos, confirmación de los hechos, alerta a la jerarquía y activación de los equipos, diario de crisis, gestión de la información, familia, preparación para el primer contacto de los secuestradores. Precisa que la negociación corresponde al equipo de crisis.

3. «¿Qué prevé para el personal nacional en caso de evacuación?»

Diálogo previo, reubicación interna para el personal de otras regiones, anticipos de salario, comunicaciones, consignas, apoyo en caso de amenaza personal, posible evacuación cuando la amenaza está vinculada al empleo.

4. «¿Qué significa concretamente para usted el deber de cuidado?»

Cita medidas concretas y verificables (información, formación, procedimientos, seguros, apoyo), menciona la jurisprudencia Dennis contra NRC, la igualdad de trato y la extensión a los socios.

5. «¿Cómo lleva a cabo un ejercicio de lecciones aprendidas tras un incidente grave?»

Distinción entre el apoyo psicológico y el aprendizaje de lecciones a nivel organizativo, ausencia de búsqueda de culpables, preguntas estructuradas, plan de acción con responsables y plazos, retroalimentación a las personas afectadas.

Referencias clave

- *Operational Security Management in Violent Environments* (GPR8): Humanitarian Practice Network.
- Guías del GISF sobre la gestión de crisis, la planificación de la seguridad y el deber de cuidado, entre ellas *Security to go*.
- *Security Risk Management Manual* y procedimientos de gestión de incidentes críticos: UNDSS.
- Norma ISO 31030 (2021) sobre la gestión de los riesgos de los viajes y norma ISO 31000 (2018) sobre la gestión del riesgo.
- Norma Humanitaria Esencial en materia de Calidad y Rendición de Cuentas (CHS), compromiso 8.
- Manual Esfera (2018), por las normas mínimas de agua y alimentación útiles para planificar la hibernación.
- Informes de Humanitarian Outcomes (*Aid Worker Security Report*) sobre la exposición del personal nacional.
- *Managing Stress in Humanitarian Workers: Guidelines for Good Practice*: Antares Foundation.

Ejercicio: los niveles de seguridad

Para una zona ficticia, defina cuatro niveles de seguridad (normal, vigilancia, restricción, hibernación/reubicación): para cada uno, los indicadores de paso, las reglas de desplazamiento, los horarios y las comunicaciones.

Para recordar

- Plan de seguridad: procedimientos, niveles de seguridad, planes de hibernación, reubicación y evacuación.
- Incidente crítico: equipo sobre el terreno + equipo de crisis en la sede, interlocutor único para las familias.
- Secuestro: política escrita, nadie negocia solo.
- Deber de cuidado para todo el personal; apoyo psicosocial y lecciones aprendidas.

Cuestionario

1. ¿Quién gestiona un secuestro a nivel estratégico?
   A. El equipo de gestión de crisis, según la política de la organización.
   B. Los medios.
   C. Solo la familia.
   D. El conductor.

2. ¿Con qué frecuencia revisar un plan de seguridad?
   A. Cada diez años.
   B. Al menos cada seis meses y tras cualquier cambio importante.
   C. Solo tras una evacuación.
   D. Nunca.

3. El deber de cuidado concierne a:
   A. Solo a los directivos.
   B. Solo a los consultores.
   C. Solo al personal internacional.
   D. Todo el personal, nacional e internacional.

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