

COMISION EUROPEA



Ayuda Humanitaria

GUÍA GENÉRICA DE LA PROTECCIÓN

PARA LAS ORGANIZACIONES HUMANITARIAS

Encargada por ECHO

2004

ENLACE DE ECHO PARA ASUNTOS DE PROTECCIÓN

El enlace de ECHO para asuntos de protección es:

Correo electrónico: echo-ngo-security@ec.europa.eu

Sitio web: <http://ec.europa.eu/echo>

CLÁUSULA DE EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Este documento es de carácter general y su contenido podría no ser aplicable en todas las situaciones. Los consejos que ofrece pueden no ser apropiados en determinadas circunstancias y en algunos casos podrían incluso suponer un peligro de muerte o lesiones. Su contenido se debe modificar y adaptar, según proceda, para ajustarlo a las necesidades de organizaciones y situaciones específicas. No se ha concebido como un documento autónomo, sino para que lo utilicen gestores cualificados y experimentados que son quienes deberán decidir en todos los casos lo que se debe hacer.

El documento se ha editado con ayuda financiera de la Dirección General de Ayuda Humanitaria – ECHO de la Comisión Europea. Los puntos de vista que contiene no representan necesariamente la opinión oficial de la Comisión Europea.

ECHO, la Asociación de Evaluación y el autor no aceptan ningún tipo de responsabilidad por el uso que pueda darse a este documento.

ÍNDICE

1. PREÁMBULO	1
1.1 Objetivo de esta guía	1
1.2 Cobertura de esta Guía	1
1.3 Qué no cubre esta Guía.....	1
1.4 Para el recién llegado al trabajo humanitario	2
1.5 Para alguien con más experiencia en el trabajo humanitario	3
1.6 Para quien solo hace visitas sobre el terreno.....	3
1.7 Nota a los responsables o los consejeros en materia de protección	3
1.8 ¿Es realmente necesaria una Guía tan larga como esta?.....	3
1.9 Cómo utilizar esta Guía	4
2. INTRODUCCIÓN A LA PROTECCIÓN	4
2.1 ¿Qué se entiende por protección?	4
2.2 ¿Por qué es importante la protección?.....	4
2.3 Planteamientos en materia de protección	4
2.4 Riesgo, amenaza y vulnerabilidad	5
2.5 Definiciones	5
3. PREPARACIÓN DE LA PROTECCIÓN SOBRE EL TERRENO.....	6
3.1 Evaluación de la protección antes del despliegue del personal.....	6
3.2 Preparación de un plan de protección antes del despliegue	7
3.3 Espacio humanitario	7
3.4 Estudio de los aspectos de protección de los programas propuestos	8
3.5 Selección del personal.....	8
3.6 Formación.....	9
3.7 Información (<i>Briefing</i>).....	10
3.8 Equipamiento.....	10
3.9 Preparación del personal analfabeto.....	11
3.10 Preparación de los aspectos administrativos de la protección	11
3.11 Oficinas y almacenes o depósitos.....	12
3.12 Alojamiento del personal.....	12
3.13 Documentación y equipos normalizados.....	12
3.14 Preparación del personal	13
3.15 Preparación médica.....	13
4. GESTIÓN DE LA PROTECCIÓN SOBRE EL TERRENO	14
4.1 Evaluación revisada de la protección.....	14
4.2 Plan de Protección revisado	14
4.3 Recogida de información	14
4.4 Relaciones con la población local	14
4.5 Relaciones con otras organizaciones.....	15
(a) Las autoridades locales	15
(b) Las fuerzas de seguridad locales.....	15
(c) Otras organizaciones humanitarias.....	16
(d) El sistema de protección de las Naciones Unidas	17
(e) Fuerzas armadas internacionales	17
(f) Fuerza de policía internacional	18
(g) Embajadas	18
(h) Donantes	19
(i) Socios locales	19
(j) Coordinación de la protección entre organizaciones humanitarias	19
4.6 Las relaciones entre el equipo de campo y la sede.....	20
4.7 Informes.....	20
4.8 Los aspectos de la protección en la concepción del programa	21

4.9	Gestión cotidiana de la protección	21
	(a) Trabajo en equipo	21
	(b) Comportamiento del personal	22
	(c) Personal femenino	23
	(d) Descanso y ocio	23
	(e) Estrés	23
	(f) Disciplina	24
	(g) Puestos de control.....	24
	(h) Armas	24
4.10	Aspectos técnicos	24
	(a) Telecomunicaciones	24
	(b) Vehículos.....	25
	(c) Guardias.....	26
	(d) Protección contra incendios	26
4.11	Aspectos administrativos	26
	(a) Seguridad financiera	26
	(b) Seguridad de la información	26
	(c) Gestión de las llaves	27
	(d) Tarjetas de identificación	27
	(e) Adquisiciones	27
	(f) Corrupción.....	27
	(g) Equipo de “introducción”	27
4.12	Desplazamientos	28
4.13	Los medios de comunicación y la gestión de la protección	28
4.14	Visibilidad y protección	29
4.15	Protección jurídica de los trabajadores humanitarios	29
4.16	Denuncia de crímenes de guerra.....	30
5.	INCIDENTES DE PROTECCIÓN.....	30
5.1	Incidentes de protección: prevención y reacción.....	30
5.2	Información de incidentes	30
5.3	Información de incidentes «fallidos»	30
5.4	Información y apoyo tras un incidente.....	31
5.5	Análisis de incidentes y reajuste de los procedimientos.....	31
5.6	Evacuación por razones sanitarias (Medevac).....	31
5.7	Incidentes mortales.....	31
5.8	Investigación de un incidente grave	32
5.9	Trato con los medios de comunicación tras un incidente de protección	32
6.	SUSPENSIÓN, HIBERNACIÓN, REUBICACIÓN Y EVACUACIÓN	32
6.1	La decisión de suspensión, hibernación, reubicación o evacuación.....	32
6.2	Suspensión de actividades	33
6.3	Hibernación	33
6.4	Reubicación o reducción del personal	33
6.5	Evacuación	33
6.6	Papel de las Naciones Unidas en caso de evacuación	34
6.7	Información y apoyo tras la evacuación	34
6.8	Aspectos mediáticos de la suspensión, la hibernación, la reubicación o la evacuación.....	35
6.9	Retorno tras la evacuación	35
7.	CIERRE DEL PROGRAMA	35
7.1	Rescisión de los contratos del personal	35
7.2	Rescisión de otros contratos.....	35
7.3	Aspectos legales del cierre de programas	36
7.4	Disposiciones sobre los bienes	36
7.5	Evaluación e inspección	36
7.6	Traspaso de un programa.....	36
7.7	Aspectos mediáticos del cierre de un programa.....	36
7.8	Despedidas.....	36

7.9	Información y apoyo tras el cierre del programa	36
7.10	Archivo de la documentación tras el cierre del programa.....	36
8.	GESTIÓN DE LA PROTECCIÓN EN LA SEDE CENTRAL	37
8.1	Responsabilidades de la sede respecto de la gestión de la protección	37
8.2	Jerarquía de los documentos: Política, Guía y Plan de Protección	38
8.3	Asesor en materia de protección.....	38
8.4	Gestión de recursos humanos – Aspectos relativos a la protección.....	39
8.5	Incidentes graves o de gran proyección.....	39
8.6	Derecho humanitario internacional.....	39
8.7	Defensa y espacio humanitario: papel de la sede central	39
8.8	Archivos.....	40
8.9	Disciplina	40
8.10	Oficial de servicio.....	40
8.11	En relación con el Sistema de Protección de las Naciones Unidas	40
8.12	En relación con los donantes	40
8.13	Códigos y normas.....	40
9.	APRENDIZAJE Y FORMACIÓN.....	42
9.1	Lecciones en materia de protección.....	42
9.2	Evaluaciones	42
9.3	Formación.....	42
	(a) Formación del nuevo personal de campo.....	42
	(b) Formación de los responsables sobre el terreno.....	42
	(c) Formación de los responsables de la sede central.....	42
9.4	Lecciones de otras agencias y redes	42
9.5	Utilización de personal con experiencia para formar, informar, asesorar o evaluar	43
10.	DONANTES	43
11.	ABREVIATURAS.....	44
12.	INFORMACIÓN IMPORTANTE SOBRE ESTA GUÍA.....	44
12.1	Agradecimientos	44
12.2	Autores y fecha.....	44
12.3	Financiación	44
12.4	Derechos de autor	44
12.5	Programas informáticos e idiomas	45
12.6	Copias adicionales.....	45
12.7	Persona de contacto en ECHO.....	45
A1.	EDIFICIOS Y PROTECCIÓN	47
A2.	PUESTOS DE CONTROL.....	49
A3.	PROCEDIMIENTOS DE CONVOY	50
A4.	EVITAR Y PREVENIR LA CORRUPCIÓN	51
A5.	SENSIBILIZACIÓN CULTURAL.....	53
A6.	CONDUCTORES: LISTA DE CONTROL BÁSICA	54
A7.	TARJETA DE CONTACTO DE EMERGENCIA	56
A8.	EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL.....	56

A9. EQUIPAMIENTO PARA LA PROTECCIÓN DEL EQUIPO	58
A10. EVACUACIÓN	58
A11. SEGURIDAD FINANCIERA.....	61
A12. SEGURIDAD CONTRA INCENDIOS.....	63
A13. GUARDIAS Y EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADAS	64
A14. SALUD E HIGIENE	67
A15. PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	68
A16. SEGURO DE RIESGOS DE GUERRA	70
A17. DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO	71
A18. CONTROL DE INVENTARIOS	72
A19. MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y PROTECCIÓN.....	73
A20. EVACUACIÓN SANITARIA (Medevac)	74
A21. REGISTROS DE FAMILIARES Y ALLEGADOS.....	75
A22. FAMILIARES O ALLEGADOS: PROCECIMIENTO DE INFORMACIÓN	75
A23. People In Aid - CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS: PRINCIPIO SIETE	77
A24. PROCEDIMIENTOS PARA LA UTILIZACIÓN DE LA RADIO	78
A25. PERIODOS DE DESCANSO Y OCIO.....	81
A26. EVALUACIÓN DE LA PROTECCIÓN	81
A27. SESIONES INFORMATIVAS SOBRE PROTECCIÓN	85
A28. INCIDENTES DE PROTECCIÓN: PREVENCIÓN Y REACCIÓN.....	86
(a) Accidentes.....	86
(b) Ataque aéreo.....	87
(c) Accidentes aéreos.....	88
(d) Emboscadas.....	88
(e) Arresto o detención	91
(f) Agresión	92
(g) Bombas	92
(h) Amenaza de bomba por teléfono	93
(i) Ataques químicos, biológicos y radiológicos	94
(j) Multitudes	94
(k) Terremotos.....	94
(l) Combates	94
(m) Incendios.....	96
(n) Inundaciones	96
(o) Fraude	97
(p) Granadas.....	97
(q) Secuestro de vehículos.....	98
(r) Secuestro de aviones.....	99

(s) Secuestros	99
(t) Saqueos	101
(u) Urgencia médica	102
(v) Minas, trampas explosivas y munición sin explotar	102
(w) Violación y violencia sexual	103
(x) Robo	104
(y) Acoso sexual	105
(z) Disparos	105
(aa) Terrorismo	106
(bb) Hallazgo de armas	106
A29. Incidentes y ‘alertas’ de protección: estructura de los informes.....	106
A30. Manuales de protección.....	107
A31. Plan de protección	108
A32. Política de protección	110
A33. Refugios	112
A34. Formato de los informes de situación (sitrep).....	113
A35. Estrés	114
A36. Programa para un curso de formación de base en materia de protección.....	116
A37. Programa para un curso sobre protección para responsables de campo.....	117
A38. Gráfico de impacto de las amenazas.....	118
A39. Formato de las autorizaciones de desplazamiento	120
A40. Procedimientos de protección de las Naciones Unidas	120
A41. Colaboración ONU-ONG sobre protección: menú de opciones.....	123
A42. Equipamiento de los vehículos.....	125
índice	126

Nota: Este texto es la Guía Genérica de la Protección en versión *Word* para facilidad de los usuarios. La versión original está en Adobe Acrobat (.pdf). Está disponible en CD-ROM y también puede descargarse de Internet. Véase el Capítulo 12 para detalles.

1. PREÁMBULO

1.1 Objetivo de esta guía

El objetivo de esta guía es ayudar a las organizaciones humanitarias a organizar bien su protección.

Lo hace proponiendo orientación, herramientas y recursos diseñados para ayudar a las organizaciones a reflexionar sobre sus políticas y procedimientos. La idea es que los responsables de protección la adapten a las necesidades concretas de cada organización y situación.

No cubre todas las situaciones, organizaciones o eventualidades posibles, pero, como muchas situaciones de inseguridad tienen algunas características comunes, una guía genérica de este tipo puede ser útil al sugerir, proponer, recordar y ofrecer herramientas útiles. No se pretende que sea una 'norma' o requisito para ninguna organización.

La concepción de la Guía se decidió tras consultar a una amplia gama de organizaciones humanitarias. De ahí que se proponga combinar las características siguientes:

- Orientación eminentemente práctica, en la que se evite la teoría pero se expliquen los 'por qué' cuando esto sea útil.
- Listas de verificación señaladas con puntos para facilitar su uso.
- Lenguaje sencillo y claro.
- Accesible y fácil de consultar, con tabla de materias e índice detallados.
- Concebida para que las organizaciones humanitarias la adapten a sus necesidades concretas.
- Ilustrada y de fácil diseño.
- Atención igual al personal contratado nacional e internacional.
- Presentación gradual de todos los niveles, con secciones específicas desde el nuevo personal humanitario hasta los directivos.
- Se indican documentos y recursos existentes que pueden servir de ayuda adicional.

La Guía tiene como complemento un Informe sobre la protección del personal humanitario y un Directorio de formación en materia de protección.

Aunque sus principales destinatarios son los responsables de protección de las organizaciones humanitarias, también puede ser útil como documento de referencia para:

- Gestores humanitarios que trabajen sobre el terreno

- Trabajadores humanitarios que trabajen sobre el terreno
- Visitantes sobre el terreno
- Gestores que trabajen en la sede

1.2 Cobertura de esta Guía

Se ha tratado de que esta Guía abarque la mayoría de las facetas de la gestión y la práctica de la protección que en general se consideran pertinentes para las organizaciones humanitarias que trabajan en situaciones de urgencia sobre el terreno, en casi todo el mundo.

Está basada en las buenas prácticas existentes y ha tomado mucho material de manuales de protección y otros documentos de una amplia gama de ONG humanitarias, organismos de la ONU y del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

La Guía se refiere por igual al personal nacional y al personal internacional. Si en un punto se hace referencia solamente a uno u otro grupo, se indica explícitamente. De no ser así, todas las secciones se refieren a todo el personal.

Esta Guía trata de la protección, no de salud y seguridad. No obstante, no tendría mucho sentido gestionar bien la protección y no preocuparse, por ejemplo, de los incendios. Por ello trata también de precauciones básicas de lucha contra incendios y de otras cuestiones de salud y seguridad pertinentes para la protección del personal humanitario.

1.3 Qué no cubre esta Guía

La Guía no cubre aspectos de gestión y práctica en materia de protección específicos de lugares, culturas o tipos de operaciones humanitarias particulares. En cambio, sí estudia facetas genéricas que pueden ser aplicables en una gran diversidad de situaciones. Siempre es importante decidir si hay que adaptar estas facetas genéricas a una situación concreta.

La Guía no trata de cuestiones de salud y seguridad, excepto en unos pocos temas que pueden suponer graves riesgos para la vida. Los lectores deben ser conscientes de que en muchos casos los problemas sanitarios son los más peligrosos, debiéndose adoptar por lo tanto las precauciones adecuadas.

La Guía no trata de la seguridad o la protección de las poblaciones locales, los refugiados, los niños u otras personas vulnerables.

Está dirigida a las organizaciones humanitarias, por lo que no tiene en cuenta las necesidades específicas de quienes trabajan en programas de desarrollo.

Y lo que es más importante: esta Guía no es una garantía de protección. Usarla no elimina la necesidad de conseguir la formación, la experiencia y el criterio apropiados, así como los equipos y procedimientos pertinentes, y de utilizarlos como se requiera en cada situación. Se debe leer y tener en cuenta la cláusula de exención de responsabilidad que figura a continuación de la tabla de materias.

1.4 Para el recién llegado al trabajo humanitario

Ventajas y riesgos

El trabajo humanitario, si se hace bien, ahorra vidas y alivia sufrimientos. A menudo es también una experiencia agradable y fructífera para quienes aportan la ayuda. Pero, al mismo tiempo, en muchos países el personal humanitario se enfrenta a graves riesgos.

La gran mayoría del personal humanitario trabaja sin problemas, pero hay quienes han enfermado o han resultado heridos o han sido secuestrados o han sido asesinados mientras trabajaban.

Responsabilidad

Cada individuo es responsable de la protección. Los trabajadores humanitarios de todos los niveles son responsables de hacer todo lo posible por su propia protección y la de sus colegas u otras personas. Las acciones de una persona pueden tener repercusiones en la protección de compañeros de la misma organización, de miembros de otras organizaciones y de la población local.

El personal ejecutivo de todos los niveles es responsable de la protección de su equipo humano. Para simplificar su trabajo, pueden delegar algunas funciones relacionadas con la protección o pueden pedir asesoramiento a un colega especializado en cuestiones de protección, pero la responsabilidad principal de la protección del equipo debe tenerla el responsable ejecutivo.

Reducción del riesgo

El riesgo no se puede eliminar, pero normalmente puede reducirse. El ocupante de un coche reduce el riesgo abrochándose el cinturón de seguridad y asegurándose de tener un buen conductor, pero sabe que siempre corre algún riesgo. De la misma forma, el personal humanitario puede tomar precauciones para reducir los riesgos, pero nunca podrá eliminarlos y, en algunos casos, por muchas precauciones que se tomen, el riesgo seguirá siendo alto.

Los trabajadores humanitarios aprenden a equilibrar riesgos y ventajas. Si el beneficio probable de su trabajo es grande (por ejemplo, se van a salvar muchas vidas) y el riesgo es escaso,

probablemente decidirán seguir adelante y hacer el trabajo. En cambio, si el beneficio probable es pequeño y el riesgo es grande, normalmente decidirán no hacer el trabajo porque no merece la pena.

El nuevo trabajador humanitario va a tener que aprender a evaluar el riesgo y el beneficio probable de su trabajo y a sopesar uno y otro. La capacidad de hacerlo se adquiere principalmente con la experiencia en situaciones inseguras sobre el terreno. Los que tienen una experiencia nula o escasa en este sentido confían en que su jefe o supervisor sea quien evalúe los riesgos. Es importante que el personal humanitario de todos los niveles acepte una supervisión apropiada en asuntos de protección y que apoye a los responsables en esta tarea. También es crucial que responsables y supervisores sean plenamente competentes a la hora de evaluar y gestionar el riesgo en nombre de sus equipos.

Preparación para las situaciones inseguras

Los que van a tener su primera experiencia en el terreno humanitario pueden y tienen mucho que hacer para prepararse a trabajar en situaciones inseguras. La preparación tiene tres aspectos principales:

- **Formación:** se le proporcionan al trabajador unas cualificaciones y se ponen en práctica con él hasta que pueda utilizarlas solo.
- **Sesiones de información:** para facilitarle, por ejemplo, información sobre un país, una cultura o una situación de protección, sobre su organización y sobre la situación humanitaria sobre el terreno.
- **Equipamiento:** para proporcionarle el equipo que pueda necesitar para mejorar su protección.

Es fundamental que los nuevos trabajadores humanitarios dediquen tiempo a formarse y a recibir información y equipamiento, a leer atentamente el material de información y a asegurarse de que lo han entendido en su totalidad. No deben dudar en hacerle a su administrador todas las preguntas que puedan tener: esto puede salvarles la vida. Si les parece que se ha omitido alguna parte de la preparación en materia de protección, debe plantearse a su responsable. A veces, responsables sobrecargados de trabajo pueden tener la tentación de tomar atajos: los trabajadores humanitarios no deben tener miedo en insistir en una preparación adecuada en materia de protección.

En el Capítulo 3 de esta Guía se incluye información más detallada sobre formación, información y equipamientos adecuados. En los anexos se indican también otros recursos.

La organización debe proporcionar a sus trabajadores un manual de protección y toda la información sobre protección que estos necesiten. Si es así, no es imprescindible que los trabajadores lean esta Guía, pero puede ser útil como manual de referencia y para colmar lagunas existentes en la información que hayan recibido.

Los comentarios de los trabajadores humanitarios sobre esta Guía, y en particular sobre la forma en que se podría mejorar su utilidad serán muy bien recibidos. Pueden enviarlos al enlace de ECHO para asuntos de protección (véase la Sección 12).

1.5 Para alguien con más experiencia en el trabajo humanitario

A los que tienen ya experiencia de trabajo en una organización humanitaria en un lugar inseguro esta Guía les puede proporcionar información o ideas nuevas o, simplemente, recordarles puntos que ya conocen.

Sus comentarios serán muy bien recibidos. Pueden enviarlos al enlace de ECHO para asuntos de protección (véase la Sección 12).

1.6 Para quien solo hace visitas sobre el terreno

Los visitantes sobre el terreno están expuestos a los mismos peligros que el personal de campo y a veces a más. Es vital que se aseguren de estar bien preparados para la visita y que una persona apropiada y competente asuma la responsabilidad de su protección.

Sus comentarios sobre esta Guía, y en particular sobre la forma en que se podría mejorar su utilidad para los visitantes sobre el terreno serán muy bien recibidos. Pueden enviarlos al enlace de ECHO para asuntos de protección (véase la Sección 12).

1.7 Nota a los responsables o los consejeros en materia de protección

La finalidad de esta Guía es ayudarles. Puede que su organización cuente con estrategias y prácticas de protección adecuadas y que su personal de campo y de la sede siga unas normas de protección de alta calidad. De ser así, esta Guía podría servirles simplemente para comparar los procedimientos o verificar que no se olvida nada.

En el extremo contrario, su organización puede ser consciente de que necesita introducir mejoras considerables en materia de protección. El gran número de procedimientos incluidos en esta Guía puede parecer desalentador o incluso poco realista. En ese caso, les rogamos que tengan en cuenta las observaciones siguientes:

- No todos los procedimientos son necesarios para todas las organizaciones o todos los lugares. El contenido de esta Guía se deberá adaptar y, en algunos casos, reducir, para responder a las necesidades concretas de cada organización.
- Hay ayuda disponible si se necesita. Las organizaciones y los consultores de formación son dos fuentes posibles de ayuda. (Véase el Directorio de Formación en materia de Protección que acompaña esta Guía, en el que figuran algunos ejemplos).

Si una organización necesita muchos cambios, podría considerar la posibilidad de nombrar a un «responsable de los cambios» para asegurarse de que se introduzcan las mejoras necesarias. Esto permitirá que los responsables de la organización sigan adelante con su trabajo habitual.

- Si el responsable ejecutivo o el consejo de dirección sostiene una buena gestión de la protección y asigna a este punto el personal y los recursos necesarios, la aplicación se hace mucho más fácil. Se ha de dedicar tiempo a conseguir este compromiso.
- Por último, los trabajadores humanitarios deben preguntarse si su organización puede permitirse **no** gestionar bien la protección. Hay vidas en juego. El personal trabajará mejor si está protegido y ello conducirá a una mejor asistencia a quienes lo necesitan.

Una mala gestión a la hora de abordar los aspectos de la protección o los riesgos en materia de salud y seguridad podría exponerle a acciones legales. Esto podría conducir a la quiebra de la organización en caso de éxito de los litigios.

1.8 ¿Es realmente necesaria una Guía tan larga como esta?

La gestión de la protección debe seguir siendo lo más sencilla posible, pero hay muchos aspectos que se deben tener en cuenta.

La organización debe proporcionar a sus trabajadores un manual de protección que responda a las necesidades de estos últimos. Si es así, esta Guía puede servir simplemente como manual de referencia adicional. Cada organización debe utilizar solo las secciones que le sean útiles y pertinentes en cada situación, adaptándolas cuando proceda.

Si no se tiene un manual de protección, la idea es que esta Guía facilite a los responsables el trabajo de preparación de un manual de la extensión y grado de precisión adecuados para la organización. También puede ayudarles a definir

estrategias, procedimientos y planes de protección pertinentes. Son ellos quienes deben decidir cómo lo van a hacer y tendrán que seleccionar, modificar, adaptar y añadir material a esta Guía.

Por último, se podrían introducir algunas mejoras inmediatas en la manera en que la organización gestiona la protección o prepara a su personal para el trabajo. No permitan que los cambios futuros impidan introducir mejoras inmediatas tan pronto como sea posible.

1.9 Cómo utilizar esta Guía

La finalidad de esta Guía es ayudar a las organizaciones humanitarias a reflexionar sobre sus estrategias y procedimientos de protección. Los dirigentes con responsabilidades en materia de protección podrían querer utilizar la Guía en su totalidad para que les ayudara a definir una estrategia de protección, un manual de protección y otros procedimientos de la organización.

Otros usuarios pueden preferir usar la Guía como manual de referencia, para disponer de ayuda fácilmente accesible sobre un tema concreto cuando se necesite. Por esta razón la Guía se ha organizado de forma que haya varios métodos para encontrar el tema que se está buscando.

- Una tabla de contenidos
- Un índice temático
- Referencias y enlaces dentro del texto

En las versiones *Word* y *pdf* se puede buscar una palabra o una frase concreta utilizando el procedimiento de búsqueda de dichos programas. Se selecciona 'Edit' y luego 'Find', o se pulsa Ctrl-F (es decir, se pulsa Ctrl y, al mismo tiempo, F).

La Guía tiene un gran número de anexos, con listas de control y formularios muy útiles que se pueden adaptar a las necesidades de la organización de que se trate.

Se invita a todos los usuarios a utilizar extractos de esta Guía en sus propios documentos, adaptados en su caso a sus necesidades. Esto está sujeto a la cláusula de exención de responsabilidad que figura al pie de la tabla de contenidos y a la nota sobre derechos de autor de la Sección 12.4.

2. INTRODUCCIÓN A LA PROTECCIÓN

2.1 ¿Qué se entiende por protección?

A efectos de la presente Guía se entiende por tal la protección del personal y los bienes dedicados a la ayuda humanitaria frente a la violencia y el robo.

2.2 ¿Por qué es importante la protección?

Los incidentes graves en materia de protección ponen en peligro al personal y los bienes dedicados a la ayuda humanitaria. Cualquier patrón responsable desearía adoptar todas las medidas que sean razonables para proteger la vida de su personal y sus bienes.

Los incidentes graves o imprevistos en materia de protección también ponen en peligro la prestación de la asistencia, corriéndose el riesgo de que la ayuda humanitaria para las poblaciones que la necesitan se pueda reducir o suspender. Si el personal humanitario está seguro, podrá ser más eficaz a la hora de proporcionar asistencia a quienes la necesitan.

2.3 Planteamientos en materia de protección

Aceptación

Tradicionalmente, las organizaciones humanitarias han basado su seguridad en la buena voluntad de la población local. Este es el planteamiento que se sigue favoreciendo cuando es posible. Si la población local apoya el trabajo que están haciendo las organizaciones humanitarias en su zona, no solo no será un peligro para las organizaciones sino que les ayudará. Este planteamiento se denomina a menudo «planteamiento de aceptación», ya que depende de la aceptación por la población.

Para lograr esa aceptación, el personal humanitario puede tener que dedicar una cantidad considerable de tiempo a escuchar a la población local y a explicar su papel a los líderes locales y a los residentes, directamente y a través de los medios de comunicación. Esto puede incluir la negociación del acceso a zonas con necesidades, la explicación de los principios humanitarios subyacentes a su trabajo y la respuesta a rumores o acusaciones, cuando se produzcan.

El planteamiento de aceptación no suele ser suficiente por sí solo. En todos los grupos sociales hay individuos que recurren al crimen y el personal y los bienes humanitarios podrían estar en el punto de mira de los delincuentes. El delito más frecuente contra ellos es probablemente el robo, ya que son fuente de dinero y de bienes valiosos en medio de la pobreza. A veces les amenazan

peligros más graves, como por ejemplo ataques, violaciones, raptos o incluso asesinato.

Defensa

Por lo tanto, incluso cuando cuenten con un amplio apoyo local, las organizaciones humanitarias necesitan una cierta protección. Entre las medidas habituales de defensa cabe citar puertas, guardias, cerraduras y cajas fuertes. Otras medidas de defensa se deciden según la amenaza existente en cada contexto específico.

Cuando no hay un apoyo local completo a las organizaciones humanitarias, se requiere un nivel más elevado de protección para que el trabajo siga adelante. En este caso, los responsables analizarán normalmente si se ha de parar la actividad de forma temporal o permanente.

Las organizaciones humanitarias se pueden encontrar ante amenazas que no procedan de la comunidad local. Cabe citar aquí peligros naturales, como enfermedades, erupciones volcánicas o inundaciones. También pueden incluirse en este apartado ataques de grupos terroristas, cuyos líderes pueden encontrarse en un lugar lejano o incluso en otro país, organizando acciones violentas contra organizaciones humanitarias y de otro tipo por razones políticas. En este caso, las medidas de protección deberán tener en cuenta estas amenazas.

Disuasión

La disuasión es otro planteamiento de protección utilizado por algunas organizaciones, en especial la policía y las fuerzas armadas. Disuaden a los posibles atacantes amenazando con medidas de represalia contra los que les ataquen. Esta opción no está al alcance de las organizaciones humanitarias, cuyos principios les prohíben atacar a nadie o amenazar a alguien con que van a atacar. La única excepción posible es cuando las organizaciones humanitarias emplean a guardias armados, en circunstancias extremas cuando no hay otra forma de proteger a su personal y sus bienes (véase el Anexo 13). Un guardia con un arma es una forma de disuasión: este es el único método por el que las organizaciones humanitarias podrían utilizar legítimamente la disuasión.

Pensar a largo plazo

Los responsables de la acción humanitaria tratan de tener en cuenta las repercusiones a largo plazo de sus decisiones en materia de protección. El objetivo es garantizar la seguridad de su personal y de sus bienes, al tiempo que defienden los principios humanitarios¹, promueven buenas

¹ Los principios humanitarios se resumen en el código de conducta del Movimiento de la Cruz Roja Internacional y de la Media Luna Roja y de las ONG del ámbito de asistencia en caso de desastres disponible en <http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp>.

relaciones con la población local y luchan por que llegue pronto el día en que ya no sea necesaria la ayuda exterior.

2.4 Riesgo, amenaza y vulnerabilidad

Puede ser útil hacer una distinción entre riesgo, amenaza y vulnerabilidad definiendo los términos de la forma siguiente:

- **Amenaza:** un peligro para usted, para su organización o para sus bienes.
- **Vulnerabilidad:** su grado de exposición a una amenaza específica.
- **Riesgo:** la probabilidad y las repercusiones de enfrentarse a una amenaza.

Puede haber, por ejemplo, amenaza de robo. Su vulnerabilidad ante esa amenaza depende de diversos factores entre los que se incluye qué dinero o bienes de valor posee, si los ladrones potenciales lo saben, si sus vecinos le van a advertir de la posibilidad de robos en la zona, si se cuenta con guardias eficientes, etc. El riesgo de robo al que está expuesto el personal humanitario depende del nivel de la amenaza y de su grado de vulnerabilidad ante esa amenaza. Esto se expresa a veces con la fórmula siguiente:

$$\text{Riesgo} = \text{Amenaza} \times \text{Vulnerabilidad}$$

Quizá usted no pueda hacer nada respecto del grado de amenaza que le rodea, pero probablemente sí puede hacer mucho por reducir su vulnerabilidad de dos maneras importantes:

- Reduciendo las oportunidades de que se produzca un incidente (por ejemplo, conduciendo despacio, mejorando las cerraduras o implantando un sistema de vigilancia de los vecinos).
- Reduciendo el impacto de los incidentes (por ejemplo, utilizando cinturones de seguridad o limitando la cantidad de dinero en metálico que guarda en la caja fuerte).

Al reducir su vulnerabilidad, usted reduce el riesgo de que la amenaza se convierta en realidad y tenga una repercusión grave para usted. Una parte importante de una buena gestión de la protección consiste en reducir la vulnerabilidad por todos los medios posibles.

2.5 Definiciones

A efectos de esta Guía, las expresiones que figuran a continuación se definen de la forma siguiente:

Espacio humanitario: El acceso y la libertad de las organizaciones humanitarias para evaluar y

responder a las necesidades de ayuda humanitaria.

Protección: La protección del personal y los bienes de ayuda humanitaria respecto de la violencia y el robo.

Política de protección: Breve documento aprobado por la dirección y el consejo de administración de una organización humanitaria en el que se expongan el planteamiento general y los principios de la organización en relación con la protección.

Guía de protección: Un manual que contiene los procedimientos genéricos de protección que debe aplicar todo el personal, pero sin incluir procedimientos específicos de cada lugar. (Este manual podría ser un documento relativamente largo).

Plan de protección: Breve documento con información y procedimientos de protección específicos del lugar que no figuran en el manual de seguridad. Se prepara un plan de protección específico para cada lugar sobre el terreno

Incidente de protección: Acontecimiento que amenaza al personal o los bienes humanitarios con violencia o robo o que da lugar a actos reales de violencia o robo contra ellos.

3. PREPARACIÓN DE LA PROTECCIÓN SOBRE EL TERRENO

3.1 Evaluación de la protección antes del despliegue del personal

Normalmente, el jefe del equipo realiza una evaluación de la protección antes de que se adopte la decisión definitiva de despliegue y, en cualquier caso, antes de la llegada del equipo principal. Se realiza preferentemente mediante una visita de evaluación y, cuando eso no es posible, mediante una evaluación a distancia.

Si ya hay un equipo en la zona, por ejemplo realizando un programa de desarrollo antes de que se desencadene la emergencia, se debe utilizar su evaluación de protección existente incluyéndola en la evaluación de protección para el equipo humanitario.

El objeto de la evaluación de la protección es entender suficientemente la situación para que el equipo pueda planificar correctamente sus medidas de protección.

Visita de evaluación

La visita de evaluación de la protección deberá ser suficientemente larga para cumplir con su objetivo. Entre los factores que influyen en la longitud de esta visita cabe citar:

- El nivel de inseguridad
- La experiencia de las personas que realizan la evaluación
- El número de personas que realizan la evaluación
- La extensión geográfica de la zona
- La complejidad de la situación política
- El clima
- otros hechos locales, como días festivos, festivales
- La disponibilidad de interlocutores clave, tales como líderes locales
- La disponibilidad de transporte
- La disponibilidad de buenos mapas
- La gravedad de la necesidad humanitaria. Si hay muchas personas que están muriendo, puede ser necesaria a veces una evaluación de la protección más rápida para que el programa pueda empezar tan pronto como sea posible, pero esta cuestión se debe analizar cuidadosamente ya que una evaluación demasiado rápida podría ser peligrosa.

Una evaluación de la seguridad se puede combinar con otros objetivos, como por ejemplo una evaluación de las necesidades.

Evaluación a distancia

Si no se puede hacer una visita, ocasionalmente podría ser necesario realizar una evaluación a distancia (es decir, una evaluación sin visitar la zona en cuestión). Esta evaluación a distancia deberá tratar de responder a las mismas cuestiones que una visita de evaluación. Es mucho más difícil hacerlo porque, cuando se está limitado a las telecomunicaciones, no es posible hablar con las mismas personas ni de la misma manera. Por lo tanto, una evaluación a distancia es mucho menos fiable que una visita de evaluación y no sustituye a una visita si esta es posible.

La evaluación a distancia deberá ser comprobada y, en caso necesario, modificada en cuanto se despliegue el primer grupo de personal.

Método de evaluación

En el Anexo 26 se sugiere un método para la realización de las evaluaciones de la protección.

3.2 Preparación de un plan de protección antes del despliegue

Antes de que un equipo se despliegue en un lugar nuevo se debe preparar un plan de protección, o al menos un boceto. Este plan se deberá modificar a medida que el equipo vaya conociendo mejor la situación.

En teoría, todo el personal debería tener ocasión de contribuir al plan de protección. En realidad, esto no siempre es posible. No obstante, la práctica ha demostrado que el personal que participa en el diseño de un plan de protección prepara un plan mejor y es más probable que lo siga.

El objetivo de un plan de protección es proporcionar al personal un documento conciso en el que se presenten las normas y procedimientos de protección aplicables en el lugar o los lugares en los que están trabajando. Debe ser breve (menos de 10 páginas, sin contar los Anexos, según muchos responsables del trabajo sobre el terreno), ya que de no ser así es probable que algunos miembros del personal no lo lean.

Cada organización decide el formato de su plan de protección. En el Anexo 31 se sugiere un formato posible. El plan de protección deberá dar normas y procedimientos específicos para el contexto de que se trate y normalmente no debería incluir consejos generales de protección, que alarguen demasiado el plan.

Cada uno de los miembros del personal que saben leer y escribir debería tener una guía o manual general de protección aprobado por la organización empleadora. Se trata de un documento mucho más largo que el plan de protección. En él se dan consejos detallados sobre una amplia gama de cuestiones de protección. Todo el personal debería estar familiarizado con los apartados pertinentes del mismo, como parte de su formación en materia de protección. En el Anexo 30 encontrarán ejemplos de manuales y guías de protección.

Además, la orientación sobre la actitud global de la organización en materia de protección se debería inscribir en una política de protección. Así, la jerarquía de los documentos sobre protección sería:

- **Política de Protección** – política y principios generales para la organización (véase el Anexo 32 donde se sugiere un formato de política de protección).
- **Manual de Protección** – procedimientos generales para la organización
- **Plan de Protección** – procedimientos detallados para un lugar específico

3.3 Espacio humanitario

A efectos de esta Guía, se entiende por espacio humanitario el acceso y la libertad de las organizaciones humanitarias para evaluar y responder a las necesidades humanitarias.

En determinadas situaciones, es necesario negociar con los líderes o la población local para poder acceder a las zonas de necesidad humanitaria. Al negociar es importante no transigir sobre principios humanitarios fundamentales, como los definidos por ejemplo en el Código de conducta de la Cruz Roja, la Media Luna Roja y ONG². Uno de los objetivos de estas negociaciones será normalmente verificar que los líderes y colectivos locales harán todo lo necesario para garantizar la protección del personal humanitario.

En ocasiones, los principios humanitarios pueden chocar, por ejemplo si la prestación de la asistencia sobre la base de la mera necesidad no se ajusta al respeto de las costumbres locales. En estos casos, se requiere buen juicio y sentido común, quizá con asesoramiento de colegas con experiencia.

Si los bienes de emergencia deben atravesar zonas donde no se recibe asistencia para llegar a las áreas más necesitadas, la población local de

² Disponible en:
<http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp>.

las zonas atravesadas pide a veces una parte de la ayuda. Estas peticiones pueden dar lugar a actos de violencia si no se gestionan bien. La mejor forma de prevenirlas son las negociaciones previas con los representantes de esas zonas para garantizar que la gente comprenda la asistencia prevista y las razones existentes. Es mejor prevenir los malentendidos que tratar de resolverlos cuando se planteen. Pero si surgen, se necesita una rápida acción para evitar una escalada del problema.

Las organizaciones humanitarias siempre deben llevar las negociaciones con integridad. No se deberán conceder nunca sobornos ni incentivos a cambio del acceso. Por principio, son un error y en la práctica suelen conducir a nuevas peticiones de sobornos. En lugar de eso, se deberá recordar a todo grupo o individuo que deniegue el acceso sus responsabilidades para que la ayuda humanitaria llegue a quienes la necesitan.

Las acciones de una organización humanitaria afectan a menudo al trabajo de otras organizaciones. Por lo tanto, es esencial consultar a las otras organizaciones antes de negociar con líderes locales el acceso o cuestiones más generales de espacio humanitario. En algunos casos se ha acordado un código local de conducta entre agencias operativas para que cada protagonista trabaje sobre una misma base acordada y evitar que se utilice a unos contra otros.

Más importante aún es el hecho de que las acciones de las organizaciones humanitarias pueden poner en peligro a la población local. Por ejemplo, comunicar la localización de refugiados o ir a ayudarlos puede conducir hasta ellos a grupos armados que podrían atacarlos. Es vital ser consciente de la situación local y de los objetivos de los distintos líderes y grupos antes de negociar con ellos.

3.4 Estudio de los aspectos de protección de los programas propuestos

Al prepararse para intervenir sobre el terreno, se deben considerar los aspectos de protección de los programas en los que se prevea intervenir. Algunos de estos posibles aspectos figuran en el apartado «Aspectos de protección de la concepción del programa» del Capítulo 4.

3.5 Selección del personal

La calidad y conveniencia del personal son probablemente los principales factores aislados que influyen en la protección (y la efectividad) del trabajo humanitario. Por lo tanto se debe tener mucho cuidado a la hora de seleccionar al personal.

Se aplican los mismos principios de selección de personal para la contratación nacional e internacional, aunque su aplicación pueda diferir según el puesto anunciado y las circunstancias locales. Una buena selección facilita mucho la gestión de la protección. Una mala selección hace que sea mucho más difícil gestionar bien la protección.

Es vital un control riguroso de las referencias de los candidatos. Esto ayuda a garantizar que se identifique y no se contrate a personas con antecedentes por fraude u otros problemas relacionados con la protección.

De acuerdo con el principio de igualdad de oportunidades, la nacionalidad o el grupo étnico de un candidato no deberían tenerse en cuenta a la hora de decidir si se le contrata o no. Sin embargo, si se considera que un equipo en su conjunto tiene una proporción injustificadamente alta de una nacionalidad o de un grupo étnico, algunos miembros del personal – y la opinión local – podrían sospechar que se había hecho una selección sesgada. Esta sospecha podría, a su vez, tener repercusiones sobre la protección del personal. Es una faceta sensible que exige de los responsables con experiencia la adopción de una política clara y justa, acorde con la legislación de trabajo aplicable. En algunos casos podría ser legal, por ejemplo, adoptar una política en la que por razones de protección y eficacia el equipo deberá reflejar una combinación razonable de grupos étnicos locales, y permitir que esta política influya en las decisiones de contratación.

En determinadas situaciones, la protección podría verse reforzada empleando principalmente a personal procedente de un grupo étnico particular, por ejemplo si los programas están dirigidos a personas desplazadas de un grupo étnico que está en conflicto con otros grupos étnicos de la zona. En este caso, esta consideración se deberá ponderar en relación con consideraciones de igualdad de oportunidades, adoptándose una decisión cuidadosa.

Como norma general, se deberá preferir personal nacional cualificado para todos los puestos, a menos que haya una buena razón para emplear a personal internacional para un puesto particular. Es probable que esto haga el programa más sostenible, más adecuado desde un punto de vista cultural y con mejor relación calidad precio, y por lo tanto más aceptable para la población local y más seguro.

Cada situación tendrá sus propias características. Ha habido ejemplos en que el gobierno o un grupo político local se hayan infiltrado en las ONG asegurándose de que sus agentes sean contratados como personal local. Esto puede tener una grave repercusión sobre la imparcialidad real

o percibida de la organización, así como sobre su protección. En otros contextos, el personal internacional de una determinada nacionalidad podría no ser aceptable por razones políticas. Los Gestores deben tratar de ser conscientes de tales cuestiones y tenerlas en cuenta cuando contraten.

El empleo oportuno del personal necesario es a menudo un gran reto para las organizaciones humanitarias. Si hay puestos clave vacantes se puede provocar el descontento del resto del personal o de la población local que ven los retrasos del programa resultantes. Los riesgos para el personal pueden aumentar entonces.

Una contratación adecuada de personal, difícil de realizar durante una emergencia, incluye los factores siguientes:

- Descripciones precisas de los puestos de trabajo, incluidas las responsabilidades relacionadas con la protección
- Especificaciones personales precisas, incluidos los conocimientos técnicos o la experiencia en materia de protección que se requieren
- Un proceso de contratación justo y transparente para que no pueda haber acusaciones de parcialidad
- Publicación adecuada de las vacantes
- Entrevistas y pruebas adecuadas
- Control estricto de las referencias antes de firmar un contrato y antes de que el candidato empiece a trabajar. Es difícil, y a veces imposible, hacer esto en el momento culminante de la emergencia. Se ha de ser consciente del peligro de contratar a alguien a quien, por ejemplo, un patrón anterior haya considerado poco honrado. Con frecuencia, la manera más práctica y eficaz de comprobar un expediente es hacer un seguimiento de las referencias por teléfono o en persona.
- Una cuestión que a menudo provoca tensiones son los fallos en la información a los candidatos no seleccionados.
- Documentos contractuales conformes a la legislación y la reglamentación aplicables y que respondan a las necesidades de la organización y de la persona contratada. Es útil que la organización facilite un modelo de contrato que se pueda adaptar al contexto y a los requisitos legales locales. La redacción de contratos a partir de cero, sin modelos de textos, puede ser muy difícil para los responsables que están trabajando presionados por una emergencia.
- En muchos casos, es aconsejable que las organizaciones humanitarias recurran a los servicios de un abogado laboralista local para que este supervise los términos del contrato, asesore sobre la práctica local de empleo y

preste asistencia para prevenir o tratar las diferencias en materia de empleo. Los litigios laborales y las acciones legales resultantes pueden hacer perder mucho tiempo a las organizaciones humanitarias y pueden tener repercusiones para la protección, si antiguos empleados descontentos recurren, por ejemplo, a amenazas o actos de violencia.

- Los contratos para actuaciones de emergencia son a menudo de corta duración. Es importante señalar y poner por escrito que la designación puede ser temporal y que no hay garantías de empleo a largo plazo.
- Los contratos deberán incluir una cláusula en la que se estipule que el empleo podría darse por terminado con un breve preaviso, por ejemplo si la inseguridad obliga a cerrar un programa.
- Se ha de controlar qué indemnizaciones por despido requiere la legislación laboral, estipulándose estas claramente en el contrato.
- Conviene anticiparse a las posibles diferencias laborales antes de que se planteen, para al menos tener de su lado la ley y la documentación.
- En algunas circunstancias podría ser necesario tener testimonios firmados de los contratos.

3.6 Formación

Quizá el segundo elemento más importante para la protección, tras la selección de un personal apropiado y de calidad, sea la formación.

Es responsabilidad de la dirección garantizar que todo el personal haya recibido toda la formación necesaria para su trabajo. Esto exige una apreciación cuidadosa. El personal que tiene ya una experiencia considerable sobre el terreno puede que necesite menos formación que el personal principiante para hacer frente a situaciones poco seguras, pero aún así en ocasiones carece de algunos elementos de formación que podrían ser esenciales en la situación concreta en la que van a trabajar.

El personal nuevo sobre el terreno que va a deber trabajar en una situación poco segura necesitará normalmente un nivel básico de formación al menos en los temas siguientes:

- El «sistema humanitario», incluidas las agencias de las Naciones Unidas y el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
- Evaluación de las amenazas para la protección.
- Conocimiento de los tipos más comunes de amenaza para la protección.

- Comprensión del 'planteamiento de aceptación' respecto de la protección.
- Respeto de la cultura y las costumbres.
- Conocimientos lingüísticos básicos, a ser posible.
- Precauciones en el hogar y en el lugar de trabajo.
- Conducción de vehículos 4 x 4.
- Precauciones al conducir.
- Procedimientos a seguir en los puntos de control.
- Reacción ante los tipos más habituales de incidentes en materia de protección.
- Trato con las fuerzas armadas.
- Trato con tropas rebeldes/irregulares.
- Operación de radios y procedimientos vocales.
- Equipo que debe llevar cada vehículo.
- Control básico de los vehículos.
- Cambiar una rueda.
- Salud e higiene sobre el terreno.
- Gestión de la tensión, incluso en el contexto de un equipo.
- Suspensión del programa, hibernación y evacuación.
- Evacuación médica.

Esta Guía va acompañada de un Directorio de Formación en materia de Protección. En el Anexo 36 se ofrece un manual detallado para un curso de formación básica en materia de protección.

En una emergencia en rápida evolución, el volumen de formación que se pueda proporcionar sobre el terreno será limitado. Esto significa que podría resultar muy difícil dedicar tiempo a la formación del personal contratado localmente en todas las técnicas antes citadas. El responsable del equipo decidirá qué temas son esenciales en esas circunstancias. Se asegurará de que se destine tiempo suficiente, con un formador adecuado, para que cada uno tenga la formación necesaria para la función que vaya a desempeñar. Si no hay otra opción, en última instancia dirigirá la formación, en función de las necesidades del personal y de los medios disponibles.

El personal contratado a escala internacional deberá haber recibido una formación adecuada antes de ser contratado o recibirla, una vez contratado, antes de empezar a trabajar en una situación poco segura. A menudo hay una fuerte presión sobre las organizaciones humanitarias para que desplieguen rápidamente al personal y, al mismo tiempo, una escasez de personal formado disponible. Los responsables con experiencia deberán determinar las necesidades de su organización en materia de personal formado en el ámbito de la protección y deben asegurarse de que se proporcione por anticipado

suficiente personal con formación en materia de protección para poder desplegarlo rápidamente al producirse una emergencia.

En el Directorio de Formación en materia de Protección que acompaña esta Guía se incluye información sobre proveedores, cursos y recursos de formación en materia de protección.

3.7 Información (*Briefing*)

La finalidad de las sesiones de información (*briefing*) sobre protección es que el personal pueda comprender suficientemente bien la situación local para poder vivir y trabajar con seguridad en ese entorno.

Se deberán organizar sesiones de información sobre protección para todo el personal contratado a escala internacional antes de viajar a un lugar inseguro. Estas sesiones deberán ser tan minuciosas como sea posible, pero normalmente no pueden ser tan detalladas como un *briefing* sobre el terreno. Deberán completarse al menos con información básica por escrito para recordar al personal los puntos que puedan no haber captado en la sesión cara a cara.

A la llegada se deberá organizar otra sesión de información más detallada sobre protección en la que se proporcione también información actualizada sobre la situación.

Además de la formación en materia de protección, el personal contratado a escala nacional deberá recibir una sesión de información sobre protección antes de empezar el trabajo.

En determinadas circunstancias podría ser necesario proporcionar información en materia de protección a los miembros de las familias del personal, bien directamente, bien a través de los miembros del personal interesados.

En el Anexo 27 figura una lista de control para la sesión de información en materia de protección.

3.8 Equipamiento

El equipo de protección necesario dependerá de la situación y del tipo de trabajo previsto. En el Anexo 8 se incluye una lista de control del equipo de protección personal. En el Anexo 9 figura una lista de control del equipamiento de protección del equipo. Tanto el personal nacional como el personal internacional deberán recibir el equipamiento necesario para su protección. El elemento esencial en la mayoría de los casos es disponer de los vehículos adecuados. Tanto si se trata de vehículos propios como si se trata de vehículos alquilados deberán ser revisados minuciosamente por un mecánico competente por lo que se refiere a su rendimiento en carretera y a su correcto equipamiento. En el Anexo 42 se

sugiere una lista de equipamiento para los vehículos.

Se necesitarán desde un principio almacenes seguros para el equipo. El personal deberá mantener la discreción sobre la presencia de equipos de valor.

Es necesario el control del inventario del equipo para reducir robos y pérdidas, que resultan muy costosos para los programas humanitarios. Es al principio de la crisis y cuando la emergencia es más acuciante cuando este problema se hace más difícil de lo habitual. Un buen sistema, preparado con antelación, y un miembro del personal designado con la información y la formación adecuadas ayudan a garantizar un buen control del inventario incluso en las situaciones más difíciles. Un mal control del inventario puede tener un impacto directo sobre la protección si, por ejemplo, se ha perdido o han robado un equipo vital de comunicaciones. Esto además también es un indicador de que la operación está más dirigida.

En el Anexo 18 se sugieren procedimientos de control del inventario.

3.9 Preparación del personal analfabeto

La preparación del personal analfabeto en materia de protección se deberá adaptar a su papel, sus necesidades, sus capacidades y sus conocimientos. Una adaptación creativa de la formación, la información y el equipamiento debería garantizar que este personal esté bien preparado para trabajar con seguridad. El responsable deberá decidir qué puestos pueden cubrirse con personal analfabeto y cuáles no.

3.10 Preparación de los aspectos administrativos de la protección

Algunos aspectos de la administración tienen relación con la protección. Cabe incluir aquí:

- Creación y mantenimiento de registros correctos, con copias en la Sede y sobre el terreno:
 - Registros de contabilidad
 - Documentos 'sensibles', tales como registros financieros o de personal
 - Registros actualizados de parientes
 - Copias de pasaportes y visados
 - Copias de los billetes de avión
 - Expedientes médicos de todos los miembros del personal, incluidos sus grupos sanguíneos
 - Inventario del equipamiento
 - Detalles completos, incluidos los números de serie de todos los bienes de valor tales como vehículos, ordenadores y equipo de comunicaciones. Podría ser necesario llevar sobre el terreno facturas o pruebas

de la propiedad para presentarlas a las autoridades aduaneras

- Contratos de los miembros del personal
- Otros contratos
- Copias de los permisos de conducir del personal
- Lista de direcciones, números de teléfono y frecuencias de radio
- Mantenimiento de un seguro actualizado (véase el Anexo 16 en el que se incluye información sobre el seguro de riesgos de guerra). Todos los miembros del personal deberán recibir una copia de la póliza de seguro y deberán conocer su significado y el nivel de beneficios previstos. Se ha de tener en cuenta que la falta de mantenimiento de un seguro adecuado puede dar lugar a importantes reclamaciones contra un empleador que en algunos casos podrían llevar a este último a la quiebra.
- Garantizar que los procedimientos de contratación y empleo se ajusten a toda la legislación aplicable.
- Aspectos financieros:
 - Presupuestación de los gastos relativos a la protección
 - Transporte y custodia de fondos en metálico
 - ¿Cómo se va a manejar el dinero? ¿Qué cantidad de dinero se va a necesitar y cómo se va a guardar?
 - Procedimientos para autorizar los gastos y la circulación del dinero en metálico
- ¿Qué equipos de comunicaciones se van a necesitar
- ¿Qué tipos y cantidades de vehículos se van a necesitar? ¿Con qué tendrán que estar equipados esos vehículos?
- ¿Cuántos conductores del lugar van a ser necesarios?
- ¿Qué capacidades y experiencia tiene que tener el equipo?
- ¿Tienen que informar de sus planes a otras organizaciones?
- ¿Qué autorizaciones tienen que obtener antes de desplegar su equipo, o inmediatamente después del despliegue?
- ¿Qué documentos deben poseer los miembros del personal?
- Creación de tarjetas de identidad para el personal, con fecha de expiración
- Creación de tarjetas de información en los idiomas locales en las que se expliquen la misión y los valores de la organización. Estas tarjetas pueden ser útiles para los miembros del personal cuando atraviesen puntos de control o se reúnan con líderes o comunidades locales.
- Creación de tarjetas de contacto de emergencia para los miembros del personal en

los idiomas pertinentes (véase un ejemplo en el Anexo 7).

- Guardar pruebas de que los miembros del equipo han recibido una formación adecuada en materia de protección
- Planificar las sesiones de información en materia de protección para todos los miembros del equipo y conservar un registro de quines han sido informados.

En una emergencia es fácil pasar por alto algunos de estos aspectos. Por lo tanto, dado su impacto potencial para la protección, el responsable deberá tener un cuidado especial en asegurarse de que se planifican y aplican minuciosamente. Normalmente, los procedimientos financieros correspondientes deberían estar disponibles para todo el personal internacional antes del despliegue.

Un requisito vital es que un tenedor de libros, un contable o un responsable financiero debidamente formado e informado y adecuado para la envergadura y el tipo de programa de que se trate esté presente desde el principio, incluida la fase de planificación de la operación.

En el Anexo 11 figura una lista básica de control de procedimientos financieros en materia de protección, mas referencias a otros recursos. El Anexo 21 incluye una lista de control sobre los registros de parientes. El Anexo 22 presenta un procedimiento para informar de un incidente a los parientes.

3.11 Oficinas y almacenes o depósitos

Para la protección de una oficina, un almacén o depósito u otro edificio se han de tener en cuenta varios factores

- La localización general
- La protección física del edificio
- La infraestructura local
- Las disposiciones para recibir a los visitantes
- La identidad del propietario

Antes de decidirse a utilizar un edificio éste deberá evaluarse desde el punto de vista de su protección. Véase en el Anexo 1 una lista de control en la que se sugieren puntos posibles a tener en cuenta a la hora de evaluar o planificar la protección de un edificio. Se deberán asegurar de que se siguen procedimientos correctos en materia de salud y seguridad, en especial en los almacenes o depósitos.

3.12 Alojamiento del personal

Los miembros del personal contratados en el país puede que sigan viviendo en su casas o puede que tengan que trasladarse a vivir cerca de su

trabajo. En algunos casos, ellos y sus familias pueden que sufran ataques en sus casas a causa de su trabajo. Los ladrones pueden creer que son ricos, mientras que los grupos violentos podrían considerarlos un objetivo por razones políticas.

Si se cuenta con una amenaza de este tipo, el responsable correspondiente deberá estudiar qué tipo de ayuda procede proporcionarles. Un ejemplo podría ser la instalación de cerrojos y verjas. Otra posibilidad consistiría en darles una indemnización extraordinaria para instalación. En casos extremos se podría llegar al pago del coste de la reinstalación de toda la familia.

En cuanto a la instalación del personal internacional, además de la lista de control del Anexo 1, es oportuno considerar si el edificio es un lugar tranquilo para vivir o si por el contrario puede provocar tensión. Disponer de un hogar confortable en el que se pueda realmente descansar es importante para la eficiencia del personal y, en última instancia, ayudará a la gente a la que los miembros del personal estén tratando de ayudar. Se deberá analizar si hay suficiente privacidad, en particular si varios miembros del personal van a vivir juntos.

Aunque la comodidad es necesaria, también es importante que el lugar en el que esté instalado el personal internacional sea discreto. El hecho de que la población local tenga la idea de que el personal humanitario vive rodeado de lujo, pagando alquileres excesivos por viviendas innecesariamente lujosas, no solo dañará a la reputación de la organización, sino que podría dar lugar a una mayor inseguridad para los miembros de su personal y a que la opinión local se vuelva contra ellos. Además, tampoco es correcto, por principio, que los fondos humanitarios se utilicen para gastos innecesarios.

3.13 Documentación y equipos normalizados

Se gana mucho tiempo si se dispone de algunos recursos normalizados para un equipo cuando se va a desplegar para actuar en una emergencia. También se puede facilitar así la administración de la protección. Como ejemplo de recursos útiles cabe citar

- Los contratos normalizados
- Otros documentos normalizados tales como procedimientos administrativos
- Objetos comunes de equipamiento, adquiridos y almacenados con antelación
- Programas informáticos, adaptados a las necesidades de la organización.

Algunos de los Anexos de esta Guía pueden incluir sugerencias útiles para diseñar listas de

documentación o equipamiento normalizados para una organización.

3.14 Preparación del personal

Además de la formación, la información y el equipamiento, el personal deberá recordar lo siguiente:

- Comprender y respetar el entorno cultural y político en el que va a trabajar. Eso podría implicar leer sobre el tema, recibir información o pedir asesoramiento a nacionales del país de que se trate o a otras personas que hayan vivido allí.
- Adoptar todas las precauciones recomendadas en materia de salud.
- Comprobar que dispone del equipo de protección recomendado y que está formado para utilizarlo.

3.15 Preparación médica

La preparación médica es vital. El personal humanitario se expone a menudo a graves peligros médicos, algunos de ellos potencialmente fatales, que habitualmente se pueden prevenir con la adopción de precauciones simples.

Todos los miembros del personal deberán pasar un reconocimiento médico antes de firmar el contrato. Deberán asesorarse sobre las vacunas y otras precauciones médicas para las zonas a las que van a ir y deberán seguirlas escrupulosamente.

Todo el personal deberá ser consciente de qué servicios médicos locales se recomiendan y cuáles se deben evitar. Esto implica que una persona cualificada deberá comprobar la calidad de los servicios locales.

Unas precauciones básicas de salud e higiene reducen considerablemente el riesgo de enfermedad. Se debe informar de eso a todo el personal y los responsables deberán verificar, como proceda, que los miembros del personal toman las precauciones oportunas. Véase en el Anexo 14 una lista de control de las precauciones en materia de salud e higiene.

Decidir cuántos miembros del personal necesitan formación de primeros auxilios y asegurarse de que eso se lleve a cabo. La organización deberá tener una estrategia de primeros auxilios – véase el Anexo 14. Identificar qué equipos de primeros auxilios y otros suministros médicos se van a necesitar.

Los procedimientos de evacuación médica (Medevac) se tratan en el Anexo 20.

Comprobar la existencia del seguro médico adecuado. Muchas compañías de seguros tienen un acuerdo con una empresa de evacuación médica de emergencia. Si su organización tiene un seguro con el que se presta este servicio, todos los miembros del personal deberán llevar en todo momento consigo los números de teléfono de contacto. Una manera sencilla de conseguirlo es imprimir una tarjeta de contactos de emergencia con estos y otros números de emergencia que los miembros del personal deberán llevar en la cartera o el monedero. Véanse en el Anexo 7 sugerencias sobre el contenido de esta tarjeta.

Una buena práctica es que los miembros del personal lleven en la cartera o el monedero un documento con sus datos médicos básicos y cualquier requisito médico especial que puedan tener, como:

- Grupo sanguíneo
- Alergias (por ejemplo, a los antibióticos)
- Trastornos existentes
- Medicinas que estén tomando
- Cartilla de vacunas (téngase en cuenta que algunos países exigen certificados de vacunación como requisito de entrada)

Esta información deberá constar en un idioma internacional y en el idioma local, si procede.

4. GESTIÓN DE LA PROTECCIÓN SOBRE EL TERRENO

4.1 Evaluación revisada de la protección

Aunque se haya realizado una evaluación preliminar en materia de protección, será necesario actualizarla y, en caso necesario, revisarla cuando el equipo se despliegue sobre el terreno. Esto se debe a que la situación podría haber cambiado o a que la llegada del equipo por sí misma podría tener repercusiones sobre las percepciones y relaciones locales y, en consecuencia, sobre la protección del equipo.

La evaluación en materia de protección se deberá actualizar y revisar tantas cuantas veces lo exija la situación. Se deberá informar a los responsables con experiencia de todo cambio significativo en la evaluación, así como de sus implicaciones para los miembros del personal y para el programa.

4.2 Plan de Protección revisado

El Plan de Protección preparado antes del despliegue (véase el anterior Capítulo 3) se deberá revisar a la vista de la experiencia del despliegue, modificándose de ser necesario. En el Anexo 31 se sugiere un formato para el plan de protección.

El plan de protección se deberá actualizar y modificar cada vez que sea necesario. Cuando sea posible, deberá ser el resultado de consultas con el personal nacional e internacional. Esto fomenta el sentido de "propiedad" de las normas y procedimientos del plan y aumenta la disposición del personal a seguirlo, incluso cuando resulte molesto.

Todos los miembros del personal que sepan leer deberán recibir una copia del plan de protección el primer día de trabajo, como parte de las medidas iniciales de información en materia de protección. Se les pedirá que lo lean inmediatamente y se les deberá prestar toda la ayuda que necesiten para comprenderlo.

Una buena práctica es pedir a los miembros del personal que firmen una declaración dentro de las 24 primeras horas sobre el terreno en la que declaren haber recibido una sesión de información en materia de protección, haber leído y comprendido el plan de protección y estar de acuerdo en seguirlo. Sin un sistema de este tipo, muchos responsables con experiencia informan de que en ocasiones el personal nuevo no recibe en el momento adecuado una sesión de información en materia de protección o de que no leen

realmente el plan de protección. Este método también indica que la protección se ha de tomar en serio y representa un registro a efectos de responsabilidad.

Si el personal empieza a ignorar una norma o un procedimiento de protección incluido en el plan, podría deberse a que no es realista y tiene que ser modificado, o a que no se ha comprendido la razón de que se haya incluido en el plan, o a que no se siente suficientemente responsable. Cualquiera que sea la causa, la consulta a los miembros del personal ayudará a identificar el curso que se vaya a seguir, es decir, modificar el plan o mantenerlo tal cual al tiempo que se explica la necesidad y se anima al personal a tomarlo en serio. El personal deberá comprender que, mientras el plan de protección no se modifique, su incumplimiento será una falta disciplinaria.

4.3 Recogida de información

Una de las claves de la protección es estar bien informado. Esto es aplicable a todos los niveles: todos los miembros del personal deben ser conscientes de lo que sucede a su alrededor. Los responsables de la gestión de la protección deberán estar especialmente bien informados. Las fuentes de información y los temas de interés son similares a los que se citan en el Anexo 26 para realizar una evaluación en materia de protección.

Tanto el personal nacional como el personal internacional deberán recabar información y hacerla llegar al equipo. Es probable que el personal nacional tenga muchas fuentes de información que no están disponibles para el personal internacional. Normalmente, cuando hay más de una organización humanitaria en el lugar, funcionan foros regulares para compartir la información: en esos foros se debería compartir metódicamente y discutir la información relacionada con la protección.

Los responsables deberán difundir regularmente la información sobre protección entre los colegas. Una forma sencilla de hacerlo es incluir una actualización sobre protección en todas las reuniones de información y en todos los informes. También se deberá mantener al corriente a los miembros del personal que trabajan en localidades remotas y estos deberán proporcionar a la oficina de campo toda la información sobre protección que ellos mismos hayan recibido.

4.4 Relaciones con la población local

Es probable que las relaciones con la población local, y con otros residentes locales tales como los refugiados, sean la más importante de todas las medidas de protección. Su conocimiento detallado es vital para una buena asistencia humanitaria y para la protección. Las relaciones con líderes de todos los colectivos significativos y con gente

común de todo tipo refuerza en gran medida la capacidad de las organización de responder a las necesidades humanitarias y de hacerlo de forma segura tanto para la población local como para los trabajadores humanitarios.

Los responsables y los miembros de su personal deberán dedicar normalmente una parte considerable de su tiempo a reunirse y hablar con un abanico representativo de la población local. Hay muchas formas de hacerlo. Algunos de los métodos utilizados más frecuentemente son:

- Conversaciones regulares con el personal contratado en el país.
- Reuniones regulares con líderes locales de todos los colectivos importantes.
- Conversaciones individuales con una selección equilibrada de líderes.
- Visitas al azar a hogares de una serie de áreas geográficas, si procede en la cultura local.
- Visitas a gente que vive lejos de las principales ciudades y de las carreteras importantes. (Hay una tendencia a que el personal humanitario sobrecargado de trabajo visite a la gente que está cerca de ciudades y carreteras fácilmente accesibles, más que a quienes están en zonas situadas fuera de los caminos batidos).
- Visitas a líderes religiosos.
- Asistencia a acontecimientos sociales, cuando se les haya invitado.
- Visitas a zonas inaccesibles para los vehículos, incluso a pie si es necesario.
- Discusiones e intercambios de información con otras organizaciones humanitarias.
- Leer la prensa local y escuchar la radio y la televisión locales.

Las presiones de tiempo a las que están sometidos los responsables humanitarios son tales que a menudo es difícil visitar a la población local, aunque esto fuera lo ideal. Pero es esencial realizar al menos un mínimo básico de visitas y discusiones. En caso contrario, es probable que aumenten los riesgos para la calidad del programa y para la protección.

El personal contratado en el país es una importante fuente de conocimientos y opinión local. Normalmente se les pedirá consejo sobre todas las decisiones significativas del programa y en materia de protección, a menos que al hacerlo se coloque a esas personas o a otras en un peligro inaceptable. Pero los puntos de vista del personal contratado en el país es probable que no sean suficientes. No podrán representar la amplia variedad de perspectivas de diferentes grupos de

población local. También depende respecto de cada miembro del personal:

- El acceso que tengan a la información sobre protección (a través de los amigos, la familia u otros contactos).
- Su capacidad para analizar esa información para identificar lo que puede ser importante para usted.
- Su voluntad de compartir esta información con usted.

Por lo tanto, esto no sustituye a las conversaciones con población local que no tiene relación con organizaciones humanitarias.

4.5 Relaciones con otras organizaciones

(a) Las autoridades locales

Las agencias humanitarias suelen establecer rápidamente – a ser posible antes del despliegue – contactos con el gobierno u otras autoridades de la zona en la que están trabajando. Las razones para ello incluyen:

- Explicación del papel de la organización, para garantizar que se comprende y no se confunde con el de otras organizaciones de finalidad no humanitaria.
- Aclarar los principios humanitarios en los que se basa el trabajo de la organización.
- Explicar que el interés de los donantes es también un factor importante a la hora de determinar qué programas se desarrollan e incluso si la organización puede continuar su presencia en la zona.
- Reforzar la protección de la organización obteniendo una mayor aceptación para su trabajo.
- Obtener todas las autorizaciones necesarias.
- Establecer una relación de respeto mutuo que podrá ser de ayuda si en el futuro se necesita actuar como grupo de presión.
- Obtener información pertinente sobre la situación general.

(b) Las fuerzas de seguridad locales

A menudo es útil establecer contactos con las fuerzas de seguridad de la zona (militares, policía o ambas), por las siguientes razones:

- Explicar el papel de la organización, previniendo así malentendidos perjudiciales
- Dejar claros los principios humanitarios en los que se basa el trabajo de la organización
- Obtener información para ponerse en contacto en caso de que sea necesario en una emergencia

- Obtener las autorizaciones necesarias
- Establecer una relación de respeto mutuo que podría ser útil si en el futuro se necesita actuar como grupo de presión
- Obtener toda la información pertinente, incluidos el grado y el tipo de inseguridad en la zona

Las organizaciones humanitarias se deberán asegurar de que sus contactos con las autoridades, y en especial con las fuerzas de seguridad, no comprometen su independencia, real o aparente.

Si hay más de un grupo de fuerzas armadas, quizá en diferentes bandos de un conflicto, el líder del equipo deberá decidir si se ha de establecer contacto con todos ellos, como muestra de transparencia e imparcialidad, o si hay una buena razón para evitar el contacto con uno o más de esos grupos.

En caso de que las fuerzas de seguridad estén oprimiendo a la población o sean impopulares por otros motivos, no se ha de dar pie a la población local para que sospeche que la organización humanitaria está próxima a las fuerzas de seguridad y colabora con ellas o las apoya tácitamente. En estos casos lo prudente suele ser evitar reuniones frecuentes, contactos sociales, declaraciones conjuntas o cualquier otro tipo de actividad con las fuerzas armadas que pueda generar malentendidos, puesto que malentendidos de este tipo podrían ser muy peligrosos para la organización humanitaria.

Las organizaciones humanitarias están sujetas a las leyes del país en el que se encuentran. A menos que haya razones imperiosas para desobedecer una ley injusta, es importante que las organizaciones humanitarias respeten estrictamente la ley. Esto no solo está bien como principio, sino que también contribuye a proteger a las organizaciones de problemas como las críticas, las detenciones, el acoso, los ataques o la expulsión del país.

Podría haber casos en los que el gobierno u otras autoridades estén cometiendo crímenes de tal gravedad que las organizaciones humanitarias decidan denunciarlos públicamente. Las denuncias públicas pueden tener consecuencias importantes para la organización que las hace, incluidas en ocasiones consecuencias graves para la protección de su personal. Esto puede tener un impacto igualmente importante sobre otras organizaciones similares que se encuentren en la zona, incluso aquéllas que hayan decidido guardar silencio. Cualquier organización que se proponga hacer críticas públicamente deberá tener en cuenta previamente estas consecuencias potenciales y, cuando sea posible, deberá informar

y consultar a las organizaciones que puedan verse afectadas.

(c) Otras organizaciones humanitarias

Unas buenas relaciones con otras organizaciones humanitarias de la zona pueden contribuir a reforzar la protección, al menos por las razones siguientes:

- Intercambio de información: este es un aspecto importante de buena gestión de la protección. Si es posible, las organizaciones humanitarias deberían organizar sobre la base de la colaboración un cotejo sistemático de información en materia de protección, incluidos los incidentes en ese ámbito. En ocasiones podría ser útil establecer una oficina de protección "inter-ONG", en siguiendo el modelo de la reciente Oficina de Protección de las ONG en Afganistán (ANSO).
- Discusión de los problemas de protección.
- En ocasiones puede ser útil una posición común sobre cuestiones de principio o prácticas.
- Algunas organizaciones podrían desear compartir recursos que son útiles para otras organizaciones, como por ejemplo una red de radio o los consejos de un asesor en materia de protección.
- Algunas organizaciones podrían tener acceso a personalidades influyentes, incluidas las autoridades, que podrían utilizarse en beneficio de todas las organizaciones humanitarias.

Las reuniones generales de coordinación humanitaria incluyen a menudo conversaciones sobre aspectos importantes de protección. En algunos casos las ONG organizan sus propias reuniones regulares para discutir problemas de protección. Por las razones antes indicadas, se ha de promover la participación en este tipo de reuniones. Estas reuniones deberán ser lo suficientemente frecuentes como para ser efectivas, pero no tanto como para suponer una sobrecarga para unos responsables ya muy ocupados. Deberán ser presididas con profesionalidad para garantizar que las conversaciones sean eficaces.

Aunque las buenas relaciones con otras organizaciones pueden ser muy útiles, debe quedar claro que cada organización es responsable de su propia protección. Cualquier punto oscuro sobre a quién le incumbe esa responsabilidad puede ser peligroso.

(d) El sistema de protección de las Naciones Unidas

En muchas emergencias humanitarias las Naciones Unidas desempeñan un papel central en la gestión de la protección. Sus recursos y su categoría les permiten a menudo disponer de un responsable de protección, un canal de radio exclusivo para las cuestiones de protección, información u otros recursos para uso de toda la comunidad humanitaria.

Muchas ONG cooperan con las Naciones Unidas en asuntos de protección, intercambiando información e informándose recíprocamente sobre planes de protección. Por lo tanto, es conveniente que todas las organizaciones humanitarias estén al corriente del sistema de protección de las Naciones Unidas. Este sistema se describe en el Anexo 40.

(e) Fuerzas armadas internacionales

En los casos en que está presente sobre el terreno un ejército internacional debidamente mandado, normalmente será necesario que las organizaciones humanitarias tengan vías de diálogo con él. En el nivel más sencillo, esto podría ser sólo para intercambio de información, de forma que ambas partes puedan explicar su papel y sus actividades. Para las agencias humanitarias, este tipo de contacto suele ser a menudo una útil fuente de información sobre la situación en materia de protección.

Las organizaciones humanitarias deberán tener cuidado de que no se considere que sus contactos con cualquier ejército comprometen su independencia y su imparcialidad. En la mayoría de los casos esto significará, probablemente, que los contactos con cualquier fuerza militar deberán mantener un perfil bajo. Las organizaciones humanitarias deberán guardar las distancias con cualquier fuerza militar con objeto de mantener y demostrar la independencia de su misión humanitaria. Se ha de tener cuidado en dar o recibir información que no sea más que de carácter general: la distinción entre información e inteligencia militar puede ser muy pequeña y es importante que no haya sospechas de que la organización está implicada en cuestiones de inteligencia militar.

Si un ejército internacional es o ha sido un beligerante en el conflicto, o se considera que lo ha sido, es todavía más necesario guardar las distancias. Sin embargo, es probable que sea deseable mantener un cierto nivel de contacto o de representación ante él, para explicar la posición de la organización y, cuando proceda y sea oportuno, recordarle sus obligaciones con arreglo al Derecho internacional.

Algunas organizaciones humanitarias creen que las fuerzas armadas no deberían nunca proporcionar asistencia humanitaria ni apoyar a las organizaciones humanitarias sobre la base de que eso compromete la independencia humanitaria y mezcla los papeles militar y humanitario en la mentalidad de la población local. Otras piensan que, cuando las organizaciones humanitarias están desbordadas por una necesidad grave, podría ser correcto que los militares sostengan el esfuerzo humanitario con objeto de salvar vidas y evitar sufrimientos. La opinión mayoritaria es que las fuerzas armadas sólo deben contribuir al esfuerzo humanitario en situaciones urgentes en las que haya vidas humanas en peligro cuando las organizaciones humanitarias no puedan responder a la demanda.

A veces pueden plantearse graves problemas debido a la falta de comprensión entre militares y entidades humanitarias. Las organizaciones humanitarias que rechazan todo tipo de contacto con los militares podrían privarse a sí mismas de información importante sobre protección y caer en peligros que hubieran podido evitar. También los militares podrían verse influidos. Las tropas que actúan sin tener en cuenta a las organizaciones humanitarias podrían ponerlas en peligro, por ejemplo vistiendo ropa civil mientras que están armadas y llamándose a sí mismas 'humanitarias' cuando se reúnen con población local, provocando así la confusión entre personal militar y personal humanitario y provocando ataques sobre este último.

Por todas las razones indicadas, cada organización deberá incluir orientaciones para tratar con las fuerzas armadas en su estrategia de protección. Véanse en el Anexo 32 sugerencias para una estrategia de protección.

Si los militares proporcionan apoyo al esfuerzo humanitario, este se deberá:

- Definir con antelación.
- Hacerse claramente en apoyo de organizaciones humanitarias.
- Proporcionarse idealmente a petición de las organizaciones humanitarias.

Esto ayudará a reducir el riesgo de compromiso y confusión, aunque probablemente no lo eliminará.

El que las organizaciones humanitarias pidan ayuda a los militares dependerá de las circunstancias, del nivel y el tipo de necesidades y de la capacidad de las organizaciones para responder a la necesidad. La percepción que tenga la población local de las fuerzas armadas internacionales será un factor importante, debiéndose tener en cuenta que esa percepción puede cambiar rápidamente en el futuro si, por

ejemplo, el ejército tiene que realizar acciones impopulares.

Las fuerzas armadas internacionales han prestado asistencia a programas humanitarios en una serie de crisis, por ejemplo con:

- La construcción rápida de campos de refugiados y los servicios conexos.
- La protección de convoyes.
- La prestación de protección en la zona.
- La respuesta a necesidades de protección de emergencia.
- La asistencia logística y de transporte.
- La limpieza de minas.
- La asistencia inmediata para salvar vidas en crisis arrolladoras si las organizaciones humanitarias no tienen la capacidad necesaria para responder a la necesidad.

Las Naciones Unidas tienen un procedimiento para decidir si hacen uso de los recursos militares en apoyo de una organización humanitaria. Entre otros criterios la utilización de recursos militares deberá:

- ser la opción de última instancia, indispensable y adecuada;
- no ser utilizada si la fuerza armada que ofrece la asistencia es uno de los beligerantes en el conflicto;
- ser de duración y escala limitadas;
- no consistir en asistencia directa a la población, si es posible;
- evaluarse respecto de su probable impacto sobre la protección del personal humanitario;
- evaluarse respecto de sus consecuencias probables para los beneficiarios, los otros protagonistas de la acción humanitaria y las operaciones humanitarias a medio y largo plazo;
- hacerse bajo control militar, pero la operación en su conjunto debe permanecer bajo la autoridad general y el control de la organización humanitaria responsable.

Véanse el procedimiento completo y los criterios en el documento correspondiente de las Naciones Unidas³.

³ Directrices sobre la utilización de recursos militares y civiles de defensa para apoyar actividades humanitarias de las Naciones Unidas en emergencias complejas, NU, marzo de 2003, disponible en línea en <http://ochaonline.un.org/DocView.asp?DocID=426> o utilizando un motor de búsqueda.

(f) Fuerza de policía internacional

Una fuerza de policía con un mandato internacional podría en algunos casos tener un papel policial ejecutivo, prestando servicios de policía directamente a la población. A menudo no tiene un papel ejecutivo, pero podría tener, por ejemplo, un papel de supervisión, control, asesoramiento o formación.

Si la fuerza de policía internacional desempeña un papel ejecutivo, las organizaciones humanitarias normalmente querrán darse a conocer a esa fuerza en caso de que necesiten recurrir a ella en una emergencia. Deberán informarle de la localización de todas las oficinas y viviendas para que la policía pueda encontrarlos rápidamente si tienen que pedirle ayuda urgente.

Un problema común respecto del registro de localizaciones humanitarias facilitado a la policía es que quede desfasado cuando las organizaciones trasladan sus oficinas y alquilan nuevas casas pero olvidan informar de los cambios a la policía. Por lo tanto se deberá designar a un miembro del personal responsable de mantener al corriente a la policía y a cualesquiera otras entidades pertinentes del registro actualizado de las localizaciones reales.

Si la fuerza de policía internacional no tiene un papel ejecutivo, podría no ser muy necesario que las organizaciones humanitarias estén en contacto con ella, a menos que la policía local no cumpla con sus obligaciones.

(g) Embajadas

Se aconseja al personal de las organizaciones humanitarias que se notifique su presencia a la embajada local de su país de origen. Esto es particularmente útil si las embajadas pueden tener que desempeñar un papel para prestar servicios de protección consular a sus nacionales, o para organizar la evacuación si así lo requiere la situación de seguridad. A veces las embajadas actúan como puntos de encuentro antes de una evacuación de sus nacionales. En este caso, se deberá evaluar ese punto para garantizar que sea un lugar adecuado: en ocasiones son objetivos o el escenario de disturbios. El responsable deberá recordar sistemáticamente al personal recién llegado que se registre en su embajada.

En algunos casos, el contacto con las embajadas puede requerir que se mantenga un perfil bajo, especialmente si la embajada representa a un país que tiene un papel partidista en la zona, o que se considera que lo tiene.

(h) Donantes

En general, los donantes no proporcionan más asistencia directa para protección que la financiación de las medidas de protección. Por lo tanto, no es probable que sea necesario el contacto directo entre una operación de campo y un donante en relación con problemas de protección mientras la operación está en marcha.

Los requisitos de los donantes respecto de la 'visibilidad' y sus implicaciones para la protección se tratan en la sección «Visibilidad y protección».

(i) Socios locales

Muchas organizaciones humanitarias tienen asociaciones con entidades locales tales como ONG, grupos religiosos o asociaciones comunitarias. Estas organizaciones suelen ser responsables de su propia protección, ya que siguen siendo independientes mientras participan en un acuerdo de asociación.

Al negociar el acuerdo de asociación, ambas partes deberán considerar qué implicaciones podría haber para la protección, si las hubiera. Puede suceder que una o ambas partes se encuentren con mayores o nuevas formas de inseguridad como resultado del acuerdo. Las partes deberán acordar todas las medidas de protección en esta fase, incluidas las acciones necesarias de formación, información, equipamiento y financiación.

Estas medidas de protección podrían retrasar el inicio de las actividades de la asociación, con la consiguiente tentación de limar aristas. Aunque los programas de emergencia se deben lanzar tan rápidamente como sea posible, esto no debe hacerse al precio de un alto riesgo inaceptable para la vida y la propiedad. Esta cuestión queda en cada caso a discreción de los responsables.

A menudo no será necesario que las organizaciones locales tengan las mismas normas y procedimientos de protección que las organizaciones internacionales. Normalmente, son apropiadas medidas de protección diferentes, ya que pertenecen a la cultura, tienen un gran conocimiento local, del idioma y experiencia, y están bien relacionadas localmente. Sin embargo, en algunos casos pueden ser necesarias medidas de protección similares. De ser así, no se deberán dejar de lado.

(j) Coordinación de la protección entre organizaciones humanitarias

La coordinación con otras, organizaciones humanitarias es una parte importante de la buena gestión de la protección. Las acciones de una organización pueden tener repercusiones para la

protección de las otras. A menudo la población local no hace la distinción entre una organización humanitaria y otra. Por lo tanto, todo el personal humanitario deberá procurar mantener una buena coordinación, en la medida en que lo permitan la situación y el mandato de su organización.

La coordinación en materia de protección puede potenciar los efectos siguientes:

- Intercambio de información.
- Acordar una estrategia y una práctica comunes, en especial es aspectos tales como:
 - Actuar de interfaz con militares y beligerantes
 - Utilización de guardias armados
 - Utilización de empresas privadas de seguridad
 - Nivel de salarios y honorarios por los servicios.
- Intercambio de formación en materia de protección (dos o más organizaciones pueden poner en común recursos para la formación, o el responsable de protección de una organización puede formar a grupos de varias organizaciones).
- Aprendizaje a partir de la experiencia y buenas prácticas de las otras organizaciones.
- Mejor comprensión de la situación local, con la consiguiente disminución de los errores en materia de protección.
- Solidaridad entre organizaciones humanitarias, que puede tener otros efectos beneficiosos para la efectividad de los programas.
- Cualquier organización que tenga una debilidad especial puede recibir asesoramiento o advertencias de organizaciones más sólidas.
- Cualquier organización con puntos fuertes particulares puede tener una influencia positiva sobre el conjunto de las organizaciones humanitarias de la zona.

La coordinación en materia de protección suele adoptar una o varias de las formas siguientes:

- Reuniones de intercambio de información.
- Enlace con un responsable o asesor en materia de protección designado (a menudo el responsable de protección de las Naciones Unidas).
- Una organización de protección de ONG. Un ejemplo reciente de esto es la ANSOen , la Organización de Protección de ONG en Afganistán, que proporciona formación, información, análisis, asesoramiento práctico y coordinación a la comunidad de ONG presentes en Afganistán. Este modelo se está adaptando para su utilización en otros países.
- Un canal de radio especial en materia de protección.

- Controles regulares por radio de todo el personal humanitario.
- Planes de intervención coordinados.
- Evacuación coordinada.
- Grupos de presión conjuntos de autoridades locales u otros líderes.
- Alquiler conjunto de oficinas o alojamientos.
- Compartir los costes de medidas coordinadas de protección, como por ejemplo patrullas realizadas por una empresa de seguridad privada o la policía local.

Aunque estén coordinadas, cada organización humanitaria sigue siendo autónoma, responsable de la totalidad de sus decisiones en materia de protección. Estas diferirán en ocasiones de una organización a otra. Puede suceder, por ejemplo, que algunas organizaciones decidan evacuar y otras decidan quedarse. Si es posible, las decisiones importantes en materia de protección se deberían tomar tras una discusión franca entre las organizaciones, para asegurarse de que todas están basando su decisión en el abanico de información más amplio posible.

4.6 Las relaciones entre el equipo de campo y la sede

Es vital definir con claridad las responsabilidades relacionadas con la protección de los responsables de la sede y los responsables sobre el terreno. La estrategia de protección deberá establecer las responsabilidades de unos y otros y los límites de esas responsabilidades.

Normalmente la gestión de la protección se deberá delegar en el responsable de campo, ya que es quien tendrá un mejor conocimiento de la situación y, por lo tanto, estará mejor situado para tomar las buenas decisiones oportunas.

Una relación de confianza entre la sede y el campo promoverá una buena gestión de la protección. El equipo de campo deberá mantener bien informada a la sede sobre la situación. La sede deberá apoyar al responsable sobre el terreno, proporcionando personal de buena calidad y otros recursos necesarios para administrar bien la protección. Los responsables de la sede deberán visitar el terreno con frecuencia suficiente para apreciar la situación, sin suponer una carga indebida para el personal sobre el terreno.

Los responsables de la sede deberán confiar en que el responsable sobre el terreno tome buenas decisiones en materia de protección. En la mayoría de los casos es probable que la decisión de un responsable competente sobre el terreno sea mejor que una decisión procedente de la lejana sede. El responsable sobre el terreno tiene información más precisa y más actual y puede

valorar una serie de factores abstractos que podría ser imposible transmitir a la sede. Como norma general, la sede deberá procurar no desautorizar a los responsables sobre el terreno en cuestiones de protección, especialmente las decisiones de evacuación.

Por otra parte, los responsables sobre el terreno pueden cometer errores, y a veces lo hacen. Un responsable alerta en la sede debería tratar de discernir si se ha cometido un error y deberá desautorizar al responsable sobre el terreno si al no hacerlo pusiera en peligro la seguridad del personal, la población local o los bienes. Los responsables de la sede podrán adoptar estas decisiones y tendrán más credibilidad a los ojos de su personal si ellos mismos tienen una experiencia significativa sobre el terreno en casos de emergencia.

4.7 Informes

Una buena información permite a los responsables adoptar decisiones fundamentadas, incluidas decisiones en materia de protección. Contribuye también a la responsabilidad, al proporcionar un registro de la información disponible y las decisiones adoptadas. Esto puede proteger tanto al personal como a los responsables en caso de investigación.

Los tipos de información comúnmente utilizados son los siguientes:

- Informes de situación (conocidos usualmente como *sitreps*).
- Informes de incidencias.

Los *sitreps* regulares proporcionan a responsables y otros colegas importante información que necesitan para realizar su trabajo. Las organizaciones deben decidir la frecuencia de estos informes, que dependerá de la situación: al principio de una crisis pueden ser necesarios *sitreps* diarios, pasándose a una frecuencia semanal, bisemanal o incluso mensual una vez que la situación se haya estabilizado. Cuando las circunstancias lo requieren, se envía un *sitrep* especial de actualización a los responsables o colegas en un momento en el que no corresponde hacer un *sitrep* regular.

Los *sitreps* deberán proporcionar una instantánea concisa y exacta de la situación real. Se deberá describir cada uno de los aspectos significativos. A menudo una breve frase resumida puede contener el estatus real de un aspecto particular de la situación. Cada organización tendrá una visión distinta de la longitud y el grado de detalle de estos informes, aunque en general en las emergencias se prefieren los *sitreps* breves, ya que en ocasiones un personal ocupado no va a leer los más largos.

Es útil que los *sitreps* tengan un formato normalizado. Esto ahorra tiempo y garantiza la cobertura de todos los temas que la organización considera vitales. Permite también la flexibilidad, ya que el autor del *sitrep* puede añadir puntos adicionales. En el Anexo 34 se incluye un modelo de formato para los *sitreps*.

Véase en el Anexo 29 un modelo de formato para los informes de incidencias.

Especialmente durante un conflicto, es necesario sopesar cuidadosamente qué información sobre el conflicto se deberá incluir en los informes. En general, lo mejor es no incluir información que pueda ser malinterpretada por las autoridades, que pueda poner en peligro al personal o a gente del lugar o que pueda dar lugar a acusaciones de espionaje u otros delitos. Si es imprescindible transmitir esa información, es mejor hacerlo cara a cara, sin pruebas escritas en el país de que se trate.

La redacción de informes es una técnica importante. Los responsables deberán asegurarse de que el personal que tiene que escribir informes está formado para hacerlo. En caso necesario, se deberá proporcionar formación sobre redacción de informes.

4.8 Los aspectos de la protección en la concepción del programa

Al diseñar programas o proyectos, se han de tener en cuenta los aspectos de protección, entre los que cabe citar:

- ¿Cómo se va a diseñar el proyecto o programa? ¿Participarán en el diseño personas del lugar o líderes respetados? (El Código de Conducta⁴ dice que los beneficiarios deberían participar en la gestión de la ayuda de auxilio).
- ¿Cómo se va a informar a la gente del proyecto o programa?
- ¿Podrá la población local formular observaciones o reclamaciones durante la ejecución? ¿Cómo se van a tratar esas observaciones o reclamaciones?
- ¿Podría haber grupos de personas que no comprendan bien el plan y tengan falsas expectativas de recibir ayuda? ¿Cómo se podrían tratar estas expectativas?
- ¿Podrían sus planes socavar o reforzar la base del poder de alguien? ¿Quién ganará o perderá como resultado de sus planes?
- ¿Podría algún grupo oponerse a los planes?

⁴ Disponible en:
<http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp>.

- ¿Se va a considerar que sus planes son justos e imparciales?
- ¿Qué posibilidades habrá de fraude o desviación de la ayuda? ¿Cómo se podrían prevenir?
- ¿Cómo se podrían alejar las falsas alegaciones o la percepción de fraudes?
- ¿Será necesario poner en lugar seguro algunos bienes o dinero en metálico?
- ¿Habrá que utilizar transportes de seguridad para bienes o dinero en metálico?
- ¿Qué bienes o activos concretos necesarios para el programa son un objetivo valioso para ladrones, delincuentes o partes en un conflicto?
- ¿Qué tipos de evaluación o auditoría se van a necesitar?
- ¿Podría afectar el proyecto o programa a la seguridad de los beneficiarios u otros colectivos locales o a su organización u otras organizaciones?
- ¿Cómo se va a informar de los planes a otras organizaciones? ¿Tendrán oportunidad de comentar o asesorar sobre los planes antes de que se finalicen y a tiempo de que se modifiquen en caso necesario? (Podrían poner de relieve problemas de seguridad o de otro tipo de los que su organización no sea consciente).
- ¿Se tendrán que coordinar los planes con los de otras organizaciones, desde la perspectiva del programa de la protección?

4.9 Gestión cotidiana de la protección

(a) Trabajo en equipo

Cada miembro del equipo se deberá sentir responsable en materia de protección. Todo el personal adecuado deberá participar en la aplicación de buenos procedimientos en materia de protección. Se requieren disciplina y ayuda recíproca. Los responsables deberán crear un espíritu de equipo y demostrar que se preocupan por su protección.

Como la situación en materia de protección evoluciona con el tiempo, y el personal cambia, en las reuniones del personal se deberán incluir regularmente actualizaciones en materia de protección. Los responsables deberán consultar al equipo cuando reevalúen la situación de la protección y cuando piensen en la posibilidad de modificar los procedimientos. Podría ser útil delegar algunas funciones específicas en materia de protección en alguno o algunos de los miembros del equipo, aunque se conserve una visión y una responsabilidad general.

En función de las circunstancias, a menudo es conveniente que el equipo como tal practique

algunos procedimientos de protección. Se podrían incluir, por ejemplo:

- Reacción ante tentativas de robo
- Cruce de un punto de control
- Envío de un informe de incidente
- Procedimientos de primeras ayudas
- Procedimientos de entrada y salida de un edificio en coche
- Ejercicios en caso de incendio

(b) Comportamiento del personal

El comportamiento del personal humanitario, en el trabajo y fuera de él, es un importante punto de referencia para la población local. La consideración, discreción e interés del personal por la población local promoverán la aceptación de la organización entre esa población. Si el personal se muestra arrogante, rudo o inmoral con arreglo a las normas locales o manifiesta simpatía por una de las partes en el conflicto, la aceptación de la organización se reducirá, al igual que su grado de protección. En el Anexo 5 se demuestra la importancia de la sensibilización cultural.

Los responsables deberán explicar estas cuestiones al personal con tanta frecuencia como sea necesaria, así como supervisar el comportamiento del personal y corregirlo cuando sea necesario.

El personal también debe tener en cuenta los puntos siguientes:

- Mostrarse amable, respetuoso y discreto al reunirse con la gente. Aprender los estilos de agradecimientos y conversación aceptables culturalmente. Aprender tanto como se pueda del idioma. Incluso unas pocas palabras de agradecimiento en el idioma local pueden suponer una gran diferencia.
- Vestir correctamente teniendo en cuenta la cultura local.
- Establecer buenas relaciones con la población local, asegurándose de no mostrar preferencias por uno u otro grupo. Participar en actividades comunitarias fuera del trabajo.
- Respetar los procedimientos de protección de forma metódica y disciplinada. Recurrir a la iniciativa y el sentido común cuando la situación lo requiera.
- Ser consciente de lo que sucede alrededor y mantenerse alerta. Desconfiar de cualquier cosa que se aparte de lo habitual.
- Comprobar que tiene y lleva encima el equipo de protección recomendado.
- Mantener en buen estado y al alcance el equipo de comunicaciones.
- Cambiar de camino y de horario al ir y venir del trabajo.

- Según cual sea la situación local, a menudo es una buena práctica cerrar con cerrojo las puertas exteriores de su alojamiento al caer la noche.
- Prestar atención a tácticas criminales comunes:
 - Mantener sus pertenencias con usted y a la vista en todo momento – “Un imbécil y su equipaje pronto se separan”.
 - Llevar los paquetes de forma segura.
 - No aceptar golosinas ni comida de extraños, por si estuvieran envenenadas.
 - Tener cuidado de los empujones cuando se esté entre la multitud o evitar ser distraído por alguien mientras su cómplice trata de robarle.
 - No aceptar propuestas de transporte de extraños.
 - Evitar pasear por la noche, o cerca de matorrales, portales oscuros y otros lugares escondidos. Limitarse a circular por caminos frecuentados.
 - Si el conductor de un vehículo pregunta una dirección, no acercarse al vehículo. Una técnica criminal habitual en algunos contextos es pedir a la víctima potencial que se acerque para mirar un mapa.
 - Pi se cree estar siendo seguido, cruzar la calle. Si la persona le sigue, volver a cruzar. Si sigue estando preocupado, ir directamente a un lugar donde haya mucha gente y contar a algunas personas lo que está sucediendo.
 - Considerar la posibilidad de llevar una linterna o un silbato, o mejor aún una alarma muy fuerte.
 - Encender una luz exterior cuando se responda a una llamada a la puerta por la noche para iluminar a su visitante. No encender la luz interior.
- Si se está en un hotel, pensar en instalarse en un piso más alto si las ventanas de la planta baja son accesibles desde el exterior. Mantener cerradas las puertas y ventanas de las terrazas. No dejar la llave cuando alguien pueda ver el número de habitación.
- Cerrar con llave la puerta de la habitación del hotel incluso cuando se está dentro de la habitación. Utilizar la cadena de seguridad de la puerta si no se esperan visitas.
- Evitar comportamientos sexuales inadecuados (recurrir a los servicios de prostitutas; actividades sexuales con menores de 18 años; relaciones sexuales con beneficiarios de la acción humanitaria; otros comportamientos que sean contrarios a las costumbres locales).
- Ser consciente de que los delincuentes que se proponen cometer un robo, una violación u otros delitos utilizan a veces drogas añadidas al alcohol. En bares, clubes o reuniones no dejar nunca la copa fuera de control, incluso cuando se vaya al servicio. Si procede, pedir a

un amigo que vigile las bebidas. No aceptar nunca una copa de alguien en quien no se confía totalmente. Si una persona se empieza a sentir realmente bebida tras solo una o dos copas, pedir ayuda a un amigo de confianza que pueda llevarle a lugar seguro lo antes posible. Recuérdese que bebidas no alcohólicas como el café también pueden estar drogadas.

- Respetar el Código de Conducta de la Cruz Roja/Media Luna Roja ⁵.
- Respetar la legislación local.
- No pedir ni aceptar favores personales de ningún tipo a los contratistas.
- No hacer mal uso de los recursos de la organización.
- Tomar todas las precauciones recomendadas en materia de salud.
- Mantenerse en forma y saludable.
- Descansar y comer adecuadamente.
- No utilizar drogas ilegales.
- Si es legal, beber alcohol con moderación.

(c) Personal femenino

En muchas situaciones las mujeres pueden estar sujetas a amenazas diferentes o mayores que los hombres. El asesoramiento en materia de protección personal puede ser aplicable a todo el personal, pero será especialmente útil para las mujeres. Cada uno deberá decidir qué es aplicable en su situación. Se formulan a continuación algunas sugerencias ⁶:

- Saber a dónde se va y parecer que se sabe dónde se va. Si se parece seguro (aunque no se sienta uno seguro), es menos probable que parezca vulnerable en caso de ataque.
- En público, vestir y comportarse de forma discreta, teniendo en cuenta la cultura local y los papeles de género. Esto no implica necesariamente que el personal internacional adopte los modelos locales de vestido y comportamiento, sino que actúe de forma que la cultura local lo considere aceptable para los extranjeros, teniendo en cuenta la cultura y las necesidades del trabajo de los expatriados. Puede ser difícil mantener un equilibrio.
- Al reunirse con alguien a quien no se conozca bien, informar a un colega del plan. Estudiar la posibilidad de reunirse con esa persona en un lugar público en el que haya otra gente.

⁵ Disponible en:
<http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp>.

⁶ Adaptación de "UNSECOORD/UNHCR Security Awareness – An Aide-Mémoire", 1995

- Al reunirse con gente, si hay peligro de que se interpreten mal sus propósitos, hablar y comunicar sus deseos con claridad.
- Hacer caso a su instinto. Si no se tiene seguridad sobre un lugar o una persona, abandonar inmediatamente.
- No utilizar taxis a menos que se conozca al taxista y/o a la compañía de taxis y se tenga confianza. Acordar el precio antes de iniciar el viaje.
- En muchas situaciones podría no ser recomendable pasear solo o conducir solo, en especial por la noche.

(d) Descanso y ocio

Durante una operación con un alto nivel de presión, el personal necesita probablemente actividades de descanso y ocio regulares. Su objetivo es ayudar a evitar la tensión o la enfermedad y mejorar la eficiencia. Las actividades de descanso y ocio suelen implicar que un miembro del personal abandona la operación durante algunos días y va a un sitio que esté suficientemente cerca para no resultar caso, pero suficientemente lejos de la operación para que sea posible una sensación de alejamiento y libertad de la presión.

Véase el Anexo 25 con aspectos adicionales de descanso y ocio.

(e) Estrés

El personal deberá ser consciente de los peligros de un estrés excesivo o prolongado y deberá vigilar las señales indicadoras en sus colegas. Las personas que están sometidas a presión es probable que gestionen peor su protección, incrementando los riesgos para ellos mismos y para sus colegas. Los responsables deberán tratar de evitar el exceso de estrés y reconocerlo tan pronto como un colega lo padezca.

Ser consciente de la necesidad de controlar los propios niveles de estrés y estar preparado para reconocerlo y hacer algo contra una presión excesiva. Esto es importante para cada uno de los miembros del personal individualmente, pero también para todos los colegas que podrían apoyarse en una persona para tener buenos resultados.

Los diferentes tipos de personal podrían mostrar signos diferentes de estrés, debido a diferencias culturales o personales. Sus familias también se pueden ver afectadas. Los responsables deberán definir disposiciones de trabajo y de vida de forma que tengan consecuencias mínimas sobre el estrés y sus efectos. En el Anexo 35 se incluyen detalles adicionales sobre prevención, diagnóstico, tratamiento y gestión del estrés.

(f) Disciplina

En ocasiones podría ser necesario adoptar medidas disciplinarias contra un miembro del personal por razones de seguridad. Si un miembro del personal provoca una infracción grave de seguridad o persiste en mantener un comportamiento no seguro tras haber sido advertido, probablemente la forma más eficaz de corregir dicha conducta y proteger al equipo sea adoptar medidas disciplinarias formales. Los responsables no deberán dudar en adoptar medidas disciplinarias, llegando incluso al despido, si la situación lo exige.

(g) Puestos de control

El sistema de puestos de control se utiliza de forma generalizada en muchos países. Muchos puestos de control tienen una finalidad legítima, como por ejemplo impedir la introducción de armas en una zona. En otros casos, la finalidad es básicamente el acoso. Algunos puestos de control son utilizados, por ejemplo por bandidos o soldados indisciplinados, como una cobertura para emboscadas, robos o actos de violencia.

Se deberá formar e informar al personal sobre la actitud a adoptar en los puestos de control.Cuál va a ser el mejor planteamiento puede variar de una situación a otra. En el Anexo 2 se sugieren procedimientos relativos a los puestos de control.

(h) Armas

El personal humanitario no debería ir armado. El hecho de llevar armas puede ser perjudicial para la credibilidad de la organización como entidad neutral y humanitaria. También podría incrementar el riesgo de violencia, ya que alguien armado puede ser considerado por grupos o individuos armados como una amenaza y porque a una persona armada se le puede arrebatar el arma para utilizarla en su contra. Recuérdese que una porra, un machete o un palo es un arma.

El personal humanitario no deberá manejar nunca un arma, incluso si se le ofrece simplemente la posibilidad de cogerla unos segundos. Todos los tipos de armas de fuego, revólveres, minas, granadas, etc. pueden disparar o explotar si no se manejan correctamente por alguien debidamente entrenado. Algunas pueden ser una trampa explosiva. Una fotografía de un trabajador humanitario con un arma de fuego podría utilizarse para dañar su estatus en la comunidad local.

Se ha conocido en el pasado a trabajadores humanitarios que guardaban un arma de fuego «debajo del colchón, por si acaso», sin que fueran conscientes de las implicaciones que eso podía tener para ellos mismos y sus colegas. Si esto

podiera ser una tentación para algunos miembros del personal, el responsable de campo debería considerar la posibilidad de explicar al equipo los riesgos de estar en posesión de un arma.

4.10 Aspectos técnicos

(a) Telecomunicaciones

El equipo de comunicaciones no proporciona protección. Es una ayuda para la protección, si se utiliza correctamente. El jefe de un equipo de campo deberá asegurarse de que se ha pensado en los dispositivos de comunicaciones del equipo con tiempo suficiente para que cualquier equipo vital se pueda despachar con el equipo cuando éste se despliegue.

En situaciones inseguras, una buena práctica es que el personal tenga dos medios de comunicación independientes (por ejemplo, radio y teléfono vía satélite), de forma que si uno no funciona siga siendo posible la comunicación. En particular, se debe evitar la dependencia de los teléfonos móviles. En una crisis, un sistema de teléfono celular es especialmente vulnerable al riesgo de quedar sobrecargado, dañado o simplemente desconectado por un beligerante.

El equipamiento útil incluye:

- Radios manuales
- Radios de vehículos
- Radios de estación de base
- Estaciones repetidoras (podría ser posible compartir estaciones repetidoras con otras organizaciones)
- Teléfonos vía satélite
- Aparatos de fax
- Cuentas e-mail y accesorios, incluidos programas lógicos
- Teléfonos de línea terrenal
- Teléfonos celulares (móviles)
- Todos los accesorios necesarios, incluidos cargadores de baterías.

Desde el punto de vista de la seguridad, entre las cuestiones clave que requieren una decisión se incluye:

- ¿Quién necesita poder contactar a quién y con qué nivel de fiabilidad?
- ¿Es necesario contratar a uno o más operadores de radio, asegurarse de que alguien esté escuchando la radio de la estación de base en todo momento o a determinadas horas?
- ¿Quién estará 'al habla' en todo momento en caso de emergencia? ¿Se necesita un sistema de oficial de servicio, en la sede y sobre el

terreno, en el que varios miembros del personal rotan como persona 'al habla'? ¿Deberá ser siempre el responsable (o un colega en el que haya delegado en ausencia del responsable) la persona 'al habla'?

- ¿Se necesitan comunicaciones que den una respuesta instantánea? ¿Se necesita a una que pueda hablar a otras varias personas a la vez (radio) o basta con un contacto persona a persona (teléfonos)?
- ¿Qué comunicaciones utilizan otras organizaciones humanitarias en la zona? ¿Tiene que estar en contacto con ellas?
- ¿Se percibe la utilización de determinados tipos de equipos de comunicación como algo sospechoso o como una amenaza por algún grupo? De ser así, ¿cómo se puede reducir o eliminar la sospecha?

Las respuestas a las anteriores preguntas dependerán de la amenaza evaluada. En la mayoría de las situaciones, no es realmente necesario o rentable que todos los miembros del personal estén en contacto permanente, utilizando teléfonos móviles o radios, aunque de ser necesario habrá que proporcionárselos. El responsable deberá decidir sobre la base de la probabilidad de amenaza para cada miembro del personal, con independencia de que sea personal nacional o internacional.

En muchos países hay un requisito legal de obtener una licencia para utilizar radios que puedan transmitir. Se deberá estudiar y cumplir la reglamentación local. Algunos países prohíben a las ONG operar con radios o teléfonos vía satélite.

Se necesitará asistencia técnica para instalar y programar radios. Se comprobará si ese tipo de asistencia se puede encontrar localmente. En este caso, se analizará si será seguro recurrir a técnicos locales, que podrían dejar de estar disponibles repentinamente en caso de crisis. También es importante estar seguro de que se les puede confiar el conocimiento de sus disposiciones de comunicaciones: por ejemplo, ¿podrían grupos armados locales presionarles para que revelasen información sensible sobre su organización?

Los equipos de comunicaciones son valiosos y portátiles y, en consecuencia, atractivos para los ladrones. Esto se deberá tener presente a la hora de decidir dónde colocar el equipo de comunicaciones. Normalmente, el personal deberá firmar un acuse de recibo del equipo de comunicaciones y ser responsable de su custodia.

Se deberá formar al personal en la utilización de todos los tipos de equipos de comunicaciones que puedan tener que usar. Recuérdese que en una crisis el personal que se haya especializado más

en la utilización del equipo puede no estar disponible.

En el Anexo 24 se incluye una introducción para la utilización básica de equipos de radio, así como fuentes adicionales de ayuda.

Ningún sistema de comunicaciones es totalmente seguro. Todo el personal deberá ser consciente de la necesidad de seguridad de la información y de los riesgos que puede haber si se interceptan las comunicaciones. Véase en el Anexo 15 un debate sobre seguridad de la información.

(b) Vehículos

En la mayoría de las situaciones los vehículos son una ayuda importante para la seguridad. Por lo tanto, la gestión de los vehículos es importante y deberá incluir:

- Mantenimiento
- Reservas de combustible adecuadas
- Mantener llenos todos los depósitos de los vehículos, al menos hasta la mitad
- Seguro de vehículos de motor
- Contratación, información y gestión de buenos conductores
- Aplicar hábitos de conducción seguros y considerados
- Utilización de los cinturones de seguridad
- Controles diarios de los vehículos
- Diarios de los vehículos
- Conocimientos de las normas y hábitos locales de conducción
- Aparcar siempre de cara al exterior, para poder salir rápidamente
- Estrategia respecto del transporte de autostopistas u otros pasajeros
- Estrategia sobre la posibilidad de transportar o no personal militar o armas
- Formación en materia de procedimientos de seguridad relacionados con los vehículos: puestos de control, emboscadas, actitud en caso de accidente, búsqueda de bombas bajo el vehículo (en algunos contextos), etc.

A ser posible, los vehículos deber ser de un tipo y color que no se puedan confundir con los de los vehículos del ejército, de la policía o del gobierno. Deberán identificarse claramente como propiedad de una organización humanitaria, a menos que, en un contexto específico, sea más seguro que el vehículo se mezcle con los demás y parezca un vehículo normal

En el Anexo 42 figura una lista de equipamientos posibles para los vehículos.

En casos extremos, algunas organizaciones humanitarias utilizan vehículos blindados. Estos vehículos son caros y pesados y requieren una formación especial para su conducción. La mayoría de los vehículos blindados para uso civil solo ofrece protección contra una gama limitada de amenazas. En la mayoría de los casos no es necesario este tipo de vehículos y, de serlo, podría ser mejor no trabajar en esa zona. Se debe pedir consejo antes de decidir la adquisición de estos vehículos.

(c) Guardias

Los guardias suelen necesitar alojamiento, oficinas y almacenes. Deben estar cuidadosamente informados y equipados y estrictamente dirigidos. Sus instrucciones deberán ser claras. Se deberán prever mecanismos para sustituir a los guardias que caigan enfermos o no se presenten al puesto de trabajo, para garantizar que los edificios no queden en ningún momento sin protección. En el Anexo 13 figuran los puntos que se deben tener en cuenta en la organización de los guardias.

En determinadas situaciones puede ser conveniente recurrir a empresas de seguridad privadas. Estas empresas podrían reducir la carga administrativa y de gestión y garantizar la continuidad de la cobertura. No obstante, el recurso a estas empresas también puede implicar desventajas o incluso peligros. Véase en el Anexo 13 un comentario sobre las ventajas y desventajas de recurrir a los servicios de empresas de seguridad privadas.

En casos excepcionales, podrá ser necesario y conveniente contratar a guardias armados, si no hay otra manera de proteger adecuadamente la vida y las propiedades. En el Anexo 13 figuran los puntos que se deben tener en cuenta a la hora de estudiar de posibilidad de recurrir a los servicios de guardias armados.

(d) Protección contra incendios

Aunque la protección contra incendios se considera usualmente una cuestión de salud y seguridad más que un problema de protección, no tendría sentido una buena gestión de la protección que no tuviera en cuenta las precauciones contra incendios.

Se deberá controlar la seguridad contra incendios de todos los edificios, así como que el personal pueda salir con facilidad. Medidas simples de seguridad contra incendios, como los detectores de humo y los extintores, salvan vidas. En el Anexo 12 se incluyen sugerencias sobre procedimientos de seguridad contra incendios.

4.11 Aspectos administrativos

(a) Seguridad financiera

Durante una emergencia que evoluciona rápidamente es particularmente fácil saltarse los buenos procedimientos financieros. Esto ha dado lugar a menudo a fraudes, robos o mala gestión de grandes cantidades de dinero. Estos problemas se pueden reducir en gran medida si desde el principio se insiste en la aplicación de unos procedimientos financieros sólidos. Estos procedimientos deberán ser sencillos y estar diseñados de forma que no causen demoras en los programas de emergencia. Si provocan retrasos, es más probable que el personal sobre el terreno los ignore.

Un requisito vital es garantizar que un tenedor de libros, un contable o un responsable financiero debidamente formado e informado y adecuado para la envergadura y el tipo de programa de que se trate esté presente desde el principio, incluida la fase de planificación de la operación.

Véase en el Anexo 11 información adicional sobre procedimientos de seguridad financiera.

(b) Seguridad de la información

Las organizaciones humanitarias tienen que almacenar y transmitir información sensible. Cabe citar los ejemplos siguientes:

- registros financieros;
- solicitudes de transferencia de fondos;
- información sobre personas o grupos perseguidos;
- registros de abusos en materia de derechos humanos o crímenes de guerra; de crímenes de guerra
- planes relativos a los movimientos del personal en zonas inseguras;
- valoraciones de la situación política y de seguridad;
- expedientes personales.

Sólo se deberá almacenar o transmitir información sensible si es necesario hacerlo de acuerdo con el mandato y el programa de la organización. La conservación o el envío innecesario de información sensible puede colocar a la organización en una situación más peligrosa. Ha habido casos de miembros del personal humanitarios que han sido encarcelados durante largos periodos de tiempo porque se encontró en su poder información sobre movimientos de tropas u otros temas considerados incompatibles con un mandato humanitario.

La transmisión de información sensible implica un riesgo añadido de que la información caiga en

manos de quien no debe caer. En muchas crisis humanitarias, sería sorprendente si todas las comunicaciones no fueran controladas por las autoridades. Algunas organizaciones consideran que los riesgos son tan grandes que el líder del equipo debe autorizar cada una de las comunicaciones antes de que se envíe. Otras organizaciones se apoyan en un buen sistema de formación e información. Sea cual sea el procedimiento adoptado, todos los miembros del personal deben comprender que ningún sistema de comunicación es totalmente seguro, por lo que deben seguir disciplinadamente los procedimientos. En algunos casos, los mensajes más delicados se tendrán que comunicar cara a cara y no confiarse al correo electrónico, el fax, el teléfono, la radio o una carta.

Normalmente, el personal solo deberá estar al corriente de la información sensible 'que necesite conocer', es decir, una información concreta sólo la conocen los miembros del personal que necesitan conocerla. De esta forma, el resto del personal está protegido y se reduce el riesgo de pérdida de información.

Los expedientes u ordenadores con información sensible se deberán guardar en habitaciones a las que no tengan acceso los visitantes. Todos los ordenadores deberán estar protegidos con códigos de acceso. En caso de viaje, se deberá informar a los miembros del personal de que deben guardar en su posesión los ordenadores en todo momento y no confiarlos a otras personas. Todos los miembros del personal deben ser conscientes de que borrar los ficheros de un ordenador no implica necesariamente suprimirlos del disco duro.

Se deberá proporcionar al personal que corresponda un procedimiento claro para almacenar y transmitir información sensible. En el Anexo 15 se incluye una posible lista de control sobre procedimientos de seguridad en materia de información.

(c) Gestión de las llaves

Las buenas cerraduras sólo son eficaces si las llaves se administran de forma adecuada. Todas las llaves deben estar contabilizadas y los miembros del personal deberán firmar cada vez que se les confía una llave. Si se pierde una llave, se deberán cambiar las cerraduras.

(d) Tarjetas de identificación

Una buena práctica consiste en proporcionar tarjetas de identificación con fotografía a todo el personal y tarjetas de contacto de emergencia a los visitantes. Pueden ser tarjetas plastificadas con dos lados con el idioma internacional aplicable por un lado y el idioma local correspondiente por el otro. Deberán indicar claramente la fecha de

expiración: esto impide que antiguos miembros del personal sigan utilizando la tarjeta y limita los daños si se pierde una tarjeta o si la roban.

(e) Adquisiciones

La manera en que las organizaciones humanitarias adquieren bienes y servicios puede tener implicaciones para la protección. Muchos ataques graves, incluido el asesinato de miembros del personal de ONG, han estado relacionados con problemas de adquisiciones. Si la adquisición no se realiza de forma equitativa, y se percibe como tal, algunos comerciantes locales y otras personas es probable que se sientan agraviados. En algunos contextos, por «equitativo» se puede entender que se compre a comerciantes locales, incluso si sus precios son más altos. Dependiendo de la situación, estas quejas se pueden expresar de diferentes maneras, incluidas las amenazas a la seguridad del personal. También pueden dar lugar a acciones legales costosas y prolongadas.

Por lo tanto, se deberá tener mucho cuidado para asegurarse de que los procedimientos de adquisición son adecuados y se respetan. Contar con los servicios de un buen abogado local puede ayudar a que se eviten problemas y a disponer de defensa contra reclamaciones dolosas o de otro tipo.

(f) Corrupción

La protección de las organizaciones humanitarias puede verse amenazada por la corrupción. Por ejemplo, pagar un soborno puede conducir a una amenaza si en el futuro se reclama un soborno similar. Si los funcionarios no reciben sus remuneraciones, podría considerarse que pagar una cantidad razonable por sus servicios es un ingreso legítimo. Las organizaciones humanitarias no deben verse implicadas en casos de corrupción. Deben tener en cuenta la situación local a la hora de decidir, preferentemente en coordinación con el conjunto de la comunidad humanitaria, si se justifica el pago de determinados honorarios en el contexto de la función pública o en un contexto de comercio.

Todos los miembros del personal deben ser conscientes de la importancia de evitar la corrupción. A los que se les encuentre implicados en delitos de corrupción se les aplicarán medidas disciplinarias. Todos los miembros pertinentes del personal deberán conocer los medios prácticos de evitar prácticas de corrupción. En el Anexo 4 se incluyen algunas ideas sobre la forma de evitar algunos tipos comunes de corrupción.

(g) Equipo de "introducción"

Debido a la pesada carga administrativa y de gestión del despliegue de un equipo, puede ser útil

desplegar al mismo tiempo un equipo de "introducción" encargado de prestar asistencia al equipo de campo para implantar los mecanismos financieros, administrativos, logísticos y de otro tipo necesarios para la eficacia de una operación sobre el terreno. A menudo es especialmente importante disponer en esta fase temprana de la operación de un especialista financiero/administrativo. Este equipo de introducción solo podrá estar sobre el terreno por un periodo de una a cuatro semanas, por ejemplo, y deberá irse tan pronto como el equipo de campo pueda funcionar por sí solo.

4.12 Desplazamientos

En muchos contextos, la mayoría de los incidentes en materia de protección se producen durante los desplazamientos. Algunas de las amenazas asociadas a los desplazamientos son:

- accidentes;
- emboscadas;
- robos;
- comportamiento agresivo del personal armado en los puntos de control.

En lugares inseguros, todos los miembros del personal deberán ser recibidos cuando lleguen por primera vez y, si es necesario, en las subsiguientes llegadas. Quienes reciban al personal deberán llevar una identificación.

Todos los miembros del personal deberán ser informados, formados y equipados de forma que los riesgos del viaje sean mínimos. El procedimiento de autorización del viaje deberá garantizar que cada jornada se realice por una buena razón y que el personal se prepare adecuadamente. Véase en el Anexo 39 un modelo de autorización de viaje.

Todos los vehículos utilizados, incluidos aviones y barcos, deberán encontrarse en buen estado y ser conducidos por personal cualificado. Se debería exigir a todos los conductores que efectúen controles diarios de sus vehículos y se les deberá hacer pasar una prueba de cambiar una rueda y otras tareas habituales. En el Anexo 6 se incluye un modelo de lista de control para los conductores y en el Anexo 42, un modelo de lista de equipo de los vehículos.

Las puertas de los vehículos (incluidas las de los departamentos de equipaje o carga) deberán estar cerradas mientras se viaja. Se debe dejar un espacio entre el vehículo y el vehículo que va delante, en particular en los semáforos o cuando el vehículo de delante ha parado. Esto permite un cierto margen de maniobra.

Se debe variar la hora y el trayecto de los viajes regulares que se hagan, como por ejemplo para ir y volver a la oficina. Si los delincuentes pueden prever dónde y cuándo se va a estar, el objetivo les resulta más fácil.

En determinadas circunstancias puede ser necesario viajar en convoy. Véase en el Anexo 3 modelos de procedimiento de convoy.

Los accidentes de coche son una causa importante de daños y pérdidas de vidas humanas del personal humanitario. Todos los responsables y el personal deben insistir en una conducción defensiva, segura y considerada. Se deberán tomar medidas disciplinarias contra los conductores que persistan en conducir mal o cuya forma de conducir pueda provocar el descrédito de la organización.

El personal que vaya a conducir vehículos 4x4 deberá estar formado para hacerlo correctamente.

Si se necesitan autorizaciones de viaje de autoridades, líderes o grupos locales, se deberá tener mucho cuidado en garantizar que tales permisos se han obtenido y que los que viajan llevan consigo la documentación correspondiente. En particular, el jefe responsable deberá comprobar de forma rigurosa, antes del viaje, las acreditaciones para vuelos, cruces de líneas de un conflicto y a través de zonas inseguras. El personal humanitario ha sido atacado en algunos casos simplemente porque no se habían obtenido los permisos oportunos, o porque se había producido un malentendido o porque los funcionarios o militares locales no habían sido advertidos del viaje previsto.

4.13 Los medios de comunicación y la gestión de la protección

La utilización de los medios de comunicación puede tener repercusiones en materia de protección para las organizaciones humanitarias. Por un lado, los medios de comunicación locales pueden ser útiles para informar a la población local de las actividades en curso y previstas y para conseguir la aceptación local. Pero por otro lado, en ocasiones pueden elevar el perfil de una organización humanitaria hasta el punto de que se convierta en un objetivo mayor para delincuentes o grupos violentos.

En general probablemente es mejor ofrecer entrevistas a los medios de comunicación que rechazarla. Pero se ha de recordar el *mantra* del periodista: «La falta de noticias son malas noticias, las buenas noticias son una mala noticia, ... las malas noticias son una buena noticia». Puede haber casos en que todo recurso a los medios de comunicación pueda presentar un peligro para las organizaciones humanitarias o para la población

local, por ejemplo cuando la cobertura de los medios de comunicación de la ayuda suministrada a un grupo específico puede exacerbar malos sentimientos hacia ese grupo o hacia quienes lo ayudan.

A menudo es necesario gestionar las expectativas locales. La población local puede dar por supuesto que las organizaciones humanitarias recién llegadas van a proporcionar grandes cantidades de ayuda a toda la población. Una pronta explicación de los planes, incluso a través de los medios de comunicación locales, ayudará a garantizar que las expectativas se ajusten más a la realidad. De no hacerse esto, habrá a menudo un alto riesgo de descontento, que puede dar lugar en algunos casos a mayores riesgos en materia de protección.

Cuando se concedan entrevistas a los medios de comunicación, se deberá recurrir al miembro del personal más adecuado. A menudo esta persona será el responsable. En ocasiones, un miembro del personal contratado en el país (no necesariamente el responsable) podrá transmitir un mensaje más preciso y culturalmente adecuado que refuerza la aceptación local de la organización y, con ello, su protección.

En el Anexo 19 se incluyen algunos trucos sobre los aspectos de protección en la gestión de los medios de comunicación.

4.14 Visibilidad y protección

Los requisitos de los donantes en materia de 'visibilidad' pueden tener a veces implicaciones para la protección. Si el despliegue de los logotipos de los donantes puede crear un peligro para el personal humanitario o la población local, normalmente no se deberían tener en cuenta los requisitos de visibilidad. Para ECHO, son pertinentes los siguientes extractos de las Condiciones Generales de los Acuerdos de Asociación:

El artículo 6.1 dispone:

La Organización Humanitaria contribuirá a la visibilidad de las operaciones humanitarias financiadas por la Comunidad Europea, siempre que eso no sea perjudicial para el mandato de la Organización o la protección de su personal.

El artículo 6.3 dispone:

En los casos en que se hayan adquirido equipos o vehículos y suministros importantes utilizando fondos proporcionados por la Comisión, y siempre que eso no sea perjudicial para el mandato de la Organización o para la protección de su personal, la Organización

Humanitaria deberá indicarlo adecuadamente en tales vehículos, equipos y suministros importantes, incluso con el logotipo europeo (doce estrellas amarillas sobre fondo azul).

El artículo 6.6 dispone:

La Organización Humanitaria autoriza a la Comisión a publicar la información siguiente utilizando cualquier forma y medio, incluso a través de Internet:

- el nombre y la dirección oficial de la Organización Humanitaria;
- la finalidad del acuerdo de subvención;
- el importe concedido y la proporción del coste total de la operación cubierto por la financiación.

A petición debidamente fundamentada de la Organización Humanitaria, la Comisión Europea podría convenir en renunciar a esa publicidad si la difusión de la información antes mencionada supusiera una amenaza para la seguridad de la Organización o fuera perjudicial para sus intereses.

En el Anexo V (procedimientos de adjudicación de los contratos) se incluyen algunos requisitos en materia de visibilidad, pero se incluye también el artículo 3.8, en el que se dispone:

A solicitud debidamente fundamentada de la organización humanitaria, la Comisión Europea⁷ podría convenir en renunciar a esa publicidad si la difusión de la información antes mencionada supusiera un peligro para la seguridad de la organización o fuera perjudicial para sus intereses.

Las organizaciones socias de ECHO deberán conocer estas disposiciones y las utilizarán cuando proceda. Otros donantes pueden tener normas análogas: las organizaciones humanitarias financiadas por otros donantes deberán conocer y utilizar esas normas cuando sea necesario.

4.15 Protección jurídica de los trabajadores humanitarios

Al gobierno de acogida le corresponde la responsabilidad primaria de la seguridad y la protección de:

- el personal humanitario;
- las personas y los bienes a su cargo;
- los bienes de las organizaciones humanitarias.

⁷ Publicación ex ante y ex post.

Esta responsabilidad deriva de la obligación de todo gobierno de mantener el orden y proteger a la población y los bienes que se encuentran bajo su jurisdicción.

En el caso de las organizaciones internacionales y sus funcionarios y propiedades, se considera que el gobierno tiene una responsabilidad especial en virtud de la Carta de las Naciones Unidas o de los acuerdos del gobierno con organizaciones concretas.

Los Convenios de Ginebra⁸ ofrecen protección jurídica adicional a determinadas categorías cuidadosamente definidas de personal civil médico y de auxilio, pero esto no cubre al personal humanitario en general. Al personal del CICR se le da protección en virtud de los Convenios de Ginebra, como al emblema del CICR.

El Convenio de 1994 sobre la Seguridad del Personal de las Naciones Unidas y Personal Asociado⁹ proporciona protección al personal de las Naciones Unidas y a las personas desplegadas por algunas organizaciones con estrechos vínculos contractuales con las Naciones Unidas o sus agencias.

4.16 Denuncia de crímenes de guerra

Las organizaciones humanitarias deberán tener una política en materia de información sobre crímenes de guerra o abusos graves en el campo de los derechos humanos de los que su personal hubiera podido ser testigo o hubiera encontrado pruebas. Se debería dar la información correspondiente al personal.

La estrategia debería tener en cuenta las amenazas a las que pueden tener que hacer frente quienes informan de crímenes de guerra, ya que los responsables de esos crímenes pueden tratar de intimidar a los testigos. Puede tener que ser necesario equilibrar el deber de informar sobre los crímenes con el riesgo de perder el acceso a los beneficiarios y el riesgo de violencias contra el personal. Podría ser posible informar de manera indirecta o discretamente y de forma que no se pueda deducir que ha sido la organización quien ha informado.

⁸ Disponible en www.icrc.org.

⁹ Disponible en <http://www.un.org/law/cod/safety.htm>.

5. INCIDENTES DE PROTECCIÓN

5.1 Incidentes de protección: prevención y reacción

Los responsables deben asegurarse de que su personal esté adecuadamente preparado, tanto para reducir al mínimo los riesgos en materia de protección como para responder en caso de incidentes. En el Anexo 28 se sugieren formas de reducir el riesgo de diferentes tipos de incidentes y de reaccionar ante los incidentes en caso de que se produzcan.

5.2 Información de incidentes

Una buena información de un incidente puede reducir sus consecuencias. Puede dar lugar a una rápida reacción de la policía u otras organizaciones; puede servir de aviso a los colegas, permitiéndoles evitar el mismo incidente; y puede contribuir a mejorar los procedimientos de protección.

Los informes de incidentes suelen ser de los tipos siguientes:

- Informe de incidente inmediato (enviado por radio en cuanto sea posible tras el comienzo del incidente, con sólo una descripción breve y resumida de lo que ha sucedido).
- Actualizaciones (enviadas con la frecuencia que sea necesaria, mientras prosigue el incidente o la respuesta al incidente).
- Informe completo del incidente (habitualmente escrito; enviado una vez que el incidente se haya estabilizado o esté resuelto).

En el Anexo 29 se incluyen modelos de cada uno de estos tipos de informe de incidente.

Una buena práctica es crear un fichero de incidentes en materia de protección en cada oficina de campo, en papel o en formato electrónico. Los informes de incidentes de todos los incidentes en materia de protección se recogerán en ese fichero disponiéndose así de una visión instantánea de los incidentes en materia de protección en un periodo determinado. Esto es preferible a tener que buscar entre los correos electrónicos u otros archivos los informes correspondientes.

5.3 Información de incidentes «fallidos»

Los incidentes «fallidos» se deberán notificar de la misma manera que los incidentes reales. Se entenderán por incidentes «fallidos» los casos en los que ha estado a punto de producirse un incidente en materia de protección. Estos

incidentes pueden poner de manifiesto flaquezas de los procedimientos de protección o información nueva sobre amenazas en materia de protección.

5.4 Información y apoyo tras un incidente

Tras un incidente de protección, se deberá organizar normalmente una sesión de información y apoyo para todo el personal afectado. Esto permite confirmar los hechos y discutir cambios de los procedimientos y ayuda a mantener un buen estado de ánimo.

Normalmente también se requiere una acción de información y apoyo de carácter individual para todos los miembros del equipo directamente implicados. Esta acción tiene la misma finalidad que la dirigida al grupo. También es una oportunidad para que la persona en cuestión hable de sus reacciones ante el incidente. El responsable deberá buscar asesoramiento profesional si las personas directamente afectadas solicitan consejo o ayuda médica o si considera que podrían necesitarlo.

Los responsables deben señalar todo signo de estrés entre el personal, teniendo en cuenta la posibilidad de que se produzcan casos de trastorno por estrés postraumático (PTSD en siglas inglesas) u otros trastornos relacionados con el estrés. Si se sospecha la existencia de trastornos relacionados con el estrés, se deberá pedir asesoramiento profesional, ya que una acción de información y apoyo dirigida por alguien que no esté debidamente formado podría ser peor.

5.5 Análisis de incidentes y reajuste de los procedimientos

Tras un incidente, los responsables deben pensar en lo sucedido y analizar si se puede aprender algo de lo ocurrido. Por ejemplo, ¿se ha de informar mejor al personal?, ¿hay que adaptar los procedimientos?, ¿se ha de evitar una ruta concreta?, ¿debería haber un enlace mejor con la policía?, ¿se deben adoptar medidas disciplinarias contra algún miembro del personal?

Los responsables deberán consultar al personal pertinente al analizar lo aprendido de un incidente para garantizar que se han identificado todas las lecciones posible y que el personal apoya las conclusiones alcanzadas.

Se deberán conservar informes de todos los incidentes en materia de protección, informes que se deberán analizar periódicamente. Las localizaciones de los incidentes se deberán indicar en un mapa. ¿Qué revelan los incidentes sobre la naturaleza y las amenazas de la situación local? ¿Hay un modelo? ¿Se puede detectar una tendencia? ¿Qué medidas se deberían adoptar en consecuencia?

Es vital el intercambio de información sobre incidentes con otras organizaciones humanitarias para que todos puedan beneficiarse de un mejor conocimiento de la situación en materia de protección. Si en la zona hay un funcionario de protección de las Naciones Unidas o de otro tipo, podría ocuparse de coordinar la recogida de información sobre incidentes.

5.6 Evacuación por razones sanitarias (Medevac)

Si un miembro del personal resulta herido o cae enfermo y los servicios médicos locales no pueden facilitar un tratamiento suficiente, podría ser necesaria una evacuación por razones sanitarias (Medevac). En el Anexo 20 se sugiere un modelo de procedimiento Medevac.

Muchas organizaciones humanitarias suscriben un seguro para cubrir los costes de evacuación por razones sanitarias (Medevac) y tienen acuerdos con empresas especializadas en este tipo de evacuación. En este caso, es fundamental que todo el personal pertinente conozca el procedimiento a seguir para utilizar ese seguro.

5.7 Incidentes mortales

Si un miembro del personal muere, la buena práctica suele exigir, al menos, los procedimientos siguientes:

- Confirmar la identidad del fallecido (los errores ocurren).
- Informar a los allegados (véase en el Anexo 22 el procedimiento propuesto para informar a los allegados).
- Informar a las autoridades locales.
- Proteger el cadáver.
- Reconocimiento *post-mortem* (autopsia), si procede.
- Organizar la repatriación del cadáver. Puede ser un procedimiento burocrático complicado y difícil.
- Cooperar con las autoridades locales, en caso de investigación policial o judicial.
- Informar a los medios de comunicación, cuando y como proceda.
- Garantizar que los pagos de compensación o seguro que pueda haber se realicen rápidamente.
- Prestar asistencia, en caso necesario, a los allegados del fallecido o a las personas que estén a su cargo.
- Investigación por la organización empleadora de las circunstancias que han conducido al fallecimiento. Según las circunstancias esto se podrá hacer de forma interna o independiente.
- Identificar las lecciones que se puedan aprender del incidente y adaptar las

estrategias o los procedimientos si es necesario.

5.8 Investigación de un incidente grave

Algunos incidentes son tan graves que requieren una investigación completa realizada por una persona adecuada ajena al incidente. La determinación de los incidentes que requieren tal investigación corresponde a cada organización. Cabría incluir los casos de:

- Muerte
- Violencia sexual
- Lesión grave
- Fraude grave
- Robo grave

Algunos incidentes graves son el resultado de no haber seguido los procedimientos de protección convenidos. Las investigaciones deberán tratar de identificar qué ha provocado el incidente y recomendarán las medidas disciplinarias que sean necesarias. Garantizan que hay responsabilidad en caso de pérdida o daño grave para el personal o los bienes y son una faceta importante de una buena gestión en materia de protección.

5.9 Trato con los medios de comunicación tras un incidente de protección

Los medios de comunicación podrían manifestar un gran interés en los incidentes en materia de protección, es especial si son graves. En el Anexo 19 figuran algunos trucos para el trato con los medios de comunicación.

6. SUSPENSIÓN, HIBERNACIÓN, REUBICACIÓN Y EVACUACIÓN

6.1 La decisión de suspensión, hibernación, reubicación o evacuación

Si la situación se hace demasiado peligrosa para una operación humanitaria,, se deberá detener el trabajo. Según las circunstancias, la detención podrá ser temporal o permanente. La detención temporal del trabajo se denomina normalmente suspensión del programa. La detención permanente del trabajo y la salida de la zona se denomina evacuación. Hay una opción intermedia, consistente en detener el trabajo durante un periodo considerable de tiempo y mantener un perfil bajo para que el peligro se diluya, que se denomina en ocasiones hibernación. Una última alternativa es reubicar a una parte o a la totalidad del personal, al tiempo que se permanece en el país.

Decidir la suspensión, la hibernación, la evacuación o la reubicación es difícil. No hay fórmulas para hacerlo: sólo los responsables pueden tomar una decisión en función de su criterio y del asesoramiento que consideren necesario aceptar. Se ha de tener en cuenta que una evacuación puede poner en peligro al personal durante su ejecución. Es probable que sea necesaria cuando la situación real del personal es insostenible o si el personal ya está en hibernación y lo único que cabe esperar es que la situación empeore.

Normalmente, la decisión la toma la sede sobre la base del consejo del responsable principal presente sobre el terreno. Si no es posible ponerse en contacto con la sede, el responsable principal presente sobre el terreno está autorizado a decidir la evacuación si se ha de tomar una decisión urgente. Puede suceder que la sede adopte una decisión sobre la evacuación contraria al consejo del responsable principal presente sobre el terreno, en cuyo caso, normalmente, la evacuación debería seguir adelante.

La pregunta esencial es: ¿Pesan más los riesgos potenciales del trabajo que los beneficios probables? De ser así, se deberá detener el trabajo. En caso contrario, probablemente el trabajo deberá continuar. Otras preguntas que cabe formularse son las siguientes:

- ¿Qué están planeando hacer otras organizaciones humanitarias? ¿Van a

suspender, hibernar o evacuar o van a seguir trabajando? ¿Van a adoptar nuevas medidas de protección? ¿Cuál es su opinión sobre el equilibrio de riesgos y beneficios? Se debe tener en cuenta que las acciones de otras organizaciones humanitarias pueden colocar a su organización ante un riesgo mayor.

- ¿Cómo va a evolucionar probablemente la situación en el futuro inmediato?
- ¿Cuál va a ser la evolución probable de las necesidades en el futuro inmediato?
- ¿En qué otras medidas de protección se podría pensar para que el programa pudiera seguir?
- ¿Se podría pensar, en lugar de detener el trabajo, en reducir el volumen de personal o el número de viajes, o en modificar los procedimientos para reducir los riesgos?
- ¿Se necesita información adicional para tomar una decisión?

Normalmente, cada persona deberá tener la libertad de irse si considera que los riesgos de seguir son demasiado grandes. La mayoría de las organizaciones humanitarias aplica los principios siguientes:

- Cada uno de los miembros del personal puede optar por irse de un lugar inseguro y su decisión se respetará en todas las ocasiones.
- En caso de que un responsable ordene abandonar un lugar inseguro, todos los miembros del personal deberán obedecer.

6.2 Suspensión de actividades

Podría ser necesario suspender las actividades de un programa simplemente para evitar una amenaza que se ha manifestado recientemente. Podría ser necesario para disponer de un tiempo de reflexión respecto de una situación cambiante en materia de protección. También se podría utilizar este procedimiento para enviar una advertencia a las autoridades locales o a otros grupos en el sentido de que no son aceptables las amenazas a las organizaciones humanitarias.

Es probable que la suspensión sea más eficaz si todas las organizaciones humanitarias la realizan al mismo tiempo y alegando las mismas razones.

La suspensión se podría anunciar en los medios de comunicación. También podría no anunciarse, en función de las circunstancias, de las amenazas y del propósito de la suspensión.

Es recomendable discutir con los donantes las posibles opciones de suspensión durante la fase de concepción del proyecto, de forma que los problemas de financiación sean mínimos si resulta necesario suspender las actividades.

6.3 Hibernación

Se suele denominar hibernación un periodo de suspensión más largo, en el que el personal permanece en casa o en un lugar seguro durante un periodo de tiempo considerable. Se deberá garantizar que se dispone de suficientes recursos para todo el periodo de hibernación.

6.4 Reubicación o reducción del personal

Una alternativa a la suspensión o la hibernación es la reubicación del personal en un lugar más seguro, sin abandonar el país. Otra alternativa es reducir el número de miembros del personal en activo, reduciéndose así los riesgos.

6.5 Evacuación

Si la situación es demasiado peligrosa para que el personal humanitario siga en la zona, es necesario evacuar. Normalmente, se entiende por «evacuación» la salida del personal a través de la frontera. La decisión de evacuación no deberá tomarse a la ligera, ya que sus consecuencias pueden ser de largo alcance e incluir:

- un aumento de las amenazas para su propia organización o para otras organizaciones humanitarias;
- un aumento de la carga de trabajo para otras organizaciones que se queden en el lugar;
- una mala interpretación por parte de la población local;
- un aumento de las necesidades entre la población local puesto que el programa humanitario se termina;
- el fin del puesto de trabajo para muchos miembros del personal;
- pérdidas materiales si la evacuación va seguida de saqueos o robos;
- dificultad de reimplantar un programa en el futuro.

Una evacuación implicará probablemente la mayoría, por no decir la totalidad, de los pasos siguientes:

- Consultar al personal con experiencia.
- Consultar a la sede.
- Decidir la evacuación.
- Informar a todo el personal.
- Informar a las embajadas pertinentes, si procede.
- Planificar la evacuación (en el plan de protección debe existir ya un esbozo de los planes de evacuación que, llegado el momento se deberán adaptar y precisar).
- Determinar qué miembros del personal van a irse y quiénes se van a quedar (si alguien va a hacerlo).

- Determinar qué bienes se van a llevar y cuáles se van a dejar; si es posible, esconder los bienes de valor.
- Dar instrucciones claras a todos los miembros del personal que se queden.
- Proporcionar remuneraciones y el dinero que sea necesario para el personal que se quede.
- Informar de la evacuación a las autoridades locales, si procede.
- Informar a la sede del plan de evacuación detallado.
- Realizar la evacuación.
- Informar a la sede de que se ha completado la evacuación.
- Informar a las embajadas pertinentes de que se ha completado la evacuación.
- Informar y apoyar al personal tras la evacuación y, de ser necesario, poner a su disposición medidas de asesoramiento.
- Escribir un informe posterior a la evacuación con una descripción detallada de la situación del todo el personal, los bienes y el dinero en efectivo, así como de las cuestiones que no se hayan resuelto aún.
- Mantener el contacto con el personal que se haya quedado (si lo hay).
- Cuando proceda, planificar el retorno.

En el Anexo 10 se incluye un modelo de lista de control de los puntos que se deben tomar en consideración al planificar y realizar una evacuación.

En la mayoría de los casos, las organizaciones humanitarias han establecido la estrategia de que el personal contratado en el país normalmente no es evacuado de las zonas en las que vive. Entre las razones de esta estrategia, cabe citar:

- El coste prohibitivo de evacuación y después de mantenimiento de un número elevado de miembros del personal contratados en el país.
- Normalmente, los miembros del personal contratados en el país tienen familia en la zona y no suelen querer abandonarla.
- En muchos casos el personal contratado en el país no está tan amenazado como el personal internacional.

Esta estrategia se incluye a veces explícitamente en los contratos firmados por el personal contratado en el país. No obstante, en ocasiones podría ser conveniente y posible reubicar al personal nacional y a sus familias dentro del país o proporcionarles los medios para que lo hagan ellos mismos.

En circunstancias excepcionales, cuando hay vidas en peligro, será necesario decidir caso por

caso la evacuación de miembros concretos del personal y sus familias. Puede que las organizaciones no tengan la obligación legal de hacerlo (aunque el deber de asistencia podría constituir un requisito legal de evacuación del personal en determinadas circunstancias), pero en algunos casos puede existir una obligación moral de proteger al personal en caso de riesgo elevado.

En otros casos, el personal contratado en el país podría seguir adelante con el programa, o con una versión modificada del mismo, en ausencia del personal internacional. Esto podría ser posible si los riesgos son considerablemente menores para el personal contratado en el país que para el personal internacional. En este caso es fundamental la existencia de procedimientos claros y de buenas comunicaciones con la sede.

6.6 Papel de las Naciones Unidas en caso de evacuación

Si las Naciones Unidas deciden evacuar, normalmente desempeñarán un papel dirigente en la evacuación de otras organizaciones humanitarias que decidan evacuar también. Las Naciones Unidas no tienen obligación de prestar asistencia a otra organización, a menos que hayan firmado un Memorando de Acuerdo con ella para incluirla en las disposiciones de protección de las Naciones Unidas. Más información en el Anexo 40.

6.7 Información y apoyo tras la evacuación

Tras una evacuación, los responsables adecuados deberán informar al personal para garantizar que las cuestiones pendientes se resuelvan en la medida de lo posible. Entre esas cuestiones cabría incluir por ejemplo:

- Necesidades de la población que se ha dejado atrás: ¿Hay alguna forma de responder a esas necesidades una vez que el programa se ha dado por terminado o se ha modificado?
- ¿Se va a restablecer el programa? De ser así, ¿cuándo, cómo y en qué condiciones?
- ¿Se debe mantener contratado al personal para poder restablecer el programa tan pronto como vuelva a ser posible?
- Terminación o renovación de los contratos; reasignación a otras tareas.
- Mantener el contacto con miembros del personal cuyos contratos se hayan dado por terminados recientemente.
- Gestión del personal restante.
- Sentimientos de pérdida o descontento.
- Campañas y grupos de presión.
- Entrevistas con los medios de comunicación.
- Pagos.
- Compensación por pérdida de bienes.

- Estrés.
- Tratamiento de los miembros del personal que necesiten asistencia médica.
- Futuros planes para el equipo y para las personas.
- Manifestaciones corporativas y personales de apreciación del trabajo realizado por el personal: considerar la posibilidad de organizar una ceremonia de agradecimiento o una reunión de despedida.

6.8 Aspectos mediáticos de la suspensión, la hibernación, la reubicación o la evacuación

Los medios de comunicación pueden estar interesados en una evacuación. Algunos periodistas pueden tener la tentación de hacer reportajes súper espectaculares. Si las organizaciones humanitarias deciden hablar de la evacuación a los medios de comunicación podrían querer alcanzar alguno, o algunos, de los objetivos siguientes:

- Llamar la atención sobre el aumento de las necesidades de la población tras el cierre o la modificación de los programas humanitarios.
- Hacer pública una exposición verdadera y real de la evacuación y de las razones por las que se hizo, en la que se corrijan los relatos o rumores falsos que se hayan podido poner en circulación.
- Reclamar la acción de los gobiernos u otras autoridades o grupos para reducir las amenazas que pesan sobre las organizaciones humanitarias, para que éstas puedan volver al trabajo.
- Expresar la esperanza de reestablecer los programas en un futuro próximo.

6.9 Retorno tras la evacuación

Si, tras una evacuación, se hace posible volver a la zona, se necesitará una nueva evaluación en materia de protección (véase el Anexo 26), ya que la situación en ese ámbito puede haber cambiado en aspectos importantes. Se tendrán que restablecer las relaciones locales y puede que transcurra un cierto tiempo antes de que haya confianza suficiente para relanzar programas.

En algunos casos el personal contratado en el país podría haber seguido adelante con el programa durante el periodo de la evacuación. Un reconocimiento adecuado de su trabajo puede ser importante para la cohesión del equipo. En particular, los integrantes del personal internacional deben procurar no dar la impresión de que todo se para cuando ellos se van.

7. CIERRE DEL PROGRAMA

El cierre de un programa, por la razón que sea, puede tener implicaciones en materia de protección. Es probable que el personal esté descontento por la pérdida del trabajo. Los líderes, contratistas, socios y beneficiarios locales pueden protestar por perder la asistencia que aportaba el programa. Se debe tener cuidado en garantizar que el cierre se gestiona bien y que no se plantean riesgos en materia de protección.

7.1 Rescisión de los contratos del personal

El proceso de la rescisión de los contratos se debe planificar cuidadosamente y se ha de gestionar con delicadeza. Inicialmente, en los contratos se deberá haber previsto la posibilidad de que se den por terminados con un breve preaviso en caso de crisis, de forma que el personal sepa lo que puede esperar. A lo largo del tiempo podrían haberse establecido vínculos de lealtad y algunos miembros del personal podrían sentir que su lealtad no se ha visto reconocida. Otros podrían tener la tentación de robar a la organización, una vez que saben que ya no tienen futuro en ella. Se piensa que ha habido casos en los que miembros del personal contrariados por haber perdido su empleo han proferido amenazas o han llevado a cabo actos de violencia.

Se deberán respetar rigurosamente las leyes y costumbres locales en materia de empleo. Es probable que se requieran los servicios de un buen abogado local: sus honorarios podrían ser muchas veces inferiores al coste de las acciones legales que pudieran resultar en otro caso.

Antes que nada, el procedimiento deberá ser justo, y percibirse como tal. Los responsables deberán garantizar que en todo momento hay una comunicación clara sobre el procedimiento, así como consultas, cuando es posible.

Las indemnizaciones de despido y otras compensaciones podrían ser adecuadas, o incluso obligatorias por ley. Al analizar la posibilidad de estos pagos, las organizaciones podrían querer pecar de generosas. Esto se podría considerar como una buena medida de protección, al incitar al personal despedido a pensar y hablar bien de su antiguo patrón.

7.2 Rescisión de otros contratos

Puede ser necesario poner fin a contratos con empresas locales, propietarios de edificios y de otro tipo. En un entorno que se sabe que no es seguro y en el que una crisis puede conducir a dar por terminados los contratos con un breve preaviso, se pueden incluir cláusulas escritas en

los contratos para prever ese tipo de situaciones. La transparencia, la franqueza y el cuidado de los detalles son importantes. Una vez más, podría ser útil recurrir a los servicios de un abogado local.

7.3 Aspectos legales del cierre de programas

Las reclamaciones pendientes o los asuntos jurídicos se deberán resolver antes de la partida del responsable. Marcharse sin haber llegado a una solución podría aumentar los riesgos para el personal y para el antiguo personal, así como para otras organizaciones humanitarias. Dañaría la reputación de la organización y dificultaría un futuro retorno.

7.4 Disposiciones sobre los bienes

Se deberá decidir con antelación cómo se va a disponer de los bienes de la organización. Algunos se podrían vender y otros se podrían dar a organizaciones locales, mientras que la organización podría sacar otros bienes de la zona para utilizarlos en otros programas.

Estas decisiones se adoptarán en función de las exigencias de los donantes, de las normas de la organización y/o del criterio del responsable pertinente.

Algunos gobiernos han exigido a las organizaciones humanitarias que se van que dejen sus bienes tras ellas, alegando que, como esos bienes se destinaban y financiaban en beneficio de la población local, deberían seguir siendo utilizados con ese fin. En ocasiones esto ha incluido objetos caros, como vehículos. El Código de Conducta de la Cruz Roja, la Media Luna Roja y las ONG recomienda que los gobiernos no deberán restringir la reexportación de equipos de auxilio al final de una operación¹⁰, pero es posible que algunos gobiernos no quieran seguir esta recomendación. Para evitar malentendidos sobre este problema, es mejor que la organización aclare el destino final del equipo con las autoridades locales, durante la evaluación inicial en materia de protección antes de iniciar el programa.

7.5 Evaluación e inspección

La organización o los donantes podrían pedir antes del cierre del programa evaluaciones o inspecciones de los programas que incluyeran, entre otras cosas, aspectos de gestión de la protección. Esas evaluaciones se deberían tener en cuenta al planificar el cierre. En particular, ¿estará disponible el personal clave para ser entrevistado, si es necesario? Si las evaluaciones o inspecciones no se pueden llevar a cabo

correctamente, se perderá un importante elemento de gestión de la protección.

7.6 Traspaso de un programa

En algunos casos, un programa o una parte del mismo podrían traspasarse a otra organización que seguirá realizándolo tras la partida de la organización que lo lanzó. La transparencia, la claridad, la atención a los detalles y la buena comunicación con socios y beneficiarios son esenciales. En caso contrario, podrían surgir malentendidos y tensiones entre la población local, que podría hacerse hostil a cualquier tipo de organización.

7.7 Aspectos mediáticos del cierre de un programa

Si se planifica hacer anuncios a los medios de comunicación se deberán concebir de forma que informen de la manera más clara posible a la población local del cierre del programa y que minimicen cualquier sensación de descontento.

7.8 Despedidas

Las celebraciones de despedida deberán ser discretas y, a ser posible, los beneficiarios locales serán el centro de atención. Se deberá dar las gracias calurosamente a todos los miembros del personal, y en especial a los contratados a escala nacional, por el trabajo realizado. Toda impresión de autosatisfacción, complacencia o arrogancia puede reducir la aceptación por parte de la población local no solo de la organización de que se trate, sino también posiblemente de las organizaciones humanitarias en general. Esto podría incrementar de forma indirecta las amenazas para la organización o para las organizaciones humanitarias en general.

7.9 Información y apoyo tras el cierre del programa

Los responsables principales de la sede deberán invitar al personal de un programa recientemente cerrado a sesiones de información sobre el programa. Se deberá dejar pasar tiempo suficiente para hacerle justicia al programa. Se deberán discutir los aspectos relativos a la protección, desde las primeras evaluaciones hasta el cierre del programa. Los responsables principales se deberán asegurar de que las lecciones que se hayan aprendido conduzcan a cambios de la política y los procedimientos en materia de protección.

7.10 Archivo de la documentación tras el cierre del programa

Todos los documentos e informes relativos a la protección se deberán archivar adecuadamente. Esto permite la responsabilidad en caso de que fuera necesaria una futura investigación. También

¹⁰ Disponible en <http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp>.

puede proteger a la organización en caso de reclamaciones fraudulentas.

Se deberá tener cuidado al sacar la documentación del país. Ha habido casos en que las autoridades, al registrar al personal humanitario que se marcha, han encontrado documentos sensibles y, como resultado, han encarcelado al personal.

8. GESTIÓN DE LA PROTECCIÓN EN LA SEDE CENTRAL

8.1 Responsabilidades de la sede respecto de la gestión de la protección

Las sedes centrales de las organizaciones humanitarias tienen importantes responsabilidades en el ámbito de la protección, entre las que cabe citar las siguientes:

- Definición de la política de protección de la organización.
- Preparación de procedimientos genéricos de protección para la organización, que luego se puedan adaptar a cada contexto práctico diferente.
- Seguros.
- Política de formación.
- Decidir el despliegue o la evacuación: Normalmente la sede central toma la decisión final del despliegue de un equipo en un país o una región nuevos o de la evacuación de un equipo. La sede central suele delegar en el responsable sobre el terreno la autoridad de evacuar si la situación es urgente y si el responsable no puede ponerse en contacto con la sede.
- Proporcionar personal competente sobre el terreno, en particular un responsable de campo competente y con experiencia. Esta es una de las aportaciones más efectivas para una buena gestión en materia de protección sobre el terreno.
- Preparación de personal de campo, mediante formación, información y equipamiento.
- Planificación de operaciones sobre el terreno.
- Asignación de recursos financieros y humanos suficientes para garantizar la protección, incluida la formación sobre protección.
- Proporcionar apoyo a los responsables y al personal de campo cuando se requiera.
- Anular las decisiones del responsable de campo cuando sea necesario. Esto se debería tener que hacer en raras ocasiones si el responsable de campo es competente, tiene experiencia y está bien preparado.
- Supervisar la efectividad de la gestión de la protección sobre el terreno.
- Asegurarse de que se aprenda de la experiencia y de que la estrategia y los procedimientos se actualicen consecuentemente.
- Gestionar la protección del personal y los bienes de la sede central.

- Garantizar que los responsables principales de la sede central estén bien preparados para adoptar en el momento oportuno decisiones relacionadas con la protección cuando sea necesario. Esto incluye la preparación e implantación de un equipo de gestión de crisis para gestionar determinados incidentes graves o de alto nivel.
- Promover una cultura de buena protección en la organización.
- Las organizaciones humanitarias deberán conocer el ámbito de su responsabilidad legal si se produjeran varias contingencias. En particular, la responsabilidad en caso de negligencia puede ser considerable si se muestra que, por ejemplo, un miembro del personal ha resultado herido a consecuencia de una preparación insuficiente para trabajar en un lugar inseguro. La sede central deberá recabar asesoramiento jurídico sobre esta cuestión.

8.2 Jerarquía de los documentos: Política, Guía y Plan de Protección

Se recomienda la siguiente jerarquía de documentos clave en materia de protección:

- **Política de Protección** – con una estrategia global para la organización (véase el Anexo 32).
- **Guía de la Protección** – con procedimientos genéricos para la organización (véase el Anexo 30).
- **Plan de Protección** – con procedimientos detallados para un lugar específico (véase el Anexo 31).

De esta forma se definen claramente las diferentes finalidades de cada documento de protección y se evita una proliferación de documentación. Tanto la política de protección como los planes de protección deberán ser breves, para garantizar que se lean. La guía puede ser mucho más larga, ya que hay muchos procedimientos de protección que se pueden aplicar a una amplia gama de situaciones diferentes.

La **política** de protección describe el planteamiento de la organización en materia de protección y establece unas normas generales de gestión de la protección.

Una **guía** de procedimientos genéricos de protección es útil para el personal de campo que deberá adaptar los procedimientos al contexto local. Con ella se evita la necesidad de repetir procedimientos genéricos en el plan de protección para un lugar concreto. Se ahorra tiempo y el plan de protección sigue siendo breve, por lo que es más probable que el personal de campo lo lea. A veces se utilizan otras denominaciones para la

guía de protección, como ‘manual de protección’ o ‘procedimientos estándar de funcionamiento’.

Si la organización no tiene su propia guía de protección, podrá considerar útil, como medida provisional, un manual preparado por otra organización, modificado o con un adendum que responda a las necesidades específicas de la organización.

Los **planes** de protección los escribe normalmente el líder del equipo de campo u otro miembro del personal que vaya a ser el responsable de gestión de la protección en un lugar concreto sobre el terreno. A ser posible, estos planes se deberán escribir en colaboración con todos los miembros del personal, nacionales e internacionales, que se vayan a ver afectados por el plan. Una buena práctica consiste en proporcionar a la sede central un ejemplar de cada plan y todas las versiones actualizadas, de forma que el personal de la sede pueda reaccionar correctamente en caso de necesidad.

8.3 Asesor en materia de protección

Algunas organizaciones humanitarias cuentan con los servicios de uno o varios asesores de protección. La finalidad de este puesto, tanto en la sede central como sobre el terreno, es aconsejar a los responsables y al personal sobre una buena gestión de la protección, así como sostenerlos en el desempeño de sus funciones relacionadas con la protección.

Las actividades del asesor de protección se deberán definir con claridad. Entre ellas, cabría incluir:

- Asesorar a los responsables principales sobre política de protección.
- Diseñar un borrador de procedimientos genéricos de protección o una guía de protección, que se presentará a la aprobación de los responsables principales.
- Asistir a los responsables principales a supervisar la efectividad de la gestión de la protección.
- Aconsejar sobre la concepción y la realización de la formación, la información y el apoyo en materia de protección. También podría realizar directamente acciones de formación, en particular la ‘formación de formadores’.
- Aconsejar sobre la adquisición de equipos y servicios adecuados en relación con la protección, tales como seguros y consultoría.
- Prestar asistencia para la contratación del personal relacionado con la protección.
- Revisar los planes de protección preparados por los equipos de campo.

- Recopilar información sobre incidentes de protección y sobre accidentes ‘fallidos’.
- Recopilar lo aprendido a escala de la organización en materia de protección.
- Asistir a los responsables en los incidentes en materia de protección.

El asesor de protección no es responsable de la gestión de la protección, que sigue siendo responsabilidad de los responsables correspondientes a cada nivel.

8.4 Gestión de recursos humanos – Aspectos relativos a la protección

Una de las contribuciones más importantes para la gestión de la protección consiste en proporcionar a tiempo el personal adecuado con la experiencia y la formación pertinentes. Los responsables de recursos humanos necesitan orientación y apoyo de los responsables principales si quieren alcanzar este objetivo. Muchas organizaciones humanitarias tienen dificultades para encontrar el personal de emergencia que necesitan. El resultado suele ser menos personal, y de calidad inferior, que lo que merecen unos programas destinados a salvar vidas humanas.

Para una buena gestión de la protección, como para una buena gestión general, es importante planificar las necesidades de personal a largo plazo e invertir recursos suficientes para disponer de una cantidad suficiente de buen personal para operaciones de emergencia.

Habitualmente, las organizaciones necesitan contratar personal nuevo para un programa de emergencia. La capacidad de contratar rápida y efectivamente puede suponer una gran diferencia para el éxito y la protección del equipo de campo. Los responsables de recursos humanos deben desempeñar un papel a la hora de comprobar que todo el personal está preparado para trabajar sobre el terreno con la formación, la información y el equipamiento adecuados.

La mayoría del personal de campo necesitará estar cubierto por un seguro. Los responsables de recursos humanos deberán comprobar que hay una cobertura adecuada y que esa cobertura no excluye riesgos pertinentes. Se ha de tener en cuenta que el no mantenimiento de un seguro adecuado podría dar lugar a grandes reclamaciones contra un patrón, que en algunos casos podrían llevar a este último a la quiebra. Además, una compensación pecuniaria no libera del deber de asistencia, por lo que, si la organización ha sido negligente, puede haber reclamaciones ante los tribunales incluso si existe una cobertura de seguro adecuada.

Los responsables de recursos humanos deben garantizar que las valoraciones de logros del

personal incluyen una valoración de los logros en materia de protección, cuando proceda.

8.5 Incidentes graves o de gran proyección

Es posible que la sede central tenga que desempeñar un papel a la hora de gestionar determinados incidentes graves o de gran proyección si el equipo de campo no puede gestionarlos solo. Los responsables principales deberán estar formados y preparados, según se requiera, para tratar tales incidentes, entre los que cabría citar:

- Fallecimiento o lesión grave de un miembro del personal.
- Desastre que afecte a la capacidad de la sede central para funcionar.
- Muertes masivas, sobre el terreno o en la sede central.
- Fallo de las comunicaciones.
- Fraude importante.
- Rapto y petición de rescate.
- Reclamación de una compensación a la organización a consecuencia de un incidente de protección.
- Todo incidente que haya generado o pueda generar el interés de los medios de comunicación.

Puede ser necesario crear un equipo de gestión de crisis para tratar este tipo de incidentes. Estos equipos incluyen a los responsables y el personal de apoyo necesarios para gestionar un incidente grave o de gran proyección a lo largo de toda su duración.

La sede central deberá garantizar que existen planes de intervención para todas las eventualidades que pudieran tener una fuerte repercusión sobre la organización o su trabajo, incluidos algunos de los ejemplos anteriores.

8.6 Derecho Internacional Humanitario

La sede central puede tener que desempeñar un papel a la hora de asesorar a su personal sobre disposiciones pertinentes de Derecho humanitario internacional y de defender que los Estados u otras partes respeten esas disposiciones.

Véase más información sobre Derecho humanitario internacional en el Anexo 17.

8.7 Defensa y espacio humanitario: papel de la sede central

La sede central deberá estar preparada para asistir a los responsables en la negociación de un espacio humanitario y en la defensa de las iniciativas políticas o de otro tipo que pueda requerir la situación. En algunos casos, esto

podría incluir la realización de campañas, preferentemente en colaboración con otras organizaciones, para la intervención de una fuerza armada con el debido mandato. Podría implicar la actuación mediante grupos de presión para guardar las oportunas distinciones entre organizaciones militares y organizaciones humanitarias y sus objetivos respectivos.

La sede central deberá ser consciente de la posibilidad de que los mensajes de defensa pongan en peligro al personal de campo, a socios locales o a la población local. Por este motivo, los responsables de campo deberán controlar el desarrollo y la entrega de los mensajes de defensa.

El pensamiento creativo y una defensa valiente, basada en pruebas bien investigadas y en una reflexión madura, pueden tener un fuerte impacto beneficioso para la protección de una operación humanitaria y, en consecuencia, para la protección de la población local.

8.8 Archivos

La sede central deberá garantizar que se conserven archivos con todos los registros pertinentes de los programas sobre el terreno. Esto contribuye a la responsabilidad y puede proteger a la organización de falsas acusaciones en el futuro. Proporciona también un apoyo en caso de que los registros sean destruidos por el fuego o en un conflicto.

8.9 Disciplina

Sólo en raras ocasiones se necesitará un régimen disciplinario, pero es una parte necesaria de la gestión de la protección. El personal debe saber que el incumplimiento de los procedimientos de protección puede constituir una infracción objeto de medidas disciplinarias.

Los responsables deberán dar ejemplo y controlarán que los miembros del personal no utilicen atajos peligrosos en materia de protección.

8.10 Oficial de servicio

Un sistema de oficial de servicio en la sede central permite que los responsables de campo y otros se pongan en contacto con la sede a cualquier hora del día o de la noche, a través del teléfono móvil u otro método de comunicación. El oficial de servicio deberá tener una relación completa de contacto y una carpeta de información en la que se describan las acciones que se deben poner en marcha en caso de contingencias varias. El sistema funciona normalmente en forma de lista, con un número alternativo al que llamar en caso de que el número de contacto principal no responda.

8.11 En relación con el Sistema de Protección de las Naciones Unidas

Las agencias operativas de las Naciones Unidas forman parte del Sistema de Protección de las Naciones Unidas. Otras organizaciones humanitarias no forman parte del Sistema pero podrían querer mantenerse en diálogo permanente con las Naciones Unidas (UNSECOORD u otras entidades pertinentes) para promover buenas prácticas en la gestión de la protección por las agencias humanitarias.

En 2002 el Comité permanente inter-agencias de las Naciones Unidas, en consulta con ONG, elaboró un Menú de Opciones para la colaboración entre las Naciones Unidas y las ONG en el campo de la protección. Se incluye un resumen del mismo en el Anexo 41. Las sedes centrales de las ONG deberán conocer este Menú de Opciones y difundirlo entre los responsables de campo.

8.12 En relación con los donantes

Muchos donantes se interesan activamente por la buena gestión de la protección y desearán mantener un diálogo permanente con las sedes centrales de las organizaciones humanitarias. Esto permite una financiación fundamentada y que se adopten decisiones políticas que pueden tener un valor a la hora de apoyar una gestión eficaz de la protección tanto en la organización como, en líneas más generales, en el sector.

8.13 Códigos y normas

El Código de Conducta de la Cruz Roja / Media Luna Roja / ONG

El Código de Conducta del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las ONG¹¹ sobre ayuda humanitaria en caso de desastres¹¹ incluye al menos los siguientes puntos relacionados con la protección:

- “Los gobiernos de acogida deberán facilitar [a las agencias humanitarias no gubernamentales] el rápido acceso a las víctimas de desastres”
- “Los gobiernos donantes deberán hacer uso de sus buenos oficios para ayudar a las agencias humanitarias no gubernamentales a obtener acceso a las víctimas de desastres. Deberán reconocer la importancia de aceptar un nivel de responsabilidad para la protección y la libertad de acceso del personal de esas agencias al lugar del desastre. Si es necesario, deberán estar preparados a ejercer la diplomacia con los gobiernos de acogida sobre esos problemas.”

¹¹ Disponible en <http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp>.

- “Los gobiernos deberán facilitar el flujo oportuno de bienes de auxilio e información en los desastres”.
- “Los gobiernos no deberán restringir la reexportación del equipo de auxilio al final de una operación”.
- Los gobiernos de acogida “deberán autorizar al personal de auxilio a utilizar todos los medios de comunicación necesarios para las operaciones”.
- Se exhorta a los gobiernos a proporcionar a las agencias humanitarias no gubernamentales “información sobre posibles riesgos en materia de protección que puedan encontrar”.
- “Se insta a los gobiernos de acogida a designar, antes del desastre, un punto de contacto único para que las agencias humanitarias no gubernamentales que lleguen enlacen con las autoridades nacionales”.
- “En caso de conflicto armado, las acciones de ayuda humanitaria se rigen por las disposiciones pertinentes del Derecho humanitario internacional”.
- “Las Organizaciones Intergubernamentales deberán extender la defensa en materia de protección proporcionada para las organizaciones de las Naciones Unidas a las agencias humanitarias no gubernamentales. Cuando se presten servicios de protección a organizaciones intergubernamentales, el servicio se deberá extender a las agencias humanitarias no gubernamentales asociadas cuando así se solicite”.
- “Las Organizaciones Intergubernamentales proporcionarán a las agencias humanitarias no gubernamentales un acceso a información pertinente igual al concedido a organizaciones de las Naciones Unidas. Se exhorta a las Organizaciones Intergubernamentales a compartir toda la información que sea pertinente para responder con eficacia al desastre con las organizaciones humanitarias no gubernamentales asociadas”.

Código para el personal cooperante

El Principio Siete del Código de buenas prácticas en la gestión y apoyo al personal cooperante¹² se titula “Salud, Seguridad y Protección” y establece:

“La seguridad, la salud y la protección de nuestro personal son una responsabilidad primordial de nuestra organización. Reconocemos que el trabajo de los organismos de cooperación y desarrollo impone a veces grandes exigencias sobre el personal, en condiciones de complejidad y de riesgo.

¹² Disponible en www.peopleinaid.org.

Tenemos el deber de asegurar el bienestar físico y emocional de nuestros empleados antes, durante y al término de su periodo de trabajo con nosotros.”

Véase información más detallada en el Anexo 23.

El Proyecto Esfera

Algunas organizaciones suscriben las normas del Proyecto Esfera. La norma común 7 de la Carta Humanitaria y Normas Mínimas de Respuesta en Casos de Desastre¹³ exige que: “Los trabajadores humanitarios poseen titulaciones, experiencias y actitudes que son apropiadas para la planificación y la implementación efectiva de programas adecuados.”

Aunque no se menciona explícitamente la protección, es clara la implicación de que los trabajadores humanitarios deben ser capaces de gestionar su propia protección, y la protección de sus equipos si son los responsables, en situaciones de inseguridad. Los signatarios del Proyecto Esfera deberán planificarlo en consecuencia.

El Protocolo para la Cooperación sobre el Terreno de InterAction

En 1996, algunos miembros de InterAction, la organización coordinadora de ONG de Estados Unidos, firmaron un Protocolo para la Cooperación sobre el Terreno¹⁴. Los signatarios convinieron en dar instrucciones a sus representantes en acciones de respuesta en casos de desastres para que consultaran a otros representantes de ONG con compromisos similares para tratar de llegar a un consenso en el tratamiento de una amplia gama de cuestiones, incluidas las disposiciones en materia de protección, y en particular:

- Estrategia en materia de toma de rehenes.
- Pago de honorarios extraordinarios.
- Localización de alojamientos.
- Canales y procedimientos de comunicación.
- Planificación de la evacuación.
- Organización y programación de convoyes.
- Protección de información sensible.

¹³ www.sphereproject.org.

¹⁴ Disponible en http://www.interaction.org/disaster/NGO_field.html.

9. APRENDIZAJE Y FORMACIÓN

9.1 Lecciones en materia de protección

A intervalos regulares del programa y después del cierre, el responsable del programa y los miembros del personal deberán indicar las lecciones que se han de aprender en relación con la protección.

Un encargado nombrado al nivel adecuado deberá ser responsable de garantizar que las lecciones de protección identificadas se integren en la estrategia, los procedimientos o los planes, según proceda. Deberá comparar lecciones y operaciones y compartirlas con otras organizaciones.

9.2 Evaluaciones

Las evaluaciones deberán analizar la efectividad de la gestión de la protección como parte de sus especificaciones. También deberán evaluar si los programas se habían concebido para tener en cuenta consideraciones de protección.

Las evaluaciones se deberán realizar, a ser posible, durante la vida del programa, para garantizar que el personal pertinente esté disponible para entrevistarse.

Un encargado nombrado al nivel adecuado deberá ser responsable de garantizar que las lecciones de protección identificadas se integren en la estrategia, los procedimientos o los planes, según proceda.

9.3 Formación

(a) Formación del nuevo personal de campo

Cada organización humanitaria tiene el deber de cuidar de su personal. Tiene la responsabilidad de garantizar que el personal que vaya a trabajar en una situación insegura por primera vez tenga por lo menos un conocimiento básico de cómo estar seguro. Es irresponsable y peligroso enviar a situaciones inseguras a personal con escaso o nulo conocimiento de los riesgos de protección y de la forma de hacerles frente.

Las organizaciones tendrán interpretaciones diversas del volumen de preparación responsable en materia de protección para el nuevo personal de campo y de la mejor forma de organizarla. En el Anexo 36 figura un modelo de manual de formación para nuevo personal de campo.

Muchos de los temas citados se cubren mejor mediante una formación. Algunos pueden ser

cubiertos mediante información. Muy pocos de ellos están cubiertos por estudios académicos.

(b) Formación de los responsables sobre el terreno

Los responsables sobre el terreno son responsables de garantizar la protección de su equipo. Probablemente necesitarán formación e información específica para desempeñar este papel. En el Anexo 37 se incluye un modelo de manual para responsables sobre el terreno.

Una vez más es probable que sea necesaria una combinación de formación e información, para garantizar que los responsables de campo tengan los conocimientos y aptitudes necesarios para realizar su trabajo.

(c) Formación de los responsables de la sede central

Algunos de los responsables de la sede central deben desempeñar un papel crucial en la gestión de la protección. Probablemente necesitarán una preparación, al menos en algunas facetas de su ámbito de responsabilidades. Se citan a continuación algunos ejemplos:

- Valoración de las amenazas a la organización.
- Conocimiento de las tendencias mundiales que afectan a la protección de las organizaciones humanitarias.
- Equilibrar los riesgos y los beneficios probables de un programa.
- Gestión de incidentes graves o de gran proyección, como los secuestros.
- Trato con los medios de comunicación durante un incidente en materia de protección.
- Negociaciones en caso de secuestro.
- Tratamiento de situaciones con muertes masivas.
- Protección en las oficinas de la sede central.
- Disposiciones de reserva si la sede central deja de ser operativa.
- Intercambio de conocimientos y buenas prácticas sobre protección con otras organizaciones.

Podría ser necesario preparar ejercicios o pruebas para algunas de las tareas antes citadas. Las otras podrán cubrirse con acciones de formación o información.

9.4 Lecciones de otras agencias y redes

Hay algunas redes de ONG, organizaciones de formación y otras entidades que se dedican activamente a la mejora de la gestión de la protección. Las organizaciones humanitarias

podrían considerar útil ponerse en contacto con estos organismos, entre los que cabe citar:

Bioforce – www.bioforce.asso.fr
 InterAction – www.interaction.org
 People In Aid – www.peopleinaid.org
 RedR – www.redr.org

Algunas empresas comerciales ofrecen formación y otros servicios de aprendizaje, tales como consultoría de gestión. El Directorio de Formación en materia de Protección, que acompaña esta Guía, incluye información más detallada sobre estas empresas.

9.5 Utilización de personal con experiencia para formar, informar, asesorar o evaluar

El personal de campo con experiencia es un recurso valioso para la formación y la información del personal de campo actual y futuro. Algunos pueden haber vuelto del terreno de operaciones temporal o permanentemente y, por lo tanto, podrían disponer de una cantidad de tiempo considerable. Las organizaciones humanitarias y de formación podrían desear utilizarlos para:

- Formación del personal de campo actual y futuro.
- Informar sobre situaciones de las que tengan experiencia o conocimientos recientes.
- Asesorar sobre política o procedimientos de protección.
- Evaluar la gestión de la protección.
- Prestar asistencia en las evaluaciones de protección u otras tareas de protección.

10.DONANTES

Habitualmente, los donantes son partidarios de proporcionar financiación para medidas adecuadas de protección, orientadas en principio al trabajo sobre el terreno, que mejoren la eficacia del equipo y sus programas. Algunos donantes indican que están preparados para financiar medidas de protección en mayor medida de lo que las organizaciones humanitarias han pedido en el pasado.

Normalmente, los donantes no especifican determinadas medidas o prácticas específicas de protección. En la mayoría de los casos, no tienen tiempo o conocimientos precisos de un contexto particular para hacerlo. Además, el Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y de ONG dedicadas a ayuda humanitaria en caso de desastres¹⁵ recomienda (Anexo II) que los “donantes deberán proporcionar financiación con una garantía de independencia operativa”. En consecuencia, los donantes se hacen una opinión de la competencia del socio antes de financiar la acción y basan en las evaluaciones para verificar, entre otros aspectos del programa, que la protección se gestiona bien.

¹⁵ Disponible en <http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp>.

11. ABREVIATURAS

En esta Guía se utilizan las abreviaturas siguientes:

ANSO	Oficina de Protección de las ONG en Afganistán
CAP	Llamamientos Unificados (ONU)
DO	Responsable designado en materia de protección (ONU)
SV	Subsidio para viáticos (ONU)
ECHO	Dirección General de la Comisión Europea para ayuda humanitaria
ERW	Residuos Explosivos de Guerra
FM	Frecuencia modulada (la normal para radiodifusión local)
HF	Alta frecuencia (radio de largo alcance)
HIC	Centro de información humanitaria
HQ	Sede central
IASC	Comité Permanente entre Organismos de las Naciones Unidas
CICR	Comité Internacional de la Cruz Roja
IED	Dispositivo Explosivo Improvisado
OIG	Organización intergubernamental
IHL	Derecho humanitario internacional
Medevac	Evacuación médica
MOSS	Normas mínimas operativas de protección
MRE	Mine Risk Education
ONGH	Organización no gubernamental humanitaria
ONG	Organización no gubernamental
ODI	Overseas Development Institute
PTSD	Post-Traumatic Stress Disorder
R&R	Descanso y ocio
Sitrep	Informe de situación
SMT	Equipo de gestión de la protección
SOP	Procedimiento operativo normalizado
SRSG	Representante especial del Secretario General
ONU	Naciones Unidas
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
UNSECOORD	Coordinador de las Naciones Unidas en materia de protección
UXO	Municiones sin estallar
VHF	Muy alta frecuencia (radio de corto alcance)

12. INFORMACIÓN IMPORTANTE SOBRE ESTA GUÍA

12.1 Agradecimientos

Agradecemos la ayuda del personal y los responsables de ECHO, las agencias y la secretaría de las Naciones Unidas, el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las ONG a las que se ha entrevistado en el curso de la preparación de esta Guía. En el Informe que la acompaña figura la lista completa de las organizaciones que han sido consultadas.

Para la preparación de esta Guía han sido útiles muchas guías y manuales existentes, en particular el Manual de Seguridad y Protección Internacional de CARE, que se va a publicar próximamente.

También agradecemos a John Cosgrave y a Jan Davis sus útiles observaciones sobre los borradores. Por último, nuestro agradecimiento a Costanza Adinolfi, Director General en funciones, a cuya iniciativa se emprendió esta Revisión, y a Peter Cavendish, Val Flynn y Siobhán Caughey de ECHO, que han prestado un apoyo inestimable.

12.2 Autores y fecha

La Revisión en materia de Protección de ECHO, de la que forma parte esta Guía, fue preparada por Katy Barnett, Barney Mayhew y Graham White de la [Evaluation Partnership](http://www.evaluationpartnership.com) (www.evaluationpartnership.com), y se presentó a ECHO en octubre de 2004. El autor de esta Guía ha sido Barney Mayhew.

12.3 Financiación

ECHO ha proporcionado toda la financiación para la preparación de esta Guía

12.4 Derechos de autor

Los derechos de autor de este documento son propiedad de la Dirección General de Ayuda Humanitaria – ECHO de la Comisión Europea. Está permitido copiar la totalidad o una parte de este documento, sujeto a la cláusula de exención de responsabilidad que se indica bajo el índice de contenidos, siempre que se indique la fuente. Esta autorización no incluye las fotografías utilizadas en este documento. Para obtener autorización para reproducir las fotografías, se deberán poner en contacto con los propietarios de los derechos de autor de estas últimas, cuyos nombres figuran en este capítulo.

12.5 Programas informáticos e idiomas

Esta Guía está disponible en inglés en formatos .pdf y word, y en francés, español y árabe en formato word.

12.6 Copias adicionales

Se pueden pedir copias adicionales de esta Guía por correo electrónico a echo-eval@ec.europa.eu o descargándola del sitio web de ECHO: véase la página de ECHO en <http://ec.europa.eu/echo>.

12.7 Persona de contacto en ECHO

La persona de contacto en ECHO para cuestiones de protección es:

E-mail: echo-ngo-security@ec.europa.eu

Web: <http://ec.europa.eu/echo>

ANEXOS:

**LISTAS DE CONTROL,
MODELOS
Y
OTRAS INFORMACIONES**

A1. EDIFICIOS Y PROTECCIÓN

Si presta atención a algunos detalles importantes, usted podrá mejorar considerablemente la protección de sus edificios de oficinas, almacenes y alojamientos. Ningún edificio es totalmente seguro y las organizaciones humanitarias, en la mayoría de los casos, no desearán vivir o trabajar en un edificio fuertemente fortificado, salvo en circunstancias extremas. En cambio, suele ser preferible integrarse en la comunidad local, al tiempo que se adoptan discretas precauciones para que los edificios estén lo más protegidos posible. La situación en cada caso es diferente y se requiere un análisis cuidadoso de un responsable con experiencia.

Entre los factores que se han de tener en cuenta al elegir un edificio cabe incluir:

Localización general

- ¿Está en un lugar que va a permitir que su programa funciones de manera efectiva? (¿Está suficientemente cerca de la población beneficiaria? ¿Hay buenos accesos a las carreteras y lugares que son importantes para su programa?).
- ¿Se encuentra en una zona con un índice de criminalidad relativamente bajo?
- ¿Está cerca de las rutas de transporte que son importantes para su organización, incluidas posibles rutas de evacuación?
- ¿Es accesible el edificio desde muchos puntos de acceso, o sólo desde uno o dos? (Podría ser más fácil controlar sólo uno o dos puntos).
- ¿Está situado en un lugar discreto o su localización es de gran proyección? ¿Qué es más ventajoso para su protección en la situación actual?
- ¿Se domina el edificio desde otros puntos? ¿Tiene esto importancia en las actuales circunstancias?
- ¿Están las rutas de acceso al edificio libres de lugares en los que se pueda esconder gente? (en el entorno de las residencias los matorrales y arbustos se deberán recortar para que no adquieran gran tamaño).
- ¿Están cerrados con llave los cajetines exteriores de suministro de electricidad, teléfono y gas?
- ¿Se encuentra el edificio en una zona propensa a sufrir inundaciones, terremotos u otros fenómenos de ese tipo? Si es así, ¿está protegido contra esos fenómenos?
- ¿Hay riesgos sanitarios en la zona? (Por ejemplo, servicios de alcantarillado o de recogida de basuras).

- En caso de disturbios con disparos de armas de fuego, ¿podría quedar expuesto el edificio al fuego directo?
- ¿Se encuentra situado el edificio cerca de un lugar sensible? (Por ejemplo, acantonamientos militares o de la policía, oficinas de un partido político, la vivienda de un político destacado, etc.). En tal caso, ¿podría ese hecho suponer una complicación al quedar asociada su organización en la mentalidad de la población con ese lugar sensible? si una instalación de ese tipo localizada en las proximidades puede convertirse en objetivo de actos de violencia, se deberá analizar en qué medida puede afectar eso a su edificio.
- ¿Está situado el edificio cerca de un emplazamiento peligroso (por ejemplo, un depósito de carburante)?
- ¿Están la policía u otras fuerzas de protección a una distancia razonablemente corta para poder llegar rápidamente en caso de que su organización lo solicite?

Protección material del edificio

- ¿Los muros son lo suficientemente fuertes como para resistir ese tipo de amenazas?
- ¿Hay barrotes en las ventanas?
- ¿Las puertas son resistentes? Se deben comprobar cerraduras, bisagras y barras de seguridad.
- ¿Hay un muro alrededor de todo el perímetro? ¿Es fácil/difícil escalarlo? ¿Tiene alambrada? ¿Necesita una alambrada o esto no sería bien percibido por la población local? ¿Los pórticos de acceso son resistentes? ¿Un guardia puede mirar a través del pórtico antes de abrirlo?
- ¿Es difícil acceder al tejado desde el exterior?
- ¿Hay suficiente iluminación en el exterior y en el interior?
- ¿Hay un lugar adecuado para instalar una caja fuerte?
- ¿Hay un refugio adecuado en caso de atraco a mano armada, ataque o disparos en la vecindad? El refugio se deberá situar preferentemente detrás de muros gruesos y fuera de la vista de las ventanas. En ocasiones es adecuado instalarlo en una habitación central o en un corredor interior. (Véanse detalles sobre los refugios en el Anexo 33).
- ¿Hay lugar para almacenar objetos de valor?
- ¿Hay sistema de alarma?
- ¿Hay suficientes dispositivos de protección contra el fuego, como detectores de humo, alarma contra incendios, vías de salida de emergencia primarias y secundarias? (Véanse en el anexo 12 procedimientos de protección contra el fuego).

- ¿Son sólidas y seguras las instalaciones eléctricas?
- ¿Hay suficientes plazas de aparcamiento?
¿Los vehículos estarán protegidos en esas plazas?
- En caso de amenaza de bombas en los vehículos, ¿hay distancia suficiente entre el edificio y la zona de aparcamiento?
- En caso de amenaza de cualquier tipo de artefacto explosivo, analícese medidas como barreras de cemento, láminas de protección para las ventanas, control policial del acceso de vehículos. En tales casos se deberá pedir asesoramiento especializado sobre protección en caso de amenaza de artefactos explosivos.
- ¿Qué mejoras se deberán hacer antes de que el edificio sea suficientemente seguro como para ser utilizado? ¿Cuánto tiempo se necesitará para introducir esas mejoras? ¿Cuál será su coste? Por ejemplo, ¿se necesitarán láminas de protección para las ventanas? ¿Habrá que reforzar algún muro alrededor del refugio?
- ¿Cuántos guardias se necesitarán? ¿Hay un refugio para los guardias?
- ¿Se va a colocar en el edificio una señal para mostrar que está ocupado por una organización humanitaria? De ser así, ¿cómo deberá ser de visible? Esto depende de la situación local y de las percepciones de los colectivos locales sobre su organización.

Infraestructura local

- ¿En qué estado se encuentran las carreteras que conducen al edificio?
- ¿Es fiable el suministro de energía? En caso contrario, ¿qué tamaño deberá tener el generador que se necesite?
- ¿Es fiable el suministro de agua? De no serlo, ¿deberá instalar la organización su propio sistema de suministro de agua?

Disposiciones para la recepción de visitantes

- ¿Hay un lugar en el que puedan esperar los visitantes? ¿Será fácil controlar a los visitantes?
- Personal de recepción: ¿Dónde estará? ¿Cuántas personas se necesitarán?
- ¿Se puede ver a los visitantes antes de abrir el pórtico de acceso o la puerta?
- ¿Qué áreas deberán ser accesibles a los visitantes?
- ¿Se tendrá que escoltar a los visitantes dentro del edificio?
- ¿Se necesitarán tarjetas de identificación para los visitantes?
- ¿Se tendrán que fijar horas de visita?

- Equilibrio entre protección y cortesía: hacer que los visitantes se sientan bien recibidos sin poner en peligro la protección.
- Localización de salas de reuniones.

Identidad del propietario

- ¿Quién es el propietario? ¿Es persona de confianza y buena reputación? ¿Tiene relaciones que debiera conocer la organización?

A2. PUESTOS DE CONTROL

En muchos países está ampliamente extendida la utilización de puestos de control. Muchos puestos de control tienen una finalidad legítima, como por ejemplo impedir la introducción de armas de fuego en una zona. En cambio, otros no tienen prácticamente más objetivo que el de acosar. Otros son utilizados, por ejemplo por bandidos o soldados indisciplinados, como cobertura para emboscadas, robos o actos de violencia.

Se deberá formar e informar al personal sobre la actitud a adoptar en los puestos de control. El mejor planteamiento podría variar en las diferentes situaciones. Podrían ser útiles los puntos siguientes:

- Antes de acercarse o alejarse de un puesto de control, informar por radio a la base. Esto se deberá hacer de forma discreta, suficientemente lejos del puesto de control para evitar que desde allí vean que se está utilizando la radio.
- Poner la radio a bajo volumen o apagarla, para evitar que llame la atención en el puesto de control.
- Observar el puesto de control a distancia, sin parar, para comprender lo que está sucediendo allí. ¿Todo parece normal? ¿Hay signos de que podría haber algún tipo de problema?
- Si se sospecha que hay riesgo de actos violentos u otros problemas graves, dar la vuelta y alejarse rápidamente, si es seguro hacer eso.
- Todos los pasajeros deberán quitarse las gafas de sol antes de llegar al puesto de control.
- Los bienes de valor se deberán mantener fuera de la vista. Es preferible viajar sin bienes de valor, a ser posible.
- Si es por la noche, apagar los faros, dejar encendidas las luces de situación y encender la luz interior para que en el puesto de control puedan ver a los ocupantes del vehículo.
- Acercarse lentamente al puesto de control y pararse varios metros antes de la barrera.
- Permanecer dentro del vehículo, salvo si se ordena salir a los ocupantes.
- No hacer movimientos inesperados. El simple movimiento de la mano para soltar el cinturón de seguridad podría interpretarse en ocasiones como la búsqueda de un arma de fuego. Por lo tanto, advertir lo que se va a hacer antes de hacerlo y moverse despacio.
- Si se pide a una persona que se aleje del vehículo, por ejemplo para ir a una oficina a verificar algún documento, analizar si es más seguro que otra persona la acompañe.
- Estar dispuesto a responder a preguntas sobre los ocupantes, el viaje, el vehículo y cualquier cosa que se encuentre en él.
- Se deberá designar a una persona para hablar, en nombre de todos los ocupantes, a menos que se les hagan preguntas directamente a los otros ocupantes.
- Las formas y el estilo son muy importantes: se deberá ser educado y amistoso, pero no demasiado familiar. Se deberá tratar a los soldados o a la policía como seres humanos. Tienen que hacer un trabajo pesado y probablemente facilitarán las cosas a quien les muestre un cierto interés. Si procede, entáblese una pequeña charla, quizá sobre su familia. Si les piden a los ocupantes hacer cosas incorrectas (como, por ejemplo, darles un regalo), niéguese cortés pero firmemente y, si procede, hagan gala de humor. (Véanse en el Anexo 4 sugerencias sobre la manera de evitar sobornos).
- Se deberá estar preparado a mostrar todos los documentos pertinentes, incluidos los del vehículo, autorizaciones, copias de pasaportes y tarjetas de identidad. A ser posible, no mostrar el original del pasaporte para evitar el robo, aunque en algunos casos puede que se requiera el original. Puede ser útil llevar la tarjeta de identidad colgada de una cadena alrededor del cuello para poder mostrarla sin entregarla.
- Si se sospecha que el puesto de control puede tener intenciones hostiles, según las circunstancias podría ser conveniente mantener cerradas con seguro todas las puertas, incluidas las del departamento de carga, y las ventanas cerradas hasta más de la mitad. Sin embargo, en algunas situaciones esto puede enfurecer a los soldados o policías, por lo que queda a criterio de cada uno el decidir qué es mejor.
- Permitir que registren el vehículo si insisten en hacerlo.
- Algunas organizaciones tienen que utilizar documentos sensibles para su trabajo. No lleven documentos sensibles, si pueden evitarlo. Si su vehículo debe llevarlos y usted es registrado, usted podría tratar de insistir en que no los miren. Pero si le amenazan, tendrá que entregárselos. En todo caso, mantenga los documentos fuera de la vista para no llamar la atención.
- En caso de amenaza con arma de fuego, cumplir con tranquilidad las instrucciones que se reciban.
- Al salir del puesto de control, subir el volumen de la radio e informar a la base de que se ha pasado el puesto de control.

- Si no se autoriza el paso, volver a la base e informar al jefe del equipo. Este deberá negociar entonces con las autoridades pertinentes para la reanudación de la libertad de circulación en la zona.
- Tenga una política clara en cuanto a coger a autostopistas. Se pide a menudo al personal humanitario que lleve en autostop a puestos de control a soldados, armados o no. La mayoría de las organizaciones humanitarias prohíben coger en autostop a personal militar. Se deberán asegurar de que todos saben cómo responder en tal situación, así como cuando un soldado está herido y necesita asistencia médica. En caso necesario, deben estar preparados a volver atrás.

A3. PROCEDIMIENTOS DE CONVOY

Un convoy es un grupo de vehículos que viajan juntos. Puede ser recomendable en caso de que los vehículos aislados corran mayor riesgo de sufrir robos o actos de violencia. En caso necesario y cuando proceda el convoy podría ir acompañado por una escolta militar o de policía. Las organizaciones humanitarias tratarán habitualmente de evitar la necesidad de una escolta militar o policial, debido al riesgo de que eso comprometa su independencia a los ojos de la población local. En su lugar, se apoyan en la negociación con líderes locales y prefieren que las fuerzas de protección legítimas protejan el conjunto de la zona en lugar de ocuparse de una carretera concreta.

En el Anexo 13 se incluyen algunas cuestiones relativas a los guardias armados que también se podrían aplicar a las escoltas de convoyes.

Los procedimientos de los convoyes se deberán adaptar a las circunstancias locales. La lista de control siguiente podría servir de prontuario de algunos de los principales aspectos que se deben considerar:

- Disposiciones en materia de comunicaciones.
- Cómo deben reaccionar vehículos y ocupantes en caso de que se abra fuego.
- Qué hacer en caso de accidente, incidente, víctimas o avería.
- Puestos de control y cierres de carreteras.
- Identificación de los vehículos.
- Número de vehículos (se puede organizar fácilmente de 4 a 6 vehículos).
- Orden de viaje.
- Separación entre vehículos.
- Adecuación de los vehículos a la carretera.
- Equipamiento de cada vehículo.
- Documentación requerida.
- Frecuencia de paradas y controles de carga y neumáticos.
- El jefe del convoy deberá ir normalmente en el primer vehículo.
- El asistente del jefe del convoy deberá ir normalmente en el vehículo de cola.
- Los vehículos lentos deberán ir delante y los rápidos, detrás.
- Todos los vehículos deberán ir a la velocidad del vehículo al que siguen.
- Velocidad.
- Paradas.

- Dejar en la oficina una autorización de viaje con las rutas previstas y alternativas y las horas previstas de llegada.
- Informar a las autoridades y advertir a los puestos de control que haya más adelante.
- Necesidad o no de enviar previamente un grupo para comprobar la carretera y preparar la recepción del convoy.
- Enlace con las fuerzas de protección que vayan de escolta, si procede.
- Acordar suficiente tiempo.
- Todos los miembros del personal deberán ser plenamente informados de los procedimientos y planes de los convoyes.

A4. EVITAR Y PREVENIR LA CORRUPCIÓN

La corrupción puede ser una amenaza para la protección. Esto es evidente en caso de robo o fraude, dos formas de corrupción. También es cierto, aunque a veces no tan evidente, en caso de otras formas de corrupción, como por ejemplo el soborno.

Toda forma de corrupción podría implicar:

- La pérdida de la buena voluntad de la población local.
- La pérdida de unas relaciones honradas entre colegas u organizaciones y, en consecuencia, de la fiabilidad de la información que se transmitan entre sí.
- La pérdida de la confianza entre colegas u organizaciones y, por lo tanto, de aliados fiables cuando un peligro amenace.
- Presión y estrés sobre los miembros del personal, en particular a menudo sobre el personal nacional.

Entre las razones por las que se debe evitar cualquier forma de corrupción cabe citar:

- Normalmente, es contraria a la ley y los trabajadores humanitarios están sujetos a la legislación del país en el que están trabajando.
- La corrupción es algo que perjudica a los pobres al denegarles un acceso libre y equitativo a los servicios a los que tienen derecho.
- Las organizaciones humanitarias aportan ayuda gratuita a gente que la necesita y es moralmente incorrecto que los funcionarios traten de desviar algunos de los recursos destinados a los necesitados.
- Cualquier forma de corrupción genera más corrupción.

Incluso los casos en que se percibe que hay corrupción o las falsas acusaciones de corrupción pueden provocar los mismos efectos negativos que la corrupción real. Por lo tanto, se debe tener mucho cuidado en no permitir que surja ninguna percepción de corrupción en relación con organizaciones humanitarias.

En algunos países, el estado ha dejado virtualmente de funcionar y funcionarios como la policía de fronteras no han recibido su salario durante meses, a veces años. En estos casos, un sistema de “cargas” les proporciona unos ingresos. Algunas agencias de ayuda humanitaria pueden

encontrar esto a veces como algo necesario y comprensible. En este caso, podrían discutir la cuestión juntas y convenir en una postura común que garantice que cada uno paga las mismas cargas por los mismos servicios y obtiene un recibo por las cantidades pagadas. Esta solución de compromiso garantiza por lo menos una cierta responsabilidad y transparencia.

Las medidas de lucha contra la corrupción incluyen:

- Una relación clara, abierta y honrada con todos los grupos locales, con las autoridades locales y con otras organizaciones humanitarias.
- Buenos procedimientos financieros.
- Normas de contratación adecuadas y transparentes.
- Personal bien formado y con experiencia.
- Buena gestión del personal y de los proyectos.
- Canales confidenciales anónimos de respuesta inmediata (para informar sobre temas de corrupción).
- Si es posible, una postura común de las organizaciones humanitarias sobre los 'honorarios informales' a pagar, si los hay.
- Negativa a pagar sobornos en todo momento.

Muchos trabajadores humanitarios con experiencia han constatado que es posible trabajar durante años en países con un nivel grave de corrupción sin haber pagado nunca un soborno. Si se adapta a su personalidad, al contexto y a la cultura, conviene tener en cuenta lo siguiente:

- En respuesta a la pregunta: "¿Tiene algún regalito para mí?", responda: "Sí, una sonrisa", y sonría abiertamente al hacerlo.
- Buen humor, tiempo para charlar uno o dos minutos y decir alguna broma juntos, es a veces suficiente para persuadir a un soldado de un puesto de control de que no insista en recibir un soborno. A menudo está aburrido y agradece que se le trate como a un ser humano.
- Explicar por qué no puede pagar el soborno. Tenga preparadas varias frases simples que no suenen como una acusación de corrupción, como por ejemplo: "Mi jefe no me permite pagar nada que no sea oficial".
- Si un soldado se muestra insistente, diga que no puede pagar el soborno, pero que desearía hablar con su superior. (A menudo, el soldado no querrá implicar a su superior).

- Estar preparado a esperar. La paciencia resuelve muchos problemas, mientras que la impaciencia aumenta la presión para que se pague un soborno. Cuando llegue a un punto muerto en un puesto de control, esté preparado a esperar una o dos horas, mientras sigue negociando educadamente, si es importante atravesarlo. En otro caso, considere la posibilidad de dar la vuelta y volver a intentarlo otro día. Entretanto, podría informar a las autoridades militares o policiales de mayor graduación del problema al que se enfrenta para que hagan algo.
- El principio de la paciencia se aplica también a los procedimientos burocráticos, tales como el registro de ONG ante las autoridades del gobierno. En algunos países esto puede llevar un año o más, lo que incita a tratar de acelerar el procedimiento.
- Mantenga una actitud cortés, respetuosa y, a ser posible, amistosa. Algunos funcionarios que normalmente insisten en el soborno parecen alagados y satisfechos cuando se les trata amablemente y dejan de lado el soborno.
- Asegúrese de que todos los papeles y documentos están en orden y de que tiene en su poder en todo momento copias de los mismos, de forma que, si un funcionario lo desea, el documento esté allí para mostrárselo. Esto podría significar llevar siempre una pesada cartera, pero esto es un pequeño precio a pagar para evitar la pelea a la que tendría que enfrentarse de otro modo.
- Lleve consigo algunas postales y entregue alguna como "regalo" de valor mínimo.
- A algunas personas les gusta llevar un paquete de cigarrillos, incluso si no fuman, para poder ofrecer un pitillo (o dos, o cinco) al soldado que está en el puesto de control.
- Asegúrese de que usted o su chofer conocen las normas de tráfico y las respetan. En caso contrario, es una invitación abierta a que el policía o el guardia de tráfico amenace con multas terribles, a menos que usted ofrezca un soborno.
- Asegúrese de que usted y sus colegas respetan escrupulosamente la ley, para que haya menos probabilidades de ser acusado de infracción y, por lo tanto, quedar en manos de los funcionarios responsables de la aplicación de la ley.

Los responsables deberán dar ejemplo a la hora de prevenir y evitar la corrupción, y se asegurarán de que el personal siga el ejemplo.

A5. SENSIBILIZACIÓN CULTURAL

Si los miembros del personal conocen la cultura o culturas locales en las que están trabajando, es probable que estén más protegidos. Comprenderán más claramente lo que está sucediendo a su alrededor. Podrán mostrar respeto a la población y los dirigentes locales y comunicarse con ellos de manera más eficaz. Se beneficiarán en mayor medida de la buena disposición local.

Todos los miembros del personal internacional deberán estar informados de la cultura o culturas en que van a trabajar, preferentemente antes de la llegada y en el momento de llegar sobre el terreno. Puede ser muy útil tener una guía escrita sobre la cultura o las culturas locales para dársela a los miembros del personal antes del despliegue.

A menudo no se tiene en cuenta que el personal contratado en el país necesita también información sobre la cultura o las culturas del personal internacional con el que va a estar trabajando y sobre la cultura de la organización en la que está empleado.

Ha habido muchos casos de trabajadores humanitarios que han sufrido una gran frustración por sus colegas o la población y los líderes locales, fundamentalmente porque no se les había informado adecuadamente de sus diferencias culturales. Los programas humanitarios funcionan mejor, incluida la faceta de la protección, cuando hay comprensión mutua.

Unos pocos ejemplos pueden servir para poner de manifiesto la importancia de la sensibilización cultural:

- En algunas culturas es importante recibir los regalos con la mano derecha. Es una ofensa recibir un regalo con la mano izquierda.
- En algunas culturas es normal, y no es grosero, que la población local:
 - detenga y pare a los extranjeros;
 - grite “forastero” a los forasteros que vea en la calle;
 - haga preguntas personales a los extranjeros, tales como la edad que tienen o el dinero que ganan.
- En algunas culturas, dos dedos extendidos en forma de V significan “cool”; en otras, significan “victoria”; en otras, significan que se apoya a una de las partes de un conflicto.
- En algunas culturas es ofensivo mostrar la suela del zapato a otra persona, por ejemplo cuando se está con las piernas cruzadas.

- En muchas culturas es importante dedicar mucho tiempo a saludar a la gente, iniciando una “pequeña charla” antes de empezar a trabajar. En otras, se considera una señal de ineficacia “perder” el tiempo en ese tipo de charlas.
- La manera en que se ha de saludar a hombres y mujeres varía considerablemente en las diferentes culturas.
- Las relaciones sexuales entre miembros del equipo o con personas de la comunidad pueden ser un delito según las leyes y usos locales y, en algunos casos, podrían poner en peligro al equipo.
- Algunas culturas no aceptan que el personal femenino trabaje en estrecho contacto con el personal masculino o que una mujer del equipo trabaje sola con colegas hombres.
- En muchas culturas sería inaceptable que un trabajador humanitario hombre que vaya conduciendo solo coja en autostop a una chica o a una mujer; se podría sospechar que el trabajador humanitario quería abusar de ella.

En casi todos los casos, es importante dedicar tiempo frecuentemente a charlar con la gente, en sus casas, en la calle, en sus oficinas o en el mercado. Esto ayuda a comprender el entorno en su conjunto y mejora la probabilidad de adoptar decisiones adecuadas de programación y en materia de protección.

Si los cambios de personal son frecuentes, especialmente del personal internacional, es más probable que tengan un conocimiento escaso de la cultura o las culturas locales. Por lo tanto, las decisiones de programación y en materia de protección es probable que sean insuficientes. En la mayoría de los casos una mayor continuidad del personal es probable que mejore los estándares de gestión de la protección.

Asimismo, un proceso minucioso de traspaso entre el personal que se va y el que llega reduce la cantidad de conocimientos y comprensión cultural perdidos cuando un miembro del personal abandona el equipo.

A6. CONDUCTORES: LISTA DE CONTROL BÁSICA

Los accidentes de carretera son una de las causas más comunes de muerte o lesiones del personal humanitario. La ignorancia de las medidas de seguridad en carretera socava gravemente unos buenos procedimientos de protección.

Garantizar la competencia y la disciplina de los conductores reduce considerablemente el riesgo de accidentes. Es esencial que los responsables dediquen el tiempo suficiente, especialmente al principio de la operación, a asegurarse de que los conductores son conscientes de sus obligaciones, están debidamente preparados y son disciplinados en la ejecución de su trabajo.

Se ha de analizar si el viaje por carretera es necesario. ¿Puede hacerse lo mismo utilizando las telecomunicaciones o cualquier otro método? Eliminando viajes por carretera innecesarios se reduce el riesgo de accidentes.

En particular, toda persona que viaje en un vehículo que vaya demasiado deprisa deberá insistir en que el conductor pase a una velocidad razonable.

Entre las otras causas de accidente se incluyen:

- Somnolencia del conductor.
- Utilización de la radio o el teléfono mientras se conduce.
- Consumo de alcohol en las 12 horas anteriores a tomar el volante.
- Consumo de determinadas medicinas u otro tipo de drogas.
- Mal mantenimiento del vehículo.
- Conductores con escasa formación o sin experiencia.
- Malas condiciones climáticas.
- Falta de tiempo, por ejemplo, cuando se quiere respetar un plazo como la hora de cierre de una frontera o un puesto de control, o la hora de un toque de queda.

Una buena práctica es que los conductores tengan una lista de control que les ayude a recordar sus obligaciones de rutina. Los responsables deberán responsabilizar a los conductores del cumplimiento de las tareas indicadas en la lista de control.

Las circunstancias locales decidirán qué debe incluir la lista de control. Una lista de control podría incluir, a modo de ejemplo:

Controles diarios de los vehículos

- Carburante – preferentemente depósito lleno. Se deberá disponer siempre al menos de medio depósito en caso de emergencia.
- Lubricante.
- Anticongelante.
- Líquido de frenos.
- Agua.
- Neumáticos.
- Ruedas de repuesto.
- Herramientas: sirga de remolque, gato, clave de rin, etc.
- Equipo completo del vehículo (véase una lista de control de equipo de vehículos en el Anexo 42).
- Líquido limpiaparabrisas.
- Paños.
- Lámparas.
- Bocina.
- Botiquín de primeros auxilios.
- Extintor.
- Carburante de reserva.
- Agua de reserva.
- Linterna o similar.
- Mapa y, en caso necesario, compás.
- Documentación, con el diario del vehículo y los documentos de registro y seguros del vehículo (o copias de esos documentos según los requisitos locales); formulario de autorización del viaje.
- Radios – ¿Encendidas? ¿Están en buenas condiciones las antenas?
- Cabestrante (si se ajusta) - ¿Funciona?

Autorización de viaje

- Obtener una autorización de viaje firmada.
- Informar de la salida a la oficina.

Seguridad en carretera

- Plan de viaje
 - No estar bajo los efectos del alcohol o las drogas.
 - Evitar conducir cuando pueda quedarse dormido.
 - Planear compartir la conducción, si es posible.
 - Asegurarse de estar bien descansado.
 - Prever una parada una noche, si es necesario.
 - Planear la ruta y rutas alternativas, en caso necesario.
 - Planear las paradas de descanso, al menos cada 2 horas.
 - Prever los retrasos.
- Velocidad segura y legal.
- Conducción defensiva.

- Conocer en todo momento la localización del vehículo.
- Comodidad de los pasajeros.
- Tener en cuenta a otros usuarios de la carretera, incluidos los peatones.
- Especial atención si hay niños en las cercanías: reducir la velocidad y evitarlos.
- Al empezar a sentir cansancio, buscar un lugar seguro para parar, dormir unos 15 minutos o más, tomar dos bebidas con mucha cafeína.
- En caso de mal funcionamiento del vehículo o de que se oiga un ruido extraño, parar y buscar a una persona cualificada para que lo controle. Seguir conduciendo puede dañar gravemente el vehículo.
- No coger en autostop ni a extraños ni a personal militar, de la policía o armado.

A7. TARJETA DE CONTACTO DE EMERGENCIA

Puede ser útil que el personal sobre el terreno lleve una tarjeta de contacto de emergencia en la cartera o el monedero. En la mayoría de los casos es una buena práctica que el personal lleve consigo el plan de protección en todo momento, pero una tarjeta de contacto puede ser más fácil de alcanzar en caso de emergencia, y puede proporcionar información vital, como números de teléfono si se ha perdido el plan de protección. También puede ser especialmente útil para los visitantes sobre el terreno.

Se deberá concebir una tarjeta de contacto de emergencia que se adapte a las circunstancias específicas. La información de esta tarjeta podría incluir, por ejemplo:

- Señal de llamada de la estación de base.
- Canal de llamada por radio.
- Canal de emergencia por radio.
- Números de teléfono importantes.
- Cómo pedir ayuda en una emergencia – breve resumen.
- Localización y detalles de contacto de servicios médicos.
- Números de teléfono y otras instrucciones para Medevac.

Sería conveniente que la tarjeta esté plastificada para que sea más duradera y resistente al agua.

A8. EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL

El equipo personal que podría reforzar su protección dependerá de las circunstancias. En la lista siguiente se incluyen algunas cosas que pueden ser útiles con frecuencia. Recuérdese que todo equipo debe ser utilizado adecuadamente para que cumpla con su finalidad de reforzar la protección. En algunos casos, se requerirá formación o prácticas controladas.

Los objetos que normalmente son esenciales en todos los entornos figuran en **negrita**.

- Adaptadores para enchufes eléctricos.
- Dispositivos de alarma o aerosoles de defensa.
- Chaleco blindado*
- **Ropa adecuada al entorno en el que se va a trabajar**
- **Documentos** (en un porta documentos resistente) incluidos:
 - Pasaporte o tarjeta de identidad, permiso de conducir y certificados de vacunación (se guardarán fotocopias de estos documentos en un lugar separado, o se llevarán las copias y los originales se dejarán en un lugar separado).
 - Copias de todas las autorizaciones importantes.
 - El plan de protección correspondiente.
 - Precisiones de los contactos de emergencia.
 - Certificado de seguro y números de teléfono del seguro de emergencia.
 - Fotografías de carné de reserva.
- **Comunicaciones por correo electrónico** – habitualmente un ordenador portátil y teléfono terrestre, móvil o vía satélite.
- **Botiquín de primeros auxilios** (véase información sobre el botiquín de primeros auxilios en el Anexo 14).
- Linterna o similar.
- Casco*.
- Repelente de insectos.
- **Mapa**, preferentemente estratificado o en una funda.
- Marcadores para los mapas.
- Teléfono móvil y cargador.
- **Cinturón-monedero**.
- Red anti-mosquitos.
- **Cuadernos de notas y bolígrafos.**

- Radio, de onda corta y FM, para oír las noticias internacionales y locales, más pilas de repuesto o cargador.
- **Radio, bidireccional**, más pilas de repuesto o cargador.
- **Protector de tensión** (para proteger el equipo electrónico cuando está conectado a una red de abastecimiento de energía que no sea fiable).
- **Reloj** (resistente y fiable, de poco valor).
- Botella de agua.
- **Ropa impermeable.**
- Pastillas desinfectantes para el agua.
- Silbato.

* Normalmente, sólo se necesita chaleco blindado y casco en situaciones de alto riesgo. Muchas organizaciones humanitarias considerarían que, si se necesitan tales medidas de defensa, la situación es demasiado peligrosa para que su personal esté presente. Por lo tanto, estos objetos son utilizados muy raramente por el personal humanitario.

A9. EQUIPAMIENTO PARA LA PROTECCIÓN DEL EQUIPO

El equipamiento de protección del equipo variará según las circunstancias. En la siguiente lista se incluye una serie de objetos que pueden ser útiles a menudo. Recuérdese que cualquier equipamiento debe utilizarse adecuadamente para que cumpla con su finalidad de reforzar la protección. En algunos casos, se requerirá formación o una práctica supervisada.

- Alarmas – para la salida de cada edificio.
- Cargadores de baterías y otros accesorios.
- Sistema de correo electrónico comprobado y probado.
- Botiquines de primeros auxilios (a la hora de decidir qué deben contener los botiquines de primeros auxilios, se deberá tener en cuenta la calidad de los servicios médicos locales).
- Bombas de humo (de tipo aerosol, baratas y muy eficaces).
- Generadores.
- Pegatinas o banderas de identificación, si procede.
- Equipo de iluminación.
- Mapas de buena calidad y de una escala adecuada.
- Cinturones-monedero.
- Candados.
- Radios.
- Caja fuerte – se deberá poder fijar de forma segura al suelo o a la pared.
- Manuales o guías de protección.
- Detectores de humo.
- Teléfonos: móviles o vía satélite. Recuérdese que las redes de telefonía móvil podrían no funcionar en situaciones de emergencia.
- Linternas o similares.
- Vehículos, debidamente equipados (véase en el Anexo 42 un modelo de lista de equipo para vehículos). La capacidad y el buen equipamiento de todos los vehículos utilizados, tanto propios como alquilados, deberán ser minuciosamente controlados por un mecánico competente.
- Piezas de repuesto para los vehículos.
- Silbatos para los guardias (o aerosoles con bomba de humo).

A10. EVACUACIÓN

El procedimiento que se sugiere a continuación podría ayudarle a diseñar sus propios planes y procedimientos de evacuación. Se deberán adaptar a cada situación concreta.

FASE UNO - PLANIFICACIÓN

Se deberán llevar a cabo regularmente planes y ejercicios de evacuación. La experiencia ha demostrado que la situación en materia de seguridad y protección puede deteriorarse rápidamente, a menudo sin previo aviso. El plan de evacuación debe hacerse por escrito y se debe entregar a todos los miembros del personal un resumen incluido como una sección del plan de protección. Al redactar el plan de evacuación se deberán considerar las cuestiones siguientes.

A quién se va a evacuar – Es esencial que todos los miembros del personal comprendan claramente su elegibilidad y la de sus familias a la asistencia en caso de evacuación o reubicación. Cada equipo de campo determinará qué miembros del personal son 'esenciales', entendiéndose por miembros del personal esenciales los necesarios para dirigir la coordinación final (por ejemplo, el responsable financiero), el cierre de la oficina u operaciones básicas limitadas. Se determinará el orden de evacuación, evacuándose en primer lugar la Prioridad 1 y en último lugar la Prioridad 4.

Prioridad 1 – Miembros de la familia del personal internacional

Prioridad 2 – Miembros del personal que estén en peligro personal inmediato debido a las condiciones de la crisis

Prioridad 3 – Personas que no sean personal esencial

Prioridad 4 – Personal esencial

¿A dónde se va a evacuar al personal? Identificar una primera opción de destino y una alternativa para la evacuación o la reubicación. Determinar los requisitos de visado y la logística necesaria a la llegada al punto de destino.

¿Cómo se va a evacuar al personal? Establecer un sistema de notificación para garantizar que se informe a cada uno de la inminente evacuación. Detallar el método de evacuación (por tierra, aire o mar). Identificar rutas de evacuación potenciales a aeropuertos, puertos o fronteras terrestres. Comprobar que se puede viajar por esas rutas en condiciones de emergencia. Inspeccionar los cruces fronterizos y las zonas de seguridad. Coordinar los planes con embajadas, agencias de las Naciones Unidas y otras ONG, según proceda.

¿Qué se lleva y qué se deja? Identificar qué documentos, tales como contratos, registros de

nómicas, etc., se van a necesitar para reanudar las operaciones tras la reubicación o cuando se retorne. Otros documentos se deberán destruir o dejar en el lugar, según proceda. Analícese cómo se van a considerar los documentos que se evacuen si caen en manos de personas o grupos concretos. Pueden contener información que ponga en peligro la evacuación de personas en situación de riesgo debido a una mala interpretación, por lo que sería mejor destruirlos o dejarlos atrás.

¿Quién es responsable de las diversas tareas durante una evacuación? En una crisis, el personal clave estará totalmente ocupado, por lo que es imperativo que las tareas y responsabilidades de evacuación se definan con claridad en la fase de planificación.

¿Cuál va a ser el impacto esperado de la evacuación sobre la operación? ¿Se va a cerrar la oficina y, en ese caso, cómo? ¿Cuáles son las estrategias y planes para continuar las operaciones con los miembros del personal nacional actuando por sí mismos o a través de contratistas, si esto es factible y apropiado?

FASE DOS - ALERTA

El aumento de las tensiones o de la inestabilidad podría llevar al responsable del equipo, en consulta con la sede central, a emitir una recomendación de limitar las operaciones, aumentar las medidas de protección y revisar el plan de evacuación. Se podría suspender el trabajo fuera de la inmediata vecindad de la oficina de campo. Durante esta fase, las tareas incluyen lo siguiente:

- Informar a todo el personal, nacional e internacional, de la situación, si es posible.
- Finalizar y probar sistemas de comunicación para notificación al personal. Se considerará la conveniencia de vincularse a otros sistemas, tales como sistemas de guardia para el personal de otras ONG, de Naciones Unidas o de embajadas.
- Preparar las remuneraciones y otros fondos requeridos por el personal nacional.
- Copiar en disquetes los ficheros importantes, borrar los ficheros sensibles y destruir los documentos sensibles. Téngase en cuenta que los ficheros borrados siguen estando en un disco y los especialistas informáticos pueden encontrarlos.
- Los miembros del personal y su familia deberán comprobar que llevan consigo su documentación personal en todo momento.
- Inventario de todos los equipos y bienes de la oficina. Si procede, determinar el equipo que se va a evacuar y la responsabilidad de cada

objeto. Planificar cómo se va a esconder o proteger el equipo de valor que vaya a quedar *in situ*.

- Las familias del personal internacional deberán ser evacuadas pronto.
- Los evacuados potenciales deberán reunir las pertenencias personales que vayan a llevarse en la evacuación, entre las que se incluirán:
 - Pasaporte y visado.
 - Permiso de conducción y otra identificación.
 - Dinero en metálico (en divisa convertible).
 - Radio manual con baterías de reserva.
 - Lista de contactos.
 - Medicamentos esenciales.
 - Linterna o similar, con baterías de reserva.
 - Una bolsa de pertenencias personales con un peso máximo de 15 kg.
- Los evacuados potenciales deberán asegurarse de que no llevan consigo ninguna información o equipo que pueda considerarse incriminatorio (por ejemplo, informes de movimientos militares; fotografías en disquete o papel de objetos relacionados con la protección).
- Almacenar en la zona de reunión suministros adecuados, entre los que se incluirá:
 - Comida.
 - Agua.
 - Velas y cerillas.
 - Objetos de aseo y similares.
 - Fuente de energía.
 - Equipo de comunicaciones.
 - Linternas o similares.
 - Equipo de cocina.
 - Material de lectura.
 - Carburante de reserva para los vehículos.
- Asignar a cada evacuado a un vehículo específico, de forma que se pueda identificar rápidamente a los que falten, y asegurarse de que todos los vehículos están dispuestos.

FASE TRES - EVACUACIÓN INMINENTE

Normalmente, la oficina de campo suspende la mayoría de las operaciones habituales para concentrarse en los preparativos de la evacuación. Los evacuados potenciales podrían ser reubicados en un lugar preseleccionado o una zona segura. Se podría llamar o reubicar al personal que esté lejos. El personal que se encuentre fuera de la región deberá permanecer en un lugar seguro. El personal no esencial y los miembros de las familias podrían ser evacuados. Las tareas de esta fase, que puede durar semanas o unas pocas horas, son:

- Mantener perfectamente informado al personal.

- Coordinación estrecha con embajadas, otras ONG, las Naciones Unidas y otras agencias, si procede.
- Pagar las remuneraciones del personal local, si es posible con anticipos.
- Esconder los bienes de valor que vayan a dejarse. Una opción podría ser distribuirlos entre el personal de confianza, siempre que no supongan un riesgo inaceptable para ese personal; otras opciones serían esconder esos bienes en los techos o enterrarlos. Quitar los indicativos de los vehículos que podrían ser robados. Asegurarse de que se conservan copias con los números de serie de los objetos de valor.
- Dar instrucciones claras en cuanto a las responsabilidades y el papel dirigente de los miembros del personal que se queden. Establecer un medio de comunicación permanente entre el personal que se queda y el personal evacuado. En caso necesario, proporcionar documentos de autorización al personal nacional clave.

FASE CUATRO - EVACUACIÓN

Una vez iniciada, la evacuación, o la reubicación, deberá tener prioridad sobre todas las otras actividades. La oficina de campo podría proseguir las operaciones con personal nacional o, si procede, contratistas, o podría cerrar totalmente. Durante la evacuación se deberán tener en cuenta las consideraciones siguientes:

- Si existe el riesgo de que se produzcan saqueos, poner fuera de uso radios, equipos y vehículos. Vaciar y dejar abiertas todas las cajas fuertes.
- Garantizar una comunicación eficaz con el personal nacional que se haya dejado atrás.
- Dirigir a todos los evacuados a una zona de reunión previamente designada.
- Evacuar por los medios más seguros posible, mantener el orden y seguir en comunicación con todos los grupos que están siendo evacuados.
- Mantenerse en contacto con personal nacional clave, en la medida de lo posible.
- Una vez completada la evacuación, informar a la sede central, a las embajadas pertinentes y al personal nacional clave.

El personal evacuado podría dirigir operaciones desde fuera del país, manteniéndose en comunicación y trabajando con el personal nacional (o contratistas) a ser posible. Si se decide cerrar totalmente la oficina, se deberá tener cuidado en garantizar una terminación o una reasignación humanas y correctas de los contratos de trabajo y la disposición de los bienes.

CONSIDERACIONES ESPECIALES DURANTE LA EVACUACIÓN

Una evacuación no es fácil ni para los evacuados ni para los que se quedan. Es un suceso muy emocional que provoca sentimientos de culpabilidad, frustración e impotencia. La salida de las agencias de ayuda internacional puede tener diversos significados para la población local, incluida la supresión de una barrera, simbólica o real, de seguridad. En consecuencia, una evacuación no es algo neutro e incluso podría agravar la crisis. Cuando un equipo de campo evacua, deberá considerar la posibilidad de hacer una declaración a los medios de comunicación y otros interesados explicando el razonamiento de la organización y la continuación o posible reanudación de los programas.

Autoevacuación. Las personas que estén trabajando lejos de una oficina local o que se encuentren aisladas durante una crisis deberán juzgar por sí mismas la seguridad de la zona en la que estén. Se deberá autorizar a todos los miembros del personal a evacuar por decisión propia, de acuerdo con unos criterios y procedimientos establecidos, cuando sientan que su seguridad está amenazada. Harán todo lo posible por comunicar con su responsable durante el proceso y, cuando se encuentren en una zona segura, deberán ponerse en contacto inmediatamente con su responsable o con la sede central. Nadie podrá volver a una zona después de haber sido evacuada sin autorización específica de su jefe de equipo.

Negativa a la evacuación. El personal al que se le haya dado orden de evacuación o reubicación y se niegue a acatarla podría ser objeto de medidas disciplinarias, incluido el despido, en función de la política del empleador. Se podría considerar que se quedan por su cuenta y riesgo, de forma que el empleador ya no será responsable de su seguridad.

Evacuación o reubicación del personal nacional. La mayoría de las organizaciones humanitarias tienen la política de evacuar sólo al personal internacional. Si el responsable de campo considera que algunos o todos los miembros del personal nacional o sus familias se enfrentan a una amenaza directa, podría verse obligado a considerar la posibilidad de organizar o ayudar a su evacuación o reubicación.

Retorno y reanudación de las actividades. Podría producirse poco después de la evacuación o mucho después. La reanudación de las operaciones después de una evacuación puede ser difícil. Los miembros del personal nacional que no habían sido evacuados pueden haber sufrido dificultades o amenazas contra ellos mismos o su familia. Podrían estar resentidos. El

restablecimiento de las relaciones con el personal, las autoridades locales, los beneficiarios y la población local podrá ser más fácil si, antes y durante la evacuación o el retorno, se actúa con honradez, tacto y transparencia.

A11. SEGURIDAD FINANCIERA

Es fundamental disponer de procedimientos financieros sólidos. Sin ellos, el fraude o el robo son mucho más probables. En caso de robo, no sólo se ve afectada la operación sobre el terreno, sino que puede haber un mayor riesgo de violencia contra el personal, ya que los ladrones podrían recurrir a acciones violentas.

Todas las operaciones humanitarias deberán contar con un responsable capaz de gestionar los procedimientos financieros sobre el terreno y de garantizar la seguridad financiera. Este responsable deberá disponer de procedimientos financieros sólidos y estar formado para utilizarlos.

La buena gestión financiera es un tema muy amplio, que rebasa el alcance de esta Guía. Se pueden encontrar consejos detallados sobre procedimientos financieros, incluidas simples guías de contabilidad para ONG en www.mango.org.uk.

Todos los responsables de campo deberán tener conocimientos básicos de seguridad financiera. Entre los puntos que deberán vigilar cabe incluir:

- Desde el principio de la operación, incluida la etapa de planificación, deberá haber un contable o gestor financiero, formado e informado y adecuado a la magnitud y el tipo de programa.
- Reducir al mínimo la cantidad de dinero en metálico existente en la oficina o en manos de cualquier miembro del personal.
- Reducir al mínimo la utilización de dinero en metálico, dándose preferencia si se puede a las transferencias bancarias o a los cheques.
- Exigir un recibo por todo movimiento de caja, aunque sea una pequeña cantidad. Asegurarse de que todos los miembros del personal conocen el procedimiento y comprenden los motivos de actuar así. Adoptar medidas disciplinarias contra todo aquel que no respete el procedimiento.
- Establecer unos mecanismos estrictos para la autorización de gastos, de conformidad con la estrategia financiera de la organización, y para el depósito o la retirada de dinero del banco o de la caja fuerte.
- Asegurarse de que hay una correcta "separación de deberes", tal como requieren las buenas prácticas financieras habituales. Por ejemplo, los responsables de la ordenación, la recepción y el pago de bienes deberán ser personas diferentes.

- Mantener un control de caja adecuado, incluidas reconciliaciones del efectivo y bancarias regulares y frecuentes.
- Asegurar las cajas fuertes anclándolas a un muro o al suelo; cerrar la habitación en la que se encuentren; restringir el acceso al edificio.
- Insistir en la realización periódica de auditorías.
- Si se han de tener grandes cantidades de dinero en metálico en determinados días, como por ejemplo el día de pago, estudiar fórmulas para reducir el riesgo de robo:
 - Traer el dinero en metálico del banco el mismo día, en lugar de guardarlo en la oficina desde la víspera.
 - Variar el tiempo y la ruta utilizados para traer el dinero en metálico del banco.
 - Designar a dos o tres miembros del personal para retirar el dinero en metálico en dos o tres partes y traerlo a la oficina por rutas diferentes y en distintos momentos.
 - Guardar el dinero en metálico y varios lugares diferentes para no perder todo el dinero en caso de robo.
 - No centralizar todos los pagos en un solo día al mes, de forma que la cantidad necesaria cada día de pago sea menor.
- Limitar la cantidad de dinero en metálico que puede llevar consigo una persona.
- Asegurarse de que todos los miembros del personal saben que no deben poner en peligro su vida para proteger el dinero.
- No hablar ni jactarse de las experiencias en materia de transferencias de dinero.
- Si se han de transportar grandes cantidades de dinero en metálico, asegurarse de que los únicos en saberlo, incluidos los miembros del personal, son las personas que lo tienen que saber y son personas de confianza. Si esto sucede con frecuencia, variar la ruta, los horarios y el método de viaje para no crear un modelo previsible.
- Utilizar procedimientos seguros y legales para el cambio de divisas.
- Las solicitudes de transferencias de dinero deberán ser confidenciales.
- Tener cuidado con los estafadores. Por ejemplo, comprobar que quien alega representar a una organización a la que se le está pagando una cantidad es realmente representante de esa organización.
- En general, las transacciones financieras precipitadas son más vulnerables a fraudes y errores. Insistir en la medida de lo posible en que se sigan sin excepción todos los procedimientos normales.

Si hay una deficiencia grave en materia de seguridad financiera que dé lugar a robo o fraude

significativo, es esencial que se pidan cuentas al personal correspondiente, en particular los responsables pertinentes. Es difícil pedirles cuentas si nunca se les ha formado o equipado adecuadamente, que es una de las razones por las que son tan importantes una buena formación y un buen equipamiento.

Se deberá informar de cualquier robo o fraude significativo. El hecho deberá ser investigado por un responsable con experiencia e independiente del equipo en el que se ha producido el incidente. Este responsable elaborará un informe escrito en el que se expondrán los hechos, en la medida en que se hayan descubierto; se determinarán las responsabilidades, en la medida en que sea razonable hacerlo y se harán recomendaciones para mejorar los sistemas financieros y la acción disciplinaria, cuando proceda.

El procedimiento que requiere este tipo de investigación se deberá incluir en la guía financiera de todas las organizaciones humanitarias. Si no se garantiza la plena responsabilidad en caso de robo o fraude significativo, se socava la integridad de la organización y es probable que afecte negativamente a la confianza de los donantes.

A12. SEGURIDAD CONTRA INCENDIOS

Las precauciones en materia de buena seguridad contra incendios incluyen:

- Evaluar todos los edificios respecto de la seguridad contra incendios.
- Asegurarse de que hay suficientes vías de salida en caso de incendio.
- Las salidas de emergencia deberán tener llaves de salida de emergencia, conservadas preferentemente tras una cubierta de cristal y situadas cerca de la salida pero ocultas a la vista desde el exterior.
- Designar puntos de reunión en caso de incendio situados fuera de los edificios.
- Instalar alarmas de humo (este tipo de alarmas son baratas -unos 10 USD en el momento de escribirse este texto- y constituyen un medio eficaz de salvar vidas). Los edificios destinados a alojamiento deben tener normalmente detectores de humo en todas las habitaciones, excepto cuartos de baño y cocinas.
- Equipar edificios y vehículos, cuando sea necesario, con extintores de fuego.
- Formar al personal en la utilización de los extintores de fuego.
- Hacer simulaciones de evacuación del edificio.
- Garantizar que todo el personal conozca el procedimiento para pedir ayuda en caso de incendio (tener en cuenta que puede no haber un equipo de bomberos).
- Almacenar los materiales inflamables de forma adecuada y lejos de los edificios.

Los incendios suponen un riesgo considerable para la salud y la seguridad, en especial en países en los que no hay equipos de bomberos, en los que no se trata de reducir al mínimo el riesgo de incendios a la hora de construir los edificios y en los que hay poca gente con formación en materia de seguridad contra incendios. Los incendios en oficinas, almacenes y residencias pueden resultar catastróficos, por lo que la amenaza de incendio se deberá abordar en todas las evaluaciones de seguridad y protección. La mayoría de los incendios comienzan con un pequeño foco que se puede apagar si se detecta pronto. El mejor método para luchar contra los incendios es la prevención a través de inspecciones regulares, la formación del personal y el adecuado mantenimiento de los equipos contra incendios en todas las instalaciones.

ACCIÓN INMEDIATA EN CASO DE INCENDIO

En caso de incendio, es importante que no cunda el pánico. Se pueden hacer muchas cosas para prevenir que un fuego se extienda y reducir al mínimo los daños y las pérdidas posibles de vidas humanas. Los pasos a seguir son:

- Hacer funcionar la alarma. Gritar pidiendo ayuda y activar la alarma contra incendios. No intentar apagar el fuego hasta que se haya iniciado la evacuación del edificio.
- Determinar la causa del fuego y de qué se dispone para apagarlo. Si se trata de un fuego en la instalación eléctrica, es importante desconectar primero la electricidad, si es posible.
- Tratar de apagar el fuego, pero no ponerse en peligro en ninguna circunstancia.
- Si se consigue, seguir controlando el lugar hasta que llegue la ayuda para evitar que el incendio se reavive.
- Si no se puede apagar el fuego, evacuar rápidamente, cerrando puertas y ventanas, si es posible, y asegurarse de que no queda nadie en el edificio.
- Informar a la brigada de bomberos cuando llegue y cooperar con ellos.

INCENDIOS EN EDIFICIOS

Los incendios en los edificios se pueden extender rápidamente atrapando a la gente en el interior. Es importante responder inmediatamente a cualquier alarma de incendio u orden de evacuación. El personal deberá planificar y aprender las vías de salida de emergencia de las residencias y oficinas. En los hoteles o en los viajes, se deberá buscar y, en caso necesario, probar la vía de evacuación propuesta. Al evacuar un edificio se debe recordar lo siguiente:

- Pensar antes cómo va a estar el camino; el humo puede dificultar la visión.
- No utilizar los ascensores; usar las escaleras.
- Cubrirse con una manta, un abrigo u otro tejido no sintético, preferentemente humedecido.
- Antes de abrir las puertas, comprobar si están calientes; al otro lado puede haber un fuego cuyas llamas se avivarán al abrir la puerta.
- Evitar las vías de escape en las que haya objetos que puedan caer.
- Mantenerse agachado y moverse tan deprisa como sea posible. Puede ser necesario arrastrarse para evitar el humo y el calor.
- Saltar desde una altura de más de dos pisos puede ser fatal y sólo se deberá hacer como último recurso. Si no es posible salir de un edificio elevado, dirigirse al tejado. Las oficinas y residencias no se deberán situar en edificios altos que no dispongan de medios adecuados de evacuación en caso de emergencia.

Si el edificio está en llamas, es importante no retrasar la evacuación bajo ningún pretexto. La

opción de permanecer dentro sólo se considerará si no hay ninguna forma de escapar. Si es imposible salir, para permanecer en el edificio se deberá hacer lo siguiente:

- Ir a una habitación con una ventana exterior e indicar claramente que se necesita ayuda. Permanecer en esa habitación.
- Cerrar la puerta de entrada principal y cualquier otra puerta que haya en la habitación.
- Colocar mantas y ropa en la base de las puertas para impedir la entrada del humo. Si se puede, utilizar tejidos húmedos para que esta barrera sea más eficaz.
- Si es posible, humedecer mantas, ropa u otros tejidos no sintéticos para un posible uso posterior.
- Mantenerse agachado cerca de una ventana abierta y seguir pidiendo ayuda-
- Si el fuego se extiende a la habitación, cubrirse con dos o más capas de mantas o ropa con la capa exterior humedecida, si es posible.

SI UNA PERSONA HA SIDO ALCANZADA POR LAS LLAMAS

Si usted o alguien que esté cerca de usted ha sido alcanzado por las llamas, recuerde: - **parar, dejarse caer y rodar.**

Parar. No se deje invadir por el pánico ni permita a los demás que se muevan si están ardiendo. A ser posible, quítese o quíteles la ropa que esté en llamas.

Dejarse caer: Tírese rápidamente al suelo. Si alguien más está ardiendo, intente que haga lo mismo, pero “tocándolo” sólo si el fuego no le va a alcanzar a usted.

Rodar. Ruede sobre sí mismo una y otra vez hasta que el fuego se extinga. Esto sofocará o dispersará el fuego en la mayoría de los casos. Si alguien más está en llamas, haga que ruede. Puede utilizar agua, arena o una manta para ayudar a sofocar el fuego mientras esa persona esté rodando. No trate de golpear el fuego con las manos desnudas; siga rodando.

Una vez apagado el fuego, pida ayuda y empiece a prestar los primeros auxilios.

A13. GUARDIAS Y EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADAS

En muchas operaciones de ayuda humanitaria es necesario contratar guardias. Las agencias humanitarias tienen bienes que los delincuentes locales o grupos armados, o simplemente una población hambrienta, podría querer robar. Podría haber también riesgos para el personal, al que por consiguiente habría que defender.

Un equipo fuerte y dispuesto de guardias puede constituir una ayuda importante para facilitar el buen funcionamiento de una operación de ayuda. Si la gestión del equipo de guardias es deficiente, puede que haya robos, peligro para el personal y preocupaciones adicionales para los responsables. Por lo tanto, merece la pena invertir tiempo y esfuerzos para garantizar la buena gestión del equipo de guardias.

Contratación

La contratación de personas de calidad es vital para el éxito de la operación. No se deben utilizar atajos, sino el procedimiento de contratación adecuado. Se ha de insistir en comprobar las referencias antes de autorizar que un nuevo guardia empiece a trabajar. Hay que asegurarse de que los guardias pueden hablar en la lengua de trabajo del equipo de campo, para que todo el personal pueda comunicarse con ellos. Una buena práctica es convenir con otras organizaciones de ayuda de la zona unos baremos de remuneración para los guardias (y para las otras categorías de personal), con el fin de no crear tensiones entre guardias que trabajen para diferentes patronos.

Iniciación

Todos los guardias deberán pasar por un periodo de iniciación total, que incluirá información, equipamiento y formación cuando sea necesario:

Información

Se deberá informar clara y minuciosamente a los guardias sobre sus tareas. No se debe dar por supuesto que cualquier cosa es evidente. Se les ha de explicar qué hace la organización y qué valores apoya. Se les deberá describir la reputación que se desea tener ante la población local. Se ha de dejar clara la importancia de los guardias no sólo para la protección de las personas y los bienes, sino también para que la operación pueda aportar ayuda a otras muchas personas. Se les deberá animar a que se sientan parte del equipo.

Entre los puntos concretos de información se deberá incluir:

- La mayor parte de los puntos normales de iniciación que se facilitan al resto del personal.
- Sus obligaciones habituales.
- Horarios y turnos.
- La importancia de permanecer en el puesto, incluso si el guardia del turno siguiente no se presenta.
- Cómo comunicarse con su responsable y con otros miembros del personal.
- Qué se ha de hacer ante diferentes tipos de incidentes.
- Cómo tratar a los visitantes.
- El sistema disciplinario y la advertencia de que se podrán aplicar medidas disciplinarias a los guardias que se muestren negligentes en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Los guardias no deberán poner en peligro su vida para defender bienes materiales. Su papel consiste en detectar la intrusión y dar la alarma.

Equipo

El equipo variará según las circunstancias, pero podría incluir lo siguiente:

- Tarjeta de identificación.
- Linterna o similar.
- Silbato.
- Sirena u otra alarma sonora.
- Radio y batería de repuesto.
- Cargador de baterías.
- Reloj.
- Abrigo.
- Estaca (si la amenaza lo justifica, si es adecuado localmente y si la política de la organización lo permite).
- Refugio.
- Distintivo con el nombre.
- Libro de visitantes.

La adquisición de un par de perros para que acompañen a los guardias puede ser una medida disuasoria eficaz contra los intrusos, en particular en las culturas que tienen miedo de los perros.

Formación

Evaluar las necesidades de formación de los guardias y proporcionar la formación necesaria. Es probable que una de las necesidades de formación sea el procedimiento de radio. Se deberá ensayar con ellos lo que tienen que hacer en los incidentes de seguridad más graves, como por ejemplo un asalto armado.

Gestión de los guardias

Probablemente, la persona más adecuada para asumir la responsabilidad de la gestión de los guardias sea un miembro del personal con experiencia contratado a escala nacional. Esta persona deberá vigilar de cerca sus resultados y realizará visitas de control imprevistas para comprobar que todo va bien.

En algunas situaciones es casi una práctica normal que los guardias duerman durante la noche. En este caso, y si la situación de protección significa que esto podría ser peligroso, se considerarán las sugerencias siguientes:

- Averiguar por qué se duermen: ¿tienen otro trabajo? ¿los turnos son demasiado largos? ¿tienen que hacer un largo camino para ir y venir al trabajo? ¿comen suficiente?
- Poner dos o más guardias de servicio por la noche.
- Nombrar un supervisor y hacerlo responsable de garantizar que los guardias se mantengan despiertos.
- Quitar cualquier mueble u objeto que se pueda utilizar como una cama.
- Despedir inmediatamente a todo guardia al que se encuentre dormido durante el servicio.
- Reducir la duración de los turnos.
- Visitar a los guardias sin previo aviso a mitad de la noche, para que resistan a la tentación de dormirse por miedo a ser cogidos en falta.

Empresas de seguridad privadas

Muchas organizaciones humanitarias contratan a empresas de seguridad locales para que les proporcionen guardias. Esto puede resultar más caro que contratar a los guardias directamente, pero si la empresa es buena también puede tener ventajas:

- Menos trabajo administrativo: no es necesario contratar o gestionar guardias.
- Mayor fiabilidad: la empresa garantiza que los guardias estén bien formados y equipados y que cumplan los turnos.
- Sustitución inmediata de los guardias cuando uno de ellos esté enfermo o ausente.
- En muchos casos se dispone de una fuerza de reacción rápida para responder a llamadas de emergencia (comprobar si el equipo de reacción rápida está armado y, en ese caso, qué se debe hacer cuando se le llama, por ejemplo, tirarse al suelo, mantenerse lejos de las ventanas, etc.).
- Flexibilidad: aumento o reducción rápidos del número de guardias, en función del cambio de las necesidades de la operación.
- No es necesario despedir a los guardias al final de la operación.

Es fundamental comprobar la reputación y la eficiencia de una empresa de seguridad privada antes de llegar a un acuerdo con ella. ¿Son adecuados sus procedimientos para una organización como la suya? ¿Recurrirán a la fuerza sólo cuando sea necesario? ¿Quién es responsable de los daños que puedan causar? ¿Qué tipo de armas utilizan? ¿Está relacionada la empresa, o alguno de sus propietarios, con personas o grupos con los que la organización no desee asociarse?

El recurso a empresas de seguridad privadas también puede tener desventajas. Normalmente resultan considerablemente más caras que contratar guardias propios, mientras que a sus guardias les pagan menos de lo que pagaría una organización humanitaria si los contratara directamente. Los guardias de seguridad privados a veces no tienen formación para desempeñar sus funciones. Su presencia puede dar la impresión de que la organización humanitaria se está apartando de la población local. En algunos casos, la lealtad de su personal puede ser débil. Antes de adoptar una decisión se deberá tener en cuenta todo esto, así como otras posibles desventajas.

Guardias armados

En casos extremos y excepcionales, podría ser necesario y conveniente contratar guardias armados, si no hay otra manera de proteger las vidas y los bienes adecuadamente y si la necesidad humanitaria justifica la continuación de la operación de ayuda. Entre las crisis recientes en las que la mayoría de las organizaciones humanitarias han utilizado guardias armados se incluyen las de Somalia y Chechenia.

Si unas organizaciones humanitarias utilizan guardias armados y otras no, estas últimas pueden convertirse en objetivos mayores, mientras que las que tienen guardias armados pueden ser asociadas a una amenaza implícita de violencia y quedar más aisladas de la comunidad local. En algunos casos incluso se podría considerar 'fuera de lugar' **no** tener guardias armados. A ser posible, todas las organizaciones humanitarias deberían llegar a un consenso respecto de la decisión de utilizar o no guardias armados. Deberán estudiar la forma de minimizar la percepción local negativa resultante de la decisión que adopten.

En los casos en los que se utilicen los servicios de guardias armados, las organizaciones deberán tener una política clara sobre la manera de utilizarlos. En particular, se deberán dar instrucciones muy claras a todos los interesados sobre cómo y cuándo abrir fuego. La dirección de los guardias armados debe ser especialmente estricta, aplicándose sanciones importantes en caso de mala utilización de las armas de fuego.

Debido al peligro de una mala utilización de las armas de fuego, algunas organizaciones humanitarias prefieren no emplear nunca guardias armados directamente, sino contratar una empresa de seguridad privada que se los proporcione. Véanse en este Anexo consideraciones sobre las empresas de seguridad privadas.

En ocasiones no hay empresas de seguridad, en cuyo caso la policía o las autoridades militares o paramilitares locales podrían prestar ese servicio. En ese caso se podría plantear la cuestión de si se les debe pagar. Hay división de opiniones al respecto: hay quienes consideran que podría ser necesario pagarles, especialmente si no reciben un salario y se ha de asegurar su compromiso. Otros dicen que cualquier pago a la policía o a guardias militares o paramilitares compromete la independencia o podría convertirse en un chantaje de defensa. La mejor respuesta dependerá de la situación y del criterio de un responsable con experiencia.

Es vital que el organismo que proporciona los guardias armados tenga buena reputación y sea de confianza, y que la población local lo perciba así. Se deberá comprobar si ese organismo está relacionado con personas o grupos con los que la organización humanitaria no quiera verse asociada.

En todos los casos, un responsable principal de la sede central deberá tomar la decisión sobre el despliegue de guardias armados, y deberá hacerlo tras haber consultado a otras organizaciones humanitarias que estén trabajando en la misma zona. Antes de adoptar una decisión, los responsables deben estar convencidos de que el recurso a guardias armados va a reducir y no aumentar los riesgos de la organización.

Otros aspectos a considerar son:

- Comprobar que los guardias son capaces de hacer su trabajo.
- Establecer una disciplina estricta, incluida la prohibición del consumo de drogas o alcohol.
- ¿Qué hacer cuando ya no es necesaria una protección armada?
- ¿Qué pasa si un guardia hiere o mata a alguien?

A14. SALUD E HIGIENE

Un personal sano suele ser más eficiente, vigilante y seguro. Entre las enfermedades comunes del personal humanitario se incluyen infecciones potencialmente mortales, como la malaria. Es vital que el personal humanitario cuide bien de su salud y sea estricto respecto de la higiene y otras medidas preventivas.

Todos los miembros del personal deberán pasar, normalmente, un reconocimiento médico antes de firmar su contrato. También deberán someterse a reconocimiento médico al terminar su contrato. Esto garantiza que se puedan tratar los problemas médicos y contribuye a proteger a la organización de acusaciones falsas relativas a problemas médicos derivados del empleo. También puede reducir las primas de seguro.

El personal deberá contar con asesoramiento médico calificado sobre precauciones sanitarias y de higiene. Algunas de las más comunes son:

Precauciones sanitarias

- Las precauciones contra el paludismo son esenciales en las zonas en las que esa enfermedad es un riesgo. El paludismo puede matar, y a menudo lo hace. Se deberá tener cuidado en evitar las picaduras de mosquitos. Entre las precauciones contra el paludismo cabe citar:
 - Vestir ropa de manga larga y pantalones y calcetines largos desde el atardecer para evitar las picaduras.
 - Utilizar repelente de insectos en las zonas de piel que no estén cubiertas.
 - Utilizar correctamente un mosquitero al dormir.
 - Prender tiras o pastillas antimosquitos para acabar con los insectos dentro de los edificios.
 - Colocar mosquiteras en puertas y ventanas.
 - Seguir la profilaxis adecuada contra el paludismo prescrita por el médico.
 - Situar los edificios lejos de las zonas de reproducción de los mosquitos.
- Vacunas contra enfermedades graves. Algunos países no admiten a extranjeros que no tengan un certificado de vacunación.
- Verificar la capacidad y la calidad de los servicios médicos locales. Asegurarse de que todo el personal sepa de qué servicios se puede fiar y dónde están. Una ONG sanitaria podría proporcionar cobertura de urgencia.
- Deberá haber botiquines de primeros auxilios en todos los edificios y vehículos, y podría ser necesario que los miembros del personal lleven uno consigo. Es importante que los botiquines de primeros auxilios sean

adecuados para la situación concreta y que una persona cualificada los mantenga al día.

- Precauciones contra el VIH/SIDA:
 - Disponibilidad de agujas y jeringuillas nuevas para uso médico.
 - Comportamiento sexual correcto y responsable.
- Protección contra el sol. Utilizar sombrero, mangas largas y pantalones o faldas largos y crema protectora.
- Evitar la deshidratación: beber suficiente. En caso necesario, llevar consigo una botella de agua.

Precauciones en materia de higiene

- Abastecimiento de agua limpia. Si el suministro de agua limpia no está garantizado, filtrar el agua y hervirla durante 5 minutos para que sea potable.
- Tener una reserva de agua por si falla el suministro.
- Tener una reserva de pastillas potabilizadoras.
- Asegurarse de que los alimentos se han criado, cultivado y preparado correctamente.
- Lavarse las manos con frecuencia y antes de las comidas.
- Asegurarse de que quienes guisan se lavan las manos con frecuencia mientras preparan las comidas.
- Asegurarse de que las cocinas y las zonas de lavaderos y letrinas se mantienen limpias.
- Deshacerse de la basura de manera eficaz.
- No comer frutas o vegetales que no hayan sido concienzudamente lavados en agua limpia.

Precauciones de primeros auxilios

Es aconsejable que las organizaciones humanitarias tengan una política en materia de primeros auxilios que incluya:

- El nivel de formación en materia de primeros auxilios requerido en los equipos de campo.
- El personal de campo que deberá tener formación en materia de primeros auxilios.
- El tipo de botiquín de primeros auxilios estándar del que se deberá disponer en:
 - Alojamientos.
 - Oficinas.
 - Almacenes.
 - Vehículos.

En cuestiones de salud, higiene, primeros auxilios o cualquier cuestión médica, pedir siempre consejo al médico. Se puede encontrar información adicional en:

- Organización Mundial de la Salud: Véase la sección sobre Viajes Internacionales y Salud en www.who.int/ith
- Información útil sobre información sanitaria para viajar en el sitio web del Servicio nacional de salud del RU, en www.fitfortravel.nhs.uk – véase en particular su índice de A a Z.
- **Travellers' Health: How to stay healthy abroad** (Cómo mantenerse saludable en el extranjero), libro editado por el Dr. Richard Dawood¹⁶.
- **The Traveller's Good Health Guide** (Guía de buena salud para el viajero), libro del Dr. Ted Lankester¹⁷. Destinado especialmente a los trabajadores humanitarios y a quienes planean hacer un largo viaje al extranjero. Incluye información sobre preparación, precauciones, tratamiento y 'shock cultural de retorno' al volver a casa.

A15. PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La protección de la información consiste en garantizar que la información importante no se pierda y que la información confidencial siga siendo confidencial.

Sistema de archivo

Es esencial utilizar un sistema de archivo eficaz. Sin él, la información se perderá y se necesitará un tiempo y un esfuerzo considerables para encontrarla o recrearla.

Seguridad de los archivos

Los archivos se deberán conservar en habitaciones no accesibles al público. Los expedientes sensibles o confidenciales se deberán señalar claramente como tales y se guardarán en armarios archivadores no señalizados y cerrados.

Copias de los expedientes

Se deberá hacer una copia de los expedientes cuya pérdida resulte costosa o perjudicial, guardándose las copias en lugar distinto que los originales. Podría ser necesario enviar las copias a la sede central para archivarlas en lugar seguro. Tales copias pueden incluir información financiera, expedientes personales o cualquier otro expediente que se requiera para informar a los donantes.

Evacuación de los archivos

Si existe la posibilidad de una evacuación, se deberá preparar una lista de los archivos que deberá llevarse el equipo cuando se realice la evacuación. De esta forma, se podrán reunir rápidamente los archivos necesarios cuando se tome la decisión de evacuar. Estos archivos podrían incluir expedientes personales, expedientes financieros e inventarios de equipos o existencias, por ejemplo.

Téngase en cuenta que podría ser peligroso el equipo lleve consigo determinados tipos de información cuando evacue, ya que podría ser registrado al tratar de abandonar la zona. Ha habido casos en los que miembros de equipos humanitarios han sido arrestados, juzgados y encarcelados durante largas penas de prisión porque se les encontró en posesión de información sensible cuando se realizaba la evacuación.

Es prudente preparar un proyecto de autorización que se pueda firmar rápidamente en caso de evacuación y en el que se autorice al miembro más importante del personal nacional a representar a la organización y dirigir sus operaciones.

Seguridad de los ordenadores

¹⁶ Oxford University Press, 2002, disponible en librerías o en www.amazon.com.

¹⁷ Sheldon Press, 2002, disponible en librerías o en www.amazon.com.

La información contenida en un ordenador puede ser objeto de daños y robos, incluso si se utilizan contraseñas. Los archivos siguen estando en los discos del ordenador y pueden ser leídos, incluso después de haber sido borrados. La corrupción de los discos, los virus y otros tipos de ataques informáticos pueden dañar o eliminar información.

Los responsables se deberán asegurar de que todos los miembros del personal que utilicen ordenadores hagan regularmente copias informáticas de la información importante contenida en los ordenadores. Los discos con las copias informáticas se deberán guardar en un lugar diferente. A ser posible, todos los ordenadores deberán estar amarrados a un punto fijo para que sea más difícil robarlos.

Seguridad de las comunicaciones por radio, teléfono y correo electrónico

Todas las conversaciones por radio y teléfono y todas las telecopias y los correos electrónicos pueden ser escuchados u oídos por otras personas, incluso si están codificados. No hay ningún sistema de codificación totalmente seguro. Dicho esto, hay algunos sistemas de codificación muy buenos que requerirían la intervención de un especialista altamente cualificado y tiempo considerable para ser descodificados.

Los teléfonos vía satélite tampoco son seguros. Se han dado casos en los que fuerzas armadas han descubierto la localización de refugiados escuchando las conversaciones de teléfono vía satélite de responsables humanitarios que creían que estaban utilizando un sistema de comunicación seguro. Los militares pudieron llegar así al lugar en el que se encontraban los refugiados y los mataron.

La forma más sencilla de no facilitar información sensible o confidencial es no enviarla. A menudo se puede transmitir la información personalmente y comunicarla directamente a la persona que tiene que conocerla. Este sistema es más largo, pero ¿es esencial que esa persona conozca la información rápidamente?

A veces puede ser inevitable enviar información sensible o confidencial. En estos casos, hay que sopesar los riesgos (para uno mismo y para otras personas, incluida la población local) y los beneficios.

Muchos responsables humanitarios con experiencia son contrarios a que las organizaciones humanitarias utilicen sistemas de codificación. En algunos países las organizaciones que utilizan sistemas de codificación necesitan una licencia. Aunque algunos sistemas de codificación son muy buenos, no hay comunicaciones seguras al 100%. En el caso de mensajes de correo electrónico codificados, los ordenadores que

envían y reciben los mensajes contienen versiones no codificadas de los mensajes, por lo que si los ordenadores son "capturados", se podrán leer esos mensajes.

Otro argumento en contra de la codificación es que su uso podría llamar la atención de los servicios de inteligencia que podrían preguntarse por qué es necesaria la codificación. En el pasado se ha encarcelado a trabajadores humanitarios al encontrarse información sensible en sus ordenadores o documentos. El envío de mensajes no codificados, sin un contenido altamente sensible, ayuda a evitar este problema potencialmente grave.

Información que no se debe registrar

Las organizaciones humanitarias deberían evitar registrar, información sensible que no necesiten. En particular, no deberán registrar ninguna información que pueda dar la impresión de que se está espiando o recogiendo información que pueda comprometer la seguridad de una autoridad local o de una parte en un conflicto.

Por ejemplo, las organizaciones humanitarias tienen que saber cuál es la situación general en materia de protección en su entorno y el riesgo que eventualmente pudieran presentar las fuerzas armadas. Pero probablemente no necesitan saber o registrar la localización precisa de tropas, trincheras, armas pesadas y operaciones militares en curso, a menos que representen una amenaza en una zona en la que esté trabajando personal humanitario. (Entonces es probable que sea necesario proceder a una evacuación de esa zona). Registrar de forma inadecuada información militar detallada puede poner a la organización en una situación muy arriesgada. Si se encuentra esa información en manos de miembros de su personal estos podrían ser atacados o encarcelados bajo sospecha de espionaje.

A16. SEGURO DE RIESGOS DE GUERRA¹⁸

Muchas organizaciones humanitarias consideran que es necesario obtener un «seguro de riesgos de guerra» para el personal de campo que trabaja en lugares inseguros. Este seguro es similar al seguro de viaje respecto de los beneficios que puede pagar, pero sin excluir los riesgos derivados de un conflicto, como sucede con el seguro normal.

Puede ser difícil encontrar un seguro de riesgos de guerra a un precio razonable. Es crucial leer muy cuidadosamente el contenido de cualquier póliza antes de suscribir el seguro. ¿Se excluye algún tipo de riesgo? ¿Es suficiente el nivel de beneficios? ¿Se impone algún tipo de condición? Deberán ponerse en contacto con otras organizaciones humanitarias con experiencia para preguntarles a qué aseguradores recurren.

Entre los beneficios a considerar se incluye la compensación por:

- Gastos médicos.
- Gastos de repatriación en caso de enfermedad o lesiones.
- Repatriación del cadáver, en caso de fallecimiento.
- Incapacidad parcial temporal.
- Incapacidad total temporal.
- Incapacidad parcial permanente.
- Incapacidad total permanente.
- Pérdida de la vida.
- Costes de sustitución de empleados.
- Responsabilidad personal o de la organización.
- Pérdida de bienes.
- Cobertura de las personas a cargo.

Entre las exclusiones que un asegurador puede tratar de imponer se incluyen:

- Cobertura exclusivamente durante el trabajo (con posible exclusión de los periodos de vacaciones o de descanso y esparcimiento o del tiempo en que se está fuera del lugar de trabajo).

¹⁸ Adaptado del Anexo 6 de K. Van Brabant (2000) *Operational Security Management in Violent Environments* (Gestión de protección operativa en entornos violentos), publicado por ODI Humanitarian Practice Network como Good Practice Review N° 8. Disponible gratuitamente en www.odihpn.org.

- Cobertura exclusivamente durante las horas de trabajo.
- Cobertura que excluye las zonas de guerra (controlar la definición de zona de guerra).
- Cobertura exclusivamente si la organización tiene unas directrices de protección escritas o si esas directrices se aplican o si se han seguido en la época del incidente.
- Cobertura exclusivamente si la organización proporciona formación en materia de protección a todo el personal, sin excepciones.
- Cobertura exclusivamente durante el periodo de vigencia del contrato (¿qué sucede si los efectos de un incidente se manifiestan una vez concluido el contrato?).

El personal deberá tratar de averiguar si otros seguros personales o corporativos vigentes pueden quedar invalidados si se viaja a una zona de alto riesgo. A veces, las pólizas de seguro de vida o pólizas conexas con una hipoteca, entre otras, pueden quedar invalidadas de esta forma.

Si la organización no puede auto asegurarse, el personal nacional y el personal internacional deberán estar asegurados. El nivel de beneficios se deberá fijar en una póliza claramente establecida que el personal pueda considerar equitativa. Todos los miembros del personal deberán recibir una copia de la póliza de seguro y entender su significado y el nivel de beneficios previsto.

Nótese que de no suscribirse un seguro adecuado, podrían presentarse importantes reclamaciones contra el empleador que en algunos casos podrían conducir a este último a la quiebra.

Algunas compañías de seguros ofrecerán primas considerablemente más bajas si las personas cubiertas por el seguro han recibido una formación adecuada en materia de seguridad.

Más información en *Under Cover? Insurance for Aid Workers*¹⁹, informe realizado para People In Aid.

¹⁹ S. Davidson y J. Neal (1998). Disponible gratuitamente en www.peopleinaid.org.

A17. DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO

El Derecho Internacional Humanitario es el conjunto de normas que, en tiempo de guerra, protegen a la gente que no participa, o que ya no participa, en las hostilidades. Su objetivo central es limitar y prevenir el sufrimiento de los seres humanos en situaciones de conflicto armado.

El Derecho internacional humanitario abarca dos áreas:

- La protección de los que no participan, o ya no participan, en la lucha.
- Restricciones de los medios de guerra – en particular armas – y de los métodos de guerra, tales como tácticas militares.

La mayor parte del Derecho internacional humanitario se encuentra en los cuatro **Convenios de Ginebra de 1949**. Casi todos los Estados del mundo se han adherido a ellos. Los Convenios se han desarrollado y completado por otros dos acuerdos: los **Protocolos adicionales de 1977 relativos a la protección de las víctimas de los conflictos armados**. Estos documentos se pueden encontrar en (www.icrc.org/eng/ihl).

Otros acuerdos prohíben el uso de determinadas armas y tácticas militares y protegen a determinadas categorías de personas y bienes. Entre estos acuerdos se incluyen:

- La Convención sobre la protección de los bienes culturales en caso de conflicto armado, de 1954, más sus dos Protocolos.
http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=8450&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- La Convención de 1972 sobre las armas biológicas.
http://www.unog.ch/disarm/distreat/bac_72.htm
- La Convención de 1980 sobre las armas convencionales y sus cuatro Protocolos.
<http://www.un.org/millennium/law/xxvi-18-19.htm>
- La Convención de 1993 sobre las armas químicas.
<http://disarmament.un.org:8080/TreatyStatus.nsf>
- El Convenio de Ottawa de 1997 (sobre minas antipersonales).
www.un.org/Depts/mine/UNDocs/ban_trty.htm
- El Protocolo facultativo de la convención sobre los Derechos del Niño relativo a la

participación de niños en los conflictos armados, de 2000.

www.unhcr.ch/html/menu2/6/protocolchild.htm

(Si alguna de las direcciones *web* anteriores no funciona, utilícese un motor de búsqueda para encontrar el documento que se necesite).

El Derecho internacional humanitario sólo se aplica en caso de conflicto armado; no es aplicable en caso de tensiones o disturbios internos tales como actos aislados de violencia. La legislación se aplica sólo una vez iniciado el conflicto y de forma igual a todas las partes en ese conflicto, con independencia de quién haya iniciado la lucha. En caso de que no todas las partes hayan ratificado los Convenios de Ginebra, sigue siendo aplicable el derecho consuetudinario, con efectos similares; el CICR puede asesorar sobre este aspecto en caso necesario.

Por ejemplo, el principio de no devolución (entendiéndose por devolución el retorno forzado de personas a países en los que se enfrentan a persecución) forma parte del derecho internacional consuetudinario y es vinculante para todos los Estados. En consecuencia ningún gobierno debería expulsar a una persona en esas circunstancias²⁰.

El Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) ha sido designado por la comunidad internacional como promotor y guardián del Derecho internacional humanitario. El CICR está dispuesto a prestar asistencia en cuestiones relacionadas con el Derecho internacional humanitario y su aplicación. Ofrece una cantidad considerable de información útil sobre Derecho internacional humanitario en su sitio *web* www.icrc.org.

Los responsables humanitarios deben, como mínimo, estar familiarizados con disposiciones clave del Derecho internacional humanitario por diversas razones, entre ellas la protección. Por ejemplo:

- Si un grupo armado está amenazando o atacando a personal humanitario, los responsables humanitarios, tras adoptar las medidas inmediatas de acción necesarias para proteger a su personal, podrían considerar pertinente recordar al grupo armado sus responsabilidades en el marco del Derecho internacional humanitario, incluida su responsabilidad de no amenazar ni atacar al personal humanitario. Normalmente, el CICR recordará este aspecto a todas las autoridades

²⁰ Fuente: ACNUR. Esta norma tiene algunas excepciones. Más información en el sitio *web* de ACNUR www.unhcr.ch.

pertinentes, pero en algunos casos podría no estar presente, o podría ser necesario ejercer una presión más fuerte. También se pueden utilizar los canales diplomáticos para ejercer presión, siempre que no comprometan la imparcialidad (real y percibida) de las organizaciones humanitarias.

- Si se están colocando minas antipersonas, los responsables humanitarios deben ser conscientes de que son ilegales y, si pueden hacerlo con seguridad, deberán informar del hecho al CICR o a otra entidad pertinente.
- Si hay pruebas de que se está utilizando a niños soldados, que supongan quizá una amenaza para las organizaciones humanitarias, los responsables humanitarios deberán considerar la posibilidad de tratar de esa cuestión con el CICR o la UNICEF, que podrían adoptar las medidas de acción oportunas.

El hecho de informar de una violación del Derecho internacional humanitario, o de un crimen de guerra o de una violación grave de los derechos humanos podría poner en peligro a la organización y a su personal. Pero si esos crímenes se cometen impunemente, habitualmente aumenta la inseguridad. Podría ser necesario informar de manera confidencial de forma que los grupos potencialmente hostiles no puedan en ningún momento identificar o adivinar quién ha sido la fuente de información.

Más información sobre el Derecho internacional humanitario en el folleto del CICR: "International Humanitarian Law: Answers to your Questions" (Derecho internacional humanitario: Respuestas a sus preguntas), disponible en el sitio *web* del CICR www.icrc.org.

Entre otras organizaciones que están implicadas en la promoción del Derecho internacional humanitario cabe citar:

- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados www.unhcr.ch
- Human Rights Watch www.hrw.org
- Amnistía Internacional www.amnesty.org

Los Tratados de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos (que no es lo mismo que el Derecho internacional humanitario), junto con explicaciones pertinentes y una descripción de medidas correctoras están disponibles en www.bayefsky.com.

A18. CONTROL DE INVENTARIOS

El robo y la pérdida de bienes son problemas habituales en las operaciones humanitarias. Cuando grandes cantidades de material están circulando rápidamente por una zona en crisis, es inevitable que se produzcan algunos robos o pérdidas. No obstante, la escala del robo se puede reducir sensiblemente con una buena gestión, en particular a través de procedimientos de control de inventarios.

Todas las mercancías y bienes se deberán registrar en un inventario. La responsabilidad de elaborar y mantener al día los inventarios se asignará a un miembro del personal. Puede ser necesario disponer de más de un inventario, por ejemplo uno para los equipamientos de la organización y otro para las mercancías almacenadas. Es vital que los inventarios se lleven con absoluta precisión y estén actualizados desde el principio de la operación. En realidad, muchas de las pérdidas se producen al principio de la operación, porque normalmente es el momento de mayor confusión.

Los principios son sencillos (aunque en una situación en rápida evolución puede ser difícil seguirlos). Todos los bienes o equipos que lleguen se deberán registrar en un **formulario de recepción**, incluyéndose a continuación en el **inventario**. Todos los bienes o equipos que salgan se deberán registrar en un **formulario de salida**, eliminándose después del inventario.

Cuando un artículo del equipo se le entregue a un miembro del personal para su uso, ese miembro del personal deberá firmar un **formulario de entrega**. Cuando se devuelva el equipo, la persona que lo reciba deberá firmar el acuse de recibo correspondiente en una columna independiente del formulario de entrega.

En un almacén, los bienes recibidos y registrados en el inventario se asignan normalmente a una sección concreta. Cada sección tiene una **tarjeta de sección**, en la que también se deberán registrar los bienes cuando lleguen o salgan.

Los nombres de los formularios pueden variar en cada organización, pero los principios de base son los mismos. Sin un sistema de este tipo, utilizado por todo el personal de forma disciplinada, el riesgo de robo, pérdida e ineficiencia es mucho mayor.

Un responsable deberá controlar regularmente que el sistema de control de inventarios funciona correctamente. Al principio de una operación

pueden ser necesarios controles frecuentes, como mecanismos de puesta en marcha y funcionamiento. Los controles deberán incluir visitas no anunciadas y verificaciones aleatorias de bienes y equipos y de la documentación correspondiente.

Se deberá informar de cualquier robo o pérdida significativo. Un responsable principal deberá investigar, de forma independiente, al equipo en el que se haya producido el incidente. El responsable redactará un informe en el que hará constar los hechos que haya podido constatar; determinará las responsabilidades, dentro de lo que sea posible y razonable, y hará recomendaciones sobre mejoras de los sistemas de control de inventarios y sobre medidas disciplinarias, si procede.

La logística de todas las organizaciones humanitarias debe incluir un requisito para este tipo de investigación. La falta de garantías de plena responsabilidad en caso de robo o pérdida significativos socava la integridad de la organización y podría ser perjudicial para la confianza de los donantes.

A19. MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y PROTECCIÓN

Los medios de comunicación pueden influir en la protección del personal humanitario. Al comunicar detalles de una operación sensible, pueden provocar la ira de grupos que desean detener la operación. Pueden llamar la atención de fuerzas armadas hostiles. Pueden, simplemente, alertar a los delincuentes sobre la presencia de bienes de gran valor para robar.

Pero también hay un lado positivo, ya que pueden reforzar la protección al proporcionar información precisa sobre una operación humanitaria, consiguiendo atraer la buena voluntad local. Tras un incidente de protección, se puede recurrir a los medios de comunicación para difundir información precisa, acabando así con rumores exagerados que puedan estar circulando.

Por lo tanto, los responsables humanitarios deberán estar al tanto de la información de los medios de comunicación y deberán poder recurrir a ellos de manera efectiva cuando proceda. Deben tenerse en cuenta los puntos siguientes:

- Saber qué mensaje se quiere transmitir y asegurarse de que se hace durante la entrevista. Poder expresar el mensaje de manera breve y clara. En los medios de comunicación occidentales, la expresión del mensaje en un tramo de 8 segundos o menos aumenta considerablemente las posibilidades de que sea emitido.
- Asegurarse de que siempre se dice la verdad. Esto está bien por principio y es prudente en la práctica. Contribuye a crear una reputación de honradez, ya que al final la falsa información suele salir a la luz.
- Si no se está seguro de un hecho, no se debe hacerlo público. Si no se conoce la respuesta a una pregunta, se debe decir que no se sabe. Si se ha de hacer pública una información sin confirmar, decir claramente que no está confirmada.
- Tras un incidente grave de protección, considerar la posibilidad de hacer rápidamente una declaración a los medios de comunicación tan pronto como se disponga de algunos hechos confirmados que contar. Esto ayudará a evitar que se propaguen falsos rumores.
- Normalmente, no es una buena idea responder «Sin comentarios» a una pregunta

de los medios de comunicación, ya que da la impresión de ser una reacción defensiva y hace que se cree un vacío de información que los medios de comunicación pueden intentar llenar con información menos fiable.

- Si un responsable se entera de un falso rumor sobre su organización, deberá pensar en la forma de corregirlo. Se ha de analizar si puede llegar a ser la causa de un riesgo mayor para su organización si no se corrige.
- Se deben dar instrucciones claras al personal sobre quién puede dirigirse a los medios de comunicación y quién no. A quienes no tienen que dirigirse a los medios de comunicación se les ha de explicar por qué no deben hacerlo (por ejemplo, si hay un solo portavoz, se evita la confusión) y se les ha de informar de lo que deberían decir si los medios de comunicación se dirigen a ellos (por ejemplo, decir a los medios de comunicación que se dirijan al portavoz).
- En general, una actitud abierta funciona mejor que una actitud defensiva frente a los medios de comunicación. Estos están haciendo su trabajo y pueden ayudar a la operación. Una relación ideal de trabajo debe ser respetuosa, profesional y abierta, pero sin demasiada familiaridad, ya que los medios de comunicación podrían sentir la tentación de aprovecharse de una relación demasiado estrecha.
- Se ha de estar al corriente de lo que dicen los medios de comunicación locales. Si utilizan un idioma que usted no habla, deberá designar a un colega que hable ese idioma para que controle los medios de comunicación y le resuma lo que dicen. Esto reforzará su comprensión de la situación local y le permitirá evaluar la evolución del entorno en materia de protección.
- No hacer comentarios sobre el gobierno o la situación política y militar, a menos que haya razones imperiosas para hacerlo.

A20. EVACUACIÓN SANITARIA (MEDEVAC)

El plan de protección de una organización humanitaria deberá incluir un procedimiento detallado de evacuación sanitaria (Medevac). Si la organización ha contratado los servicios de una empresa de evacuación sanitaria (normalmente junto con una póliza de seguro), se aplicará el procedimiento acordado con esa empresa. Entre los requisitos habituales se incluyen los siguientes:

- El doctor que haya examinado al paciente debe firmar un certificado en el que se estipule que es necesaria la evacuación sanitaria (Medevac). Este certificado debe enviarse por fax a la compañía de seguros.
- Todos los miembros del personal deben conocer el procedimiento a seguir para llamar a la empresa de evacuación sanitaria, incluidos los números actualizados de teléfono y fax y los números de certificado, en caso necesario.
- Debe quedar claro qué miembros del personal tienen derecho a la evacuación sanitaria (Medevac) y cuáles son las disposiciones sanitarias disponibles para los miembros del personal que no tengan derecho a evacuación sanitaria.

Se recomienda llamar por teléfono a la empresa de evacuación sanitaria cuando se esté estableciendo el programa para comprobar que se tiene el número de teléfono correcto y verificar que la empresa reconoce a la organización como cliente.

Se deben comprobar las rutas de evacuación sanitaria (Medevac). ¿Estarán abiertas las carreteras que se ha previsto utilizar si hay un deterioro de la situación en materia de protección? ¿Qué rutas alternativas hay? ¿Estará abierto y será accesible y seguro el aeródromo o aeropuerto local? ¿Qué otros aeropuertos hay?

Una ONG médica que esté trabajando en la misma zona podría ayudar en caso de emergencia sanitaria. Esta posibilidad se deberá tratar con esa ONG antes de que se produzca una emergencia.

A21. REGISTROS DE FAMILIARES Y ALLEGADOS

La existencia de un registro de familiares y allegados permite a la organización informar a la familia o a los amigos íntimos de los miembros del personal en caso de accidente, lesión, enfermedad o fallecimiento. En la sede central o en las oficinas sobre el terreno, y preferentemente en ambos sitios por si los registros de uno de estos emplazamientos se pierden, deberá haber en todo momento un registro actualizado de familiares y allegados de todos los miembros del personal (local e internacional).

El registro de familiares y allegados deberá contener, como mínimo, la información siguiente:

Miembro del personal

- Nombre completo
- Fecha de nacimiento
- Dirección y números de teléfono particulares

Familiar o allegado

- Nombre completo
- Relación con el miembro del personal (padre, hermano, etc.)
- Dirección
- Números de teléfono
- Dirección de correo electrónico
- En caso de que no se pueda entrar en contacto con esta persona, ¿a qué otra persona habrá que dirigirse? Indíquese el nombre completo, la relación con el miembro del personal y los datos necesarios para dirigirse a esa persona.

A22. FAMILIARES O ALLEGADOS: PROCECIMIENTO DE INFORMACIÓN

Si un miembro del personal sufre un accidente, una lesión o una enfermedad, fallece o es víctima de otro hecho grave, y no es capaz de ponerse en contacto con familiares o allegados, en la mayoría de los casos la organización para la que trabaja tiene como mínimo el deber moral de informar a la familia o las personas allegadas. Evidentemente, esto es muy delicado y es importante disponer de un procedimiento claro para hacerlo.

Ese procedimiento podría incluir como mínimo los puntos siguientes:

- ¿Quién debe informar a familiares o allegados? En casos graves, como por ejemplo fallecimiento, normalmente deberá ser un alto responsable quien les informe de lo sucedido, para mostrar la importancia que la organización atribuye al acontecimiento y prestar su apoyo a los familiares y amigos del miembro del personal.
- ¿Qué medios deben utilizarse para informar a familiares o allegados? Si el miembro del personal ha fallecido o está gravemente enfermo, probablemente será esencial una visita personal. En algunos casos, cuando familiares o allegados viven en otro país, quizá no sea posible una rápida visita personal, en cuyo caso un alto responsable deberá decidir si es adecuado hacerlo mediante una llamada por teléfono.
- Asesoramiento para quienes tengan que comunicar este tipo de noticias a familiares o allegados.

Comunicación con familiares o allegados

Pueden ser útiles los trucos siguientes:

- Si no hablan el mismo idioma, asegúrese de contar con un buen intérprete y considere la conveniencia de confiar a un colega que sí lo hable la tarea de comunicar la noticia.
- (En caso de que se haga una visita) Vestir de forma adecuada y respetuosa. Si el familiar o allegado es una mujer, la visita deberá realizarla una mujer o, si hay más de un visitante, al menos uno de ellos deberá ser una mujer y *vice versa*.

- (En caso de llamada por teléfono) Preguntar a las personas si están solas. Si no lo están, pedirles que vayan a una habitación donde puedan estarlo.
- (En caso de visita o de llamada por teléfono) En caso de fallecimiento u otro acontecimiento grave, podría ser deseable contar con un asesor formado que participe en la visita o la llamada.
- Decir que se tienen malas noticias e invitar a familiares o allegados a que tomen asiento.
- Mirarlos directamente (en caso de visita). Decirles con sencillez y claridad lo que le ha sucedido a la persona en cuestión. Por ejemplo, «Siento mucho decirles que John ha fallecido». Normalmente, esto es mucho mejor que decir una frase larga y complicada o que retrasar el momento en el que van a oír las malas noticias. Probablemente para entonces ya se lo han imaginado.
- Llegado ese momento, estar preparado para ofrecer apoyo a la persona. Las reacciones pueden ser diferentes, desde el silencio absoluto al ataque de histeria o incluso una reacción violenta. Lo importante es mantenerse tranquilo, protector, compasivo y amable. Según su reacción, podría ser adecuado un gesto físico de apoyo de alguien del mismo sexo: por ejemplo, rodearle los hombros con el brazo. Es útil llevar pañuelos de papel.
- Si familiares o allegados desean oír toda la historia, contarla de manera sencilla y clara, deteniéndose cuando no puedan seguir oyendo nada más.
- Queda a su criterio decidir si es adecuado exponer la versión larga de lo sucedido o una versión abreviada. Esta última es inevitablemente más selectiva, pero puede contener todo lo que ellos podrían asimilar en esa fase.
- Asegurarse de que todo lo que dice es cierto. Si no se conoce la respuesta a una pregunta, decir que no se sabe. Puede ser muy perjudicial que los familiares descubran posteriormente que han sido engañados, voluntaria o involuntariamente.
- Una vez que han comprendido la situación y que están suficientemente tranquilos para pensar en los aspectos prácticos, se les informará de las medidas adoptadas por la organización (por ejemplo, traslado de la persona herida al hospital, recuperación del cadáver de la persona fallecida, etc.). Sugerir

medidas que podrían querer adoptar (como por ejemplo ir a ver a la persona herida). Decir qué ayuda podrá proporcionar la organización (por ejemplo, pagar el billete de avión, garantizar que los pagos del seguro se realicen con rapidez, pero verificar que usted sólo proporciona información totalmente precisa sobre cuestiones financieras, y no hacer promesas que no se puedan cumplir). Dedicar todo el tiempo que sea necesario para tranquilizarles tanto como sea posible.

- Preguntar si tienen familiares o amigos que puedan darles apoyo emocional y ofrecerse a ponerse en contacto con esas personas.
- Estar preparado a quedarse un largo rato si lo necesitan. En caso de fallecimiento, normalmente no se les deberá dejar solos; se deberá esperar hasta que llegue algún amigo o un familiar para ayudarles. Cuando ya se les pueda dejar solos, manifestarles una vez más su simpatía y asegurarles que les ayudarán en todo lo posible. El responsable les dará su nombre y la forma de ponerse en contacto con él y, de no ser él mismo, de la persona que vaya a ser su contacto principal en la organización, incluidas noches y fines de semana.
- Asegurarse de que el responsable (o la persona de contacto principal) se pondrá en contacto con familiares o allegados el día siguiente y con la frecuencia necesaria en lo sucesivo. A veces, para las organizaciones es más fácil ofrecer un apoyo inmediato, pero es más difícil acordarse del apoyo permanente, que es vital tanto para el bienestar de familiares o allegados como para la reputación de la organización. Es probable que la familia de un miembro del personal fallecido se muestre muy crítica ante cualquier empleador que parezca olvidarla.
- Verificar qué ayuda financiera y de otro tipo debe dar la organización o la empresa de seguros a los familiares o allegados. Asegurarse de que esto se les comunica con absoluta precisión y sin demora. Disponer que esta ayuda les llegue tan pronto como sea posible.
- Todo el proceso deberá ponerse bajo la responsabilidad de un responsable principal para garantizar que se mantenga un nivel de ejecución de calidad.

A23. PEOPLE IN AID - CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS: PRINCIPIO SIETE

El Principio 7 del Código de buenas prácticas en la gestión y apoyo al personal cooperante de «People In Aid»²¹ se titula «Salud, seguridad y protección» y estipula lo siguiente:

La seguridad, la salud y la protección de nuestro personal son una responsabilidad primordial de nuestra organización. Reconocemos que el trabajo de los organismos de cooperación y desarrollo impone a veces grandes exigencias sobre el personal, en condiciones de complejidad y de riesgo. Tenemos el deber de asegurar el bienestar físico y emocional de nuestros empleados antes, durante y al término de su periodo de trabajo con nosotros.

Para ayudar a los organismos de ayuda humanitaria a evaluar en qué medida responden a esta declaración, este principio va acompañado de los indicadores siguientes:

Hay a disposición del personal estrategias escritas sobre protección, salud personal, asistencia y apoyo, y salud y seguridad.

Los planes de los programas incluyen evaluaciones escritas sobre seguridad y sobre los riesgos para la salud y en los viajes - específicos para un país o región -, que se revisan a intervalos apropiados.

Antes de emprender una misión internacional todo el personal debe superar un examen médico. Asimismo, tanto ellos como los acompañantes a su cargo reciben «briefings» orales y escritos sobre los riesgos inherentes a su tarea, y las medidas existentes para paliarlos, incluido el seguro. Se comunican claramente las obligaciones y responsabilidades individuales en relación a los posibles riesgos. Los «briefings» se actualizan cuando se identifican nuevos equipos, procedimientos o riesgos.

Los planes de seguridad, con los procedimientos de evacuación, se revisan regularmente.

Se mantiene un registro de lesiones laborales, enfermedades, accidentes y víctimas fatales,

del que se hace un seguimiento para evaluar y reducir futuros riesgos.

Los planes de trabajo no requieren más horas que las establecidas en los contratos individuales. Los periodos de descanso y de vacaciones, basados en las políticas escritas, son de cumplimiento obligatorio.

Todo el personal debe someterse a un «debriefing» o entrevista de salida al finalizar un contrato o una misión. Hay disponibles servicios de chequeos médicos, orientación psicopedagógica y asesoramiento profesional. Los directores están capacitados para asegurar que se proporcionan estos servicios.

Cuando se trate de personal en turnos de emergencia, los directores deben asegurarse de organizar por adelantado los certificados de salud, las inmunizaciones y los procedimientos para obtener las profilaxis correctas y otros suministros esenciales.

²¹ Disponible en www.peopleinaid.org.

A24. PROCEDIMIENTO S PARA LA UTILIZACIÓN DE LA RADIO

Las radios sólo se deberán utilizar si son necesarias; en algunas situaciones son suficientes otros métodos de comunicación. Lleva tiempo aprender a utilizar bien una radio. Se deberá enseñar a todo el personal la utilización básica de la radio, como ayuda esencial para la protección, en las operaciones sobre el terreno en las que sean necesarias las radios.

Tipos de radios

Las radios de largo alcance son radios de alta frecuencia (HF) con las que se puede comunicar a una distancia de varios centenares de kilómetros, y en algunos casos de varios miles de kilómetros.

Las radios de corto alcance son normalmente radios de muy alta frecuencia (VHF). Habitualmente pueden comunicar directamente a una distancia de unos pocos kilómetros, pero si utilizan una estación repetidora (sobre una colina o un edificio alto) a veces pueden comunicar a varias decenas de kilómetros. Las distancias tradicionales²² de las radios de VHF son:

- Unidad manual a unidad manual: 2 – 5 km
- Unidad de vehículo a unidad de vehículo: hasta 20 km
- Unidad de base a unidad manual: hasta 15 km
- Unidad de base a unidad de vehículo: hasta 30 km
- Unidad de base a unidad de base: hasta 50 km

Algunas radios VHF son portátiles y funcionan con una pequeña antena: estas son las que suele llevar el personal de ayuda humanitaria. Las radios más grandes, tanto VHF como HF, se instalan en vehículos o edificios, con antenas más grandes.

Cuidado de la radio

Una batería de radio se debe recargar regularmente. Algunos tipos de baterías deberán estar totalmente descargados antes de ser recargados para no reducir la duración y la potencia de la batería. Es una buena costumbre llevar una batería de repuesto, totalmente cargada, para poder cambiar inmediatamente las baterías cuando la primera se agote.

²² Fuente: *Safety First: a field security handbook for NGO staff* por Shaun Bickley, versión revisada y publicada en 2003 por Save the Children UK. Disponible en www.plymbridge.com.

Las radios son artículos caros y atractivos para ladrones y soldados poco escrupulosos. Todos los miembros del personal deberán firmar un recibo cuando se les entregue la radio y se les advertirá que deben llevar consigo la radio en todo momento.

Programación de las radios

Muchas radios modernas tienen que ser programadas antes de poder ser utilizadas. Normalmente la programación la hará un técnico. La radio se sintoniza para las frecuencias utilizadas por las organizaciones humanitarias en esa zona, más una o más frecuencias específicas para uso de la organización.

A menudo, las organizaciones humanitarias compartirán uno o más canales de radio. Una agencia de las Naciones Unidas podría hacer disponibles dos o más de sus canales para uso de todas las organizaciones humanitarias. En este caso, un canal podría llamarse canal de «llamada» (calling channel) y otro, canal de «seguridad» o de «emergencia».

Procedimiento para hablar por radio

Es importante seguir el procedimiento estándar para hablar por radio. Sólo puede hablar a la vez una persona y cuando lo hace nadie más puede hablar. Al contrario de lo que sucede con el teléfono, cualquiera que tenga una radio puede oír lo que se dice. Por lo tanto, se deben tener en cuenta los siguientes principios para la utilización de la radio:

- Claridad
- Brevedad
- Seguridad

No utilizar la radio como si fuera un teléfono. Se ha de pensar lo que se va a decir antes de iniciar la transmisión. Las palabras y expresiones siguientes (denominadas *prowords*) son algunas de las utilizadas habitualmente:

Proword	Significado
HELLO	Estoy llamando a (introducir entonces la identificación de la persona o la estación a la que se está llamando).
CALLSIGN	El 'nombre de radio' de una persona o estación. (Compuesto normalmente de letras y números, por ejemplo, A21 (pronúnciese "Alfa Two One"). No se utilizan los nombres reales de personas u organizaciones).
THIS IS	Mi identificación es ...
I SAY AGAIN	Repito lo que acabo de transmitir.

READ BACK	Por favor, vuelva a leer toda esta transmisión exactamente como la oye.
ROGER	Entiendo lo que acaba de decir.
SEND	Por favor, envíe su mensaje.
OVER	Este es el final de mi transmisión; espero su respuesta.
OUT	Este es el final de mi transmisión; no espero respuesta. (Nunca se utiliza "OVER AND OUT").
WAIT	Tengo que hacer una pausa de unos segundos. Por favor, espere. (Durante ese tiempo el canal no puede ser utilizado por otros usuarios).
WAIT OUT	Tengo que hacer una pausa de más de unos segundos; volveré a llamar. (Durante ese tiempo el canal puede ser utilizado por otros usuarios).
CORRECT	Lo que usted acaba de transmitir es correcto.
WRONG	Lo que acaba de transmitir no es correcto.
CORRECTION	Lo que acaba de transmitir no es correcto; la versión correcta es...
BREAK – BREAK	Esto es una emergencia; necesito interrumpir una comunicación por radio para transmitir mi mensaje.

Llamar a otra persona

- Asegurarse de que nadie está transmitiendo al mismo tiempo. Esperar que las conversaciones en curso terminen por completo antes de empezar la transmisión.
- Preparar un mensaje breve pero preciso.
- Utilizar las expresiones de procedimiento estándar.
- Utilizar las identificaciones en lugar del nombre de personas. No identificar a organizaciones o personas por su nombre en la radio.
- Para empezar pulsar el botón de «Transmisión» y decir «Hello [identificación de la persona u organización con la que se quiere comunicar] mi identificación es [identificación de quien quiere establecer la comunicación] OVER (FIN – Espero su respuesta)». Soltar el botón de transmisión inmediatamente.

- Después de que el comunicante responda (por ejemplo, diciendo «[su identificación], send over (responda, espero su respuesta)»), presionar el botón de «Transmisión», repetir la identificación propia, enviar su mensaje y concluir con «Over (final de transmisión; espero su respuesta)» o «Out (final de transmisión; no espero respuesta)». Soltar el botón de «Transmisión».
- En una conversación, tras la llamada inicial es normal que cada transmisión comience con la identificación de la persona que esté hablando, aunque en algunos casos no es necesario. La práctica local varía.
- Dividir el mensaje en tramos con sentido y separados por pausas claras.
- Mantener un discurso claro, a ritmo normal y volumen moderado.
- Mantener el micrófono a unos 5 cm de la boca.
- Evitar hacer demasiadas llamadas. Utilizar la radio solamente para cuestiones de trabajo.
- No transmitir nunca información específica relacionada con la seguridad, planes de viaje o transferencias de dinero o mercancías

Alfabeto fonético

Al deletrear por radio o cuando se utilizan letras en las identificaciones, se utiliza el alfabeto fonético internacional. Todos los usuarios de la radio deben saber de memoria este alfabeto:

A	ALFA
B	BRAVO
C	CHARLIE
D	DELTA
E	ECHO
F	FOXTROT
G	GOLF
H	HOTEL
I	INDIA
J	JULIET
K	KILO
L	LIMA
M	MIKE
N	NOVEMBER
O	OSCAR
P	PAPPA
Q	QUEBEC
R	ROMEO
S	SIERRA
T	TANGO
U	UNIFORM
V	VICTOR
W	WHISKY
X	X-RAY

Y YANKEE
Z ZULU

Suministro de energía

Las radios no pueden funcionar sin energía. En la mayoría de las operaciones humanitarias, el suministro de las redes de electricidad no existe o no es fiable. Por lo tanto, probablemente se necesitará un generador y combustible para el generador que suministre energía a las radios más potentes directamente y a los cargadores de batería para las radios que funcionan con baterías.

Asegurarse de que todas las baterías están totalmente cargadas, de forma que, si en una emergencia no hay fuentes de energía y el generador no funciona, se pueda seguir comunicando.

Los generadores se deberán situar suficientemente lejos de oficinas y alojamientos para reducir los ruidos molestos que puedan causar. Lo mejor es poder instalarlos en una construcción exterior suficientemente ventilada o construir un muro alrededor. Son aparatos valiosos, por lo que se deberán asegurar con candados sólidos y se evitará que el público pueda acceder a ellos.

Cuando se utilizan redes de electricidad poco fiables o un generador, los equipos electrónicos pueden ser dañados o destruidos por sobrecargas de tensión. Es fundamental conectar un dispositivo de protección de sobrecargas entre la fuente de energía y las radios, los cargadores de baterías y los ordenadores.

Los generadores requieren un mantenimiento regular realizado por un técnico competente.

Emergencia

La llamada de emergencia estándar por radio, utilizada en origen para navíos y aeronaves, es «MAYDAY MAYDAY MAYDAY», seguida por la identificación del emisor emitida tres veces, seguida a su vez por su localización, una breve descripción de la emergencia y la asistencia que se necesita. En la práctica, los trabajadores humanitarios raramente utilizan este procedimiento, sino que emplean el lenguaje normal o un informe inmediato del incidente (véase el Anexo 29).

Códigos de coacción (*duress*)

Las expresiones de los códigos de coacción son generalmente palabras o frases inofensivas seleccionadas para ser utilizadas por radio o por teléfono para indicar que quien habla está en una situación amenazadora y no tiene libertad para comunicarse. Todos los miembros del personal deberán estar informados de las expresiones y palabras de los códigos de coacción.

SÍ

- Hacerse con formación sobre el uso de la radio antes de empezar; puede ser una ayuda practicar con un colega.
- Pensar antes de hablar.
- Ser muy breve.
- Utilizar la radio solamente cuando no haya otro método adecuado de comunicación.
- Saber cuál es el canal de llamada y cuál es el canal de emergencia.

NO

- No hacer referencia a informaciones sensibles por radio.
- No tocar una antena cuando la radio esté transmitiendo (puede haber peligro de quemaduras).
- No utilizar una radio cerca de combustible cuando este esté expuesto al aire, por ejemplo cuando se está cargando un vehículo (puede haber peligro de que se prenda el combustible).

A25. PERIODOS DE DESCANSO Y OCIO

Durante una operación de alta presión, el personal necesitará probablemente periodos regulares de descanso y ocio. El objetivo de estos periodos es ayudar a prevenir la tensión o la enfermedad y mejorar la eficiencia. El periodo de descanso y ocio implica habitualmente que un miembro del personal abandona la operación durante unos días y se va a un lugar que esté suficientemente cerca para que no sea caro, pero suficientemente lejos de la operación para que se pueda sentir alejado y libre de tensiones.

El lugar para disfrutar de los periodos de descanso y ocio deberá ser tan relajante como sea razonablemente posible. Preferentemente deberá ser un lugar en el que la persona en cuestión pueda utilizar su lengua. El alojamiento deberá ser confortable, aunque no necesariamente lujoso. Algunas personas preferirán tener compañía, pero otras preferirán estar solas.

El tiempo de descanso y ocio que se necesite dependerá de las circunstancias y de los recursos disponibles. En la fase más grave de una crisis importante, algunas organizaciones ofrecen en torno a una semana de descanso y ocio cada seis semanas. En fases subsiguientes, menos graves, la frecuencia se podría reducir a ocho o doce semanas o más.

Una vez decidido un procedimiento de descanso y ocio para una operación, es una buena práctica que sea obligatorio, porque los miembros del personal más motivados puede que decidan no disfrutar de esos periodos si es facultativo y esto puede ser causa de tensión, enfermedad o ineficiencia.

En el pasado, los periodos de descanso y ocio estaban previstos casi exclusivamente para el personal internacional, con el argumento de que esas personas estaban trabajando en un país extranjero, lejos de sus familias y estructuras normales de apoyo. Pero en algunas circunstancias, el personal nacional puede verse sometido a las mismas tensiones que el personal internacional. En estos casos, los buenos gestores analizarán qué fórmula de descanso y ocio conviene al personal nacional; debido a la presencia de sus familias, es probable que la fórmula tenga que ser diferente a la del personal internacional.

Más información en «*Guidelines on Setting up a Policy on Rest and Relaxation*» (Directrices para la implantación de una política de descanso y ocio) de People in Aid, 2002, en www.peopleinaid.org.

A26. EVALUACIÓN DE LA PROTECCIÓN

El objetivo de una evaluación de la protección es comprender suficientemente la situación en materia de protección para que el equipo pueda organizar de forma adecuada sus medidas de protección

Normalmente, el jefe del equipo realiza una evaluación de la protección antes de adoptar la decisión definitiva de despliegue y, por supuesto, antes de la llegada del equipo principal. Esto se hace preferentemente mediante una visita de evaluación y, cuando no es posible hacer esa visita, mediante una evaluación a distancia.

Una visita de evaluación de la protección debe ser suficientemente larga para cumplir con sus objetivos. Entre los factores que influyen en la duración de la visita cabe incluir:

- El nivel de inseguridad.
- La experiencia de la persona o personas que hacen la evaluación.
- El número de personas que hace la evaluación.
- Extensión de la zona geográfica.
- Complejidad de la situación política.
- Tiempo.
- Otras circunstancias locales, como vacaciones, festivales, etc.
- Disponibilidad de interlocutores clave, tales como líderes locales.
- Disponibilidad de transporte.
- Disponibilidad de buenos mapas.
- Gravedad de la necesidad humanitaria. Si están muriendo muchas personas, puede ser necesario en ocasiones hacer una evaluación de la protección más rápida para que el programa pueda emprenderse tan pronto como sea posible; pero esto se ha de considerar cuidadosamente, ya que una evaluación excesivamente rápida puede ser peligrosa.

El requisito más importante de una evaluación de la protección es hablar con las personas que vayan a explicar mejor la situación en materia de protección. Puede tratarse de tipos de personas muy diversos, como por ejemplo:

- Residentes habituales, seleccionados al azar en un abanico representativo de localidades.
- Líderes locales, tales como alcaldes, ancianos, jefes de pueblos, gobernadores, políticos, etc.

- Mujeres: a menudo hay que hacer un esfuerzo especial para reunirse con mujeres (a ser posible, separadas de los hombres, ya que sus opiniones e información podrían ser considerablemente distintas de las de los hombres).
- Líderes religiosos.
- Personal de ONG locales.
- Personal de organizaciones humanitarias internacionales (tanto personal nacional como personal internacional).
- Gente del mundo empresarial.
- Diplomáticos.
- Otras personas que se puedan conocer, como antiguos trabajadores humanitarios, personalidades del mundo académico, etc.

Una conversación informal proporciona a menudo la información más útil, aunque con líderes locales podría ser conveniente un estilo más formal, según la cultura local. La persona que efectúe la evaluación querrá respuestas a un amplio abanico de preguntas, entre ellas:

Situación general

- ¿Qué está sucediendo en la arena política?
- ¿Cuál es la situación económica? ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos? ¿Cuánta pobreza hay y cuáles son sus causas? ¿Hay un nivel elevado de desempleo?
- ¿Cuál es la estructura social de la zona?
- ¿Cuáles son las religiones locales y cuánta gente las sigue?
- ¿Cuál es la historia de la zona?

Amenazas

- ¿Cuáles son las principales amenazas para las organizaciones humanitarias en la zona?
- ¿Qué tipos de delitos se producen y cuál es su volumen?
- ¿Varían estas amenazas en función de la zona o del tipo de organización humanitaria?
- ¿Varían en función de la hora del día o de la época del año?
- ¿Varían las amenazas en función de los distintos tipos de personal (es decir, nacional, internacional, hombres, mujeres o personal de un grupo étnico particular)?
- ¿Son diferentes algunas amenazas para el personal local y sus familias?
- ¿Qué incidentes de protección se han producido en meses y años recientes?
- ¿Se han visto implicadas en alguno de esos incidentes organizaciones humanitarias u otras organizaciones internacionales?
- ¿Hay amenazas originadas desde fuera de la zona? ¿Cómo se puede obtener información sobre esta cuestión?

- ¿Hay amenazas de terrorismo? En ese caso, ¿son suficientemente graves para que sea necesario pedir asesoramiento especializado sobre medidas de protección antiterrorista?

Actitud local

- ¿Cuáles son los métodos más adecuados de conseguir la aceptación de la población local?
- ¿En qué medida comprenden el trabajo de las organizaciones humanitarias la población y los líderes locales?
- ¿Cuál es la actitud de la población y los líderes locales respecto de las organizaciones humanitarias actualmente?
- ¿Qué rumores circulan? ¿Qué hay de cierto en esos rumores? ¿Qué actitudes locales reflejan esos rumores?
- ¿Hay grupos locales o individuos hostiles a las organizaciones humanitarias?
- ¿Qué opinión hay localmente respecto de mi propia organización?
- ¿Cuáles son los mejores métodos que podemos utilizar para explicar nuestro papel a la población y los líderes locales?
- ¿Qué impacto puede tener nuestra llegada sobre la opinión local?
- ¿Qué impacto puede tener nuestra presencia sobre la protección de la población local?
- ¿Va a ser valorado nuestro trabajo por la población y los líderes locales?
- ¿Cómo va a ser considerado el personal internacional (de distintas categorías y nacionalidades)?
- ¿Cómo va a ser considerado el personal nacional (de distintas categorías)?
- ¿Hay prácticas o aspectos culturales que debemos tener en cuenta?
- ¿Hay que tener en cuenta problemas de corrupción? ¿Podrá trabajar nuestra organización sin tener que pagar sobornos?
- ¿Hay alguna nacionalidad o grupo étnico especialmente vulnerable en el contexto local?

Autoridades locales

- ¿Exigen las autoridades locales el registro de las organizaciones humanitarias? Si los hay, ¿qué requisitos se les imponen?

Perfil de nuestra organización

- ¿Debemos adoptar un perfil bajo, medio o alto al desplegarlos?
- ¿Hay lugares adecuados para nuestras oficinas, almacenes y alojamientos?
- ¿Hay cuestiones o problemas que puedan afectar a nuestra imparcialidad? ¿Tendremos, por ejemplo, que trabajar a ambos lados de la línea del frente o entre varios grupos étnicos para demostrar nuestra imparcialidad?

- ¿Cómo podemos garantizar que vamos a seguir siendo independientes y que se nos va a considerar así? Por ejemplo, ¿debemos situar nuestra oficina o nuestro alojamiento deliberadamente lejos de la residencia o las oficinas de líderes locales prominentes?

Defensa

- ¿Qué medidas de defensa es probable que necesitemos?
- ¿Vamos a necesitar guardias armados (normalmente solo en circunstancias extremas – véase el Anexo 13)?
- ¿Qué equipos relacionados con la defensa vamos a necesitar?

Personalidades y grupos de influencia

- ¿Quiénes son los líderes más influyentes localmente?
- ¿Qué grupos étnicos hay, donde están y quiénes son sus líderes?
- ¿Qué otras organizaciones (fuerzas armadas, policía, sociedad civil, medios políticos, empresariales, religiosos, culturales) tienen influencia localmente?
- ¿Cuáles son los objetivos de esos grupos?
- ¿De dónde obtienen su fuerza esos grupos?
- ¿Qué opinión tiene de esos grupos la población local?
- ¿Cuáles son las relaciones de esos grupos entre sí?
- ¿Qué autorizaciones necesitará nuestra organización para trabajar? ¿A quién le corresponde expedir esas autorizaciones? ¿Cuánto tiempo se necesita para obtenerlas?

Personal

- ¿Hay problemas para la contratación de personal nacional? ¿Habrá problemas para encontrar personas con las competencias adecuadas? ¿Será posible seguir un procedimiento de contratación equitativo?
- ¿Habrá riesgos para el personal nacional a causa de su trabajo?
- ¿Qué medidas de protección se necesitarán para las viviendas del personal nacional y para el traslado del personal nacional al y del trabajo?
- ¿Qué es más conveniente: personal nacional o personal internacional? ¿Hombres o mujeres? ¿En qué proporciones?
- ¿Qué puestos clave son esenciales para la protección? ¿Podremos cubrirlos?

Circulación y acceso

- ¿De cuánta libertad de movimientos disponen las organizaciones humanitarias?

- ¿Tendrá acceso la organización a las zonas en las que se propone trabajar?
- ¿Hay toque de queda? Indicar con precisión las horas en los diferentes lugares.
- ¿Hay rutas de evacuación viables?

Bienes

- ¿Estarán a salvo los bienes de la organización?
- ¿Cuáles son los riesgos de que los bienes de la organización inciten a la violencia? (Si, por ejemplo, los roban y los venden.)
- ¿Cuál es la actitud de las autoridades respecto de los bienes de las organizaciones humanitarias cuando se termina un programa?

Seguros

- ¿Hay un proveedor de seguros local que tenga buena reputación?

Seguridad de emplazamiento

- ¿Será posible tener un emplazamiento seguro para oficinas, alojamientos y otros?

Fuerzas y cuerpos de seguridad

- ¿Cómo cumple sus funciones la policía local?
- ¿Cómo son de disciplinadas las fuerzas armadas locales?

Generalidades

- ¿Compensan los beneficios probables de nuestro trabajo el riesgo en materia de protección?
- ¿La presencia de la organización va a poner en peligro a terceros?

Es importante tener en cuenta que algunas informaciones pueden ser inexactas, deliberada o accidentalmente. Para reducir al mínimo este riesgo, se deberá contrastar la información clave a través de diversas fuentes.

Se pueden encontrar documentos que ayudan a responder a las cuestiones precedentes. Estos documentos proceden de un amplio abanico de fuentes, entre ellas:

- Informes de las Naciones Unidas y ONG y archivos antiguos.
- Informes y artículos de medios de comunicación locales e internacionales.
- Documentación académica.
- Publicaciones oficiales.

En Internet hay muchos documentos disponibles. Entre algunas fuentes útiles cabe citar:

- ReliefWeb www.reliefweb.int

- Redes regionales integradas de información de las Naciones Unidas (IRIN) www.irinnews.org
- Centros de información humanitaria de las Naciones Unidas www.humanitarianinfo.org
- “International Crisis Group” www.crisisweb.org
- AlertNet www.alertnet.org

En una visita de evaluación es fundamental hacerse con una impresión sobre la zona. La forma de conseguirlo mejor depende de cada zona. Puede ser útil, si es seguro hacerlo:

- Recorrer diferentes barrios de la ciudad o las ciudades principales.
- Visitar los mercados y charlar con comerciantes y clientes.
- Recorrer las carreteras importantes y pararse a hablar con la gente de vez en cuando.
- Visitar pueblos apartados y hablar con la gente.

En determinados casos, puede que no sea seguro hacer algunas de esas cosas. Como se está haciendo una evaluación y puede que no se conozca bien la zona, será necesario recabar asesoramiento de fuentes de confianza sobre lo que es seguro hacer y, preferentemente, ir acompañado por una persona de confianza que esté familiarizada con la zona y pueda contribuir a asegurar que se está a salvo.

Cuando se habla con la población local en una visita de evaluación, existe el peligro de dar lugar a malentendidos. Según la cultura y el contexto, una breve visita puede ser considerada como una promesa de que se va a volver trayendo ayuda, incluso si se ha explicado claramente la razón de la visita y se ha tenido cuidado en no prometer nada. Esto podría causar problemas a la organización o a otros trabajadores humanitarios.

Si no se está familiarizado con las costumbres locales, puede ser fácil ofender a alguien y no darse cuenta, en especial al hacer preguntas. El mero hecho de que la visita sea rápida puede ser ofensivo para algunas culturas en las que un aspecto importante de la corrección es dedicar tiempo a cumplidos y conversación.

Al planear una evaluación se deben tener en cuenta estas consideraciones y podría llegarse a la decisión de no visitar determinados lugares o personas, sino de obtener información relativa a la seguridad por otros medios.

En teoría, la evaluación deberá presentarse por escrito. Esto permite que los responsables principales la comprueben y aprueben, así como su difusión a otros miembros del equipo. También

quedará un registro, a efectos de evaluación y responsabilidad.

Una estructura posible de evaluación en materia de protección sería la siguiente:

- Localización, fecha y autor.
- Situación general.
- Autoridades locales.
- Riesgos:
 - Lista de riesgos.
 - Probabilidad de que cada uno de esos riesgos se haga realidad.
 - Impacto probable de cada riesgo, si se hace realidad.
 - Puede ser útil recoger esos riesgos en una carta – véase el final de este Anexo.
- Vulnerabilidad de la organización ante esos riesgos.
- Medidas de protección necesarias para minimizar esa vulnerabilidad.
- Relación que será necesario mantener con otras organizaciones.
- Conclusiones:
 - ¿Compensan los beneficios probables del trabajo de la organización los riesgos en materia de protección?
 - ¿La presencia de la organización pone en peligro a terceros?
 - Recomendaciones.

Si la necesidad humanitaria es muy urgente, puede que no haya tiempo para presentar una evaluación escrita. En este caso se deberá redactar un resumen. En casos extremos, cuando se tiene que intervenir en cuestión de horas, los responsables principales pueden autorizar que no se presente por escrito una evaluación en materia de protección. En este caso, normalmente deberán registrar esta decisión, junto con las razones que han llevado a tomarla, para explicar por qué no se han seguido las buenas prácticas normales.

Véase también la Carta de Impacto de Riesgos que figura en el Anexo 38.

A27. SESIONES INFORMATIVAS SOBRE PROTECCIÓN

La duración y el contenido de las sesiones informativas sobre protección variará según las circunstancias y en función del trabajo que esté haciendo cada miembro del personal, pero en general la mayoría de las sesiones informativas iniciales sobre protección es probable que incluyan al menos los temas siguientes:

- Geografía local: características principales; centros de población; caminos; estado de las carreteras; catástrofes naturales tales como inundaciones, terremotos, erupciones volcánicas; otros aspectos que puedan afectar a la protección. Se deberá hacer un gran esfuerzo para conseguir buenos mapas de la zona con los que se pueda organizar una sesión informativa efectiva.
- Historia de la zona, en particular en lo que afecte a la situación política actual y a la situación en materia de protección.
- Situación política y tendencias, problemas o aspectos sensibles en el ámbito político.
- Grupos étnicos de la zona y su historia, características y aspiraciones respectivas.
- Cultura y costumbres de la zona, incluidos cumplidos aceptables, idiomas utilizados y acciones y frases que se deben evitar.
- Personalidades locales clave, incluidos líderes políticos y de otro tipo.
- Legislación local, en la medida en que afectan a las organizaciones humanitarias.
- Policía local y otros funcionarios pertinentes.
- Fuerzas armadas y otros grupos armados de la zona.
- Código y hábitos de circulación.
- Amenazas probables para las organizaciones humanitarias.
- Procedimientos y otros consejos para responder a esas amenazas.
- Incidentes recientes en materia de protección.
- Localización de servicios médicos locales.
- Rutas de evacuación.
- Otras organizaciones humanitarias presentes en la zona.
- Números de teléfono o canales de radio y nombres de radio para llamar en caso de emergencia.
- Antecedentes para el programa humanitario actual de la organización.
- Autorizaciones necesarias para las organizaciones humanitarias.

- Expedición de documentos de identidad y explicación de cuándo se requieren.
- Plan de protección, incluidos todos los procedimientos y normas relativos a la protección.
- Tiempo suficiente para poder responder a todas las preguntas que se planteen.

El personal contratado en el país ya conocerá parte de la información antes citada; será el responsable quien decida qué partes de la sesión informativa no serán necesarias para el personal nacional.

Es muy conveniente, e incluso esencial si las circunstancias lo permiten, informar al personal internacional sobre la situación general y no solo sobre aspectos específicos de la situación relacionados con la protección. Esto les ayudará a comprender el entorno en el que van a trabajar, lo que a su vez les puede ayudar a adoptar decisiones adecuadas en materia de protección. Podría ser útil que un responsable redactase un resumen informativo de orientación, con información básica sobre la situación. Este resumen podría incluir, por ejemplo:

- El nombre del Jefe del Estado.
- El nombre del Primer Ministro.
- Partido o partidos del gobierno y sus líderes.
- El gobierno está en el poder desde [fecha].
- El mandato del gobierno expira el [fecha].
- Partidos de la oposición y sus líderes.
- Autoridades locales importantes para el trabajo humanitario; sus funciones; nombres de funcionarios clave; datos de contacto.
- Descripción del conflicto, si lo hay.
- Descripción de la situación local en materia de delincuencia.
- Nombres de fuerzas militares, paramilitares o bandidos en la zona.
- Datos de contacto de embajadas o consulados locales.

Quizá el personal nacional no necesite mucha información sobre la situación local, pero habrá que informarle sobre la organización que lo emplea. El contenido de esta información podría incluir:

- Una breve historia de la organización.
- Objetivos de la organización.
- Zonas en las que trabaja.
- Número de personas que trabajan para la organización.
- Fuentes de financiación.
- Nombres del director ejecutivo y otros responsables principales.

- Nombre del encargado de esa zona.
- Localización y datos de contacto de la sede central.
- Estrategias y reglamentaciones pertinentes de la organización.
- Cultura de la organización.
- Planes de la organización en esa zona.

Notas:

1. El objetivo de la sesión informativa en materia de protección es que los miembros del personal puedan comprender suficientemente bien la situación local para poder vivir y trabajar con seguridad en esa situación.

2. Se deberá organizar una sesión informativa en materia de protección a todos los miembros del personal contratados a escala internacional antes de que viajen a un lugar que no sea seguro. Esta sesión informativa deberá ser todo lo minuciosa que sea posible, pero normalmente no puede ser tan detallada como una sesión informativa sobre seguridad sobre el terreno. A la llegada se deberá organizar otra sesión informativa sobre protección más detallada y con información actualizada sobre la situación.

3. Se organizará una sesión informativa completa sobre protección para los miembros del personal contratados localmente antes de que empiecen a trabajar.

4. En algunos casos, podría ser necesario organizar una sesión informativa sobre protección para los miembros de la familia del personal, directamente o a través del miembro del personal de que se trate, y darles instrucciones escritas o una versión impresa del plan de seguridad, en caso necesario.

A28. INCIDENTES DE PROTECCIÓN: PREVENCIÓN Y REACCIÓN

Los dirigentes deben encargarse de que su personal esté bien preparado para minimizar los riesgos de protección y para responder a los incidentes. A continuación se presentan varias formas de reducir el riesgo en los diferentes tipos de incidentes y de reaccionar cuando ocurren. Recuérdesse que no se aplican a todas las situaciones: la respuesta mejor dependerá de las circunstancias concretas. Pero sí pueden ser sugerencias útiles para adaptarlas como convenga.

Para facilitar la consulta, en la misma lista figuran los incidentes de protección junto con algunos incidentes sanitarios y de seguridad.

(a) Accidentes

Accidentes de circulación

En muchos casos, la actividad más peligrosa del personal humanitario es conducir. Aunque los accidentes no sean estrictamente un tema de protección, se mencionan en esta Guía dado el gran número de miembros del personal humanitario que mueren y resultan heridos en las carreteras. Hay que hacer un gran esfuerzo para que la conducción sea segura y los vehículos estén bien mantenidos y poder, así, evitar accidentes en la medida de lo posible.

Cuando se produce un accidente:

- Pararse rápidamente de forma segura. Apartarse de la carretera si es seguro hacerlo. Nota: en algunas culturas no es seguro pararse tras un accidente porque la población puede atacar y hasta matar a los ocupantes del vehículo que crean que ha provocado el accidente. En estos casos, lo normal es no pararse, aunque haya habido víctimas, y pedir ayuda a la policía o a otra autoridad. Pero hay otras culturas donde hay que detenerse inmediatamente; de hecho, no hacerlo es un delito penal. Esto pone de manifiesto la importancia de conocer bien la situación local y de informar al personal nuevo.
- Evitar que haya aún más peligro. Cuando haya ocurrido un accidente hay que evitar que pasajeros, mirones y otros usuarios de la carretera puedan sufrir más daños. Para ello puede que sea necesario:
 - Sacar de los vehículos a los pasajeros que estén en peligro inminente.
 - Colocar señales de aviso, tales como triángulos reflectantes colocados bien por

delante del lugar del accidente y orientados hacia el tráfico que llegue en ambas direcciones. Si no se dispone de triángulos reflectantes, se improvisará una señal alternativa (por ejemplo, colocando a una persona que haga señales o utilizando un método de aviso familiar para la población local, que podrían ser hojas o ramas colocadas en la carretera).

- Apagar el fuego o evitar un incendio probable (por ejemplo si se ha producido una fuga de combustible).
- Dirigir el tráfico para que evite el accidente, si es necesario.
- Apartar del tráfico automóvil y de otros peligros a los peatones y demás espectadores.
- Prestar los primeros auxilios a quien los necesite.
- Llamar a una ambulancia si es necesario y, si no hay ambulancias, intentar llevar a las víctimas al puesto médico de urgencia más próximo, quizá utilizando su propio vehículo.
- Llamar a la policía.
- Tomar los nombres y direcciones de los eventuales testigos.
- Intercambiar datos con los demás implicados en el accidente.
- Si se dispone de una máquina de fotos, fotografiar las posiciones de los vehículos tras el accidente y otros detalles importantes, siempre que eso no suscite reacciones negativas de los espectadores.
- Cuando llegue la policía, colaborar plenamente con ella.
- Mostrarse cortés y respetuoso con todos. Si ha habido heridos en el accidente, aunque no se tenga la culpa, se deberá hacer una visita a los heridos y a sus familias, quizá con un pequeño regalo. Así se gana a la población local, lo que puede ser útil para la propia protección.
- Tras el incidente, redactar una nota detallada del mismo. Identificar las lecciones pertinentes y asegurarse de que se hagan los cambios de procedimientos que sean necesarios. Si procede adoptar medidas disciplinarias, asegurarse de que se toman con rapidez y equidad. Es importante aplicar un buen procedimiento en el caso de los accidentes de carretera, dado el número considerable de muertos y heridos que causan entre el personal humanitario.
- Registrar el incidente en el libro de accidentes de la organización.

Otros accidentes

Además de a los accidentes de circulación, el personal humanitario está expuesto a una serie de peligros entre los que cabe citar, por ejemplo:

- Descargas eléctricas.
- Peligros naturales, como desprendimientos, corrimientos de tierras, inundaciones o terremotos.
- Tropezones, resbalones o caídas.
- Ahogamiento.
- Quemaduras.

Los responsables deben encargarse de minimizar la exposición a estos riesgos tomando las medidas adecuadas para limitar sus efectos, o agilizar el restablecimiento si se producen.

Una buena práctica sobre el terreno es llevar un libro de accidentes. Los accidentes deben notificarse a los responsables y registrarse en el libro de accidentes. Los casi-accidentes, es decir, los casos en que se ha evitado por poco un accidente, deben registrarse de la misma forma. Los responsables principales revisarán regularmente este libro para poder sacar todas las lecciones necesarias.

Se estima que en los países industrializados se podría haber evitado el 70% de los accidentes laborales si las empresas hubieran implantado medidas de control de la seguridad adecuadas²³. Un análisis completo de las medidas sanitarias y de seguridad queda fuera del ámbito de este documento, pero es evidente que una buena gestión de la seguridad que no tenga en cuenta los riesgos de la no protección supone un planteamiento no equilibrado de la seguridad del personal.

(b) Ataque aéreo

Puede ser de varios tipos:

- Bombardeo
- Disparos
- Misiles

Como en todos los otros tipos de amenazas, es muy importante *evaluar* la posibilidad de sufrir ataques aéreos. En particular:

- Probabilidades.
- De haberlos, probabilidad de ser su objetivo.
- Objetivos probables del ataque aéreo. ¿Alguno de esos objetivos está cerca?
- En caso de ataque aéreo, tipo de ataque probable.
- Habida cuenta de todo lo anterior, medidas de protección que se han de tomar, tipo de refugio que se necesita y, si el riesgo de

²³ Véase el sitio RoSPA en <http://www.rospa.com/CMS/index.asp>.

ataques aéreos es elevado, necesidad de estar presente en la zona.

Véase información sobre refugios en el Anexo 33.

En caso de ataque aéreo, la acción correcta dependerá del tipo de ataque y del lugar en el que se esté. Según las circunstancias, pueden ser adecuados los procedimientos siguientes:

- Tirarse inmediatamente al suelo y permanecer tumbado.
- Si se puede, arrastrarse hasta una zanja, un edificio o un muro dejándose ver lo menos posible. Esto puede ofrecer una cierta protección. En caso contrario, quedarse quieto. La mayoría de las explosiones y la metralla suben desde la explosión formando un cono, por lo que la mejor protección es estar lo más bajo posible. Así se puede sobrevivir muy cerca de explosiones.
- Observar lo que sucede.
- No moverse hasta estar seguro de que el ataque ha terminado. Atención: puede parecer que ha terminado cuando en realidad va a empezar una segunda oleada. Si hay un funcionario responsable de la protección de las organizaciones humanitarias, quizá pueda, aunque no siempre, anunciar el final del ataque por radio. Puede que se tenga que esperar bastante tiempo antes de poder estar razonablemente seguro de que no va a haber más ataques.
- Si se está en un edificio, tirarse al suelo y alejarse de las ventanas. Los cristales producen muchas muertes y heridas. Si es seguro, dirigirse a uno de los refugios señalados sin dejarse ver demasiado.
- Igual que en todos los incidentes, no utilizar la radio a menos que sea absolutamente necesario. No llamar a los colegas para saber si están seguros: si necesitan ayuda llamarán ellos. Dejar abiertas las frecuencias de radio para que quienes tienen que hacer llamadas de emergencia puedan hacerlas.
- Notificar el incidente de la forma adecuada.

(c) Accidentes aéreos

Aunque los accidentes aéreos se consideran normalmente una cuestión sanitaria y de seguridad y no de protección, han provocado la muerte de un número considerable de personal humanitario en los últimos años. Esta es la razón por la que se incluyen en esta Guía.

Los responsables humanitarios pueden reducir el riesgo de accidentes aéreos en determinados aspectos:

- Eligiendo la compañía aérea o un chárter.

- Evitando rutas de alto riesgo.
- Manteniéndose al tanto de la situación a lo largo de todas las escalas de la ruta.

Las organizaciones humanitarias deben decidir las compañías y rutas que se han de evitar, y aplicar esta decisión.

Si un miembro del personal es víctima de un accidente aéreo, es probable que las autoridades locales organicen las operaciones de búsqueda y rescate. El responsable competente debe encargarse de que se informe inmediatamente y se mantenga al tanto de la situación a sus familiares y allegados. En el Anexo 22 figura una sugerencia de procedimiento para informar a los familiares y allegados.

(d) Emboscadas

La mejor defensa contra las emboscadas es evitarlas. Unas buenas evaluaciones de la protección, combinadas con procedimientos de toma de decisiones madurados y cuidadosos, evitarán viajes por zonas donde son probables las emboscadas.

Aunque la probabilidad de caer en una emboscada se puede reducir, no se puede eliminar sin suprimir todos los desplazamientos. En algunos casos, la mejor decisión será suprimir todos los viajes, al menos temporalmente. En otros casos, si el riesgo de emboscada es muy escaso y el viaje es esencial para salvar muchas vidas, los responsables humanitarios pueden decidir que el desplazamiento está justificado. La cuestión la decidirán caso por caso unos responsables competentes y con experiencia.

Los vehículos blindados pueden ser una protección adicional contra las emboscadas, apropiada en algunas circunstancias, pero se deberá contar con conductores familiarizados con la conducción de este tipo de vehículos. Son unos vehículos caros de compra y manutención, y no protegen contra todos los tipos de armas. También pueden dar a la población local la lamentable impresión de que se quiere reforzar a la organización.

Si el personal cae en una emboscada, hay formas de reaccionar que pueden mejorar sus probabilidades de supervivencia. Aunque haya habido muchos casos desgraciados de personas asesinadas y heridas en emboscadas, también los hay de personas que han salido ilesas.

La mejor conducta a seguir dependerá de muchos factores, entre ellos, el tipo de carretera, el relieve, si el personal viaja a pie o en un vehículo, el tipo de vehículo, el número de viajeros, su nivel de preparación, los objetivos de los asaltantes y su

nivel de preparación, el tipo de armas utilizadas, etc. Cuanto mayor sea el número de estos factores con los que el personal esté familiarizado, mayor será su capacidad de tomar buenas decisiones.

Se indican a continuación algunos procedimientos posibles para reaccionar ante determinados tipos de emboscadas. Lo que puede ser aconsejable en unos casos, en otros puede no serlo, o incluso ser peligroso.

Se necesita un buen criterio y formación para poder tomar una buena decisión en el momento crítico. Estos procedimientos van dirigidos al personal para ayudarles a reflexionar de antemano sobre sus posibles respuestas. Es fundamental que los procedimientos propuestos se seleccionen y adapten a la situación local, según proceda.

Hipótesis 1: emboscada con barricadas

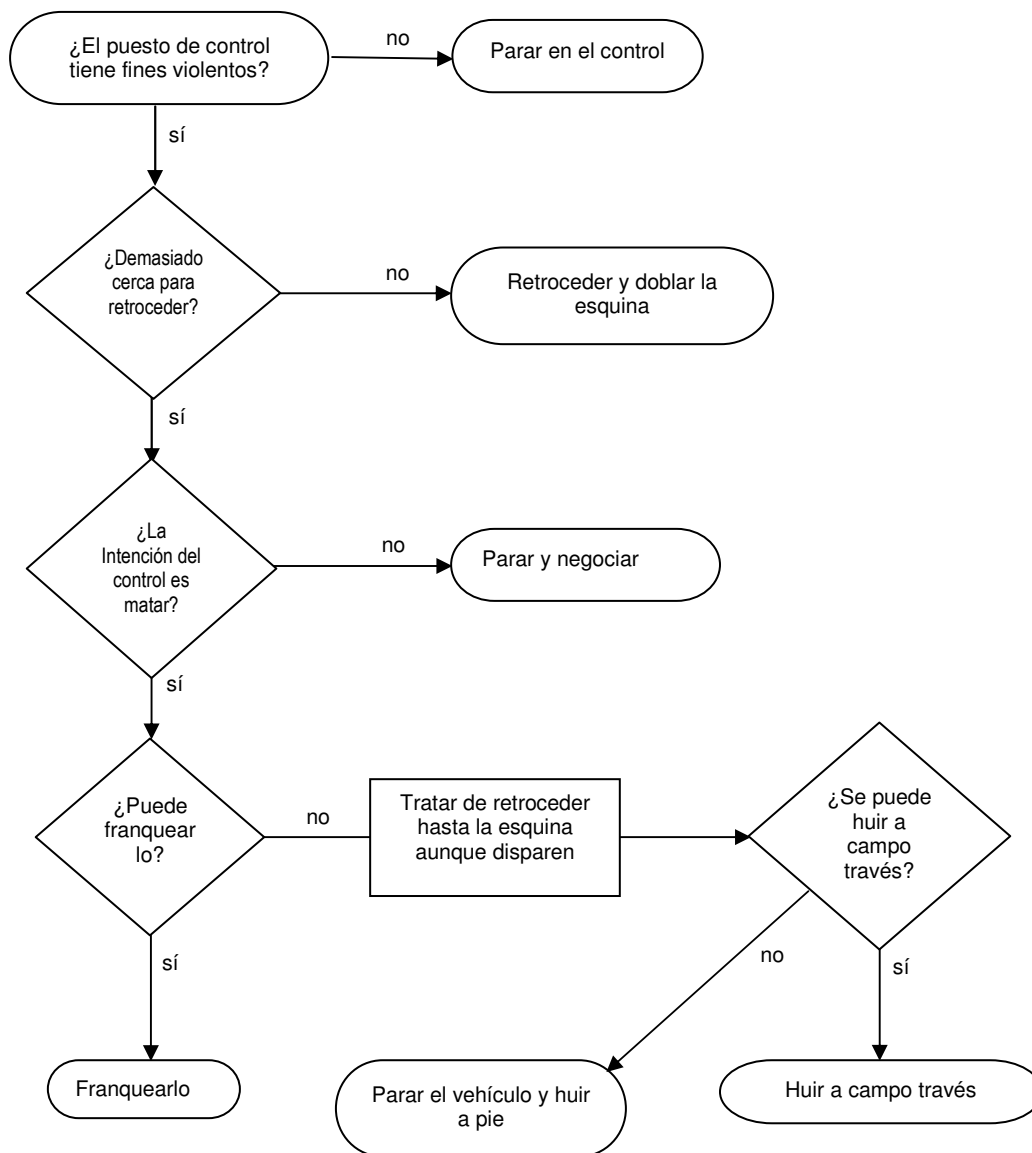
Al doblar una esquina, el trabajador humanitario ve el camino cortado por una barricada (o simplemente que hay un puesto de control). Su conocimiento de la zona le dice que no es un puesto de control normal, sino que podría tratarse de una emboscada.

- Tendrá que decidir muy deprisa si es un simple puesto de control, sin intenciones hostiles, o si podría tener intenciones hostiles contra él.
- Si estima que puede haber violencia, deberá parar inmediatamente, si puede, y retrocederá hasta la esquina. Doblada la esquina, si el camino es suficientemente ancho, deberá dar la vuelta y marcharse. Si no puede dar la vuelta, deberá seguir marcha atrás. Deberá enviar un informe inmediato del incidente.
- Si la barricada está tan cerca que es probable que parar y dar marcha atrás provoque un ataque, hay que tomar una decisión inmediata:
 - Si estima que el objetivo de la barricada puede ser matar o herir a los ocupantes del vehículo:
 - Cruzar a toda velocidad la barricada si es materialmente posible, pero sin perder el control del vehículo. Esto puede implicar embestir un obstáculo para quitarlo de en medio. No zigzaguear, porque se puede volcar. Una vez franqueada la barricada, alejarse a una velocidad segura, incluso si disparan contra el vehículo, y enviar un informe inmediato del incidente tan pronto como se pueda. Los pasajeros deberán tenderse en el fondo del vehículo o pasar lo más desapercibidos posible.

- Si no se puede franquear la barricada (el obstáculo puede ser demasiado grande), tratar de dar marcha atrás hasta la esquina, aunque esto pueda atraer el fuego. Enviar un informe inmediato del incidente.
- Si no es posible ni retroceder hasta la esquina ni franquear la barricada, quedan al menos otras dos opciones:
 - Reducir la velocidad lentamente para detenerse a unos 5 metros de la barricada, como si fuera un puesto de control normal. Acceder serenamente a lo que pidan. Es posible que los atacantes no quieran matar, sino que simplemente quieran hacerse con el vehículo y sus pertenencias, por ejemplo. Si procede, negociar con ellos y convencerles de que no hagan daño a nadie. Enviar un informe inmediato del incidente tan pronto como sea posible, pero sin que lo vean ni oigan los atacantes.
 - Ahora bien, especialmente en el caso de que el trabajador humanitario esté seguro de que si lo atrapan lo van a matar, se puede decidir salir de la carretera y huir a campo través. Si no se puede salir de la carretera, parar bruscamente y decir a los pasajeros que huyan. Evidentemente, esto es muy arriesgado, pero puede salvar vidas, que siempre es preferible a que mueran todos. Puede que sea más sensato que cada uno corra en una dirección, de forma que si capturan a algunos los otros puedan escapar. Enviar un informe inmediato de incidente tan pronto como se pueda, por lo que puede ser útil llevar una radio en la huida.
- Si se está seguro de que el objetivo de la barricada **no** es matar ni herir:
 - Reducir la velocidad lentamente para detenerse a unos 5 metros de la barricada, como si fuera un puesto de control normal. Acceder serenamente a lo que pidan. Recuérdese que perder el vehículo u otras pertenencias tiene mucha menos importancia que perder la vida. Entregue todo lo que le pidan con rapidez y tranquilidad. Si los atacantes se van entonces, no hacer movimientos bruscos hasta que se pierdan de vista. Entonces, enviar un informe inmediato de incidente, si se

puede, y llevar a todo el personal a un lugar seguro.

En el siguiente diagrama se resumen algunos de los procedimientos posibles descritos.



Hipótesis 2: emboscada sin barricadas

Al ir conduciendo por la carretera el trabajador humanitario oye disparos cercanos que pueden alcanzar al coche. Puede que no esté seguro de que disparan contra él ni de dónde vienen los disparos.

- Acelerar, si es seguro hacerlo, y rebasar la emboscada. (Dar por supuesto que es una emboscada, no perder el tiempo en comprobarlo). Conducir deprisa pero sin perder el control del vehículo. No zigzaguear, porque se puede volcar. Seguir conduciendo a una velocidad segura, incluso si disparan contra el vehículo. Los pasajeros deberán mantenerse al fondo del vehículo o pasar lo más desapercibidos posibles. Enviar un informe inmediato del incidente tan pronto como se pueda.

Es difícil tomar decisiones adecuadas en plena emboscada, pero es más fácil hacerlo si el personal es competente, está bien entrenado e informado y tiene experiencia. Lo mejor, con diferencia, es evitar las emboscadas con una buena evaluación de la protección y buenas decisiones.

Con la excitación del momento, el personal que ha sobrevivido a una emboscada puede olvidar enviar un informe inmediato del incidente. Es muy importante acordarse de hacerlo, tanto por la propia protección como para avisar a otros viajeros para que no caigan en la misma emboscada.

(e) Arresto o detención

A veces se arresta o detiene al personal humanitario. El riesgo de que esto suceda puede reducirse sustancialmente:

- Manteniendo buenas relaciones con las autoridades y grupos locales.
- Observando una conducta adecuada dentro y fuera del trabajo.
- Respetando las leyes y costumbres locales.
- Asegurándose de llevar toda la documentación adecuada, tanto personal como de los vehículos.
- Formando e informando a los miembros del personal antes de que empiecen su misión.

En caso de detención o arresto de un miembro del personal, su superior deberá actuar con rapidez. El mejor curso de acción dependerá de las circunstancias, pudiendo incluir:

- Visitarlo tan pronto como sea posible, para apoyarle y establecer los hechos.
- Reunirse con un responsable de alta categoría de la organización que lo haya detenido. Según las circunstancias, se puede decidir pedir su liberación o presentar una protesta por la detención y solicitar su liberación.
- Obtener la asistencia de un abogado, en caso necesario.
- Informar a las otras organizaciones humanitarias. Si consideran que la detención no está justificada, puede que decidan actuar de forma coordinada para convencer a las autoridades de que liberen a la persona en cuestión.
- Informar al CICR y pedirle consejo, si procede.
- Informar a las autoridades consulares si el detenido es de otro país.
- Informar a familiares y allegados si no liberan a la persona rápidamente.

En muchos casos, el hecho de que las autoridades sepan que otras organizaciones internacionales están al corriente de la detención puede ser suficiente para que liberen al detenido.

En otros casos, la detención puede estar justificada porque la persona en cuestión ha cometido un delito o hay sospechas razonables de que lo ha hecho. De ser así, es importante respetar el derecho de las autoridades a seguir los procedimientos legales adecuados. El abogado de la organización podrá asesorar sobre la mejor forma de proceder.

La detención puede ser en realidad un secuestro. Esto puede no estar claro al principio, pero sí cuando se exija un rescate o se impongan otras condiciones para la liberación. En este caso, consúltese la sección sobre secuestros que se incluye en este Anexo.

(f) Agresión

Al producirse un robo u otro delito puede ocurrir también una agresión. También puede haber una agresión con el único objetivo de matar o herir a alguien. Todas las situaciones son diferentes y se ha de decidir cuál es la mejor respuesta en caso de agresión. Algunas de estas respuestas podrían ser:

- Huir.
- Pedir ayuda por radio, por teléfono o de viva voz.
- Llamar la atención: chillar, gritar, utilizar una alarma, tocar el claxon del vehículo, etc.
- Defenderse.
- Entregarse (sólo si se cree que el agresor no va a intentar matar).

Las técnicas de autodefensa requieren formación y entrenamiento, pero pueden dar confianza en uno mismo. También se ha de aprender a defenderse con un arma improvisada; además, al trabajador humanitario pueden quitarle el arma o pueden utilizarla contra él. Normalmente, está prohibido que el personal de una organización humanitaria esté armado.

(g) Bombas

Los ataques con bombas pueden adoptar varias formas:

- Coches bomba.
- Cartas bomba.
- Trampas explosivas.
- Ataques suicidas con bombas.
- Bombardeos aéreos.

A los cuatro primeros se les suele llamar artefactos explosivos improvisados (AEI).

Prevención

Como con todas las otras amenazas, es importante *evaluar* el riesgo de sufrir un ataque con bombas, si lo hay. Si se considera que existe ese riesgo, se necesitará probablemente asesoramiento especializado sobre las medidas de protección que se deban tomar.

La amenaza de coches bomba puede requerir que se mantenga a los vehículos a una determinada distancia de todo lugar utilizado regularmente por el personal y puede obligar al personal a controlar si hay bombas en los vehículos antes de usarlos.

La amenaza de cartas bomba puede hacer necesario que los especialistas inspeccionen las cartas y que se forme al personal sobre esta cuestión. Si se descubre una carta o un paquete sospechoso, habrá que depositarlo con suavidad.

No se colocará nada encima ni se meterá en agua. Se evacuará el edificio y la zona circundante hasta que un experto lo haya examinado. Entre las características sospechosas cabría citar:

- Procedencia poco habitual o desconocida.
- Falta de remite.
- Franqueo excesivo.
- Tamaño anormal o inusual.
- Manchas grasientas en el paquete.
- Cables, cuerdas u hojas metálicas protuberantes en el paquete o fijadas a él.
- Escritura incorrecta o mala o etiqueta mecanografiada.
- Diferencia entre remite y lugar de franqueo, o dirección incorrecta.
- Caligrafía no habitual.
- Olor peculiar. (Muchos de los explosivos usados por los terroristas huelen a crema de zapatos, aceite de engrase o almendras).
- Pesadez o ligereza inusuales.
- Un paquete blando pero con un contenido duro.
- Un paquete con un envoltorio superior al habitual.
- Forma o peso desigual.
- Parte superior, inferior o lateral esponjosa.
- Paquete entregado a mano por un desconocido.

No cortar nunca la cinta adhesiva, las cuerdas u otros adminículos de un paquete sospechoso ni sumergir una carta o un paquete sospechoso en agua. Cualquiera de esos actos puede provocar que un artefacto explosivo estalle. No tocar ni desplazar una carta o un paquete sospechoso.

La mayor parte de las víctimas de ataques terroristas urbanos las causan esquirlas de vidrio. Las amenazas de bomba u otros explosivos (proyectiles, gradas, cohetes, etc.) obligan a reforzar las ventanas con película antiexplosiones e incluso con cortinas reticulares y otros dispositivos para reducir el número de víctimas por esquirlas de vidrio. La película antiexplosiones debe ser poliéster de 175 micras de espesor (incluidas las capas adhesivas o las capas múltiples) o de propiedades equivalentes. Para ventanas más grandes puede ser necesario un grosor mayor.

Se ha de pensar en la forma de proseguir el programa en caso de que una explosión destruya un edificio clave o documentos o activos importantes.

Para más información, véase “*Bombs – protecting people and property*”, guía publicada por el Ministerio del Interior británico²⁴.

Reacciones

Si se descubre o sospecha que hay una bomba, la mejor reacción dependerá de las circunstancias. Como norma general, el procedimiento siguiente puede proporcionar un marco de acción:

- **CONFIRMAR** que la sospecha de bomba es razonable. No tocarla ni moverla.
- **DESPEJAR** rápidamente la zona de gente, al menos hasta 100 metros de distancia, o hasta 400 si el objeto sospechoso es mayor que una maleta o es un vehículo. Dejar abiertas puertas y ventanas, pero no detenerse a abrirlas si eso retrasa la evacuación del edificio. No usar los ascensores ni las escaleras mecánicas. Si se puede, cortar la electricidad y el gas para reducir el riesgo de incendio.
- **ACORDONAR** la zona en un radio de 100 metros (400 si el objeto sospechoso es mayor que una maleta o es un vehículo) y no dejar a nadie entrar en la zona.
- **CONTROLAR** la situación, Llamar a la policía o a otra autoridad. Cuando lleguen, seguir sus instrucciones.

Si al descubrir la bomba se encuentra presente un policía u otro oficial adecuado, será él quien supervise los procedimientos anteriores. En caso contrario, deberá hacerlo el responsable de mayor rango, hasta que llegue la autoridad pertinente.

Una vez tomadas las medidas anteriores, las fuerzas de seguridad se ocuparán de la bomba. Nadie debe volver a entrar en la zona hasta que ellas lo permitan.

Recuérdese que, si explota una bomba, puede que haya más. Se deberán prestar los primeros auxilios a quienes los necesiten a la vez que se despeja la zona y se llama a la policía o a otra autoridad.

(h) Amenaza de bomba por teléfono

La amenaza de bomba se puede recibir por teléfono. En este caso, según las circunstancias, puede ser conveniente el procedimiento siguiente:

- Mantener la calma y no colgar.
- Registrar las palabras exactas del interlocutor.
- Preguntas que se han de hacer:

²⁴ Disponible en dos partes en www.homeoffice.gov.uk/docs/bombs.pdf y www.homeoffice.gov.uk/docs/bombs2.pdf.

- ¿Dónde está exactamente la bomba?
- ¿Cuándo va a explotar?
- ¿Qué aspecto tiene?
- ¿Qué tipo de bomba es?
- ¿Qué hará que la bomba explote?
- ¿Ha colocado usted la bomba?
- ¿Por qué está haciendo esto?
- ¿Cómo se llama?
- ¿Su dirección?
- ¿Su número de teléfono?
- De ser posible, anote:
 - Ruidos de fondo de la conversación (de la calle, de una casa, música, etc.).
 - ¿Suenan como una llamada local, interurbana o internacional?
 - Acento del interlocutor.
 - Voz del interlocutor (sonora, suave, clara, amortiguada, tranquila, emotiva, etc.).
 - Sexo y edad estimada del interlocutor.
 - Hora, fecha, duración y número receptor.
- Notificar inmediatamente la llamada al superior y a la policía u otro cuerpo de seguridad.

Evacuar inmediatamente el lugar siguiendo el procedimiento indicado en el epígrafe 'Reacciones' anterior. Informar a la policía y a otra autoridad pertinente.

Muchas amenazas de bombas son falsas, pero hay que tratarlas todas como si fueran reales y urgentes hasta que se haya registrado la zona y la policía indique que es segura. Ha habido casos en que la lentitud de la reacción ante una amenaza de bomba ha provocado muertos y heridos adicionales.

Para más información, véase "*Bombs – protecting people and property*", guía publicada por el Ministerio del Interior británico²⁵, que contiene un impreso para que lo rellene la persona que recibe una amenaza de bomba por teléfono.

(i) Ataques químicos, biológicos y radiológicos

Queda fuera del ámbito de esta Guía aconsejar sobre el complicado tema de los ataques químicos, biológicos y radiológicos. De haber una amenaza de este tipo, se ha de decidir si el personal debe seguir trabajando en la zona. Si se decide que sí, es probable que se requieran formación y equipos caros.

(j) Concentraciones

Las concentraciones pueden ser totalmente pacíficas, pero a veces crean riesgos, por ejemplo de robos o de actos violentos. Una muchedumbre

²⁵ Disponible en dos partes en www.homeoffice.gov.uk/docs/bombs.pdf y www.homeoffice.gov.uk/docs/bombs2.pdf.

pacífica puede convertirse a veces en una turba violenta o en una rebelión. Es importante saber cuándo habrá concentraciones (festivales o manifestaciones políticas) y las razones. Si se piensa que pueden volverse violentas, mantenerse alejado.

Si el trabajador humanitario se encuentra en medio de una concentración que piensa que puede volverse violenta, deberá tratar de pasar desapercibido e integrarse lo más posible y, al mismo tiempo, intentar alejarse de ella tan pronto como pueda.

No fomentar nunca que se pueda formar una concentración (por ejemplo, al preparar una distribución), a menos que se esté seguro de poder satisfacer a tiempo sus expectativas.

(k) Terremotos

Si se está trabajando en una zona propensa a terremotos, se deben tomar precauciones. Habrá que asesorarse con técnicos en terremotos, que podrían estar disponibles a nivel local. Entre las cuestiones que se han de tener en cuenta cabe citar:

- Evaluar el riesgo de trabajar en una zona de este tipo.
- Encontrar un edificio resistente a terremotos para vivir y trabajar (a veces esto puede ser difícil o imposible).
- Estar preparado para un terremoto, por ejemplo:
 - Sujetar los equipos para que no caigan encima de nadie; fijar archivadores y librerías a la pared.
 - Empernar y aherrojar los depósitos de gas y combustible.
 - Sujetar los ordenadores y demás equipos (por ejemplo con tiras 'velcro').
 - Instalar pestillos en las puertas de armarios y en los cajones.
 - Almacenar alimentos, agua, etc. para una emergencia.
- Aprender a reconocer las señales de un temblor de tierra o un terremoto.
- Acciones inmediatas.
- Acciones pasado el terremoto.
- Otros riesgos, como roturas de tuberías de gas y combustible.

(l) Combates

El personal humanitario debe intentar evitar los lugares donde haya un conflicto armado, a menos que haya una razón vital para ello y los beneficios probables de su trabajo compensen los riesgos. Aún así, en estas situaciones el personal debe comprender los riesgos y debe permanecer en la

zona sólo si está libremente dispuesto a ello. En algunos casos, puede que los combates no presenten un gran riesgo para el personal humanitario, en cuyo caso se podría pensar que los beneficios de quedarse compensan el riesgo relativamente bajo de hacerlo.

Estando bien informados de la situación local, los responsables y el personal podrán saber cuándo es probable que surjan tensiones y sean más probables los combates. Deberán entonces ajustar sus planes en consecuencia, para evitar estar expuestos a los combates cuando se produzcan. En algunos casos esto significa estar preparados para evacuar la zona; en otros, ponerse a seguro en refugios mientras duren. La organización puede tener el mandato de asistir a la población durante las hostilidades, por ejemplo, prestando asistencia médica. De ser así, siempre en función de las circunstancias, el trabajo puede continuar mientras el personal no esté amenazado directamente.

Nada sustituye a formar a los miembros del personal sobre cómo reaccionar en caso de combates. Leer un manual no puede, ni de lejos, proporcionarles el mismo nivel de preparación. Es más probable que reacciones adecuadamente sobre el terreno si se les enseñan conocimientos prácticos y, a continuación, se les hace practicarlos hasta que los sepan aplicar solos.

No obstante, puede ser útil que esta Guía incluya algunas explicaciones. Si se está en terreno abierto y hay disparos o deflagraciones (como fuego de mortero o de artillería), lo correcto dependerá de muchos factores, como por ejemplo el tipo de combates y el lugar en el que se encuentre. Según las circunstancias pueden ser adecuados los procedimientos siguientes:

Disparos cuando se está a pie en terreno abierto

- Tirarse al suelo y permanecer tendido, a menos que se crea que se es el objetivo y que se está a la vista del agresor. En este caso, correr hacia un lugar que quede fuera de la vista del atacante. Alejarse rápidamente del origen de los disparos, manteniéndose oculto, y dirigirse a un lugar seguro. En caso contrario (el objetivo es otro), mantenerse pegado al suelo si sigue siendo seguro. Si se puede, arrastrarse o rodar hasta una zanja u otro lugar donde protegerse de las balas perdidas, pero si puede haber minas, quedarse fuera de las zanjas u otros lugares que puedan estar minados.

Disparos cuando se está en un vehículo

- Evaluar rápidamente lo que está sucediendo y actuar según el propio criterio:

- ¿Los tiros vienen de delante? Puede que lo mejor sea detenerse, salir del coche y tirarse al suelo lejos del vehículo, en una zanja si es posible y la zona no está minada. Si se cree ser el objetivo de los disparos, quizá lo mejor sería dar la vuelta y alejarse.
- Si no se sabe de dónde vienen los disparos, o si se producen alrededor o detrás, puede que lo más correcto sea pensar que se trata de una emboscada y, en consecuencia, acelerar tanto como se pueda con seguridad y alejarse. Otra alternativa es pararse, salir del vehículo y tirarse al suelo lejos del coche, en una zanja si es posible, a condición de que no sea una zona con peligro de minas, porque el coche puede atraer los disparos. Se deberá decidir cuál de estas opciones es la mejor.

Disparos cuando se está en un edificio

- Tirarse inmediatamente al suelo. Si se puede, arrastrarse sin dejarse ver demasiado al refugio designado o a una sala interior o un pasillo que estén mejor protegidos que otras habitaciones de las balas perdidas. No acercarse a las ventanas, ya que las esquirlas de vidrio son la principal causa de muerte o lesiones.

Explosiones cuando se está a pie en terreno abierto

- Tirarse inmediatamente al suelo y permanecer tendido. Si se puede, rodar o arrastrarse a una zanja, dentro de un edificio o detrás de un muro sin dejarse ver demasiado. Esto puede ofrecer una cierta protección. Si no, quedarse quieto. Una explosión puede ir seguida de otras que podrían estar más cerca. La mayor parte de la explosión y la metralla sube desde el lugar de la explosión en forma de cono, por lo que la mejor protección es mantenerse lo más bajo posible. De esta forma se puede sobrevivir a veces a explosiones que se producen muy cerca.
- Se deberá tener en cuenta la situación local. En algunas circunstancias, a los ataques con granadas sigue fuego indiscriminado de gran intensidad. En otros casos, se utilizan primero bombas pequeñas para atraer a una multitud y se deja preparada otra bomba para que explote entre 5 y 30 minutos después y matar así a mucha más gente. En estos casos, probablemente lo mejor sea abandonar la zona tras una explosión.

Explosiones cuando se está en un vehículo

- Parar el vehículo, salir rápidamente y tirarse al suelo lejos del vehículo o en una zanja si la hay y es segura. Si se cree que se es el

objetivo y que el riesgo de pararse es mayor que el de permanecer en el vehículo, lo mejor será escapar a la mayor velocidad que sea segura. Como siempre, la decisión dependerá de cómo se evalúe la situación y del buen criterio de cada uno.

Explosiones cuando se está en un edificio

- Si se está en un edificio, tirarse al suelo y alejarse de las ventanas. Las esquirlas de cristal causan muchos muertos y heridos. Si es seguro hacerlo, dirigirse (sin dejarse ver demasiado) al refugio designado o una habitación interior o un pasillo que estén mejor protegidos de las balas perdidas que otras habitaciones. Mantenerse alejado de las ventanas.

Tras haber adoptado la acción inmediata apropiada

- Siempre que no se sea el objetivo del ataque, no moverse hasta estar seguro de que el ataque ha terminado. Atención: puede parecer que ha terminado cuando de hecho va a empezar un segundo ataque. Si las organizaciones humanitarias disponen de un oficial de seguridad, este podría anunciar por radio que el peligro ha pasado, pero a menudo esto no es posible. Por lo tanto, se deberá esperar antes de poder estar razonablemente seguro de que no va a haber más ataques.
- Si se cree ser un objetivo del ataque, decidir por su propio criterio el mejor curso de acción; por ejemplo, en algunas circunstancias puede ser mejor dirigirse a un lugar seguro que quedarse en el mismo sitio.
- Como en todos los incidentes, no utilizar la radio si no es absolutamente necesario. No llamar a los colegas para saber si están a salvo: si necesitan ayuda, ellos llamarán. Mantener libres las frecuencias de radio para que puedan usarlas quienes tienen necesidades de emergencia.
- Notificar el incidente de la forma adecuada, teniendo en cuenta la necesidad de mantener libres las frecuencias de radio para que otros puedan utilizarlas para mensajes de emergencia.

(m) Incendios

Todos los miembros del personal tienen que conocer el procedimiento a seguir en caso de incendio. Un marco simple, aplicable en muchas circunstancias aunque no en todas, es el siguiente:

- Si se descubre un incendio, dar la alarma gritando '¡Fuego!' y haciendo funcionar la alarma de incendio, si la hay.

- Utilizar un extintor o una manta para apagar el fuego, si es seguro y no se pone en peligro la vida propia o la de otras personas.
- Abandonar el edificio lo más rápidamente posible. Es preferible hacerlo andando que corriendo, para evitar accidentes. Ir al punto de reunión indicado en los casos de incendio.
- Cerrar las puertas conforme se vaya avanzando para evitar que el fuego se propague.
- Recuérdese que el humo puede matar. Si hay humo, arrastrarse para mantener la boca por debajo del nivel del humo.
- Debe haber una persona designada para comprobar que no queda nadie en el edificio. Si se trata de un edificio grande, debe haber un sistema de bomberos auxiliares encargados de comprobar que no hay nadie en ninguna de las partes del edificio. En el punto de reunión en caso de incendio se debe pasar lista para garantizar un control de todos los ocupantes.
- Llamar a los bomberos, si los hay. Si no, dar la alarma a los edificios vecinos e improvisar una brigada de bomberos.
- No volver a entrar en el edificio hasta que una persona debidamente cualificada anuncie que se puede hacer con seguridad.

En el Anexo 12 se incluyen las medidas de protección contra incendios.

(n) Inundaciones

Si hay riesgo de inundaciones, se debe identificar, debiéndose adoptar las medidas pertinentes. De ser posible, no se utilizarán edificios situados en zonas propensas a inundaciones y no se utilizarán las carreteras cuando puedan verse inundadas

Pero si hay riesgo de inundaciones, pueden ser útiles estas sencillas precauciones:

- Construir barreras para desviar el agua y proteger los edificios.
- Almacenar por encima del nivel probable del agua los artículos críticos que puedan verse dañados por una inundación.
- Procurar que haya espacio suficiente para el personal en un piso superior al que las aguas no puedan llegar.
- Proveerse de una reserva de alimentos, agua y material para cocinar por encima del nivel de las aguas.
- Mantener una reserva de medicinas necesarias.
- Asegurarse de que haya sanitarios, aunque sean improvisados, por encima del nivel de las aguas.

- Mantener los equipos de comunicaciones por encima del nivel de las aguas. Mantener cargadas las baterías. Si se puede, almacenar un pequeño generador por encima del nivel de las aguas para cargar las baterías y otros fines.
- De ser necesario, almacenar un bote para el transporte durante la inundación. Asegurarse de que solo se use cuando sea seguro hacerlo y por personas cualificadas y competentes. Puede que se necesiten otros materiales de protección, como chalecos salvavidas.

(o) Fraude

Se entiende por fraude una acción deliberada e incorrecta que cause una pérdida financiera a la organización²⁶. Incluye robar bienes o pertenencias, falsificar notas de gastos y falsificar (o destruir) registros para ocultar acciones incorrectas. No incluye los errores contables, las acciones avaladas por prácticas establecidas ni los casos en que no haya pérdidas

Otras posibles irregularidades son actividades no autorizadas para ganancia personal, tales como concederse 'préstamos' de la caja o usar vehículos o abusar del teléfono u otros equipos.

Inevitablemente, el fraude perjudica a la organización, no solo porque desvía recursos que deben llegar a los beneficiarios, sino porque puede dañar la eficacia, la moral, la credibilidad y, en definitiva, la financiación y hasta su supervivencia.

Los incidentes de fraude y las irregularidades requieren mucho cuidado para minimizar el impacto a largo plazo. Es importante estar preparado para reaccionar a los fraudes e irregularidades financieras teniendo un procedimiento escrito con las acciones que se deben tomar.

Es mejor, por supuesto, prevenir el fraude que tener que hacerle frente, algo que se hará con unos buenos procedimientos financieros – véase el Anexo 11.

No obstante, si se produce un fraude o se piensa que puede haberlo habido, los siguientes pasos pueden ofrecer sugerencias útiles, según las circunstancias:

- No pasar por alto el fraude real o supuesto: actuar.

²⁶ Esta definición y parte de esta sección están adaptadas del Manual de Formación de Mango (Management Accounting for Non-Governmental Organisations), disponible en www.mango.org.uk.

- Si hay documentos o pruebas clave, dar los pasos oportunos para ponerlos a buen recaudo antes de informar al personal de cualquier sospecha de fraude.
- Anunciar que va a haber una investigación. Debe realizarla una persona competente, independiente de cualquiera que haya podido estar implicado en el fraude. Una alternativa, quizá apropiada cuando se sospeche un fraude pero no se tenga la certeza, es anunciar una inspección financiera, por ejemplo solicitada por la sede central. (Es más fácil anunciarlo si se sabe por adelantado que la sede puede hacerlo sin previo aviso.)
- La investigación deberá concluir en un informe escrito dirigido al Director Financiero e incluirá:
 - La confirmación de que ha habido un fraude.
 - El importe de la pérdida sufrida.
 - La identidad del presunto o los presuntos autores, si se sabe.
 - Identificación de los fallos de procedimiento o del personal que han hecho posible el fraude.
 - Identificación de las personas a las que deben aplicarse medidas disciplinarias.
 - Acciones recomendadas para el futuro y sobre los procedimientos que tengan que cambiarse para prevenir fraudes ulteriores.
- El Director Financiero u otro director debe encargarse, a continuación, de que se tomen rápidamente las medidas disciplinarias o de otro tipo que sean necesarias.

Para más información sobre formas de actuar en caso de fraude y otros aspectos de buena gestión financiera, véase www.mango.org.uk.

(p) Granadas

Una granada de mano es una bomba pequeña que, como su propio nombre indica, se lanza con la mano. Estalla inmediatamente o en pocos segundos y su metralla cubre una amplia zona.

Si se lanza una granada cerca de una persona, el procedimiento siguiente reduce el riesgo de daño en muchos casos. Habrá que decidir rápidamente la mejor línea de acción a seguir:

- Gritar "¡Granada!" y tirarse inmediatamente al suelo cubriéndose la cabeza. Si se puede, procurar que haya una barrera entre la persona y la granada. Pero lo más importante es tirarse al suelo, porque normalmente la explosión y la metralla adoptan la forma de un cono. Por esta razón, a veces se puede salir totalmente ileso aun estando muy cerca de donde ha explotado la granada.

- Si se tiene tiempo, la cabeza deberá ser la parte más alejada de la granada y las piernas se deberán cruzar apuntando hacia el artefacto.
- Los demás deben tirarse inmediatamente al suelo de la misma forma en cuando oigan a alguien gritar “¡Granada!”.
- Tras la explosión, comprobar que no haya otra, u otro tipo de peligro, antes de moverse.
- Si en los 30 segundos siguientes no hay ninguna otra explosión, alejarse arrastrándose boca abajo hasta un lugar seguro, con una cobertura sólida entre la persona y la granada. Procurar que nadie se acerque a la granada. Notificar el incidente a las autoridades apropiadas.
- Tomar las medidas oportunas para asegurarse de que ya no hay peligro.
- Cuando se esté seguro de que no hay otro peligro inmediato, dar los primeros auxilios a quienes los necesiten. Recuérdese que en ocasiones a una granada puede seguirle otro tipo de violencia, en cuyo caso se ha de abandonar rápidamente la zona.
- Pedir asistencia médica.
- Notificar el incidente.

(q) Secuestro de vehículos

Se pueden realizar secuestros de vehículos por varias razones, entre ellas:

- Para robar el vehículo u otras pertenencias que se transporten en él.
- Para servirse de los ocupantes como rehenes.
- Para utilizar el vehículo para otro delito, quizá protegidos por la identidad del vehículo.
- Para conseguir un efecto político, como demostrar que las fuerzas de seguridad no controlan completamente la zona.
- Para atentar contra los ocupantes, quizá con objeto de causar un efecto político o para asegurarse de que los ocupantes no revelarán la identidad de quienes han robado el vehículo.

Dado el peligro que implica, conviene, si es posible, evitar el secuestro. Aunque se pueden reducir las ocasiones de ser secuestrado, no se puede eliminar la posibilidad sin suprimir todos los viajes. En algunas circunstancias, suprimir todos los viajes, al menos durante un tiempo, puede que sea la mejor decisión. En otros casos, se puede decidir que si el riesgo de secuestro es muy bajo y hay que viajar para salvar vidas, los desplazamientos están justificados. La decisión la deberán tomar caso por caso unos responsables competentes y con experiencia.

Los vehículos blindados pueden ofrecer una protección suplementaria contra este riesgo, que podría ser adecuada en determinadas circunstancias. Pero se necesitan conductores familiarizados con la conducción específica de estos vehículos, que además son caros de comprar y mantener.

Hay muchas formas de intentar un secuestro. Cabe citar entre las más habituales:

- Instalar una barricada o puesto de control para detener el vehículo.
- Rodear el vehículo cuando esté parado en un semáforo o en un atasco.
- Utilizar otro vehículo para cortar el paso o embestir el vehículo y forzarlo a detenerse.
- Montar un accidente o una avería falsos para incitar al vehículo a pararse u ofrecer su ayuda. Los agresores, fingiendo ser víctimas o curiosos, se vuelven entonces contra los ocupantes del vehículo. Si en una determinada zona cabe esta posibilidad, se deberán dar a todos los conductores instrucciones de no pararse en caso de accidentes o averías, sino de seguir adelante como si fuera un intento de secuestro.

Para evitar un secuestro cuando se está siendo seguido, en algunas circunstancias pueden ser adecuadas estas acciones²⁷:

- Intentar mantener la calma y no empezar a conducir deprisa. Si se hace eso, además de alertar a sus perseguidores, se aumenta el riesgo de sufrir un accidente.
- Cambiar de dirección para confirmar que se está siendo perseguido, pero NO hacia una carretera secundaria o un lugar desconocido. No alejarse de zonas concurridas.
- No dirigirse a casa, sino a un cuartelillo de policía, una gasolinera, un puesto de las Naciones Unidas, etc.
- Si los secuestradores empiezan a acercarse, intentar permanecer en el centro de la calzada para dificultarles que se adelante y corten el paso. Atención al riesgo de sufrir un accidente frontal.

Si se produce un intento de secuestro, puede ser adecuado responder igual que en caso de emboscada (véase el Anexo 28, que incluye procedimientos antiemboscadas). Si se considera que los secuestradores tienen intención de asesinar o herir gravemente a los ocupantes del vehículo, probablemente lo mejor es escapar, si es

²⁷ Adaptadas del Coordinador de Naciones Unidas en materia de protección para Kenia.

posible, incluso aunque esto suponga algunos riesgos.

Si se produce un secuestro y los secuestradores exigen quedarse con el vehículo u otros bienes, se debe cooperar con ellos tranquila y rápidamente, sin hacer movimientos bruscos que puedan ser mal interpretados – recuérdese que no merece la pena perder la vida por ninguna pertenencia.

Téngase en cuenta que hasta movimientos inocentes, como intentar soltarse el cinturón de seguridad o coger un documento, pueden interpretarse como un intento de agarrar un arma, por lo que conviene decir al secuestrador lo que se va a hacer.

Si se produce un secuestro y se captura a miembros del personal, véase la sección sobre secuestros del presente anexo, donde se dan consejos sobre lo que se puede hacer.

(r) Secuestro de aviones

El secuestro de aviones es estadísticamente poco probable, por lo que es poco probable ser víctima de este tipo de incidente. Los aviones pueden ser secuestrados por diversas razones, entre ellas:

- Provocar un efecto político, como por ejemplo conseguir publicidad para una causa política.
- Realizar un atentado terrorista utilizando el avión.
- Ser el resultado del desvarío de una persona mentalmente desequilibrada.

La mejor protección contra este tipo de secuestros es utilizar exclusivamente compañías aéreas que apliquen buenos procedimientos de seguridad. La vigilancia de los pasajeros también puede ayudar, si informan de cualquier cosa sospechosa a la compañía o al personal de seguridad. Pero como en todos los otros casos, no hay ningún método cien por cien seguro para prevenir los secuestros.

Las precauciones siguientes²⁸ pueden ser de ayuda en caso de secuestro aéreo:

- Desembarazarse discretamente de cualquier cosa que no se pueda explicar o que pueda enfadar o hacer sospechar a los secuestradores.
- Mantener la calma y obedecer a los secuestradores.
- Responder de forma sencilla a las preguntas que hagan los secuestradores. No hacer ni decir nada que pueda despertar el interés de los secuestradores.

²⁸ Adaptado del folleto de Naciones Unidas sobre *Security in the Field*, UNSECOORD, 1998

- Utilizar la lengua materna, aunque la de los secuestradores sea diferente y se conozca. Así se podría obtener información sobre las intenciones de los secuestradores.
- Tratar de parecer indiferente a lo que sucede alrededor. Dormir, leer un libro, etc.
- Intentar mantener las formas. Tener miedo es natural. Tranquilizarse, respirar lenta y pausadamente y tratar de organizar las ideas.
- Desde los secuestros del 11 de septiembre de 2001, hay quien piensa en la posibilidad de que los pasajeros, en grupo, ataquen a los secuestradores si creen que estos se proponen matar a más gente estrellando el avión contra un objetivo. La idea es que, si muchos pasajeros se abalanzan sobre los secuestradores usando como escudo almohadas, cojines u otros artículos, algunos podrán fallecer o resultar heridos, pero hay una probabilidad de dominar a los secuestradores. De esta forma, el objetivo del ataque se salvaría y, si el avión consigue aterrizar en buenas condiciones, los pasajeros también sobrevivirían. Esta Guía no puede hacer recomendaciones sobre lo que se ha de hacer: debe ser una decisión personal basada en las circunstancias del momento.
- En caso de intento de rescate, deslizarse hacia abajo en el asiento todo lo que se pueda o tirarse al suelo y cubrirse la cabeza con las manos o con una almohada para evitar daños corporales.
- Finalizado el incidente, es natural tener ganas de explayarse sobre él. Se deberá pensar en pedir la presencia de un terapeuta experimentado. Algunas de las reacciones de tensión pueden aparecer pasado un cierto tiempo, a veces meses. De ser así, se deberán reconocer y, en caso necesario, se deberá pedir ayuda a un especialista.

(s) Secuestros

Desgraciadamente, a veces el personal humanitario corre el riesgo de que lo secuestren. Las razones del secuestro pueden ser varias:

- Conseguir un rescate.
- Obtener un efecto político o publicidad.
- Usar a las personas secuestradas como escudos humanos.

Como siempre, más vale prevenir que curar, por lo que se deben diseñar procedimientos de protección para que las posibilidades de secuestro sean las mínimas en los casos en que el riesgo sea significativo.

Si se produce un secuestro, la sede central debe crear inmediatamente un grupo de gestión de crisis. Puede ser conveniente crear un grupo

similar en la oficina de campo responsable de la persona secuestrada. Debe dejarse claro enseguida quién es el primer responsable de gestionar el incidente. Es él quien debe planificar el curso a seguir, en función de las circunstancias y de cómo las haya evaluado:

- Informar a la policía local y a otras autoridades pertinentes.
- Informar a todas las partes interesadas del nombre y datos del encargado de gestionar el incidente. Pedir que no se tome ninguna medida sin el acuerdo previo de esta persona responsable.
- El encargado de gestionar el incidente deberá delegar responsabilidades en sus colegas, por ejemplo:
 - Ponerse en contacto con familiares y allegados (véase Anexo 22). Este aspecto debe ser una prioridad urgente y de máximo nivel. No hacerlo rápidamente puede dañar la relación de confianza con esas personas, especialmente si se enteran de lo sucedido por los medios de comunicación, lo que podría hacer mucho más difícil la gestión de la crisis.
 - Responder a las preguntas de los medios de comunicación.
 - Mantenerse en contacto con el personal pertinente y otras organizaciones.
 - Mantener abiertos los canales de comunicación 24 horas al día y registrar todos los mensajes y sucesos.
 - Utilizar mapas para seguir la crisis.
 - Asegurarse de que el grupo de gestión de crisis tenga comida, agua y descanso suficientes.
- Preparar un plan. ¿Se va a negociar directamente con los secuestradores si es posible? ¿Se va a designar a un intermediario? (A veces se cree que es preferible tener un intermediario de confianza para dejar a los responsables el tiempo de reflexionar sobre las respuestas a los posibles mensajes de los secuestradores.)
- Decidir si se necesita asesoramiento de expertos, de la policía o de una empresa especializada en negociaciones de secuestros. Puede ser útil ponerse en contacto con una empresa de este tipo antes de que se produzca un secuestro. Si no se está seguro de tener las competencias necesarias para gestionar el secuestro, se recomienda encarecidamente utilizar los servicios de una de esas empresas.

- Asignar los recursos humanos, financieros y de otro tipo necesarios para que el plan tenga las máximas posibilidades de éxito.
- Aplicar el plan.
- Es natural querer acabar con el incidente de forma segura y tan rápidamente como sea posible, pero las negociaciones de un secuestro pueden durar meses o años. Se deberá preparar al grupo de gestión de crisis para esta eventualidad y al mismo tiempo animarle a ser optimista. Mantener alta la moral: que la comida y el descanso sean suficientes ayuda, pero quizá lo mejor para la moral sea gestionar bien el incidente, tener bien informado a todo el mundo y conseguir el mejor asesoramiento posible.
- Asegurar una estricta confidencialidad desde el principio de la crisis. La información deberá llegar sólo a quien la necesite. Esto puede requerir cortocircuitar la vía jerárquica normal, por ejemplo eximiendo a los miembros del grupo de crisis de la obligación de informar a sus superiores sobre la crisis.

El miembro del personal que haya sido secuestrado puede mejorar sus posibilidades de supervivencia y pronta liberación de varias maneras, entre ellas ²⁹ :

- Su único objetivo es salir con vida. El conseguir la liberación es trabajo de la sede, no del secuestrado.
- En el momento del secuestro, no oponer resistencia. Los primeros momentos del secuestro son los más peligrosos. No hacerse el héroe; no replicar ni tratar de quedar 'bien'.
- Puede que se le venden los ojos y se le drogue.
- Permanecer tranquilo y en silencio y cooperar. No hacer movimientos bruscos.
- Tratar de conservar la ropa y la documentación.
- Intentar no tener que intercambiar la ropa con los secuestradores: en una operación de rescate se le podría confundir con uno de los secuestradores.
- Estar seguro de poder explicar todo lo que lleva consigo. No llevar objetos que puedan poner en cuestión los motivos o la situación del secuestrado en la misión.
- El miedo es una reacción normal. Intentar relajarse, hacer una pausa, respirar hondo y

²⁹ Adaptado de la Carta de las Naciones Unidas sobre secuestros (sin fecha).

aceptar la situación. Concentrarse en evocar escenas agradables o en la oración.

- A medida que se estabiliza la situación, mantener la discreción:
 - Cooperar, sin comportarse de forma servil o antagónica. Seguir las instrucciones de los secuestradores.
 - Ser prudente a la hora de hacer sugerencias a los secuestradores, que podrían considerarle responsable si algo sale mal.
 - No suplicar ni rogar y tratar de no llorar. Es normal sentirse humillado, pero se ha de hacer todo lo posible por mantenerse digno.
 - No amenazar a los secuestradores ni declarar que se va a declarar contra ellos.
 - No mostrar que se los estudia, aunque, si se puede observar discretamente su apariencia, su vestimenta y su rango jerárquico, podría ser útil para las autoridades tras la liberación.
 - Ser un buen oyente. No discutir. Ser cortés.
- Tratar de ganarse el respeto de los secuestradores y de comunicar con ellos. Un tema excelente de discusión son la familia y los niños.
- Hacer hincapié en que, como trabajador humanitario, se es neutral y no se hace política.
- Animar a los secuestradores a informar a las autoridades de su paradero y situación.
- Cuidarse e intentar imponerse una rutina diaria: hacer ejercicio, cuidar la apariencia personal y dormir cuanto se pueda.
- Comer y beber aunque no se tengan ganas.
- Llamar la atención educadamente sobre cualquier cosa que necesite o quiera, como comida, agua o medicinas, utilizar el retrete, libros o material de escritura.
- Tener paciencia y prepararse mentalmente para un cautiverio largo, quizá de meses.
- Mantenerse mentalmente activo: leer, escribir, ejercitar la memoria.
- No creer todo lo que se le dice.
- No desesperar. Las posibilidades de supervivencia aumentan con el tiempo.
- No tratar de escaparse, a menos que se esté seguro de que se tendrá éxito.
- En caso de rescate por la fuerza, tirarse al suelo y mantener las manos sobre la cabeza. Cuando la situación se estabilice, o cuando se le pregunte, identifíquese.
- No negociar por sí mismo el propio rescate, aunque la familia o los amigos sean ricos. Esto podría entrar en conflicto con las negociaciones dirigidas por la organización del secuestrado.

- Una liberación pacífica puede ser también un momento muy peligroso. Obedecer las instrucciones. No hacer movimientos bruscos. Estar alerta. Estar preparado para soportar retrasos y decepciones.

No se debe pagar rescate. Todas las organizaciones humanitarias deben tener una política inequívoca de no pagar rescate en caso de secuestro, ya que hacerlo fomenta más los secuestros. La paradójica verdad es que, pagando un rescate, las organizaciones ponen a su personal ante un riesgo mayor que si no pagan. Todo el personal debe estar informado de esta política antes de firmar su contrato, y el contrato debe mencionarlo claramente como condición de empleo.

Una vez liberada, la víctima de un secuestro necesitará tiempo y espacio para recuperarse. Puede que tenga necesidades médicas o psicológicas, por lo que se deberá someter a un reconocimiento médico y psicológico completo, con tratamiento si procede. También se deberá atender a las necesidades de la familia de la víctima.

Durante la crisis se deben registrar los acontecimientos y decisiones significativos y las lecciones aprendidas cuando sea posible. Una vez acabada la crisis, se deberá redactar un informe con las lecciones que se deban sacar.

Con un buen liderazgo, un buen asesoramiento, un trabajo en equipo eficaz y una actitud solícita un secuestro se puede gestionar de forma que se consiga un resultado satisfactorio.

Para más información sobre los secuestros, véase el Capítulo 13 de *Operational Security Management in violent Environments* (Gestión de la protección operativa en entornos violentos)³⁰.

(t) Saqueos

Los saqueos son un problema habitual en situaciones de desorden y conflicto. Pueden producirse en cualquier lugar, desde tiendas y almacenes hasta viviendas. Si no se puede detener a los saqueadores, recuérdese que la vida vale más que las propiedades: no hay que exponerse a la violencia por defender las pertenencias.

³⁰ K. Van Brabant (2000) *Operational Security Management in Violent Environments* (Gestión de la protección operativa en entornos violentos), publicado por ODI Humanitarian Practice Network como Good Practice Review nº 8. Se puede descargar gratuitamente de www.odihpn.org.

El riesgo de saqueos se puede reducir con precauciones simples, entre ellas:

- Guardar un bajo nivel de existencias en los almacenes.
- Hacer copias de documentos y registros clave y guardarlos en otro lugar.
- Empernar las cajas fuertes a los muros o al suelo y reducir al mínimo su contenido de efectivo.
- Repartir los bienes en varios emplazamientos.
- Asegurarse de que puertas y ventanas sean resistentes y estén debidamente cerradas.
- Quitar los logotipos y cualquier forma de identificación de la organización de los vehículos, de forma que no se confunda a los saqueadores con los chóferes y el personal.
- Conservar los registros de los números de serie de los vehículos y equipos de valor, para poder encontrarlos y recuperarlos más adelante.
- Colocar los artículos de gran valor en contenedores y soldar las puertas de estos. Apilar los contenedores de gran valor sobre los otros para que no se pueda acceder a ellos directamente.
- Bloquear las puertas del almacén con los contenedores llenos y con las puertas soldadas.
- Repartir los artículos valiosos entre el personal de confianza (especialmente entre quienes puedan guardarlos con seguridad en zonas rurales), siempre que con ello no se le haga correr un riesgo inaceptable.
- Esconder los artículos de valor, como los vehículos. Estudiar la posibilidad de inmovilizar los vehículos, por ejemplo quitándoles las ruedas (si existe la posibilidad de que se vaya a necesitar un vehículo para una evacuación u otro desplazamiento urgente, no se deberá inmovilizarlo porque se podría tardar en volver a ponerlo en condiciones).

(u) Urgencia médica

En caso de urgencia médica, el personal debe seguir los procedimientos normales de primeros auxilios. Si es posible, se debe llamar a un médico o a una enfermera y, según su opinión, se llevará a la víctima a un centro médico lo antes posible.

Un médico deberá evaluar si es necesaria una evacuación médica (Medevac). Para más información sobre esta cuestión, véase el Anexo 20.

(v) Minas, trampas explosivas y munición sin explotar

Las minas, las trampas explosivas y la munición sin explotar son un riesgo muy común. Munición sin explotar pueden ser bombas, granadas, cohetes, proyectiles o balas. A veces se denomina también 'restos bélicos explosivos'.

Antes de entrar en zonas donde pueda haber minas, trampas explosivas o munición sin explotar, el personal debe haber recibido una buena formación sobre los riesgos de las minas (MRE) de un instructor cualificado.

Donde pueda haber minas, trampas explosivas o munición sin explotar es primordial que todo el personal lo sepa, que se le haya entrenado para evitar esos artefactos y hacer frente a una emergencia y que esté correctamente equipado. Todo el personal tiene que saber qué hacer y a quién pedir ayuda en una emergencia de mina o munición sin explotar.

Cómo evitar las minas, las trampas explosivas y la munición sin explotar

Si se trabaja en una zona en la que ha habido recientemente problemas con estos artefactos, se deberá estar familiarizado con su aspecto. Los hay de muchos tipos, pero todos ellos pueden causar la muerte y lesiones graves. También se deben conocer los métodos que se usan localmente para señalar las minas, que pueden ser diferentes de las señales internacionalmente reconocidas.

Se deberán evitar todos los lugares de los que no se esté seguro que están limpios de minas. Esto significa que se ha de tener información exacta sobre la situación de las zonas que aún no se han limpiado de minas. Entre las fuentes de información (no todas ellas necesariamente fiables), cabe citar:

- La policía local.
- Las fuerzas armadas locales.
- Las autoridades civiles locales.
- Los hospitales y puestos sanitarios.
- Las fuerzas armadas internacionales (si están presentes).
- Las fuerzas policiales internacionales (si están presentes).
- El funcionario de protección de las Naciones Unidas (si está presente).
- Las organizaciones de limpieza de minas (si están presentes).
- La población local.
- Otras organizaciones humanitarias.

En caso de duda, se deben evitar las zonas de las que no se esté seguro.

El personal debe evitar tocar o acercarse a objetos que puedan ser una mina, una trampa explosiva o munición sin explotar. Estar cerca de estos artefactos siempre es peligroso y se debe evitar. Ni siquiera hay que acercarse a objetos que parezca que han explotado, ya que aún pueden ser letales porque:

- Pueden no haber estallado completamente.
- Pueden contener sustancias venenosas.
- Puede ser un señuelo de trampa explosiva.

A veces a la gente le gusta recoger fragmentos de munición sin explotar, y hasta munición, como recuerdo. Hay que evitarlo siempre, tanto por los riesgos mencionados como por las sospechas si se encuentra a alguien en posesión de tales artefactos.

Otras buenas prácticas en zonas que pueden tener riesgo de minas, trampas explosivas y munición sin explotar son:

- Decir siempre a los compañeros a dónde se va, incluso en el tiempo libre y los fines de semana.
- Mantenerse en contacto por radio.
- Llevar un equipo de primeros auxilios. Todo el personal debe tener una formación en primeros auxilios.
- Viajar con un guía local bien informado.
- Utilizar solamente carreteras y pistas bien transitadas recientemente por otras personas.
- Recordar que las minas pueden haber sido colocadas recientemente, de modo que hasta las pistas muy transitadas pueden estar minadas. Dejar suficiente tiempo por la mañana para que haya habido ya tráfico local por la carretera.
- No circular por los bordes de las carreteras, sino por el asfalto (o, si no existe, por la parte muy rodada), tanto si se va a pie como si se va en un vehículo.
- No aproximarse a objetos sospechosos. Muchas veces las trampas y las minas están camufladas como objetos atractivos o interesantes, como un juguete, un mechero, etc.

Qué hacer si se descubren minas

Puede suceder que, incluso si se cree disponer de información fiable, inesperadamente una persona se encuentre en un terreno minado. En la página 51 y siguientes del *Landmine and UXO Safety Handbook*³¹ (Manual de seguridad sobre minas terrestres y munición sin explotar) se incluyen

³¹ CARE y UNSECOORD, *Landmine and UXO Safety Handbook*, 2000. Contacto MineAction@un.org, sitio web www.un.org/Depts/dpko/mine/.

consejos de cómo proceder en estas situaciones. Se ha de prestar atención porque muchos instructores sobre riesgos de minas aconsejan no intentar salir de un terreno minado, sino esperar a que llegue ayuda.

Tan pronto como se pueda hacer con seguridad, notificar el incidente al superior jerárquico y a las autoridades locales responsables. Recuérdese que no es seguro utilizar la radio ni el teléfono móvil o por satélite cerca de minas, trampas explosivas o munición sin explotar, pues las señales de radio pueden detonar esos artefactos.

Entre los profesionales se discute si debe decirse a los legos que cuando descubran una mina marquen su posición. Aunque haciéndolo se puede prevenir a otros y evitarles lesiones, un lego puede detonar accidentalmente el artefacto con el mero acto de marcar su posición. Cualquiera que sea la política que decida adoptar la organización, el personal tiene que estar bien instruido sobre este punto.

Para más consejos sobre sensibilización y procedimientos en materia de minas, véase el *International Landmine* y el *UXO Safety Handbook*, ambos de ONU/CARE.

(w) Violación y violencia sexual

Todos, hombres y mujeres, somos víctimas potenciales de la violencia sexual. La violencia sexual puede adoptar varias formas. Tiene un efecto muy grave en sus víctimas, por lo que hay que tener mucho cuidado para que el riesgo de que se produzca sea mínimo. La forma de hacerlo dependerá de la situación local, pero puede incluir estas precauciones:

- Evitar pasear o conducir solo, especialmente de noche.
- Evitar lugares aislados, poco seguros o mal iluminados.
- Evitar bares y clubes de riesgo.
- Confiar en el propio instinto – si le dice que se vaya, váyase inmediatamente.
- Evitar las drogas y el consumo excesivo de alcohol.
- Llevar una alarma.
- Llevar una radio o un teléfono móvil.
- Asegurarse de que las bebidas no han sido drogadas deliberadamente.
- Vestirse de forma discreta y adecuada, teniendo en cuenta la cultura local.
- Llevar zapatos cómodos.
- Socializarse en grupos más que solo.
- Compartir el alojamiento en vez de vivir solo.

Aunque la inmensa mayoría de los intentos de violación se producen contra las mujeres, en algunos casos las víctimas son hombres. Las víctimas de una violación requieren sensibilidad y confidencialidad y, generalmente, tratamiento y asesoramiento médico.

En caso de violación, se ha de asignar a una persona comprensiva del mismo sexo que la víctima para que la consuele. La víctima debe ser examinada cuanto antes por un médico, si es posible del mismo sexo, por si fuera necesario un tratamiento urgente por enfermedades de transmisión sexual (incluido el VIH), prevención del embarazo o tratamiento de lesiones.

Debe respetarse la privacidad de la víctima. Con su consentimiento, se debe informar a la policía para que pueda actuar. Puede ser necesario asesoramiento de especialistas. Se deberá pedir consejo médico y consultar a la víctima sobre esto.

Probablemente será necesario dar a la víctima un permiso inmediato para que se recupere. La víctima puede desear dejar permanentemente la zona o dar por terminado su contrato. Un responsable de alta categoría debe encargarse de que reciba un apoyo total y de que se llegue a un acuerdo conveniente sobre su futuro profesional inmediato.

La agresión sexual y sus secuelas pueden ser terroríficas. Las víctimas reaccionan a menudo con una mezcla de miedo, rabia y vergüenza y les es difícil hablar de la agresión y pedir ayuda.

Si se es víctima de una agresión sexual, es probable que las opciones sean:

- **Resistencia pasiva** – hacer o decir algo para echar por tierra el deseo del agresor de forzar el contacto sexual.
- **Resistencia activa** – gritar pidiendo ayuda, utilizar una alarma, huir si hay algún sitio donde ir o luchar con furia, por ejemplo con un rodillazo en los testículos.
- **Sumisión** – sólo si la persona agredida piensa que su vida está en peligro. El objetivo es sobrevivir.

Si se sufre una agresión, la víctima deberá decidir si la denuncia o no, porque es probable que la policía le haga muchas preguntas y, aunque a veces se comporta muy profesionalmente y trata a la víctima con dignidad y respeto, en otras ocasiones puede ser menos sensible. La víctima necesitará un reconocimiento médico antes de lavarse, para preservar las pruebas. Deberá insistir en ser examinada por un médico o una enfermera del mismo sexo. Puede necesitar atención médica.

La víctima puede pedir a un amigo que la acompañe a la comisaría – mucha gente piensa que no estar solo ayuda.

Pueden darse diversas reacciones: tener pesadillas o no poder dormir, perder el apetito, tener cambios de humor, sentirse culpable, tener dificultades para tomar decisiones o no soportar que una persona le toque. Casi todas estas reacciones son normales y recuperarse llevará un cierto tiempo.

Recordar que no se está solo. Suele ayudar hablar con una persona comprensiva del mismo sexo: si se puede, se ha de intentar hacer esto. No hay nada de lo que avergonzarse. La culpa no es de la víctima y no tiene que afrontar el problema sola. Hay ayuda disponible que la víctima debe pedir cuando la necesite.

Los testigos de violaciones y violencias sexuales y los colegas de las víctimas también estarán afectados y necesitarán un apoyo apropiado.

El asesoramiento también puede ser útil. El apoyo comprensivo de buenos amigos y de colegas será esencial. El líder del equipo debe encargarse de que se preste este apoyo, así como ayuda especializada si es necesario. La víctima puede tardar mucho en recuperarse totalmente.

Para más información sobre violaciones y violencia sexual, véase el Capítulo 12, de *Operational Security Management in Violent Environments* (Gestión de la protección operativa en entornos violentos)³².

(x) Robo

El robo puede ir acompañado de violencia, o no. En todo caso es una experiencia aterradora. A veces puede tratarse de un atraco sufrido lejos del hogar o del lugar de trabajo, un asalto.

El personal debe tomar precauciones para evitar los robos, como por ejemplo:

- Limitarse a ir a zonas de poco riesgo.
- Evitar lugares poco iluminados o aislados por la noche.
- Evitar salir solo.
- Llevar una alarma.
- Llevar una radio.

³² K. Van Brabant (2000) *Operational Security Management in Violent Environments* (Gestión de la protección operativa en entornos violentos), publicado por ODI Humanitarian Practice Network como Good Practice Review nº 8. Se puede descargar gratuitamente de www.odihpn.org.

En caso de intento de robo, tratar de pedir ayuda:

- Activando la alarma (si se tiene).
- Pidiendo ayuda por radio; hasta una llamada de una sola palabra puede ser suficiente para alertar a los colegas cuando no haya tiempo para más.
- Gritando o chillando.

Si se piensa que es seguro, huir corriendo hacia una casa o escaparse de los agresores. Si no, cooperar con calma con ellos dándoles lo que pidan. No hacer movimientos bruscos. No arriesgarse a sufrir lesiones por proteger pertenencias materiales.

En cuanto acabe el ataque, ir rápidamente a un lugar seguro y notificar el incidente. Tratar de recordar los detalles físicos de los agresores para ayudar a la policía a identificarlos.

Puede ser útil llevar el dinero repartido por varios lugares, por ejemplo, en dos bolsillos y una cartera o un bolso, más un cinturón-billetero. Así se podrá entregar a los asaltantes sólo el contenido de un bolsillo y una cartera o bolso, por ejemplo, si los asaltantes no reparan en los otros lugares. Es conveniente llevar solo una cantidad limitada de dinero.

El robo se puede producir también en el hogar o en el lugar de trabajo. En este caso, se debe tratar de cerrar la puerta antes de que el ladrón pueda entrar y, a continuación, se pedirá ayuda y activará la alarma, si es seguro hacerlo.

Si el ladrón logra entrar en el edificio, lo mejor suele ser cooperar con tranquilidad y entregarle lo que pida. No deben hacerse movimientos bruscos. Cuando se haya ido, cerrar bien el lugar o ir a un lugar seguro e informar del incidente tan pronto como sea posible.

(y) Acoso sexual

El comportamiento sexual varía mucho de unas culturas a otras. (Por ejemplo, puede que mujeres que objetan el acoso de extraños en la calle, soporten ser golpeadas por ellos.). Lo que en una sociedad se considera acoso, podría ser considerado normal en otra. Las organizaciones humanitarias deben definir una política clara sobre lo que se considera acoso y darla a conocer a todo el personal, al tiempo que lo animan a ser conscientes del contexto cultural y tomar las medidas que sean oportunas.

El acoso sexual puede ser muy angustiante. Si no se ataja puede desembocar en violencia sexual. Pero aunque no llegue a violencia, es un problema grave en sí mismo porque a menudo causa problemas psicológicos y físicos. Su autor puede

ser un hombre o una mujer y puede adoptar muchas formas:

- Invitaciones constantes a copas, cenas, citas.
- Comentarios sugerentes.
- Contacto físico cercano.
- Miradas sugerentes.
- Visitas no deseadas a su casa o a su habitación de hotel.
- Gestos sexuales.
- Presiones para realizar una actividad sexual.
- Amenazas de agresión o agresiones efectivas.

Si se sufre acoso sexual, se ha de dedicar tiempo a pensar en la forma de responder. Las opciones pueden incluir:

- Ignorar el acercamiento, con lo que en algunos casos se consigue detener al acosador.
- Enfrentarse al acosador. Si la víctima se para y le pregunta educadamente si se dirige a ella, puede que le desconcierte y le haga desistir.
- Decirle directamente que no le gusta lo que está haciendo, preferiblemente en presencia de un testigo.
- Pedir ayuda a un amigo, un colega o un responsable de confianza.

Es perfectamente comprensible no querer denunciar el acoso, pero es útil informar inmediatamente de ello a un superior. Si el acosador es un superior, habrá que dirigirse a otro de nivel superior al acosador. El responsable deberá tomar inmediatamente medidas para advertir al acosador y proteger a la persona acosada. Si el acosador forma parte del personal, probablemente se deberán adoptar medidas disciplinarias. Puede que sea conveniente informar a la policía si se ha cometido o puede que se cometa un delito. En caso necesario, debe ofrecerse asesoramiento.

Si no se desea informar a la jerarquía, muchas organizaciones disponen de un asesor independiente, con el que podría ser conveniente hablar confidencialmente. Este asesor puede aconsejar a la víctima o dirigirla a quien pueda hacerlo y ayudarle.

Suele ser útil mantener un registro de incidentes de este tipo, con fechas, contenido de las conversaciones y testigos. Este registro no se deberá dejar en el lugar de trabajo ni en un lugar donde se pueda encontrar fácilmente.

(z) Disparos

Véase el apartado sobre «Combates».

(aa) Terrorismo

La palabra «terrorismo» se puede utilizar de muchas maneras para cubrir una gran variedad de incidentes. Por eso, suele ser más útil describir un incidente diciendo lo que realmente ha sucedido: ¿ha explotado una bomba?, ¿ha habido un tiroteo?, ¿ha habido un secuestro?, y reaccionar en consecuencia.

Pero a la hora de decidir cómo reaccionar y cómo proteger al personal de futuros incidentes, es importante tener en cuenta el motivo. En este sentido, que un incidente sea de carácter terrorista puede influir en las reacciones y las medidas de protección.

Una organización humanitaria puede ser víctima de un acto terrorista accidentalmente o porque se la crea asociada a un gobierno o un grupo hostil a los terroristas. Los motivos de los terroristas pueden ser:

- Hacerse publicidad.
- Provocar una reacción, por ejemplo, del Gobierno o las fuerzas de seguridad.
- Modificar el comportamiento de una organización.

(bb) Hallazgo de armas

Si un trabajador humanitario descubre un arma o si le ofrecen la posibilidad de manipularla, no debe tocarla. Todas las armas de fuego, minas, granadas, etc. pueden dispararse o explotar si no son manejadas correctamente por una persona formada para ello. También existe el riesgo de verse atrapado en publicidad adversa. Si el trabajador humanitario aparece en una fotografía con un arma, aunque sólo la haya tenido en las manos unos segundos, tanto él como su organización pueden ser objeto de una cobertura perjudicial en los medios de comunicación.

Todo hallazgo de armas se debe notificar a la policía o a otra autoridad competente.

A29. INCIDENTES Y 'ALERTAS' DE PROTECCIÓN: ESTRUCTURA DE LOS INFORMES

Disponer de una estructura para preparar los informes ayuda a dar una respuesta rápida y efectiva a un incidente de protección. La información esencial se presenta en un orden lógico que permite a los responsables tomar decisiones bien fundamentadas.

Es importante que en el informe del incidente consten los hechos y todos los análisis y opiniones claramente identificados o pendientes para la siguiente etapa de investigación y análisis del incidente. No confundir los hechos con las opiniones.

Generalmente, hay tres tipos de informe de incidente:

- **Informe inmediato de incidente**, que se envía en el momento en que empieza el incidente, o en cuanto es posible, a menudo por radio.
- **Informe de seguimiento del incidente**, en el que se da más información, enviado tan pronto como es posible.
- **Informe completo del incidente**, enviado cuando ha finalizado el incidente. Generalmente se presenta por escrito.

Una estructura normal de **informe inmediato de incidente** puede ser:

- **¿Quién?** – ¿A quién le ha ocurrido el incidente?
- **¿Cuándo?** – ¿Cuándo ha sucedido el incidente?
- **¿Dónde?** – ¿Dónde ha sucedido el incidente?
- **¿Qué ha sucedido?**
- **¿Qué medidas se han tomado?**
- **¿Qué ayuda se necesita?**

En algunos casos no hay tiempo para enviar toda esa información, por ejemplo acaba de comenzar una emboscada. En este caso, se enviará cualquier información que se pueda enviar – puede que solo se tenga tiempo de gritar '¡Emboscada!' por la radio antes de prepararse a huir. Hasta eso puede ser útil para que los colegas puedan evitar la misma emboscada e incluso tomen medidas para venir en ayuda de la víctima.

El **informe de seguimiento del incidente** sigue la misma estructura que el informe inmediato, pero con la información debidamente actualizada, tan pronto como lo permita la situación.

El **informe completo del incidente** es una exposición completa del incidente y puede tener esta estructura:

- Narración cronológica completa del incidente.
- Personas implicadas.
- Razones de las decisiones adoptadas.
- Lecciones del incidente.
- Identificación de fallos de los procedimientos o del personal y recomendaciones de medidas correctoras y disciplinarias.
- Fecha, autor, papel del autor (si está implicado en el incidente o no) y firma. Estos datos son importantes. Lamentablemente, a menudo los autores del informe omiten la fecha y el nombre, lo que causa problemas si después hay preguntas referentes al incidente.

En algunos casos una 'alerta' de incidente no requerirá un informe inmediato o de seguimiento, pero debe haber siempre un informe completo del incidente para poder sacar las lecciones oportunas.

A30. MANUALES DE PROTECCIÓN

El objetivo de un manual de protección es ofrecer al personal un documento de referencia práctico que le asesore sobre todos los aspectos, procedimientos y normas de protección.

Un manual de protección no reemplaza la formación (proporcionar al personal enseñanza y práctica hasta que pueda actuar solo); la información (información actualizada sobre situaciones concretas) o el equipamiento, pero forma parte de la dotación esencial de un personal humanitario bien encuadrado.

Las organizaciones que quieran preparar su propio manual de protección pueden usar los ya existentes como inspiración. Además de esta Guía genérica de la protección, en el dominio público están disponibles los siguientes manuales:

K. Van Brabant (2000) ***Operational Security Management in Violent Environments*** por Koenraad Van Brabant, publicado por el Overseas Development Institute (ODI) Humanitarian Practice Network como Good Practice Review No. 8. Se puede descargar gratuitamente de www.odihpn.org.

Safety First: a field security handbook for NGO staff por Shaun Bickley, versión revisada publicada en 2003 por Save the Children UK. Disponible en www.plymbridge.com.

Staying Alive, safety and security guidelines for humanitarian volunteers in conflict areas, por David Lloyd Roberts, publicada en 1999 por el CICR. Disponible en www.icrc.org.

Landmines and Unexploded Ordnance, a resource book, 1999, por Rae McGrath, Pluto Press. Disponible en www.plutobooks.com.

A31. PLAN DE PROTECCIÓN

El objetivo de un plan de protección es que el personal disponga de un documento sucinto donde figuren las normas y procedimientos de protección de los lugares en los que trabajan. **Debe ser corto** (muchos responsables con experiencia sobre el terreno dicen que ha de tener menos de 10 páginas), porque de lo contrario es probable que algunos miembros del personal no lo lean.

Es fundamental que el plan de protección se ajuste a las circunstancias concretas de la situación local, a las características del personal y a los resultados de la evaluación de la protección. No hay una estructura única que se adapte a todas las situaciones. El plan de protección debe adaptarse cuando sea necesario, por ejemplo si cambia la evaluación de la situación en materia de protección.

Dicho esto, los planes de protección tienen muchas características comunes. La propuesta de estructura que se incluye a continuación contiene algunas de esas características y se propone como recordatorio para redactar los planes de protección que, naturalmente, se deberán adaptar y completar en función de las circunstancias. Puede ser peligroso limitarse a copiarlo sin introducir ningún cambio porque es posible que no cubra todas las necesidades de una situación concreta.

Estructura posible de un Plan de Protección

Nombre de la organización: [Indicar el nombre]

Distribución: a todo el personal

Introducción

Ejemplo de un texto que se podría utilizar:
«El objetivo de este Plan de Protección es informar a todo el personal de las normas y procedimientos de protección aplicables en [nombre de la zona]. No repite las normas y procedimientos genéricos de protección comunes a la mayoría de las operaciones en lugares no seguros. Para esos casos, se debe consultar [manual de protección de la organización o equivalente].»

Cada uno de los miembros del equipo es responsable de promover la protección y está obligado a respetar todas las normas y procedimientos establecidos en este Plan de Protección. No hacerlo puede poner en peligro vidas humanas y constituye una falta disciplinaria. El Plan de Protección se ha diseñado para que

todos los miembros del personal estén seguros y puedan realizar su trabajo de forma armoniosa.

El responsable máximo de la protección es [nombre]. También tienen competencias en materia de protección [nombres y competencias].

El Plan de Protección se actualizará con la frecuencia que sea necesaria. Se anima al personal a contribuir a su actualización conforme sea necesario, a través del responsable antes citado. Esta versión es obra de/ha sido actualizada por [nombre] el [fecha]; todas las versiones anteriores deben ser destruidas.

Por favor, lea inmediatamente este plan y consérvelo con usted en todo momento. Si desea hacer preguntas o formular sugerencias sobre el plan, le rogamos que informe a su superior o jefe de equipo lo antes posible.

Usted debe tener un ejemplar del [manual genérico de protección de la organización o equivalente] y debe también estar familiarizado con la política de protección de la organización – pida un ejemplar a su superior.»

En caso de emergencia

Nombre de la persona u organización a la que llamar en caso de emergencia, junto con todos los datos de contacto. Explicación de lo que se ha de hacer si los sistemas de comunicación no funcionan o no están disponibles.

La situación en materia de seguridad

Breve descripción de la situación local, que incluye:

- Las autoridades y otras grandes entidades.
- Acontecimientos históricos recientes significativos.
- Los peligros a los que se considera que están expuestas las organizaciones humanitarias y su personal. No olvidar incluir los peligros específicos para el personal local o para las mujeres u otros individuos o grupos.

[Nota: sólo un resumen de unos 3 ó 4 párrafos. A todo el personal se le debe dar una sesión de información mucho más completa antes de su llegada y al llegar, información que se deberá actualizar regularmente. Sería un error hacer un largo análisis en el Plan de Protección porque la situación cambia con rapidez y porque si lo leen las autoridades puede causar problemas, además de que resultaría demasiado largo para buena parte del personal].

Normas de protección

Incluir aquí todas las normas y procedimientos de protección aplicables en esa zona (normas y procedimientos específicos de cada lugar). No

incluir normas y procedimientos genéricos de protección aplicables en casi todos los lugares inseguros, porque alargarían indebidamente el Plan. Es preferible hacer una referencia específica al manual de protección de la organización y al deber de todo el personal de leerlo, comprenderlo y seguirlo.

Los ejemplos de normas y procedimientos de cada lugar pueden variar según se trate de personal internacional o local (de ser así, se deberá mencionar explícitamente). Cabría citar:

- Comportamiento: si la cultura local impone o excluye determinados comportamientos.
- Leyes y costumbres: leyes y costumbres locales que el personal deba conocer.
- Vestimenta: si hay formas de vestir que deban evitarse o adoptarse por razones culturales o de otra índole. Por ejemplo, si son aceptables los pantalones cortos o si deben evitarse prendas de color caqui o verde para evitar confusiones con los uniformes militares, etc.
- Equipo: equipos que el personal deba llevar encima o tener. Por ejemplo, linterna, botiquín de primeros auxilios, pasaporte y otros documentos, algo de dinero para emergencias, etc.
- Precauciones médicas: precauciones específicas para el lugar de que se trate.
- Lugares: si hay lugares desaconsejados formalmente, en todo momento o en determinadas circunstancias (por la noche, en celebraciones religiosas, etc.)
- Comunicaciones: No ha de ser una guía sobre el uso de la radio (que debe estar en el Manual de Protección), sino procedimientos específicos de ese lugar. Por ejemplo, si se cuenta con poder entrar en contacto con el personal por radio o por teléfono móvil en todo momento; las horas de los contactos por radio; las frecuencias de radio que deben sintonizarse, las comunicaciones que deben usarse en una emergencia.
- Viajes: Procedimientos específicos a seguir en los viajes. Por ejemplo, si el personal necesita permiso de su superior o de las autoridades locales para viajar; a quién se debe informar del día del viaje, cuándo y cómo; si hay medios de viaje prohibidos por motivos de protección; si se puede viajar solo; situaciones de los puestos de control y forma de proceder; cómo ponerse en contacto en caso de tener problemas; qué hacer en caso de accidente de automóvil.
- La noche: procedimientos específicos del lugar respecto de las horas nocturnas.
- Toque de queda: si lo hay. De ser así, características.

- Refugio: todo el personal tiene que conocer bien los refugios previstos en cada edificio para casos de ataque.
- Reacción a los peligros: si algunos peligros se consideran especialmente probables, explicar los procedimientos de reacción pertinentes. En este caso puede ser útil repetir, en versión resumida, una sección del Manual de Protección o remitir explícitamente a la sección correspondiente.

Servicios médicos

Relación de los servicios médicos disponibles, con todos los datos de contacto, las direcciones y la forma de encontrarlos. Incluir todas las advertencias necesarias sobre las deficiencias de esos servicios.

Evacuación médica (Medevac)

Explicar los procedimientos de evacuación médica. Por ejemplo, si todo el personal tiene derecho a evacuación médica, o sólo una parte. También, quién la autoriza y cómo. Indicar los datos de contacto de la empresa de evacuación médica (si se tiene).

Evacuación por razones de protección

Explicar el procedimiento de evacuación que pudiera ser necesario por motivos de protección. Este procedimiento deberá ser claro y conciso. Podría consistir en:

- Persona que autoriza la evacuación.
- Puntos de reunión.
- Equipos que hay que llevar en la evacuación.
- Límites de equipaje en la evacuación.
- Rutas probables de evacuación.
- Procedimientos de desplazamiento en una evacuación.
- Procedimientos de comunicación durante una evacuación.
- Disposiciones para el personal local.
- Responsabilidades de los que se quedan:
 - Jefe interino del equipo
 - Logística y propiedades
 - Administración y finanzas
 - Es probable que todo lo anterior necesite autorizaciones escritas
- Alternativas, por ejemplo, reducción de personal o puesta en hibernación.

Si hay razones para que el plan de evacuación sea largo, considerar la posibilidad de convertirlo en un Anexo al Plan de Protección (véase el Anexo 10 para detalles del procedimiento de evacuación propuesto).

Anexos al Plan de Protección

A. Lista de contactos

Direcciones completas, indicativos de llamada, frecuencias y números de teléfono de:

- Todas las oficinas, alojamientos y otros edificios utilizados por la organización.
- La policía y otras fuerzas de seguridad locales.
- Las autoridades civiles competentes.
- Las autoridades militares competentes, si procede.

B. Adjuntar un mapa con todos los lugares de interés señalados

(Nota: La información de estos anexos puede actualizarse más frecuentemente que el Plan de Protección, por lo que es más fácil que figuren como anexos y reemplazarlos cuando sea necesario, que incorporarlos al cuerpo principal del Plan de Protección).

A32. POLÍTICA DE PROTECCIÓN

La política de protección es el documento de rango superior en el que se describe la política global de protección de una organización. Forma parte de la jerarquía de documentos clave en materia de protección, que son los siguientes:

- **Política de protección** – política global de protección de la organización.
- **Manual de protección** – procedimientos genéricos de la organización.
- **Plan de Protección** – procedimientos específicos para un lugar concreto.

En pro de la claridad, estos tres tipos de documentos deberán solaparse lo menos posible.

La política de protección se deberá ajustar a las necesidades de la organización. La lista propuesta de temas a cubrir sería:

- Principios.
- Primacía de la vida humana respecto de los bienes.
- Enfoque y marco de la gestión de la protección.
- Actitud frente a los riesgos en el ámbito de la protección – Riesgos aceptables.
- Evaluación de los peligros que pesan sobre la organización, a nivel general:
 - Quién debe hacer esta evaluación y cada cuánto tiempo se debe hacer.
 - Cómo se debe comunicar esto en torno a la organización.
- Papeles y responsabilidades de los responsables de las cuestiones de protección. Por ejemplo:
 - El Director Ejecutivo es el responsable general en materia de protección para el conjunto de la organización. Delegará la gestión cotidiana de la protección en los responsables de sector de cada nivel.
 - El Asesor de Protección (si lo hay) no es responsable de gestionar la protección, sino de asesorar en materia de protección y prestar ayuda a los responsables de sector y al personal, cuando se le solicite. También debe supervisar la eficacia de la gestión de la protección en la organización e informar regularmente a la Dirección.
 - Los responsables de sector de cada nivel son responsables de su propia protección y de la protección de su personal.
- Todos los miembros del personal son responsables de garantizar su propia protección y de promover la protección de sus compañeros.

- Responsabilidades de la organización en materia de protección respecto del personal:
 - Internacional
 - Regional
 - Nacional
 - ... exponiendo claramente que la organización busca el mismo nivel de protección para todos los miembros del personal, puesto que todos son igualmente valiosos.
- Requisitos mínimos antes del despliegue en un nuevo lugar (evaluación del peligro, valoración de riesgos y beneficios, competencia de la organización para responder a las demandas operativas y gestionar el riesgo, evaluación de los recursos materiales y de personal para una gestión responsable de la protección, etc.).
- Responsabilidades de la organización en materia de protección respecto de terceros sobre el terreno:
 - Seguidores.
 - Voluntarios.
 - Consultores.
 - Socios.
- Responsabilidad de cada individuo para contribuir a su propia protección y a la protección de los otros.
- Requisitos de preparación y de precaución antes de viajar al lugar de la operación. Esto se deberá adjuntar como anexo a la Política de Protección, ya que puede requerir modificaciones periódicas.
- Importancia de promover una cultura de sensibilización y disciplina en materia de protección en la organización.
- Requisitos para supervisar la eficacia de la gestión en materia de protección.
- Política de la organización (sólo con principios generales) sobre:
 - Planes de protección.
 - Secuestros y rescates.
 - Armas.
 - Evacuación.
 - Emergencia médica.
 - Información y análisis de incidentes.
 - Incidentes graves o de consideración (quién dirige el equipo de crisis y qué otras personas forman parte de él).
 - Colaboración en materia de protección con otras ONG y agencias de las Naciones Unidas.
 - Contactos con las fuerzas militares, regulares e irregulares.
 - Guardias armados.
 - Compañías de seguridad privadas.
 - Evacuación.
 - Formación, equipos e información en materia de protección del personal y los responsables.

- (Es preferible que algunos de estos puntos se traten en anexos de la Política de Protección).

- Planteamiento de la organización para financiar las medidas de protección, incluyendo quizá el papel que se espera que desempeñen los donantes institucionales.
- Procedimiento de revisión de la Política de Protección – Frecuencia y persona responsable.

Otras sugerencias sobre la definición de una Política de Protección en People In Aid “Policy Pot” sobre Seguridad y Protección, mayo de 2003³³.

³³ En <http://www.peopleinaid.org/download/Security1.doc> o a través de la página principal www.peopleinaid.org.

A33. REFUGIOS

La finalidad de un refugio es proteger al personal en caso de ataque contra el edificio o si hay luchas o revueltas en las proximidades.

El diseño del refugio dependerá de las circunstancias locales y de la naturaleza de los peligros posibles. Por ejemplo, si hay una considerable posibilidad de que caigan en la vecindad disparos perdidos de mortero y proyectiles de artillería, el refugio deberá estar protegido contra los disparos y la metralla, pero si artillería y morteros no son una amenaza este tipo de protección no es necesario.

Si no hay un peligro significativo de ataque directo y si la amenaza de luchas o desórdenes locales es escasa, el refugio en cuestión puede ser simplemente una habitación interior o un pasillo donde no deberá haber ventanas o, en caso de haberlas deberán bloquearse con una protección eficaz contra las balas perdidas, como por ejemplo sacos de arena.

Al diseñar un refugio se deberán tener en cuenta, entre otros, los puntos siguientes:

- El impacto para la imagen de la organización de la construcción evidente de un refugio y los mensajes que eso puede transmitir a los observadores. Por ejemplo, colocar sacos de arena dentro del edificio es más discreto que dejarlos al exterior.
- Ninguna línea de tiro directa hacia las ventanas.
- Muros gruesos que puedan detener las balas perdidas (o proyectiles y metralla, si se considera que es una amenaza significativa). Una alternativa podría ser disponer más de un muro entre el interior y el exterior, si los muros son suficientemente gruesos. En caso de duda, se debe consultar a un especialista.
- Tejado adecuado, habida cuenta de las amenazas existentes. Por ejemplo, si se trata de obuses, explosiones y metralla se necesitará un tejado diferente que si se trata de la caída de munición utilizada.
- Puertas con cerrojos, ya sea en el refugio o en las puertas exteriores del edificio donde se encuentra el refugio.
- Dos salidas.
- Reserva de agua y alimentos (como mínimo para 15 días o para el tiempo que se considere adecuado).
- Servicios higiénicos (instalaciones provisionales si en el refugio no los hay).
- Suministro eléctrico.
- Reserva de carburante.

- Iluminación, incluidas antorchas y baterías de reservas, velas y cerillas.
- Ropa de abrigo.
- Colchones y sacos de dormir.
- Material de comunicaciones, cargadores de batería y baterías de reserva.
- Mapas.
- Material para escribir (cuadernos y bolígrafos).

Para consejos más detallados sobre la construcción de un refugio, véase el folleto del CICR titulado "*Staying Alive*"³⁴.

³⁴ Por D. Lloyd Roberts, publicado en 1999. Disponible en la División de Publicaciones del CICR a través de icrc.gva@icrc.org.

A34. FORMATO DE LOS INFORMES DE SITUACIÓN (SITREP)

Es útil que el personal y los responsables dispongan de un formato normalizado para los informes de situación de rutina (*Sitreps*). El disponer de un formato normalizado libera al personal de la responsabilidad de tener que hacer uno nuevo. También ayuda a los responsables y a la sede central a encontrar la información que necesitan fácil y rápidamente.

Los otros informes, como los informes de emergencia sobre una nueva crisis, pueden adaptar los informes de rutina si procede o utilizar un formato diferente.

El formato de un informe de rutina variará en función de las necesidades de la organización. Un formato habitualmente utilizado tiene la estructura siguiente:

- **Situación local**, incluido cualquier cambio de la situación:
 - De la población local (dividida en grupos, si procede).
 - Del contexto político.
 - De las autoridades locales.
 - De la seguridad, incluidas las acciones de los grupos armados.
 - De la economía local.
 - De las necesidades humanitarias.
 - De las acciones de las organizaciones humanitarias.
- **El programa de la organización**, indicando para cada proyecto:
 - La actividad desplegada durante el periodo de informe*.
 - Comparación de esta actividad con la que se había previsto.
 - Éxitos.
 - Problemas.
- **Administración**, en particular:
 - Personal.
 - Finanzas.
 - Logística.
- **Acción solicitada**
 - Al responsable local.
 - A la sede central.
 - A terceros.

* El “periodo de informe” es el periodo al que se refiere el informe. Por ejemplo, un informe semanal fechado el 24 de marzo abarcará el periodo comprendido entre el 16 y el 23 de marzo. Por lo tanto, el periodo de informe es del 16 al 23 de marzo.

A35. ESTRÉS

El estrés supone un riesgo para la salud y para la seguridad. Los responsables y los miembros del personal deben procurar prevenir el estrés y estar atentos a los síntomas de estrés del equipo. Afecta a personas diferentes, de culturas diferentes, de formas diversas. Los puntos que se indican a continuación son sólo sugerencias y deben seleccionarse y adaptarse en función de la situación y la cultura de que se trate.

Causas de estrés

Las causas del estrés pueden incluir muchos factores, como:

- Pérdida personal.
- Sobrecarga de trabajo o presión excesiva del contexto profesional.
- Exigencias profesionales conflictivas.
- Supervisores múltiples.
- Falta de claridad sobre las responsabilidades o las expectativas.
- Inseguridad profesional.
- Traumatismos.
- Fracaso de la misión.
- Sentimiento de impotencia por la escala de las necesidades.
- Error humano.
- Malentendidos.
- Enfermedad.
- Problemas interpersonales.
- Antagonismo de las autoridades o la población local.

Prevención del estrés

El estrés se puede prevenir a menudo adoptando algunas precauciones simples:

- Planes y horarios de trabajo realistas.
- Información clara.
- Gestión eficaz y atenta.
- Atención regular a las manifestaciones del personal, especialmente cuando esté sometido a presiones.
- Mantener bien informado al personal.
- Animar al personal y felicitarle por su trabajo.
- Resolución rápida de quejas y reclamaciones.
- Tiempo de reposo suficiente, con un día libre a la semana en todos los contextos, excepto en caso de extrema urgencia, y un tiempo de descanso y ocio obligatorio (véase Anexo 25) en periodos de mucha presión.
- Permitir al personal que vea a su familia o la llame por teléfono.

- Un servicio eficaz de correspondencia y, a ser posible, acceso privado a un correo electrónico persal.
- Respeto de la vida privada en los alojamientos.
- Pequeños caprichos, como libros, revistas, videos, jabón de buena calidad.
- Alimentación sana con menús variados.
- Favorecer el espíritu de equipo.
- Amistades.
- Ejercicio.
- Reconocimiento, felicitaciones y recompensa por el trabajo bien hecho.
- Remuneración adecuada.
- Seguridad de la vivienda.

Señales de estrés

Los responsables y los miembros del personal deben estar atentos a las señales de estrés propias y de los colegas. Las señales de estrés más habituales son:

- Comportamiento no habitual o imprevisible.
- Hablar mucho más o mucho menos de lo habitual.
- Irritabilidad o estallidos de cólera.
- Dolores de cabeza.
- Depresión o ansiedad.
- Apatía.
- Dolores y males inexplicables.
- Problemas de piel.
- Exceso de trabajo.
- Negligencias respecto de la protección, comportamiento a riesgo.
- Indecisión, incoherencia.
- Menor eficiencia en el trabajo.
- Incapacidad para concentrarse.
- Ausencias frecuentes del trabajo.
- Pequeñas enfermedades recurrentes.
- Desilusión respecto del trabajo.
- Cansancio prolongado.
- Alteración o exceso de sueño.
- Pérdida o exceso de apetito.
- Consumo excesivo de alcohol o de drogas.

Tratamiento del estrés

Un médico o una persona cualificada deberán aconsejar sobre el tratamiento del estrés. Se deberá organizar una sesión informativa por una persona cualificada, si es posible. A falta de una persona cualificada, pueden ser útiles los consejos siguientes, pero la reacción adecuada puede variar mucho en función de la persona y de su cultura:

- Dedicar tiempo a hablar con la persona que sufra estrés. Animarla a expresar lo que

siente. Tranquilizarla y animarla. Aliviar o resolver las preocupaciones que pueda tener. Averiguar si le beneficiaría un cambio en sus hábitos de trabajo, si puede necesitar ayuda para realizar su labor, si está sometida a otras presiones, como por ejemplo malas noticias de su casa.

- Permitir que la persona que sufre estrés se aleje suficientemente de la presión del trabajo pero sin dejar de trabajar. Sugerir tareas útiles de las que se pueda ocupar y que no le causen estrés. De esta forma se puede sentir útil y valorizada, lo que ayudará al tratamiento del problema.
- Asegurarse de que tenga acceso a infraestructuras recreativas o religiosas y, si lo desea, a asesoramiento.
- Animarle a cuidar de sí misma: comer bien, hacer ejercicio, reposo frecuente, etc.
- Hablar regularmente con ella o asegurarse de que un colega atento lo haga.
- Pasado un cierto tiempo, en función de las circunstancias, la persona en cuestión suele poder volver a su trabajo normal. Volver al trabajo normal tras una pausa significativa y sin sobrecarga puede ayudarle a recuperarse.
- Seguir a la persona y enterarse de cómo va.
- Si no reacciona o si no puede volver al trabajo, pedir consejo médico.

Estrés traumático

Todo acontecimiento angustioso y que se salga del ámbito de las experiencias humanas normales puede provocar un estrés traumático. El estrés traumático provoca en general una reacción muy intensa, en particular miedo o impotencia, que puede aniquilar los mecanismos de resistencia del individuo. Una respuesta de este tipo es una reacción normal a una situación anormal. No indica necesariamente que la persona haya desarrollado una perturbación psíquica, pero podría, no obstante, conducir al desarrollo de un estrés postraumático.

El estrés traumático es provocado por la exposición a acontecimientos emocionalmente intensos o incidentes denominados críticos. El acontecimiento puede ser repentino e inesperado o de carácter permanente.

Algunos miembros del personal pueden sufrir un traumatismo denominado indirecto tras haber sido testigos de un traumatismo o de actos violentos o de haber estado asociados a un acontecimiento trágico, por ejemplo en el marco de una intervención intensa tras una catástrofe. Otros pueden ser víctimas de un 'cansancio de compasión', causado por la exposición al sufrimiento humano o a situaciones trágicas más crónicas y duraderas. En muchos casos, los síntomas del traumatismo indirecto o del

cansancio de compasión se parecen a los del traumatismo directo. Los individuos con un historial de traumatismo significativo, de inestabilidad en las circunstancias actuales de la vida u otras debilidades pueden correr un mayor riesgo.

Cualquiera que sea la causa, el estrés traumático puede ser uno de los riesgos profesionales más graves para el personal, tanto sobre el terreno como en la sede. El tratamiento del estrés traumático es competencia de un especialista y necesita asistencia profesional.

Agotamiento

Para describir a una persona que está agotada se usa a menudo el término 'burnout' (quemada). Algunas señales de agotamiento son similares a las del estrés, aunque quizá más agudas. Las señales de agotamiento en un equipo pueden incluir una gran frecuencia de cambio de personal, la falta de unidad del equipo, un entorno de reproches, falta de iniciativa, ausencias múltiples por enfermedad y pérdida de eficacia. Los responsables deben estar atentos a estas señales y adoptar las medidas oportunas. Lo mejor es instaurar hábitos de trabajo que impidan la aparición del estrés y el agotamiento.

Para más información, véase *Managing the Stress of Humanitarian Emergencies*, guía de ACNUR, por Sheila Platt³⁵. Véase también *Humanitarian Action and Armed Conflict: Coping with Stress*, por Barthold Bierens de Haan, publicado por el CIRC³⁶. La Cruz Roja finlandesa también ha publicado *Security, Health and Stress in the Field*, por Hamberg-Dardel and Quick³⁷.

³⁵ Publicada en 2001. Disponible en www.the-ecentre.net/resources/e_library/index.cfm o utilizando un motor de búsqueda.

³⁶ Publicado en 2001 (3ª edición). Disponible en www.icrc.org.

³⁷ Disponible en www.odihpn.org.uk.

A36. PROGRAMA PARA UN CURSO DE FORMACIÓN DE BASE EN MATERIA DE PROTECCIÓN

Las organizaciones deben evaluar las necesidades específicas de formación en materia de protección de su personal y asegurarse de que el programa de formación responda a esas necesidades. En el siguiente programa se enumeran varios temas que pueden ser necesarios en el curso de protección más básico. La lista no es exhaustiva.

Temas introductorios

- Principios humanitarios
- Descripción básica del sistema humanitario
- Código de Conducta Cruz Roja / ONG
- Sensibilización cultural y contextual
- Vestimenta y comportamiento
- Equipo personal

La organización

- Misión
- Mandato
- Historia
- Valores

Temas específicos de protección

- Evaluación de los riesgos
- Precauciones en el hogar y en el despacho
- Precauciones en los desplazamientos
- Lectura de mapas
- Puestos de control armados
- Reacción ante incidentes de protección
- Evacuación
- Relaciones con el ejército
- Relaciones con tropas rebeldes o irregulares
- Consejos de base para las relaciones con los medios de comunicación

Comunicaciones

- Manejo de una radio
- Manejo del teléfono vía satélite, fax, correo electrónico
- Informes

Vehículos

- Conducción de un vehículo 4 x 4
- Consejos de conducción prudente
- Equipo que debe llevar todo vehículo

- Controles y procedimientos de base para los vehículos

Medicina

- Salud e higiene sobre el terreno
- Gestión del estrés, en particular en el contexto de un equipo
- Evacuación médica

Para asesoramiento sobre la concepción y la ejecución de un curso de formación en materia de protección, puede ser conveniente ponerse en contacto con un organismo de formación en la materia reconocido. En el Directorio de formación en materia de protección de la presente Guía se proponen varios.

A37. PROGRAMA PARA UN CURSO SOBRE PROTECCIÓN PARA RESPONSABLES DE CAMPO

Las organizaciones deben evaluar las necesidades específicas de formación en materia de seguridad de sus responsables de campo y asegurarse de que el programa de formación responda a esas necesidades. En el siguiente programa figuran varios temas que pueden ser necesarios. La lista no es exhaustiva.

- Planteamientos en materia de protección: aceptación, defensa, disuasión
- Responsabilidades de un responsable de campo en el ámbito de la protección
 - Dirección del equipo
 - Gestión de personal
 - Evaluaciones de protección, en particular comprensión del contexto local, actores que influyen y amenazas, evaluación del impacto de la evolución política o relacionada con la protección
 - Análisis de los riesgos y los beneficios probables de un programa
 - Redacción de un Plan de Protección
 - Cómo dar una sesión informativa sobre protección
 - Redacción de informes de situación e informes de incidentes
 - Coordinación con otras agencias en materia de protección
 - Problemas y dilemas habituales en el ámbito de la protección
 - Decidir y gestionar una evacuación
 - Organizar una formación/talleres sobre protección para el personal
- Ganarse la aceptación del personal, los líderes locales y la población
- Relaciones con los principales líderes civiles y los jefes de la policía o del ejército
- Relaciones con los medios de comunicación
- Incidentes graves: raptos, agresión, violación, asesinato, etc.
 - Protección de los edificios
 - Gestión de las comunicaciones
- Aspectos de seguridad administrativa:
 - Recursos humanos y gestión de la protección: contratación, contratos, información, disciplina, fin de los contratos, etc.
 - Seguridad financiera
 - Protección de los bienes, gestión de inventarios, etc.

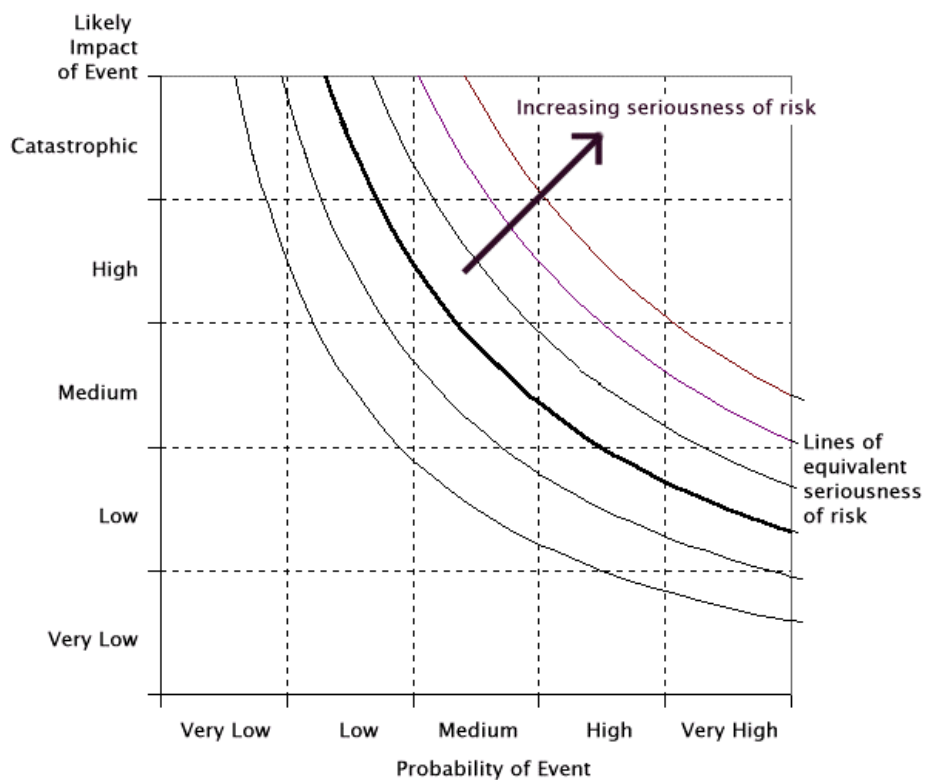
- Estrés: prevención y tratamiento
- Sistema de gestión de la protección de las Naciones Unidas

A38. GRÁFICO DE IMPACTO DE LAS AMENAZAS

Un método útil de analizar las amenazas, su probabilidad relativa y su impacto si se hacen realidad es recogerlas en un gráfico³⁸. En una escala de 1 a 5 se registran las amenazas que se estimen presentes, con la probabilidad de que cada una de ellas se haga realidad y el impacto que pueda tener si sucede. Por ejemplo, un asesinato tendría un gran impacto de modo que le correspondería un 5, pero la probabilidad de que se produzca puede estimarse baja, por ejemplo, 1.

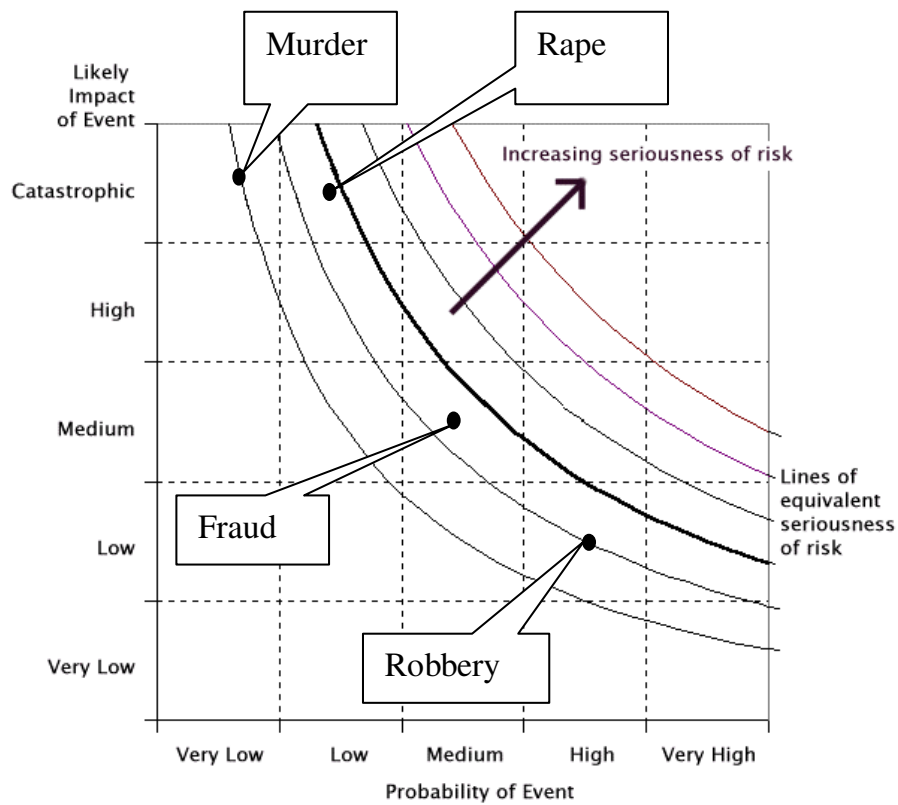
Amenaza	Probabilidad 0-5	Impacto 0-5

Trasladar cada amenaza en forma de punto sobre el gráfico siguiente. Se obtiene así una imagen de las amenazas que se han evaluado. Las más próximas a la esquina superior derecha deben ser objeto de una mayor atención.



³⁸ Adaptado del folleto de formación sobre evaluación de riesgos RedR.

En el gráfico siguiente se han señalado algunas amenazas como ejemplo del método:



Las líneas curvas representan los umbrales de riesgo. El umbral de riesgo aceptable varía en función de lo que se quiera conseguir. Normalmente se estará dispuesto a asumir riesgos mayores para salvar vidas que para un simple trabajo de rutina. El trabajador humanitario y el responsable deberán decidir el nivel de riesgo aceptable. Si las amenazas superan el umbral de riesgo aceptable, se han de tomar medidas para eliminar la amenaza o para apartar al personal de la amenaza.

A39. FORMATO DE LAS AUTORIZACIONES DE DESPLAZAMIENTO

Pedir al personal que complete una simple autorización de desplazamiento antes de hacer un viaje puede contribuir a la eficacia y la seguridad del trabajo. Esta disposición permite asegurarse de que el desplazamiento se ha planificado correctamente y se ha gestionado con toda seguridad y de que los colegas interesados están al corriente de todos los detalles necesarios.

El formulario de autorización de desplazamiento puede tener que adaptarse a las circunstancias locales, pero a menudo incluye los elementos básicos siguientes:

- Nombres de las personas que van a viajar
- Finalidad del desplazamiento
- Destino
- Itinerario
- Hora estimada de salida
- Hora estimada de llegada
- Amenazas estimadas para el desplazamiento
- Disposiciones en materia de comunicaciones, en particular, frecuencias, indicativos de llamada, números de teléfono y horas previstas para los informes
- Firma del responsable que autoriza el desplazamiento

A40. PROCEDIMIENTOS DE PROTECCIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

En muchas situaciones de emergencia, las agencias de las Naciones Unidas desempeñan un importante papel en la gestión de la protección. Muchas ONG colaboran con las Naciones Unidas en las cuestiones de protección, compartiendo informaciones e informándose mutuamente de los planes de protección vigentes. Por lo tanto, es conveniente que todas las organizaciones humanitarias conozcan el sistema de protección de las Naciones Unidas.

Estructura

El sistema de protección de las Naciones Unidas presenta en general los elementos siguientes sobre el terreno durante una emergencia:

- **Responsable designado.** El Secretario General de las Naciones Unidas nombra a un funcionario principal, normalmente el Coordinador Residente de las Naciones Unidas, como Responsable designado para asuntos de protección. Este funcionario es responsable de garantizar la protección y la seguridad del personal de las Naciones Unidas en el país de que se trate. Informa al Secretario General de las Naciones Unidas a través del Coordinador de las medidas de protección (UNSECOORD). Prepara un Plan de Protección para el país y expide las autorizaciones de entrada para el personal de las Naciones Unidas y sus familias si está en vigor una fase de protección de las Naciones Unidas.
- **Equipo de gestión de la protección.** Comité presidido por el Responsable designado, que incluye generalmente a los directores de las agencias operativas de las Naciones Unidas, que se reúnen regularmente para tratar de la gestión de la protección y asesorar al Responsable designado.
- **Coordinadores de sector.** En algunos países más grandes, el Responsable designado y el Equipo de gestión de la protección pueden nombrar a coordinadores de sector que coordinan las

medidas de protección en una región concreta, que puede estar alejada de la capital. Estas regiones disponen en general de su propio equipo de gestión.

- **Responsables de protección.**

Generalmente, hay:

- Uno o varios responsables de protección, llamados normalmente **Responsables de coordinación de la protección sobre el terreno**, contratados por UNSECOORD. Prestan asistencia al Responsable designado, en particular manteniendo informados al personal y a su familia de las cuestiones de protección, recomendando medidas de protección y coordinando las reacciones de las Naciones Unidas ante las crisis.
- Uno o varios **Asistentes de coordinación de la protección sobre el terreno**, contratados localmente, que asisten a los Responsables de coordinación de la protección sobre el terreno.
- Las agencias de las Naciones Unidas presentes sobre el terreno pueden contratar a sus propios **Responsables de la protección sobre el terreno**, conocidos a veces como responsables de protección de una agencia. Su función es aconsejar y prestar asistencia al representante nacional de su agencia en temas de protección.

- **Redes de comunicación.** Además de sus canales internos, una agencia operativa de las Naciones Unidas puede poner uno o dos canales de radio a disposición de todas las organizaciones humanitarias para mejorar la coordinación y la protección.

- **Guardias**, que canalizan la información hacia el personal de las Naciones Unidas sobre temas de protección y garantizan la aplicación del Plan de Protección de las Naciones Unidas en la zona de la que son responsables.

- **Normas mínimas de protección operativa.** Definen las medidas mínimas de protección que debe establecer toda agencia de las Naciones Unidas para ser autorizada a trabajar en un país concreto. Incluyen equipos, procedimientos y documentación. Se preparan unas Normas mínimas de protección operativa

para cada país, a partir de las normas de base elaboradas por UNSECOORD.

En el caso de una misión especial o de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, el Representante Especial del Secretario General o el Comandante de las fuerzas armadas o el Jefe de Personal son los responsables de la protección de su personal militar y civil.

En la sede central de las Naciones Unidas en Nueva York, UNSECOORD es responsable de todas las cuestiones de política y de procedimiento relacionadas con la protección y debe asegurar la aplicación de medidas de protección adecuadas en el marco de cada operación sobre el terreno de las Naciones Unidas. UNSECOORD decide, en nombre del Secretario General de las Naciones Unidas, sobre la necesidad del traslado o la evacuación en situaciones de inseguridad, teniendo en cuenta las informaciones y recomendaciones del personal de las Naciones Unidas que está sobre el terreno.

La sede de cada organismo de las Naciones Unidas designa a un agente de enlace, que gestiona la protección dentro de dicho organismo y se encarga del enlace con UNSECOORD y otras agencias. Sobre el terreno, el director de cada agencia de las Naciones Unidas es miembro del Equipo de gestión de la protección.

Fases de protección de las Naciones Unidas

Las Naciones Unidas aplican un sistema de cinco fases de protección. Cada fase refleja un nivel de inseguridad diferente y requiere medidas de protección distintas.

Fase Uno: Precaución

- Se impone la prudencia
- Se requiere una autorización previa del Responsable designado para viajar a la zona

Fase Dos: Limitación de movimientos

- El personal y sus familias permanecen en su casa.
- No se realiza ningún desplazamiento hacia o desde el país, salvo que esté autorizado por el Responsable designado

Fase Tres: Reubicación

- El personal internacional y sus familias son reunidos temporalmente o son reubicados en lugares o sitios precisos, o
- Las personas a cargo elegibles son reubicadas fuera del país
- En función del Plan de Protección local de las Naciones Unidas y de la decisión del Responsable designado/Director nacional, el personal contratado localmente puede:
 - Abandonar la base de operaciones en régimen de vacaciones especiales con sueldo, o
 - Ser reubicado en una zona segura dentro del país con dietas de mantenimiento durante un periodo máximo de 20 días, y
 - Recibir hasta 3 meses de remuneración anticipados y, de ser necesario, una prima para cubrir los gastos de transporte de ellos mismos y de las personas a su cargo elegibles.

Fase Cuatro: Suspensión del programa

- Todo el personal internacional que no esté directamente afectado por la emergencia, las operaciones de ayuda humanitaria o las cuestiones de protección será ubicado fuera del país.
- Personal local: igual que en la Fase Tres.

Fase Cinco: Evacuación

- Requiere la aprobación del Secretario General de las Naciones Unidas
- Todo el personal internacional restante abandonará el país
- Personal local: igual que en la Fase Tres.

Coordinación de la protección con otras organizaciones

Otras organizaciones humanitarias suelen inspirarse en el sistema de protección, de las Naciones Unidas para obtener y coordinar las informaciones sobre protección. En muchos casos, las Naciones Unidas organizan una reunión regular de coordinación de la protección a la invitan a otras organizaciones humanitarias. Las Naciones Unidas suelen poner uno o varios canales de radio a disposición de la comunidad humanitaria para que todas las organizaciones puedan comunicar fácilmente sobre las cuestiones de protección o en caso de urgencia.

También se puede organizar una sesión informativa sobre protección en el marco del programa de encuentros generales de

coordinación humanitaria. Esta sesión informativa suele darla en general un responsable de protección de las Naciones Unidas o un responsable de una fuerza internacional de mantenimiento de la paz que esté presente.

En el Anexo 41 se ofrece un Menú de Opciones para la colaboración entre las Naciones Unidas y las ONG en materia de protección, adoptado por el Comité Permanente entre Organismos de las Naciones Unidas.

Inclusión de otras organizaciones en las disposiciones de protección de las Naciones Unidas

En general, las Naciones Unidas no son responsables de la protección de ninguna otra organización. Sin embargo, en 1996 publicaron una directiva³⁹ sobre la inclusión del personal internacional de organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales (las que sean socias de ejecución de las Naciones Unidas) en las disposiciones de protección de las Naciones Unidas. Un socio de ejecución interesado en la inclusión de su personal en las disposiciones de protección de las Naciones Unidas en un terreno de operaciones concreto debe presentar su solicitud al Responsable designado de las Naciones Unidas para la protección del lugar en cuestión.

Si el Responsable designado acepta, prepara un proyecto de protocolo de acuerdo entre las Naciones Unidas y el socio de ejecución, sobre la base del Protocolo de acuerdo normalizado de UNSECOORD. El socio de ejecución debe aceptar compartir el coste de las medidas de protección, incluidos los gastos de evacuación. También debe aceptar:

- Consultar y prestar asistencia al Responsable designado sobre todas las cuestiones que se refieran a las disposiciones de protección.
- Seguir en todo momento las instrucciones del Responsable designado relativas a las cuestiones de protección.
- Asegurarse de que al Responsable designado se le proporcione una relación

³⁹ Directiva de protección sobre la inclusión del personal internacional de organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales en las disposiciones de protección de las Naciones Unidas, UNSECOORD, 1996

actualizada de los nombres y direcciones del personal internacional.

- Notificar al Responsable designado todo incidente que tenga implicaciones para la protección.
- Prestar asistencia para el desplazamiento del personal de las Naciones Unidas, en la medida de lo posible.
- Y algunos otros requisitos.

A41. COLABORACIÓN ONU-ONG SOBRE PROTECCIÓN: MENÚ DE OPCIONES⁴⁰

En el marco de un Grupo de Trabajo del Comité Permanente entre Organismos de las Naciones Unidas (IASC) sobre protección del personal en 2001, aprobado por el Grupo de Trabajo del IASC en enero de 2002⁴¹, se aprobaron las disposiciones siguientes, denominadas “Menú de Opciones” para la colaboración en materia de protección entre las Naciones Unidas y ONG.

Las organizaciones que no pertenecen al sistema de las Naciones Unidas no están vinculadas y no participan formalmente en las decisiones del equipo de gestión en materia de protección sobre la política de protección de las Naciones Unidas. No obstante, las organizaciones de las Naciones Unidas y sus socios OIG y ONG en operaciones humanitarias específicas deben acordar una colaboración práctica que corresponda a la situación específica sobre el terreno. Esto incluye elegir, en función del mandato o la misión de la agencia o de la organización y de la magnitud de su implicación operativa, el nivel de participación al que se compromete en las siguientes actividades:

Selección de uno o varios agentes de enlace OIG/ONG para la protección sobre el terreno: Los socios OIG/ONG de organizaciones de las Naciones Unidas eligen

⁴⁰ Este Anexo es una adaptación del *WFP Emergency Field Operations Pocketbook*, 2002, página 312.

⁴¹ El Grupo de Trabajo incluía PNUD, ACNUR, UNICEF, UNSECOORD, WFP, OCHA y IOM, así como ICVA (International Council of Voluntary Agencies), InterAction (American Council for Voluntary International Action), SCHR (Steering Committee for Humanitarian Response) y, en calidad de invitado, el Movimiento de la Cruz Roja. Su Informe resumen se titula *UN/non-UN field security collaboration (Colaboración en materia de protección sobre el terreno entre agencias de la ONU y otros organismos)*, Informe del consultor para el Grupo de Trabajo del Comité Permanente entre Organismos de las Naciones Unidas sobre protección del personal, disponible en internet en <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/prodsec01.doc> o utilizando un motor de búsqueda.

entre ellos uno o varios agentes de enlace para la protección sobre el terreno.

Convocatoria de foros amplios sobre la colaboración en materia de seguridad sobre el terreno a intervalos regulares entre todos los actores humanitarios a escala local, nacional y del subdepartamento para abordar las cuestiones prácticas de protección de interés común. Estas reuniones incluyen normalmente al Responsable designado, al responsable de protección, al coordinador de protección del sector u otros representantes del Responsable designado, y en su caso a miembros del equipo de gestión de la protección, agentes de enlace de ONG para la protección, representantes de OIG, representantes del Movimiento de la Cruz Roja. La presidencia puede ser rotatoria.

Inclusión de las cuestiones de protección del personal en los Llamamientos Unificados (CAP): El CAP puede incluir un proyecto que abarque los recursos adicionales que puedan necesitarse por la colaboración reforzada sobre la protección del personal por las agencias y las organizaciones representadas en el grupo de trabajo, como las telecomunicaciones y la formación.

Respuesta a unas necesidades comunes en materia de protección: Las organizaciones de las Naciones Unidas y sus socios OIG/ONG que se han comprometido a colaborar en el ámbito de la protección contribuyen en la medida de lo posible a responder a las necesidades de protección que no quedan cubiertas por la comunidad humanitaria⁴², incluidos los costes, según la magnitud de su implicación.

Compartir recursos: Las organizaciones de las Naciones Unidas y sus socios OIG/ONG que colaboran en operaciones humanitarias sobre el terreno desarrollan un inventario local para compartir sus recursos materiales y humanos especializados en materia de protección.

Facilitar las telecomunicaciones inter-agencias entre las organizaciones de las Naciones Unidas y sus socios OIG/ONG sobre el terreno:

⁴² Se entiende por comunidad humanitaria a todos los actores de la acción humanitaria en un lugar determinado que traten de las mismas cuestiones humanitarias.

- El Responsable designado aboga ante las autoridades competentes para la utilización del material de telecomunicaciones en el marco de acuerdos internacionales existentes.
- El organismo pertinente de las Naciones Unidas negocia con las autoridades una frecuencia común para la colaboración en materia de protección de las organizaciones de las Naciones Unidas y de sus socios OIG/ONG que actúan en el mismo sector.
- Los actores humanitarios comprometidos en la colaboración en materia de protección utilizan procedimientos de comunicaciones normalizados y, en la medida de lo posible, equipan al personal con sistemas de comunicación compatibles.

Colaboración y consulta para la formación sobre protección: Todas las organizaciones de las Naciones Unidas y sus socios OIG/ONG (en la sede y sobre el terreno) efectúan formaciones sobre protección en colaboración o consulta con otras agencias, en la medida de lo posible, y tratan de ampliar sus propias capacidades en este sentido a todos los niveles.

Compartir la información: Las organizaciones de las Naciones Unidas y sus socios OIG/ONG comparten la información sobre protección, respetando al mismo tiempo el carácter humanitario de los participantes, así como la confidencialidad requerida respecto de informaciones sensibles.

Identificación de unas normas mínimas de protección: Las organizaciones de las Naciones Unidas y sus socios OIG/ONG identifican y acuerdan conjuntamente la forma de aplicar unas normas mínimas de protección adaptadas a las circunstancias locales, teniendo en cuenta normas existentes, en particular las MOSS de las Naciones Unidas, obligatorias para los miembros de ese sistema.

Buscar la adhesión a normas humanitarias de base comunes: La colaboración de organizaciones de las Naciones Unidas y de sus socios OIG/ONG en materia de protección en operaciones sobre el terreno específicas se basa, en la medida de lo posible, en el respeto de unas normas de base comunes desarrolladas localmente para la acción humanitaria.

A42. EQUIPAMIENTO DE LOS VEHÍCULOS

Si los vehículos son debidamente mantenidos y están correctamente equipados es menos probable que tengan averías, y, si las tienen, será más fácil repararlas. En una operación sobre el terreno se recomienda hacer una lista del equipo normal de un vehículo, adaptada a las circunstancias locales, y asegurarse de que todos los vehículos disponen siempre de ese equipo.

Se trata de una cuestión de protección, ya que la avería de un vehículo en un sector peligroso pone en peligro a sus ocupantes.

El equipo adecuado varía en función de las circunstancias. Se deberá hacer una selección en la lista que figura a continuación, completándola o reduciéndola según proceda:

- Dos ruedas de repuesto (en zonas difíciles o peligrosas no basta con una)
- Bidón de agua (20 litros)
- Bidón de carburante de repuesto (20 litros)
- Gato, clave de rin y cualquier otra herramienta necesaria para cambiar una rueda
- Cable de remolque
- Equipo de primeros auxilios (en determinados sectores puede ser necesario un gran equipo del tamaño de una maleta)
- Lámparas de repuesto
- linterna eléctrica y pilas de reserva
- Aceite de motor de reserva
- Cadenas para la nieve
- Rasqueta para el hielo
- Planchas para la arena
- Radio VHF
- Radio HG
- Información para las comunicaciones: listas de contacto, frecuencias, etc.

- Torno de mano
- Barra delantera del radiador
- Tubo de escape
- Extintor
- Tuercas de seguridad para las ruedas
- Llaves (inglesa, de tubo, de doble boca, etc.)
- Destornillador
- Fusibles de reserva
- Mapa
- Brújula
- Triángulo de señalización
- Marcas o banderas de identificación
- Documentos del vehículo:
 - Título de propiedad
 - Autorizaciones
 - Seguro
 - Libro de bitácora del vehículo (para anotar los desplazamientos realizados): columnas para fecha, punto de partida, hora de partida, kilometraje de partida, destino, hora de llegada, kilometraje a la llegada, objetivo del desplazamiento, nombre del conductor, firma
 - Manual del vehículo
- Mantas
- Alimentos (para viajes largos o posibles retrasos)

Sólo unas pocas organizaciones humanitarias utilizan vehículos blindados en circunstancias especiales. La mayoría de las organizaciones humanitarias considera que si la situación en materia de protección es tan grave que se necesitan vehículos blindados, es demasiado peligroso trabajar en ese sector. Se ha de señalar que los vehículos blindados no protegen contra determinadas armas, en particular, las minas antitanques, las balas reforzadas, las granadas antitanques y los misiles, así como los impactos directos de obús. Son caros y pesados y el conductor necesita una formación especial.

ÍNDICE

Para ir al número de página, utilizar la función 'Go To'. Clicar en Edit y después, Go To, o pulsar Ctrl y simultáneamente G.

Además del Índice y la Tabla de Contenido, se pueden buscar palabras o frases seleccionando 'Find' en Word. Clicar en Edit y después, Find, o pulsar Ctrl y simultáneamente F.

A

Abusos derechos humanos.....	31
Accidente aéreo	92
Accidentes	30, 57, 81, 90
Acoso sexual.....	109
Adquisiciones	29
Agresión	96
Alarma	24, 50, 59, 68, 108, 109
Alarmas.....	61, 66
Alfabeto fonético	83
Allegados	
Informar a los allegados.....	33
Almacén.....	13
Almacenes	50
Alojamiento	
Cerrar puertas	23
Descanso y ocio	84
Guardias.....	27
Situación y tipo de alojamiento	13
Alojamientos.....	50
Botiquín primeros auxilios	70
Generador	83
Seguridad contra incendios.....	66
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (UNHCHR).....	75
Amanazas	
Formación.....	45
Amenaza	
Amenaza causada por rumores	77
Amenaza de bomba	97
Sobornos y amenazas.....	29
Amenazas	5, 31, 123
Amenazas a las fuerzas armadas.....	72
Amenazas probables	89
Evacuación necesaria.....	35
Evaluación de las amenazas.....	86
Formación.....	10, 121
Valoración de la amenaza	33
Amnistía Internacional	75
Analfabeto	
Personal analfabeto.....	11
ANSO (Oficina de Protección de las ONG en Afganistán)	17, 21
Archivo	39, 42
Armas	5, 25, 27, 74, 96, 115
Armas de fuego.....	69
Arresto	95
Artefactos Explosivos Improvisados (AEI).....	96
Asalto armado.....	68

Asesor en materia de protección	17, 21, 41
Asistentes de coordinación	126
Aspectos legales del cierre de programas	38
Ataque.....	Ver agresión, robo
Ataque aéreo	91
Auditoría	65
Autoridades locales.....	16, 21, 35, 118

B

Banco	64, 65
Bienes	
Disposiciones sobre los bienes:.....	38
Bioforce	46
Biológico	
Ataque biológico.....	98
Bomba.....	51, 97

C

Caja fuerte.....	50, 61, 65
Canales confidenciales.....	55
Centros de información humanitaria de las Naciones Unidas	88
Cerraduras.....	28
Chaleco antimetralla	Ver chaleco blindado
Chaleco blindado	59
Coches.....	Ver vehículos
Código de buenas prácticas.....	80
Código de coacción.....	83
Código de conducta	6, 8, 22, 24, 38, 43, 46, 120
Código de Conducta Cruz Roja/Media Luna/ONG	43
Código para el personal cooperante	44
Combates	99
Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR).....	31, 74
Comité Permanente entre Organismos de las Naciones Unidas(IASC).....	128
Comité Permanente Inter-agencias	43
Compartir la información.....	129
Comportamiento del personal	23
Comunicaciones.....	81
Concentraciones.....	98
Concepción del programa	
Aspectos de protección	22
Concepción del programa - Aspectos de protección	8
Condiciones Generales de los Acuerdos de Asociación (ECHO)	30
Conducir	125
Conductores	57
Consejeros de protección	3

Contabilidad	Ver seguridad financiera
Contratación	8, 12, 67, 87
Contratos.....	12
Durante la evacuación.....	62
Fin contratos	38
Modelo de contrato	9
Normalizados.....	13
Rescisión de los contratos.....	38
Control de inventarios	76
Control del inventario.....	11
Convoy	53
Coordinación en materia de protección	17, 20, 126, 127
Corrupción.....	29, 54
Crimen	5
Crimen de guerra	
Informe	75
Crímenes de guerra:.....	31
Crisis	
Equipo de gestión de crisis	40, 115

D

Debriefing	
Finalizar contrato.....	81
Debriefing despues de secuestro.....	103
Defensa y espacio humanitario.....	42
Delincuencia.....	22, 23
Delito penal	90
Derecho Internacional Humanitario.....	42, 74
Derechos de autor de esta guía	47
Derechos humanos	
Violación	75
Descanso y ocio	84
Descanso y ocio (R&R).....	24
Descripción puesto de trabajo.....	9
Despedidas	
Celebraciones.....	39
Desplazamientos.....	29
Detención.....	95
Dinero en metálico.....	12, 22, 62, 64, 83, 109
Directorio de Formación.....	Ver directorio de formación en materia de protección
Directorio de Formación en materia de Protección	1, 3, 10, 11, 46
Directorio de Fornación en materia de Protección	121
Disciplina.....	23, 25, 42
Disparos.....	99
Disuasión	
Planteamiento de protección.....	5
Documentos sensibles.....	12, 39, 52, 62
Donantes	16, 20, 30, 43, 65, 76
Drogas	24, 108
Duress	
Código de coacción	83

E

ECHO.....	47, 48
Edificios.....	50
Edificios de oficinas	50

Educación Riesgos Minas (MRE).....	106
Embajadas.....	19, 36, 63
Emboscada.....	25, 52, 92, 99
Empleo	
Leyes y costumbres locales.....	38
Empresas de seguridad privadas	20, 27, 67
Equipamiento	11
Equipo de comunicaciones	12, 23
Equipo de gestión de crisis	42
Equipo de gestión de la protección	125
Equipo de introducción.....	29
Equipo personal	59
Espacio humanitario.....	8, 42
Estrés.....	25, 33, 84, 118, 121
Evacuación.....	34, 61
Evaluación	22, 38, 45, Ver evaluación de la protección
Evaluación de la protección.....	7, 15, 85
Explosiones.....	99, 100

F

Familiares	96
Fases de protección (UN).....	127
Femenino	
Personal femenino.....	24, 57
Formación	2, 10, 45
Exigencia seguro.....	73
Formadores	46
Intercambio de formación	20, 21
NU/OIG/ONG colaboración	129
Personal sobre el terreno.....	10, 120
Política de formación	40
Primeros auxilios	14, 70
Pruebas.....	12
Responsables de campo	121
Formación básica en materia de protección.....	10
Formación de los guardias	68
Formación en materia de seguridad contra incendios	66
Formación personal.....	Ver formación
Formación responsables.....	45
Formación responsables de la sede central	45
Fraude	101
Fuerza militar local	16
Fuerzas armadas internacionales.....	18
Fuerzas de seguridad locales.....	16
Fuerzas militares	
Internacionales	18

G

Generador	51, 83, 101
Generadores	61
Gestión de crisis	
Grupo	104
Gráfico de impacto de amenazas	123
Granada.....	101
Grupo sanguíneo	14
Grupos sanguíneos.....	12
Guardias	27, 67, 126
Bomberos auxiliares.....	100

Guía	Ver manual
Guía de protección.....	4, 6, 8, 40
Guía financiera	65

H

Hallazgo de armas	110
Hibernación	34
Higiene	70
Hotel	
Precauciones protección	24
Hoteles	
Seguridad contra incendios.....	66
Human Rights Watch.....	75

I

Igualdad de oportunidades.....	9
Incidente de protección.....	111
Incidentes.....	32, 90
Análisis de incidentes	33
Incidentes de gran proyección	42
Incidentes fallidos.....	32
Incidentes graves	34, 42
Informe de incidente.....	32
Incidentes fallidos.....	32
Incidentes mortales	33
Información	
Compartir información	15
Intercambio de información.....	17
Recogida de información.....	15
Seguridad de la información.....	28
Tras la evacuación	36
Información sensible.....	26, 28, 44, 72, 84, 129
Informar	
Familiares	96
Informe	32, Ver informe de protección
Informe de situación de rutina	117
Informes.....	21, 111, 117
Informes de situación.....	21
Internacional	
Fuerzas militares.....	18
Policía.....	19
International Crisis Group	88
Inundaciones.....	100

L

Las relaciones entre el equipo de campo y la sede	21
Legal	
Aspecto legal del empleo.....	38
Legislación de trabajo aplicable	9
Llaves	28
Locales	
Fuerzas de seguridad	16

M

Manual	
(Guía de protección)	4
Guía de protección.....	3
Manual (Guía de protección).....	6, 8
Manual de protección	3, 112

Médica

Emergencia	33
Evacuación.....	106
Evacuación (Medevac).....	59
Salud e higiene.....	14, 70
Medios de comunicación	30, 77
Durante el cierre de un programa.....	39
Durante la suspensión, evacuación, etc.....	37
Memorandum de acuerdo	128
Menú de Opciones para la colaboración en materia de protección entre las Naciones Unidas y ONG	43, 127, 128
Métodos de comunicación	81
Minas	74, 75, 106
Mine Risk Education (MRE)	47
Modelo de contrato	9
Muerte de un miembro del personal	33
Muertes	42, 45
Muertes masivas	42, 45
Mujer.....	Ver personal femenino

N

Naciones Unidas

Comité Permanente entre Organismos de las Naciones Unidas(IASC).....	128
Comité Permanente Inter-agencias	43
Coordinación de protección	43
Equipo de gestión de la protección	125
Fases de protección	127
Llamamientos unificados (CAP).....	129
Memorandum de acuerdo.....	36, 128
Menú de Opciones	43, 127, 128
Normas mínimas de protección.....	129
Normas mínimas de protección operativa.....	126
Papel dirigente en la evacuación.....	36
Procedimientos de protección	125
Responsable designado para asuntos de protección.....	125
Sistema de protección	43, 125
Sistemas de protección.....	128
Negociación	5, 8
Negociaciones.....	53, 104
Normalizados	
Contratos normalizados	13
Normas.....	55
Normas mínimas de protección.....	126, 129

O

Oficial de servicio	26, 43
Oficina	13
Oficina de protección de las ONG en Afganistán	47
Oficinas.....	45
ONG locales.....	20
Ordenadores y equipos de comunicaciones	12

P

Película antiexplosiones.....	97
Peligros	2, 3, 113, 115
Peligros para los visitantes	3
Personal	

Comportamiento	23
Importancia de la calidad del personal.....	8
Personal adecuado	41
Personal femenino	24, 57
Reubicación o reducción.....	35
Uso de la experiencia del personal	46
Personal analfabeto.....	11
Personal ejecutivo.....	2
Personal local..... Ver personal local o nacional	
Personal nacional.....	1, 63, 89
Contratación.....	9
Estrés	54
Evacuación	36, 62, 63, 71
Peligros para el personal nacional	113
Plan de protección	113
Recogida de información.....	15
Seguros	73
Pistolas..... Ver armas, armas de fuego	
Plan..... Ver plan de protección	
Plan de protección	6, 7, 15, 40
Planes de intervención	42
Planes de intervención coordinados.....	21
Población local	5, 8, 15, 35, 42, 54, 63
Policía internacional	19
Policía local	16, 21, 32, 50, 53, 54, 69
Política..... Ver política de protección	
Política de protección	6, 40, 115
Preparación médica.....	14
Primeras ayudas.....	23
Primeros auxilios	106
Botiquín	70
Equipos	14
Procedimientos estándar de funcionamiento	41
Programa	
Para el personal sobre el terreno.....	10, 120
Responsables de campo	121
Programas informáticos.....	13, 48
Programas lógicos.....	26
Protección	
Coordinación	127
Evaluación	37
Guía de protección.....	40
Incidente de protección.....	111
Manual.....	112
Plan.....	112
Responsable	115
Protección contra incendios.....	27
Protección financiera	12, 101
registros contables	12
Registros contables	42
Registros de nóminas	62
Protección incidentes..... Ver incidentes	
Protocolo para la Cooperación sobre el Terreno..	44
Proyecto Esfera.....	44
Puestos de control.....	25, 52

Q

Químico	
Ataque químico.....	98

R

Radio	
Normas.....	72
Radiológico	
Ataque radiológico.....	98
Rapto.....	42
Recursos humanos	
Gestión protección	41
Recursos militares.....	19
Redes regionales integradas de información de las Naciones Unidas (IRIN)	88
RedR	46
Refugio	50, 100, 114, 116
Registros actualizados de parientes.....	12
Registros de crímenes de guerra	28
Registros de familiares y allegados.....	78
Registros de personal	12
Registros financieros.....	28
Rehén	Ver secuestro
Relaciones entre civiles y militares..	16, 42, 69, 102
Relaciones entre civiles y militares.....	18
ReliefWeb	88
Rescate	42, 104
Rescates	115
Responsabilidades.....	40
Responsable designado para asuntos de protección	125
Responsable ejecutivo.....	3
Responsables.....	3
Responsables con experiencia.....	11
Responsables principales	39, 40, 91
Responsables con experiencia.....	15
Responsables de campo	
Formación	121
Responsables formación	45
Retorno forzado	74
Reubicación	34, 61
Riesgo	2, 6
Riesgos.....	1
Riesgos legales.....	3
Riesgos pertinentes	41
Robo.....	5, 6, 34, 52, 64, 76, 101, 109
Robos	24, 28, 67, 98
Ropa..... Ver vestimenta o vestidos	
S	
Salud	Ver médica o sanidad
Sanitaria	
Emergencia	78
Evacuación sanitaria	78
Saqueos	63, 106
Secuestro.....	104
Secuestro de aviones	103
Secuestros	115
Sedes centrales aspectos de la protección	40
Seguridad - definición.....	5
Seguridad de la comunicación	82
Seguridad de los ordenadores	72
Seguridad financiera	27, 64, 101
Gestor financiero.....	64

Registros contables	101
Responsable financiero debidamente formado	28
Seguro.....	12, 14, 27, 33, 41
Seguro de riesgos de guerra	73
Sensibilación cultural	56
Sesiones de información.....	2
Sesiones información	
Programa cerrado.....	39
Sistemas de guardia	62
Sobornos	29, 54
Socios	31
Socios locales	20
Suspensión de actividades	35

T

Tarjeta de contacto de emergencia.....	28, 59
Tarjetas de contacto de emergencia	12
Tarjetas de identificación.....	28
Telecomunicación.....	120, 121, 129
Telecomunicaciones	25, 126
Teléfono vía satélite.....	26
Teléfonos vía satélite	72
Tensión	10, 25
Terremotos.....	50, 98
Terrorismo	86, 110
Trabajo en equipo	23
Trampas explosivas	106
Traspaso.....	39
Trastornos por estrés postraumático	33

U

United Nations

Security Coordinator (UNSECOORD).. 126, 128

V

Vehículos	27
Equipamiento de los vehículos	130
Secuestro de vehículos :.....	102
Vehículos blindados.....	27, 102
Vehículos blindados.....	92, 131
Vestimenta	108, 113
Vestir.....	23, 24
Viajes	
Decisión de viajar	92, 102
Formulario de autorización	125
Normas.....	127
Procedimientos.....	113
Variar la ruta y los horarios.....	65
Victimas	90, 91, 97
Víctimas	102
VIH/SIDA.....	70
Violación.....	107
Violaciones	5
Violencia sexual.....	107
Visibilidad.....	30
Visitantes	
Acceso.....	28
Área de espera:.....	51
Instrucciones para los Guardias	68
Recibir.....	24
Tarjeta de contacto de emergencia	59
Tarjetas de contacto de emergencia	29

COMISION EUROPEA



Ayuda Humanitaria
