



Stay Safe

Mantiéngase a salvo

Guía de la Federación Internacional
para los responsables de seguridad





La *Estrategia 2020* expresa la determinación colectiva de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (la Federación Internacional) de avanzar en la solución de los grandes retos que la humanidad enfrentará en la próxima década. Orientada hacia las necesidades y vulnerabilidades particulares de las diversas comunidades en las que trabajamos y guiada por los derechos y las libertades inherentes a todas las personas, tiene por objeto beneficiar, en última instancia, a todas las personas que confían en la Cruz Roja y la Media Luna Roja, y ayudarlas a construir un mundo más humano, digno y pacífico.

Durante los próximos diez años, la Federación Internacional se centrará colectivamente en la consecución de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Salvar vidas, proteger los medios de sustento y apoyar la recuperación de desastres y crisis
2. Posibilitar una vida sana y segura
3. Promover la inclusión social y una cultura de no violencia y la paz

© **Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Ginebra, 2012**

Está autorizado a citar, copiar, traducir a otros idiomas o adaptar a las necesidades locales cualquier parte de esta publicación sin necesidad de solicitar previamente la aprobación de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, siempre que se indique la fuente de manera expresa e inequívoca. Las solicitudes de reproducción comercial deben dirigirse a la Secretaría de la Federación Internacional (secretariat@ifrc.org).

Ilustraciones por Pierre Wazem, 2007

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja desea dar expresamente las gracias a las siguientes organizaciones por su apoyo y compromiso con esta publicación:

 **Cruz Roja Española**

 **croix-rouge française**

 **Croix-Rouge canadienne**

 **Affaires étrangères et
Commerce international Canada**

 **Finnish Red Cross**


MINISTRY FOR FOREIGN
AFFAIRS OF FINLAND

 **Norwegian Red Cross**

 **Icelandic Red Cross**

 **NEW ZEALAND RED CROSS**

 **SwedishRedCross**
by government funding

Apartado postal 372
CH-1211 Ginebra 19, Suiza
Teléfono: +41 22 730 4222
Fax: +41 22 733 0395
E-mail: secretariat@ifrc.org
www.ifrc.org

Stay Safe Spanish
1213400 06/2012 S 1'000

Índice

Agradecimientos	4
Prólogo	5
Introducción	6
Capítulo 1 Gestión de la seguridad	7
Cometidos y responsabilidades	8
Cometidos y responsabilidades de la Unidad de Seguridad de la Secretaría de la Federación	8
Cometidos y responsabilidades de los responsables sobre el terreno	9
Cometidos y responsabilidades de los delegados de seguridad	10
Interacción entre la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales participantes	11
El proceso de gestión de la seguridad de la Federación Internacional	12
Influencias relativas a la situación	12
Evaluación	12
Planificación: estrategias y planes de seguridad	13
Establecimiento del plan de seguridad y gestión de la seguridad	13
Revisión y evaluación	15
Gestión de la información	15
Entrevistas antes (<i>briefings</i>) y después (<i>debriefings</i>) de cada misión	16
Capítulo 2 Evaluación de la situación	21
Determinación del riesgo	22
Análisis de la situación	22
Análisis de amenazas	26
Análisis de vulnerabilidades	27
Evaluación de riesgos	29
Matriz de planificación de riesgos	29

Capítulo 3 Planificación de la seguridad	33
Plan de fin de operaciones	35
Estrategias de seguridad	35
Reglamentos de seguridad	36
Planificación de contingencias	38
El proceso de planificación de contingencias	39
Planes de reubicación	40
Fases de alerta de seguridad operativa	47
Consejos y directrices de seguridad	54
Carpeta con material de bienvenida	55
Sesiones de información sobre seguridad antes y después de una misión	55
Sesión de información general sobre seguridad al término de una misión	56
Sesión de información a raíz de un incidente	56
Capítulo 4 Gestión de incidentes	57
Notificación de incidentes	58
Definición de incidente de seguridad	59
Ejemplos de incidentes de seguridad	60
Formulario de notificación de incidentes de seguridad	60
Análisis de incidentes	61
Identificación de tendencias	62
Gestión de incidentes críticos	62
Definición de un incidente crítico	62
Grupo de gestión del incidente crítico	64
Fase 1. Determinación de los hechos	66
Fase 2. Análisis de la situación	68
Fase 3. Análisis de opciones	69
Fase 4. Aplicación de medidas	70
Fase 5. Seguimiento	71

Conclusiones _____	72
Bitácora de incidente _____	72
Capítulo 5 Colaboración con el ejército _____	75
Utilización de activos militares _____	76
Principios rectores _____	79
Preguntas siempre _____	79
Prohibición absoluta _____	80
Utilización de escoltas armadas _____	80
Capítulo 6 Servicios de guardias de seguridad _____	85
Consideraciones previas a la contratación de guardias de seguridad _____	87
Imagen de la Cruz Roja y la Media Luna Roja _____	87
Historial _____	87
Aspectos contractuales _____	87
Servicios de mantenimiento _____	89
Criterios de selección de los guardias de seguridad _____	89
Niveles de formación mínimos _____	90
Equipo _____	91
Otras consideraciones _____	92
Voz de alarma _____	92
Supervisión de los guardias de seguridad _____	92
Procedimientos que deben seguir los guardias de seguridad _____	93
Procedimientos de control de acceso para visitantes _____	93
Mantenimiento del registro de incidentes _____	94
Zona de control e instrucciones para las rondas _____	94
Obligaciones de información y supervisión de los guardias _____	94
Responsabilidad de los guardias en caso de emergencia _____	94

Guardias armados _____	95
Políticas _____	96
Servicios _____	96
Formación _____	96
Detalles contractuales _____	97

Anexos

A – Pautas mínimas de seguridad _____	98
B – Informe de incidentes relativos a la seguridad _____	111
C – Incidentes críticos: consideraciones relativas a la planificación _____	114

Agradecimientos

Quisiéramos agradecer la colaboración de los responsables sobre el terreno, los delegados y delegadas de seguridad y demás colegas de la Federación, tanto por las ideas aportadas como por sus consejos y el tiempo que dedicaron a la revisión del borrador de esta guía. En particular, nos gustaría dar las gracias a Tor Planting por su contribución en materia de seguridad en el seno de la Federación Internacional: su trabajo constante y su gran dinamismo están en la base del establecimiento de la Unidad de Seguridad.

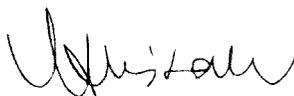
Agradecemos también a Lars Tangen, John Dyer y Karl Julisson, miembros de la Unidad de Seguridad de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, por la elaboración y la redacción de esta guía de seguridad. Así mismo, nos gustaría extender nuestro agradecimiento al equipo editorial de la Secretaría de la Federación Internacional por los esfuerzos que ha dedicado al diseño y a la organización de todo el trabajo adicional que ha hecho posible la publicación de esta guía.

Prólogo

La Federación Internacional trabaja cada vez más en el área de los desastres naturales y en otras áreas cuyas circunstancias políticas y sociales cambian rápidamente y pueden llegar a tener repercusiones importantes sobre sus operaciones humanitarias. Dado que los riesgos relativos a la seguridad son, por lo general, más elevados para quienes trabajan en el terreno, es importante promover la sensibilización en materia de seguridad básica para garantizar la seguridad y el bienestar del personal de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, por parte tanto de los delegados y delegadas de la Federación, como del personal en cesión temporal, del personal local en horario de trabajo, de los voluntarios que trabajan para la Federación Internacional, así como de los visitantes, consultores o familiares que acompañan a los delegados.

Aunque el nivel de riesgo varía dependiendo de los países, es importante comprender que en todas las áreas operativas ocurren incidentes relacionados con la seguridad. Resulta preocupante comprobar que los trabajadores humanitarios de todo el mundo tienen que enfrentarse cada día a un número creciente de amenazas, que agudizan su vulnerabilidad personal. Para poder realizar su misión humanitaria, el personal de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja deberá observar siempre ciertas normas básicas de seguridad y actuar adecuadamente en cualquier situación.

Para poder mantenerse a salvo en el terreno es fundamental ser consciente de las eventuales situaciones de riesgo y del comportamiento que cabe adoptar para minimizar los riesgos para la propia seguridad y la de los colegas. La guía *Stay Safe: la guía de la Federación Internacional para una misión más segura*, concebida para el personal de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, junto con la publicación que lo acompaña y que lleva por título *Stay Safe: la Guía de la Federación para los responsables de seguridad*, proporciona las herramientas necesarias para garantizar un correcto funcionamiento del dispositivo de seguridad, adaptado a cada contexto específico en cada una de las áreas operativas de la Federación en el mundo.



Markku Niskala
Secretario General

Introducción

La Federación Internacional, a través de los principales responsables de las operaciones sobre el terreno, tiene la obligación de garantizar que éstas se realicen dentro de un marco de seguridad eficaz. Ello supone que estas personas deben conocer el entorno en el que trabajan, deben realizar una sólida evaluación de los riesgos y formular planes de seguridad adecuados para mitigar esos riesgos. Sin embargo, no basta con elaborar planes, los responsables deben, además, dirigir y supervisar las operaciones conforme a los mismos. Para ello, todo el personal debe comprender tanto el programa de seguridad propiamente dicho, como la razón de su existencia y, por ende, la necesidad de observar los parámetros de seguridad establecidos.

Asimismo, cabe reconocer que el entorno puede cambiar y, con él, el tipo de amenaza. Así, convendrá revisar y adaptar los planes de seguridad para tener en cuenta tales circunstancias. La seguridad alcanzará su máximo grado de eficacia cuando los responsables sobre el terreno logren establecer una cultura de seguridad en sus delegaciones, de manera que ésta forme parte integrante de la operación en su conjunto y no se considere apenas un «complemento» de la misma.

La Unidad de Seguridad ha elaborado esta guía con el propósito de que constituya un útil y práctico instrumento de referencia para que los responsables de operaciones sobre el terreno puedan establecer un eficaz marco de seguridad operativa. Como tal, la guía, sus anexos, los documentos de apoyo disponibles en FedNet y el cursillo de gestión de la seguridad que imparte la Unidad de Seguridad, proporcionarán un conjunto de herramientas útiles y eficaces que permitirán la ejecución de actividades de forma segura sobre el terreno.

Tenla siempre a mano y mantente a salvo.

Para cualquier pregunta, comentario o problema no dude en dirigirse a la Unidad de Seguridad a través de su dirección de correo electrónico: security.unit@ifrc.org.

La Unidad de Seguridad se encuentra disponible las 24 horas del día, siete días a la semana, a través de las siguientes personas:

- Lars Tangen (responsable de Seguridad) – Móvil: +41 79 217 3371
- John Dyer (coordinador de Seguridad) – Móvil: +41 79 251 8015
- Karl Julisson (coordinador de Seguridad) – Móvil: +41 79 308 9842



La **Federación Internacional ha adoptado** un enfoque preventivo en materia de seguridad cuyo éxito depende de una gestión eficaz de la seguridad. Ante todo, ello consiste en determinar los riesgos a los que se enfrenta la delegación, para luego elaborar planes de seguridad eficaces que contribuyan a mitigarlos y que puedan ser aplicados de la mejor manera posible.

Para garantizar que la organización cumple con su responsabilidad de crear un entorno operativo lo más seguro posible que permita el cumplimiento de su mandato humanitario, se han fijado una serie de pautas mínimas de seguridad. Los pautas mínimas de seguridad establecen los procedimientos fundamentales que se debe incluir en los planes de seguridad y contribuyen a fortalecer la aplicación del marco de seguridad por niveles conforme ha sido adoptado.

Los pautas mínimas de seguridad se aplican en todas las delegaciones de la Federación Internacional y aparecen enumerados en su totalidad en el Anexo A. El presente capítulo describe los cometidos individuales en relación con la gestión de la seguridad, los procesos y la importancia de la gestión de la información y de las sesiones de información que preceden a cada misión (*briefings*).

Cometidos y responsabilidades

En el siguiente diagrama se ilustra la estructura vigente en la Federación Internacional en materia de gestión de seguridad.



Cometidos y responsabilidades de la Unidad de Seguridad de la Secretaría de la Federación

Con respecto al personal desplegado en el terreno

- Efectuar un seguimiento de la situación de la seguridad en todo el mundo y difundir la información pertinente entre el personal de la Federación (por ejemplo, por medio del informe semanal de lugares conflictivos y de los boletines de seguridad).
- Proporcionar asesoramiento sobre todas las cuestiones relativas a la seguridad y facilitar el acceso a la documentación de orientación que figura en FedNet¹.
- Organizar cursos de formación y talleres sobre seguridad.
- Celebrar entrevistas antes (*briefings*) y después (*debriefings*) de las misiones con los delegados que visiten Ginebra.
- Proporcionar apoyo a los responsables sobre el terreno en la elaboración y la actualización de normas y reglamentos de seguridad, incluidos todos los procedimientos conexos.
- Realizar evaluaciones de la seguridad y misiones destinadas a resolver problemas urgentes, según proceda.

1. FedNet es el sitio intranet de la Federación Internacional, esto es un sitio web privado concebido para compartir información entre las Sociedades Nacionales, el personal que trabaja en Ginebra y los representantes sobre el terreno en los distintos países y regiones. Todo el personal de la Cruz Roja y la Media Luna Roja puede acceder a este sitio a través de internet. La Unidad de Seguridad cuenta con una sección en FedNet, a la cual se accede a través de la pestaña Seguridad de la página de bienvenida o introduciendo la siguiente dirección: <https://fednet.ifrc.org/sw99042.asp>.

- ❖ Colaborar en la gestión de incidentes críticos, incidentes que afecten a la seguridad, reubicaciones y evacuaciones médicas del personal desplegado sobre el terreno.
- ❖ Estar disponible 24 horas al día, siete días a la semana.

Con respecto al personal de la Secretaría de la Federación

- ❖ Proporcionar respaldo a los responsables en el terreno y a las Sociedades Nacionales en todas las cuestiones relacionadas con la seguridad.
- ❖ Asumir la gestión de crisis e incidentes críticos.
- ❖ Desempeñar las funciones de centro de coordinación de todas las cuestiones relacionadas con la seguridad.
- ❖ Organizar sesiones de información antes y después de todas las misiones con los delegados y el personal de reciente incorporación.
- ❖ Organizar talleres y cursos de formación sobre asuntos relacionados con la seguridad.
- ❖ Mantener relaciones públicas y de cooperación con otros organismos y organizaciones desde la sede central.
- ❖ Proporcionar respaldo a las Sociedades Nacionales miembros de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en todos los asuntos relacionados con la seguridad.
- ❖ Estar disponible 24 horas al día, siete días a la semana.

El cometido de la Unidad de Seguridad consiste en asesorar y ayudar a los responsables de las operaciones de la Federación, tanto en Ginebra como sobre el terreno, para garantizar que la gestión de la seguridad se lleve a cabo de forma apropiada y se mantenga vigente en todo momento.

Cometidos y responsabilidades de los responsables sobre el terreno

- ❖ Responsabilidad explícita de garantizar que en la delegación se lleva a cabo una gestión eficaz de la seguridad, cerciorándose de que se aplican y se respetan los pautas mínimas de seguridad.
- ❖ Elaboración de un plan de seguridad basado en la evaluación de las amenazas, la vulnerabilidad y los riesgos que incluya, entre otros y no exclusivamente, reglamentos de seguridad, directrices de seguridad, planes de contingencia y procedimientos de emergencia; asegurándose de que dicho plan se encuentra en todo momento actualizado para la situación vigente.
- ❖ Asegurarse de que se proporcionan a la Secretaría de la Federación copias de todas las normas de seguridad y los planes de contingencia.
- ❖ Asegurarse de que todo el personal de reciente incorporación, las personas a cargo y los visitantes reciban información sobre el plan de seguridad,

junto con un ejemplar del reglamento de seguridad, inmediatamente después de su llegada.

- Mantener un elevado nivel de concienciación sobre las cuestiones relativas a la seguridad dentro la delegación mediante la inclusión del tema en el orden del día de todas las reuniones internas y la difusión de información relativa a la seguridad entre todos los delegados.
- Garantizar la integridad de la Federación Internacional fomentando una conducta y un comportamiento correctos tanto en el ámbito institucional como personal, tal y como se describe en el Código de Conducta.
- Garantizar que la delegación ofrece formación adicional en conducción, concienciación con respecto a las minas antipersonal, primeros auxilios, seguridad contra incendios, procedimientos de comunicación por radio, etc.
- Notificar de inmediato a la Unidad de Seguridad, en Ginebra, cualquier incidente que afecte a la seguridad.
- Mantener un registro y tener en cuenta todo incidente relativo a la seguridad que se produzca en el área de operaciones, incluso si ello no afecta directamente a la Cruz Roja y la Media Luna Roja.
- En caso necesario, establecer un sistema de descanso y relajación y asegurarse de que el personal está al tanto de las opciones de apoyo psicológico a su disposición.

Cometidos y responsabilidades de los delegados de seguridad

- Efectuar un seguimiento constante de la situación en lo que respecta a la seguridad en la zona de operaciones.
- Advertir al jefe de la delegación o al máximo responsable sobre el terreno de la necesidad de actualizar el plan de seguridad de la delegación cuando la situación cambie.
- Informar al jefe de la delegación o al máximo responsable sobre el terreno todo caso de inobservancia de los pautas mínimas de seguridad.
- Mantener una red de información sobre asuntos de seguridad.
- Organizar sesiones de información sobre seguridad con todos los delegados y visitantes tanto antes como después de cada misión o visita.
- Proporcionar informes sobre seguridad tanto a los responsables sobre el terreno como a la Unidad de Seguridad en Ginebra.
- Informar acerca de todos los incidentes que afecten a la seguridad y efectuar un seguimiento de los mismos.

- Proporcionar apoyo al jefe de la delegación o al máximo responsable sobre el terreno, al personal que ejecuta la misión y a las Sociedades Nacionales participantes y fomentar un entorno de ayuda mutua.
- Estar disponibles las 24 horas del día, siete días a la semana.

Interacción entre la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales Participantes

Tal y como se menciona en el Capítulo 1, titulado «Marco de seguridad», de la publicación adjunta, *Stay safe: la guía de la Federación Internacional para una misión más segura* básicamente existen dos opciones para la gestión de la seguridad de las Sociedades Nacionales participantes y sus delegados:

1. la gestión de la seguridad totalmente independiente (es decir, son enteramente responsables de su propia seguridad).
2. la competencia integración en la gestión de la seguridad de la delegación de la Federación Internacional. Dicho de otro modo, la Sociedad Nacional participante acepta subordinar la gestión de la seguridad de su personal a la de la Federación Internacional.

Gestión de la seguridad de la Sociedad Nacional participante

Si una Sociedad Nacional participante decide integrarse por completo en la gestión de la seguridad de la Federación Internacional y suscribir un acuerdo a tal efecto, el máximo responsable sobre el terreno (por lo general, el jefe de la delegación) deberá incluir las operaciones y al personal de la Sociedad Nacional participante en su propia planificación de la seguridad, tal y como lo haría con cualquier otro elemento de las operaciones de la Federación Internacional. Ello quiere decir que:

- El personal de la Sociedad Nacional participante deberá recibir el reglamento y los planes de seguridad y asistir a las sesiones de información sobre los mismos.
- Se deberá tomar las medidas de seguridad apropiadas para proteger al personal y los bienes de la Sociedad Nacional participante.
- El plan de contingencia deberá incluir disposiciones relativas a la Sociedad Nacional participante.
- La Sociedad Nacional participante tendrá acceso a apoyo y asesoramiento técnico sobre seguridad.

Por su parte, la Sociedad Nacional participante deberá:

- Asegurarse de que sus operaciones se estructuran de conformidad con los pautas mínimas de seguridad y de que su personal acata todos los reglamentos y procedimientos de seguridad.
- Proporcionar registros actualizados de su personal y de su ubicación.
- Proporcionar informes periódicos del estado de sus operaciones y notificar cualquier cambio introducido.

1

2

3

4

5

6

El proceso de gestión de la seguridad de la Federación Internacional

El proceso de gestión de la seguridad es el medio a través del cual los responsables de una misión establecen y aplican un marco de gestión de la seguridad eficaz que contribuya a mitigar los riesgos que enfrenta la Federación Internacional. El siguiente diagrama ilustra las distintas etapas del proceso.



Influencias de situaciones

La gestión de la seguridad se ve afectada por las distintas circunstancias las que el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja ejecuta sus operaciones. Estas influencias pueden ser tanto internas como externas y pueden afectar a todos los aspectos del proceso de gestión de la seguridad. Los responsables de la misión deben conocer estas influencias y determinar la incidencia que podrían tener en el proceso de gestión y de toma de decisiones en materia de seguridad.

Evaluación

La evaluación conlleva el análisis lógico de la situación para identificar eventuales amenazas y la vulnerabilidad de la Federación Internacional ante éstas. Una vez

completado el análisis de amenazas y vulnerabilidades, el efecto de cada amenaza y la probabilidad de que afecte a la organización se reflejan en una matriz de riesgos. Esta matriz permite establecer prioridades para abordar los riesgos e identificar medidas para mitigarlos. Posteriormente, estas medidas se convierten en componentes esenciales del plan de seguridad. La determinación de los riesgos se trata de forma más detallada en el capítulo 2 del presente manual.

Planificación: estrategias y planes de seguridad

Un plan de seguridad es una herramienta esencial para desarrollar y mantener procedimientos de seguridad y reacción adecuados. La primera etapa de la planificación de la seguridad consiste en identificar y determinar la manera de establecer y aplicar las tres estrategias de seguridad (aceptación, protección y disuasión). El plan debe guardar relación con la situación operativa concreta y constará de una serie de componentes, incluidos entre otros los siguientes: reglamentos y directrices de seguridad, procedimientos para la celebración de entrevistas antes y después de cada misión, plan de contingencia y gestión de incidentes críticos. La formulación del plan de seguridad debería llevarse a cabo con las aportaciones de todos los miembros del equipo. La planificación de la seguridad se trata de forma más detallada en el Capítulo 3.

Establecimiento del plan de seguridad y gestión de la seguridad

El establecimiento del plan de seguridad y la gestión de la seguridad constituyen, tal vez, la parte más difícil del proceso. Una pieza fundamental de este proceso consiste en concienciar al personal de todos los aspectos del plan, así como de sus respectivos cometidos y responsabilidades a tenor de éste. La gestión de rutina supone cerciorarse de que el personal funciona dentro del marco establecido por el plan. Sin embargo, los responsables de la misión deben también ser capaces de hacer frente a incidentes y situaciones extraordinarias. Será más sencillo reaccionar ante tales aspectos del proceso gracias al plan de contingencias y a los procedimientos de gestión de incidentes establecidos.

La gestión de la seguridad resulta más sencilla cuando la seguridad se considera parte integrante de las operaciones, y no como un elemento adicional. Ello supone que la organización o delegación ha desarrollado una cultura de la seguridad en la que este aspecto se considera automáticamente parte del proceso global de planificación y gestión. Simplemente quiere decir que la gente se comporta de un modo que es coherente con los patrones operativos establecidos. Esto es lo que representa el modelo de cultura de la seguridad.



Muchos de los elementos de este modelo se refieren a aspectos de la gestión relacionados con el procedimiento. No obstante, para que resulte verdaderamente eficaz, el máximo responsable sobre el terreno debe hacer las veces de líder. El modelo incluye tres componentes fundamentales de una dirección eficaz en materia de seguridad:

1. Modelo

Se debe considerar al responsable de la gestión como el modelo de comportamiento al que aspira el personal bajo su cargo. Ello significa que el responsable debe:

- evidentemente marcar la pauta;
- no transigir;
- ser accesible, de manera que los miembros del personal sientan que pueden acudir a él para tratar asuntos que les preocupen; de lo contrario, no estará informado de los eventuales incidentes en materia de seguridad que pudieran ocurrir.

2. Refuerzo de ideas

- Refuerzo positivo y no negativo de ideas; siempre es más fácil corregir errores (refuerzo negativo), pero se extraen lecciones más provechosas reconociendo los comportamientos correctos.

- ✎ Incorporación de la seguridad en las labores cotidianas.
- ✎ Flexibilidad exenta de un enfoque que pueda percibirse como severo, con la disponibilidad y capacidad para considerar todos los aspectos de una situación.

3. Actitud receptiva

- ✎ Actitud resuelta con plena conciencia de la responsabilidad que le incumbe y el deber de actuar de acuerdo con el nivel de responsabilidad, sin limitarse a recurrir a instancias superiores para evitar tomar una decisión impopular.
- ✎ Conciencia de que la gestión de la seguridad es un proceso dinámico en el que, si existieran enseñanzas que quepa extraer de las actividades realizadas, el responsable de la gestión debe estar dispuesto a modificar los procedimientos.

Revisión y evaluación

Conviene controlar y evaluar los planes de seguridad de forma continua para garantizar su pertinencia. Se debería hacerlo de manera rutinaria al menos cada seis meses, siempre que se produzca algún cambio en la situación que contemplaba el plan, o si el análisis de los incidentes de seguridad pone de manifiesto una carencia en el plan. Para viabilizar este proceso, los responsables de la misión deben velar por que se efectúe un seguimiento constante de la situación y estar al tanto de cualquier cambio que ocurra en el entorno de trabajo.

Gestión de la información

Una buena gestión de la información resulta fundamental para el éxito de cualquier operación, independientemente de que la zona sea o no de alto riesgo. Si resulta necesario incrementar la seguridad, será esencial la recopilación, el análisis y la difusión de la información de manera eficaz para garantizar el bienestar y la seguridad del personal desplegado sobre el terreno.

Entre las actividades básicas que contribuyen a que la gestión de la información resulte de provecho para la seguridad se incluyen las siguientes:

- ✎ comunicación regular con el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, las organizaciones no gubernamentales, las embajadas y otras instituciones que realicen operaciones en el país o en la región;

- asistencia a las reuniones de seguridad que se celebren en el área de operaciones y, de ser posible, obtención de información actualizada sobre operaciones o de informes periódicos sobre la situación en materia de seguridad;
- organización de reuniones periódicas para compartir información con la Sociedad Nacional anfitriona y las Sociedades Nacionales participantes;
- obtención de información y noticias por otros cauces (por ejemplo, internet, noticias locales, etc.).
- utilización del informe semanal de lugares conflictivos proporcionado por la Unidad de Seguridad para ponerse al día sobre la situación en materia de seguridad tanto en su zona como en la región en que ésta se encuentra.

Entrevistas antes (*briefing*) y después (*debriefing*) de cada misión

En general, todo el personal de la Cruz Roja y la Media Luna Roja debería haber recibido algún tipo de introducción al tema de la seguridad antes de ser enviado a una misión (por ejemplo, durante su asistencia al curso de formación básica o a los cursos de introducción). Asimismo, la Unidad de Seguridad de la Secretaría de la Federación Internacional, llevará a cabo una entrevista individual (*briefing*) si el delegado visita Ginebra, para brindarle toda la información necesaria antes de que comience su nueva misión. Por su parte, los máximos responsables sobre el terreno también deben velar por que el personal de reciente incorporación reciba la correspondiente información de introducción inicial a su llegada al país de destino.



Los objetivos de una sesión de información al inicio de una misión son los siguientes:

- proporcionar información sobre la historia del país, incluida la Sociedad Nacional y el tipo de actividad que lleva a cabo la Federación Internacional en ese territorio;
- poner al día al recién llegado sobre la situación de la seguridad en ese momento, incluidos todos los incidentes anteriores relativos a la seguridad (estos aspectos se pueden abordar en un paquete de bienvenida que también puede incluir los elementos clave de los pautas mínimas de seguridad, el reglamento de seguridad, etc., en el caso de aquellos visitantes que no necesiten recibir la totalidad de los documentos);
- explicar la estructura de gestión de la seguridad de la Federación Internacional, enumerar los pautas mínimas de seguridad, las normas de seguridad de la delegación, las directrices pertinentes y demás cuestiones relativas a la seguridad;
- hacer hincapié en la necesidad de atenerse al Código de Conducta y al reglamento de seguridad;
- identificar los cometidos, responsabilidades y expectativas de los responsables sobre el terreno, el personal de seguridad y el resto de los miembros en relación con la seguridad;
- resaltar la importancia de preocuparse en todo momento por la seguridad personal.



Los objetivos de la sesión de información que se lleva a cabo al término de la misión son los siguientes:

- identificar cualquiera aspecto o área de la estructura de seguridad que cabría mejorar;
- obtener información veraz sobre la percepción que tiene el personal de la gestión de la seguridad;
- comentar acerca de cualquier incidente concreto relacionado con la seguridad que hubiera ocurrido.



¡Recuerde! Conviene también organizar una sesión de información inmediatamente después de cualquier incidente grave que afecte a la seguridad y en el que se haya visto implicado el personal de la Cruz Roja o la Media Luna Roja, así como después de cualquier incidente que pudiera afectar negativamente al personal o a las operaciones.

Caso práctico

En una operación a gran escala de la Cruz Roja y la Media Luna Roja en un país que se haya visto afectado recientemente por una catástrofe natural, los delegados viven y trabajan en estrecho contacto con muchos de los beneficiarios. Esa misma zona es, además, un popular destino vacacional para turistas occidentales. La operación ha atravesado algunas dificultades y ha sufrido varios retrasos, que han provocado quejas por parte de algunos sectores de la población local y de los beneficiarios, en particular con respecto a lo que ellos consideran una falta de progreso en la asistencia a los damnificados.

Tras un arduo día de labores, los delegados suelen ir a alguno de los hoteles cinco estrellas o a los bares y restaurantes de la zona para relajarse. Utilizan vehículos de la Federación para desplazarse y los dejan estacionados en frente de estos lugares.

Por regla general, se designa a un delegado como conductor y éste puede beber solo una copa de vino o una cerveza en toda la tarde para, posteriormente, llevar a los demás delegados de regreso a casa.

Una noche, cuando un grupo de delegados sale de un bar, una pandilla de muchachos de entre doce y trece años se apodera del bolso de uno de ellos y sale corriendo por una callejuela.

¿Cuáles son los problemas de seguridad, si los hubiere, en este caso práctico?

Consideraciones sobre la seguridad que conviene tener siempre presentes

Problemas de aceptación: la imagen de la organización puede verse perjudicada si se estacionan vehículos claramente identificables frente a un hotel cinco estrellas cuando los beneficiarios locales pasan penurias y se quejan de la falta de progreso en la asistencia.

Discreción: al estacionar frente a un bar, los delegados se convierten en posibles objetivos (es decir, si se pueden permitir acudir a sitios caros, así que deben de tener cosas que valga la pena arrebatarles).

Tolerancia cero: tolerancia cero significa exactamente eso. El delegado elegido para conducir no debería beber nada, pues estaría violando el reglamento de seguridad y el Código de Conducta. ¿Acepta el máximo responsable sobre el terreno este tipo de comportamientos? Si la respuesta es afirmativa, no se ha establecido una cultura de la seguridad.

No arriesgues tu vida: si bien puede resultar tentador perseguir a los ladrones, no se sabe lo que hay a la vuelta de la esquina y, de perseguirlos, los delegados estarían exponiéndose a un riesgo significativo. Se debería recalcar estas consideraciones en la sesiones de información y formación sobre temas de seguridad.

1

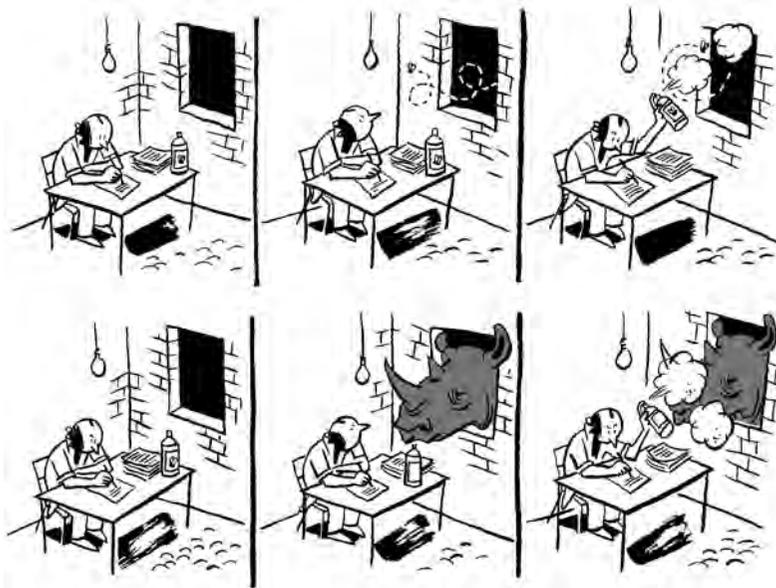
2

3

4

5

6



1

2

3

4

5

6

En el siguiente capítulo, estudiaremos la manera de elaborar planes de seguridad. Antes de hacerlo, sin embargo, se deberá llevar a cabo un exhaustivo análisis de la situación y del entorno en el que se llevan a cabo las actividades. Ello supone la identificación de eventuales amenazas y vulnerabilidades, así como de los consiguientes riesgos que podrían existir para la misión. A continuación figuran algunas definiciones básicas para aclarar el significado de distintos términos utilizados en este capítulo.

Se entiende por amenaza para la seguridad, aquellos actos o peligros en el entorno operativo que pueden ocasionar lesiones o perjuicios al personal y a los bienes de la delegación.

La vulnerabilidad es el grado de exposición del personal y los bienes de la delegación a una determinada amenaza.

El riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en realidad.

$$\text{amenaza} + \text{vulnerabilidad} = \text{riesgo}$$

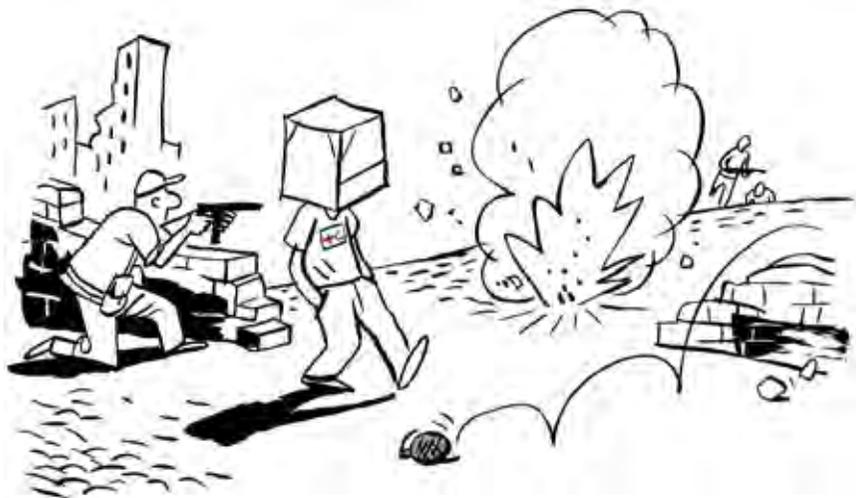
En la página 24 figura un caso concreto al que se hará referencia a lo largo de todo el capítulo y servirá para ilustrar estas ideas en la práctica y proporcionar un ejemplo concreto de la manera en la cual se puede llevar a cabo una evaluación de la situación.

Determinación del riesgo

Para la gestión eficaz de la seguridad se deberá determinar los riesgos a los que se enfrenta la misión, elaborar planes de seguridad eficaces que mitiguen dichos riesgos y, acto seguido, aplicar esos planes de forma eficiente. A continuación se describen las distintas etapas del proceso de análisis y se proporciona una matriz que será de utilidad en la formulación de planes para reaccionar ante los eventuales riesgos en la zona de operaciones.

Análisis de la situación

La gestión de la seguridad se verá afectada por las situaciones en las que la Cruz Roja y la Media Luna Roja realizan sus operaciones. Existen factores tanto internos como externos que pueden incidir en todos los aspectos del proceso de gestión. Los responsables de las operaciones deben conocer estas influencias y determinar la incidencia que pudieran tener en el proceso de gestión y de adopción de decisiones. Así, el análisis de la situación es la fase inicial del proceso de determinación del riesgo. El propósito de esta análisis es comprender el entorno que genera el riesgo a la luz del contexto específico del país, los elementos detonantes, las eventuales consecuencias y los indicadores que deberían ser objeto de seguimiento.



Para ello es necesario evaluar los principales factores que afectan a la situación general de seguridad. En primer lugar, conviene tener en cuenta los factores externos, entre los que se incluyen los siguientes:

- » historia y dinámica actual del país (incluidas influencias regionales);
- » situación política del país o de la región (incluidas influencias regionales);
- » economía, recursos e infraestructura;
- » situación con respecto a la delincuencia;
- » probabilidad y/o frecuencia de catástrofes naturales en el país;
- » actividades militares;
- » naturaleza y estructura de los conflictos o actos de violencia.

Una vez se ha contemplado todos los factores externos posibles, es preciso identificar las eventuales amenazas. Conviene recordar que, en vista del efecto duradero de cualquier cambio en alguno de estos factores, es necesario efectuar un seguimiento continuo.

Se puede utilizar diversas fuentes para recabar información sobre los factores externos de manera que sea posible analizarlos. A continuación figuran algunas de las fuentes usuales.

- » Informes sobre incidentes que afectan a la seguridad.
- » La Sociedad Nacional y los socios del Movimiento.
- » Organismos humanitarios y fuentes gubernamentales.
- » Académicos y comunidades locales.
- » Prensa, medios de comunicación e internet.
- » Empresas de seguridad privadas.

Con el fin de proporcionar un ejemplo práctico, se incluye el siguiente caso que ilustrará las distintas etapas del proceso de una evaluación de amenazas, vulnerabilidades y riesgos.

Caso práctico

Wainui es una nación de aproximadamente 6 millones de habitantes que ocupa una posición bastante baja en el Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El país se encuentra en los trópicos, al norte del Ecuador, y se extiende aproximadamente a lo largo de 400 kilómetros de este a oeste y de 600 kilómetros de norte a sur. La geografía de Wainui se compone de áreas montañosas de considerable altura y difícil acceso, valles con gran potencial para la agricultura y zonas tropicales cubiertas principalmente por selva tropical. El país cuenta con una franja costera de unos 300 kilómetros y un puerto de altura en la capital, Baytown.

Las carreteras se encuentran en mal estado y están muy expuestas a las consecuencias de las catástrofes naturales. El único aeropuerto internacional se encuentra en la capital. Hay vuelos frecuentes entre la capital y los centros regionales, si bien la flota de aeronaves es bastante anticuada. Las líneas aéreas nacionales evitaron por poco su inclusión en la lista negra de la Unión Europea de aerolíneas no seguras.

El poder político lleva ya 15 años en manos del Partido Social Nacional. Dicho partido representa los intereses de las clases sociales alta y media, lo cual deja a la amplia mayoría de población indígena en la oposición. La agrupación más radical es el Movimiento Nacionalista de Wainui (WNM), que en los últimos 12 meses ha empezado a recurrir a la violencia en un intento por favorecer el cambio de gobierno. Se han producido varios ataques a comisarías de policía locales, y algunos convoyes militares han sido objeto de ataques relámpago, principalmente por la noche. Las fuerzas policiales, pobremente remuneradas, son perezosas y corruptas, y no se puede esperar de ellas mucho empeño en la persecución de la delincuencia en general.

Los servicios sanitarios regionales son muy deficientes y se ha registrado un espectacular incremento en el número de casos positivos de VIH. La pobreza ha obligado a muchas personas a tomar medidas extremadamente drásticas para sobrevivir. Wainui tiene un índice de criminalidad muy elevado. La prostitución, incluida la prostitución infantil, es común en la mayor parte del país, en particular en las ciudades grandes.

Tras identificar los factores externos, conviene identificar también cualquier factor interno que puedan influir en la situación. Entre ellos cabe incluir los siguientes:

- perfil del personal que se encuentra desplegado en la zona (por ejemplo, nivel de experiencia, sexo, áreas de conocimiento, etc.);
- actividades que realiza la delegación;
- lugares en los que se encuentra desplegado el personal o donde es necesaria su presencia;

La catástrofe

Recientemente, un terremoto de 6,5 grados en la escala de Richter sacudió el extremo occidental del país.

La zona afectada tiene una población de aproximadamente 30.000 habitantes y se encuentra ubicada en las montañas, a unos 1.500 metros por encima del nivel del mar y a 200 kilómetros de Baytown. Según fuentes oficiales, el terremoto dejó 300 muertos y 500 heridos, al tiempo que destruyó el 70% de las edificaciones. Existe urgente necesidad de alimentos y agua potable, entre otros aspectos. Los principales riesgos sanitarios que se prevén están asociados con el deterioro de las condiciones higiénicas y la significativa necesidad de instalaciones sanitarias. Existe un aeropuerto regional en la zona en el que pueden aterrizar tanto helicópteros como aviones de carga, en general, con capacidad máxima de 6.500 kilogramos.

- características de la delegación y de la presencia del Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja en el país;
- instalaciones que utiliza actualmente la delegación.

Una vez identificados estos factores internos, sería preciso comenzar a identificar también las eventuales vulnerabilidades.

El último paso del análisis de la situación consiste en determinar la presencia de otras entidades en la zona y, en particular, su relación con la delegación. Entre las más importantes, se encontrarán otros asociados de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), la Sociedad Nacional anfitriona y otras Sociedades Nacionales participantes presentes en el país. Habrá que determinar si la imagen del Movimiento en el país es positiva o negativa y qué repercusiones puede tener esto, tanto de forma inmediata, como con respecto a la posibilidad de forjar relaciones positivas. Entre otros aspectos que cabe considerar figuran los siguientes:

- las entidades relacionadas con la delegación;
- las entidades que mantienen relaciones directas con la delegación;
- las entidades que mantienen relaciones indirectas con la delegación;
- las eventuales consecuencias de las relaciones identificadas.

Análisis de amenazas

Las amenazas se habrán identificado durante el análisis de la situación. El siguiente paso consiste en establecer prioridades entre ellas basándose en los siguientes factores:

- frecuencia,
- gravedad,
- probabilidad.

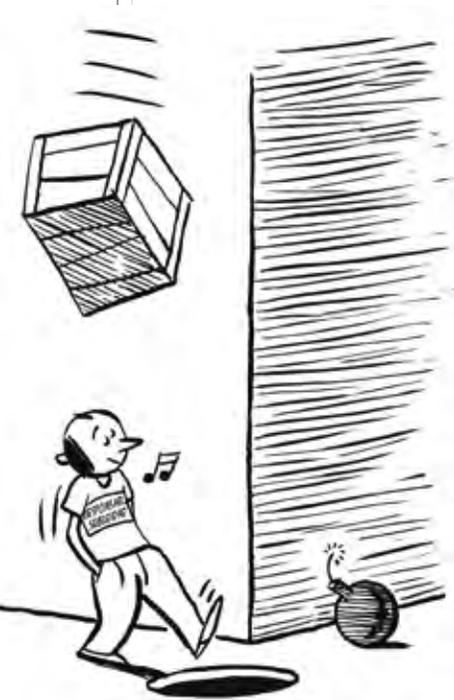


¡Recuerde! Las evaluaciones deberían ser un proceso continuo y proactivo. Se debe evaluar las amenazas existentes para determinar si éstas han aumentado o disminuido. Asimismo, convendrá identificar y analizar las amenazas nuevas o probables. En función de ello, podría ser necesario introducir ajustes en el proceso de gestión de la seguridad.

Caso práctico: amenazas identificadas

Utilizando los antecedentes proporcionados para este caso práctico, se han identificado las siguientes amenazas y sus eventuales repercusiones:

- eventual peligro para los desplazamientos por carretera en la zona oeste; nivel de repercusión: entre moderado y crítico;
- las líneas aéreas nacionales denotan un deficiente historial de seguridad; nivel de repercusión: entre grave y crítico;
- eventuales problemas sanitarios e instalaciones sanitarias deficientes en zonas remotas; nivel de repercusión: entre moderado y grave;
- elevado índice de delincuencia, en particular en pueblos y aldeas; nivel de repercusión: entre moderado y grave;
- posibilidad de ataques del WNM en zonas remotas durante la noche; nivel de repercusión: entre grave y crítico;
- los edificios pueden no resultar seguros y derrumbarse como consecuencia de las réplicas del terremoto; nivel de repercusión: grave.



Análisis de vulnerabilidades

Una vez identificadas las eventuales amenazas para la seguridad en el área de operaciones, se deberá evaluar la vulnerabilidad de la delegación ante esas amenazas. Será oportuno determinar el mayor riesgo para la delegación y su personal como consecuencia de las amenazas identificadas y por qué. Se suele determinar la probabilidad de las repercusiones en función de los siguientes factores:

- ▀ actitudes imperantes en el país con respecto a las organizaciones humanitarias internacionales y al Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja;
- ▀ naturaleza y estructura de las operaciones de la delegación (por ejemplo, ubicación de las instalaciones, distribución del personal, procedimientos vigentes, actividades planificadas, etc.);
- ▀ composición de la delegación, incluidos el número de miembros del personal, sus nacionalidades y los respectivos niveles de experiencia;
- ▀ principales relaciones de colaboración con el gobierno, los organismos asociados, la Sociedad Nacional anfitriona y los protagonistas de cualquier situación de conflicto.

Caso práctico: reacción de la Cruz Roja y la Media Luna Roja ante la catástrofe

La oficina de la Cruz Roja de Wainui ubicada en la zona afectada movilizó inmediatamente a su equipo de ayuda a los damnificados, compuesto por 30 voluntarios, para llevar a cabo labores de rescate y primeros auxilios. El equipo, junto con las autoridades y la población local, ayudó a rescatar a los supervivientes del terremoto.

Asimismo, la Cruz Roja de Wainui ayudó a las autoridades locales a elaborar un censo y colaboró en el establecimiento de alojamientos provisionales. Basándose en esta evaluación, la Sociedad Nacional solicitó a la Federación Internacional que pusiera en marcha una campaña internacional para ayudar a 20.400 personas (3.400 familias) en las fases de emergencia y rehabilitación. Las prioridades de esta campaña eran proporcionar instalaciones sanitarias, agua, alimentos, alojamiento provisional y vivienda permanente.

Advertiendo que había que recabar más información sobre las necesidades de las personas afectadas por el terremoto, la Federación Internacional organizó y desplegó un equipo de evaluación y coordinación sobre el terreno (FACT, por sus siglas en inglés). En vista de las urgentes necesidades de la población, se considera la posibilidad de desplegar varias unidades de intervención ante emergencias (ERU, por sus siglas en inglés), incluidas unidades específicas de ayuda a los damnificados, logística, agua y saneamiento, y asistencia sanitaria básica.

Asimismo, en el proceso de evaluación se debería analizar la gravedad de las consecuencias de un incidente derivado de una amenaza. Ello está directamente relacionado con la determinación de la capacidad de la delegación para hacer frente a estas amenazas y la identificación del riesgo aceptable en el contexto específico.

La evaluación de amenazas y vulnerabilidades se puede realizar de diversas maneras, pero siempre con la finalidad de proporcionar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Por qué? Podría producirse un ataque (delincuencia, razones políticas, rescate, venganza).

¿Quién? Constituye la amenaza (delincuentes, ejército, facciones armadas, fanáticos, trabajadores descontentos, beneficiarios).

¿Cuáles? Son los objetivos más probables (personal extranjero, visitantes, miembros de la familia o personal local).

¿Cómo? Podría producirse un ataque (armas, emboscada, bombas, robo, toma de rehenes).

¿Dónde? Reside nuestra mayor vulnerabilidad y dónde se hallan los lugares con mayor probabilidad de ser atacados.

¿Cuándo? Podría producirse un ataque y cuándo aumenta la posibilidad de sufrir un ataque.

Caso práctico: vulnerabilidades identificadas

- El traslado por carretera del material de socorro destinado a las víctimas podría ser peligroso debido al estado de las carreteras y a la posibilidad de ataques durante la noche.
- Vulnerabilidad frente los grupos de activistas de la comunidad si existe falta de comunicación con los beneficiarios.
- Vulnerabilidad frente a diversas amenazas sanitarias si se depende únicamente de las instalaciones sanitarias locales, de escasísimos recursos.
- Vulnerabilidad frente a elevados índices de delincuencia, en particular en pueblos y aldeas.
- Vulnerabilidad ante ataques del WNM si se considera que las actividades están relacionadas con las autoridades gubernamentales o se ubican instalaciones en las cercanías de comisarías de policía o de instalaciones militares.
- Vulnerabilidad ante derrumbes de edificios si las oficinas o los lugares de residencia se encuentran ubicados en un edificio local disponible.

Evaluación de riesgos

Tras analizar las amenazas y vulnerabilidades, la última etapa consiste en evaluar los riesgos que representa la combinación de estos dos elementos, recordando que:

$$\text{amenaza} + \text{vulnerabilidad} = \text{riesgo}$$

La matriz de planificación de riesgos constituye una herramienta útil para la evaluación de éstos. Esta matriz figura en la siguiente página y la plantilla se encuentra disponible en formato electrónico en FedNet o solicitándola a la Unidad de Seguridad. En esta matriz se debe reflejar las diversas circunstancias que podrían suponer una amenaza en función de la probabilidad de que ocurran.. La incidencia que pudieran tener dependerá claramente de la vulnerabilidad de la operación. En función de esta información, se podrá evaluar el nivel de riesgo asociado a cada hipótesis de trabajo que variará entre bajo y extremo.

Cada país y cada misión son diferentes. Por consiguiente, las amenazas y vulnerabilidades serán específicas a cada contexto, puesto que el riesgo también será específico a cada misión. No obstante, a título ilustrativo del uso de la matriz, se muestra a continuación las distintas hipótesis que podrían suponer una amenaza.

Matriz de planificación de riesgos

La matriz de planificación de riesgos permitirá identificar los riesgos, desde los más graves hasta aquéllos que tengan una menor incidencia. Posteriormente, se podrá tener en cuenta todos los riesgos cuando se formule el plan de seguridad de la delegación.

Uno de los principales objetivos del plan de seguridad debe ser reducir o mitigar el riesgo hasta un nivel aceptable. Al observar la matriz, resulta evidente que se puede lograr este resultado únicamente si se disminuye la probabilidad y/o las repercusiones de un determinado riesgo.

Para reducir la probabilidad de riesgos:

- Evitar operaciones en determinadas áreas (eliminar la amenaza).
- Elevado nivel de aceptación de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.
- Comunicación y promoción constantes entre las comunidades locales.
- Operaciones transparentes y de acuerdo con los principios fundamentales.

Nivel de repercusiones

	Insignificante	Leve	Moderado	Grave	Crítico
Cierto e inminente					
Altamente probable			Accidente en carretera: lesión grave	Derrumbamiento de edificios	
Probable				Robo, hurto, atraco	Ataque del WNM por la noche en carretera
Posible					
Improbable					

Riesgo extremo: acción inmediata necesaria – ¿Es aceptable el riesgo? ¿Se puede mitigar el riesgo por medio de planes de contingencia? En caso afirmativo, se deberá comprobar y poner n práctica esos planes.

Riesgo elevado: acción prioritaria – Elaboración y verificación de planes de contingencia.

Riesgo moderado: mayor concienciación y procedimientos específicos.

Riesgo bajo: gestión a través de procedimientos de rutina y contemplado en los reglamentos de seguridad ordinarios.



Descripción	Definición
Cierto/inminente	Ocurrirá/amenaza permanente
Altamente probable	Probabilidad muy elevada de que ocurra.
Probable	Probabilidad elevada de que ocurra.
Posible	Probabilidad razonable de que ocurra.
Improbable	Improbable que le ocurra a la Cruz Roja o Media Luna Roja.
Descripción	Definición
Crítico	Muerte o lesión grave, pérdida de equipo vital, anulación de actividades.
Grave	Lesión grave, posible muerte; pérdida de equipo importante; interrupción o alteración grave de las actividades.
Moderado	Lesión; pérdida de equipo: retraso de las actividades.
Menor	Posible lesión; posible pérdida de equipo; retraso limitado de las actividades.
Insignificante	Alteración menor de las actividades.

- ✎ Comportamiento conforme a los reglamentos.
- ✎ Formación del personal en los principios del Movimiento, el comportamiento correcto, el uso de los vehículos y el equipo, etc.
- ✎ Mantener la visibilidad apropiada en función de las condiciones de seguridad en ese momento (elevada frente a baja).

Para reducir las repercusiones:

- ✎ Medidas físicas (tales como «blindar» las instalaciones de la Federación).
- ✎ Formación del personal y organización de simulacros.
- ✎ Normas y directrices que resulten apropiadas para el contexto.
- ✎ Planes de contingencia.

Caso práctico: mitigación de riesgos

Una vez analizados los ejemplos incluidos en la matriz de planificación de riesgos, he aquí algunas de las opciones que se podría incorporar en el plan de seguridad para mitigar los riesgos asociados en cada caso:

Accidente en carretera: lesión grave

- Se podría reducir la **probabilidad** evitando las misiones en lugares donde las condiciones de las carreteras sean peligrosas, contratando a conductores locales que conozcan las condiciones existentes y estableciendo normas de conducción.
- Se podría reducir las **repercusiones** mediante cursillos de formación en conducción, el establecimiento de rigurosos procedimientos de control de los desplazamientos y la elaboración de un plan de evacuación médica.

Ataque del WNM

- Se podría reducir la **probabilidad** mediante una atención centrada en la aceptación y la neutralidad, evitando misiones de noche y lugares próximos a instalaciones gubernamentales.
- Se podría reducir las **repercusiones** reforzando la seguridad de las instalaciones, estableciendo un sistema de fases de seguridad y un sólido plan de reubicación, junto con un exhaustivo seguimiento de la situación.

Derrumbes de edificios

- Se podría reducir la **probabilidad** cerciorándose de que la condición de los edificios sea comprobada por un ingeniero antes de ocuparlos y recurriendo a alojamientos provisionales (tiendas de campaña) instaladas lejos de los edificios hasta que se certifique que se los puede ocupar con toda seguridad.
- Se podría reducir las **repercusiones** mediante la organización de adecuados simulacros de terremoto y de la evacuación de los edificios de manera rápida y ordenada.

Delincuencia

- Se podría reducir la **probabilidad** con el establecimiento de buenas medidas de seguridad adecuadas en el lugar de actividades, la contratación de guardias de seguridad y la concienciación del personal con respecto a asuntos relacionados con la seguridad.
- Se podría reducir las **repercusiones** mediante un sistema de guardias de seguridad que permita una primera reacción y asegurándose de que se dispone de un excedente de equipos vitales.



En términos generales, la planificación de la seguridad abarca todas las tareas o destinadas a garantizar una seguridad eficaz en el terreno. Uno de los primeros pasos dentro del proceso de planificación de la seguridad, es la evaluación de las amenazas en el entorno operativo de cada misión, que se analizó en el capítulo anterior.

En este capítulo veremos cómo la información recopilada durante el proceso de evaluación de amenazas se transforma en un plan de seguridad específico para el entorno operativo. Asimismo, se expondrán los principales elementos que deberán incluirse en cada uno de los componentes de dicho plan de seguridad.

De conformidad con el enfoque preventivo de la seguridad adoptado por la Federación Internacional, que aspira a eliminar riesgos innecesarios, el plan de seguridad de cada delegación proporciona un mapa detallado para abordar las amenazas que hayan quedado de manifiesto gracias a la evaluación de la seguridad. A través del plan de seguridad de cada delegación, se manifiestan las estrategias de seguridad correspondientes.

Por lo general, los planes de seguridad no incluyen uno sino varios componentes, a saber:

- estrategias de seguridad,
- reglamentos de seguridad,
- planes de contingencia,
- fases de seguridad operativa,
- asesoramiento y directrices de seguridad,

- paquete de bienvenida,
- programas de sesiones de información sobre seguridad antes y después de cada misión,
- plan de gestión de incidentes críticos.

Uno de los aspectos fundamentales de la planificación de la seguridad es la sensibilización. Cada uno de los miembros del personal debe saber lo que se espera de él o de ella, conocer las normas vigentes y saber como aplicar los procedimientos adecuados en situaciones de emergencia. Los límites tendrán que estar claramente definidos y se deberá proporcionar directrices coherentes a todas las personas concernidas, de manera que todos sepan perfectamente los límites establecidos y las sanciones por transgredirlos.

En la formulación de un plan de seguridad, se debe analizar los distintos niveles de amenaza, y fijar un método para establecer prioridades entre las distintas medidas de seguridad.

En aquellas áreas en las que el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) también ejecute operaciones, la Federación Internacional deberá coordinar la planificación de la seguridad con el CICR, aunque cada organización se dote de su propio plan de seguridad. El máximo responsable de la Federación Internacional sobre el terreno (por lo general, el jefe de la delegación) asume la responsabilidad con respecto a la seguridad de todo el personal de la Federación. Conviene organizar reuniones periódicas entre la Federación Internacional, el CICR y la Sociedad Nacional anfitriona para tratar cuestiones relacionadas con la seguridad.

Si en una determinada zona hay varias Sociedades Nacionales participantes que ejecutan actividades bilaterales, convendrá animarlas a acogerse al marco de seguridad de la Federación Internacional y proporcionarles una completa información sobre todos los asuntos relacionados con la seguridad. Si una Sociedad Nacional participante se acoge a la gestión de la seguridad de la Federación, deberá ser incluida en los planes de contingencia de la Federación. Se mantendrá un registro, actualizado con regularidad, de la ubicación de las operaciones de las Sociedades Nacionales participantes y de su personal sobre el terreno (incluidos los detalles de su residencia y la información de contacto necesaria).



¡Recuerde! La planificación de la seguridad no es un proceso estático sino evolutivo y debe ser objeto de revisión constante, en particular si ha ocurrido algún incidente relacionado con la seguridad en el área de operaciones, si se ha identificado nuevas amenazas o, si se observa cambios en las amenazas ya existentes.

Plan de fin de operaciones

Durante la planificación, es importante contemplar también un plan para el fin de las actividades ya que ninguna operación dura indefinidamente y, en algún momento, la Federación Internacional deberá planificar el cese o la reducción del alcance de sus operaciones. En la labor de planificación es necesario tener en cuenta la seguridad y, si bien el plan debe ser específico para cada situación concreta, hay una serie de aspectos fundamentales que siempre se debe tener en cuenta. Entre ellos se incluyen los que constan a continuación.

- ❖ **Difusión:** si se prevé reducir el alcance de la operación o si ésta estuviera próxima a concluir, se deberá anunciar y repetir esta información con suficiente antelación para que los beneficiarios sepan lo que está ocurriendo; de lo contrario, se podría alimentar cierto resentimiento, y provocar amenazas o problemas de seguridad.
- ❖ **Personal local:** el funcionario responsable tiene obligaciones con respecto al personal local y, en un buen ejercicio de sus funciones, deberá mantenerlos informados de sus intenciones de reducir o cesar las operaciones.
- ❖ Si fuese necesario trasladar bienes desde zonas remotas hasta la oficina central, se deberá planificar todo el proceso con sumo cuidado y se deberá aplicar y observar los procedimientos establecidos para los desplazamientos.
- ❖ Si se debe dar de baja equipos dentro del país, el funcionario responsable deberá velar por que se apliquen los procedimientos correctos de conformidad con los procedimientos logísticos establecidos para evitar acusaciones de corrupción, entre otras.
- ❖ Si se debe transferir equipos a la Sociedad Nacional anfitriona, será preciso garantizar que se sigan los procedimientos adecuados.
- ❖ Una vez iniciada la reducción gradual de las operaciones, se debe tener presente que con menos personal se tendrá también menos capacidad de observación. Por consiguiente, es importante que quienes permanezcan en el lugar concedan más intensa atención a todos los aspectos relacionados con la seguridad.

Estrategias de seguridad

Las tres estrategias de seguridad se describen en el capítulo 1 de *Stay safe: la guía de la Federación Internacional para una misión más segura*, relativo al marco de seguridad. A continuación se expone una breve síntesis de esas estrategias.

- 1. Aceptación:** reducir o eliminar la amenaza granjeándose la aceptación de la presencia y la labor del personal de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

No se puede dar por sentada la aceptación; es algo que se debe ganar y mantener de forma constante.

2. **Protección:** consiste en reducir los riesgos más que las amenazas, utilizando para ello procedimientos y dispositivos de protección encaminados a «blindar» el objetivo.
3. **Disuasión:** se trata de contrarrestar las amenazas con sanciones jurídicas, políticas o económicas, así como las acciones armadas que pudieran hacer peligrar la dimensión humanitaria de la labor y reducir el nivel de aceptación.

Si bien, por regla general, la planificación de la seguridad se centra sobre todo en la estrategia de aceptación, para que un plan de seguridad sea eficaz deberá también incorporar elementos de las otras dos estrategias. Es importante que en la planificación de la seguridad se analice la forma en que se puede utilizar las distintas estrategias para mejorar el plan de seguridad. Para ello, los planificadores deberán comprender claramente las diferencias entre las diversas estrategias y conocer la eventual incidencia de cada una en la situación concreta de cada misión.

Reglamentos de seguridad

Aun cuando el nivel de riesgo varía de un país a otro, es obvio que pueden producirse incidentes que afecten a la seguridad en todas las delegaciones. Por eso es necesario que todas las delegaciones cuenten con reglamentos de seguridad por escrito. Los planes de contingencia para la reubicación y la evacuación médica de personal pueden incorporarse como anexos a los reglamentos de seguridad o redactarse en forma de documentos independientes.

Los reglamentos de seguridad que formulen los responsables sobre el terreno regirán para todo el personal y deberán estar adaptados al contexto y al entorno de trabajo específicos de las operaciones y del lugar donde éstas se ejecuten. Deberán ser claros y funcionales, y se deberá mantenerlos actualizados.

En la Federación Internacional se considera con seriedad las normas de seguridad, entendiéndose que ésta comienza por el conocimiento de los procedimientos, la estricta observancia de los mismos y la autodisciplina de todos y cada uno de los miembros del personal. El cumplimiento de las normas y de los reglamentos de seguridad es obligatorio para todos los miembros del personal (incluidas las personas dependientes de ellos) y cualquier transgresión de éstos

se considerará una conducta impropia o negligente. La inobservancia de las normas y los procedimientos de seguridad será objeto de medidas disciplinarias.

Los reglamentos de seguridad tienen carácter regulatorio y no cabe considerarlos directrices que dejan margen a la interpretación. La terminología que se emplee deberá ser enfática y directiva, con el recurso a palabras tales como «debe» y «habrá de», en lugar de «debería», «puede», etc. No obstante, no existen normas universales aplicables a todas las situaciones. En situaciones de peligro puede resultar difícil predecir el curso de los acontecimientos. La aplicación de las normas en una situación determinada deberá atender siempre al sentido común, combinado con la percepción personal e informada de lo que ocurre a nivel local. Por este motivo, conviene redactar los reglamentos de seguridad en función de la situación concreta de cada misión.

La seguridad depende también en gran medida del adecuado comportamiento del personal, tal y como se establece en el Código de Conducta suscrito por todos los delegados, los familiares acompañantes y el personal contratado localmente. Los reglamentos de seguridad complementan el Código de Conducta.

El principal responsable sobre el terreno debe velar por la seguridad de todo el personal de la Federación que forma parte de la delegación, incluidas las Sociedades Nacionales participantes que trabajan acogidas al marco de seguridad de la Federación Internacional. Él o ella debe cerciorarse de que todos entiendan las normas y de que cada uno de los miembros de la delegación sepa lo que debe hacer en caso de emergencia. Todos los incidentes relacionados con la seguridad, independientemente de su magnitud, deberán notificarse al máximo responsable sobre el terreno lo antes posible.

Los reglamentos de seguridad deberán tratar de los siguientes aspectos:

- » evaluación de la situación y de las amenazas;
- » conducta y comportamiento general;
- » control de los desplazamientos sobre el terreno;
- » reglamento de conducción de vehículos;
- » comunicaciones y radiocomunicación;
- » notificación de incidentes;
- » planificación de contingencias;
- » procedimientos médicos;
- » seguridad de las oficinas y de los emplazamientos;
- » anexos (listas de contactos, mapa, plan de reubicación, etc.).

Planificación de contingencias

La planificación de contingencias está diseñada para garantizar la preparación de la organización ante una emergencia y para permitirle reaccionar de forma eficaz ante este tipo de situaciones. Para los funcionarios responsables, esta preparación incluye el establecimiento de planes para la gestión de los recursos humanos y financieros, las reservas de emergencia, las comunicaciones, etc.

Mediante la gestión eficaz de la seguridad se aspira a prever y evitar los riesgos. Los planes de contingencia son componentes del proceso general de planificación de la seguridad y describen protocolos y procedimientos establecidos de antemano en previsión de situaciones o acontecimientos específicos que entrañen peligros.

Se debe proceder a la planificación para contingencias siempre que se aprecie algún indicio de elevado riesgo o probabilidad de que ocurra una catástrofe o emergencia. Se puede identificar estas situaciones por medio de la evaluación de amenazas, vulnerabilidades y riesgos que se deberá llevar a cabo al comienzo de cualquier proceso de planificación. La matriz de planificación de riesgos (véase el capítulo 2) permitirá identificar los casos prioritarios a cuyo respecto convendrá elaborar planes de contingencia.



Para las misiones de la Sociedad Nacional y de la Federación se deberá también formular planes en previsión de eventuales catástrofes naturales de carácter periódico, tales como, por ejemplo, inundaciones estacionales, huracanes, ciclones, etc. Esos planes atenderán a sucesos específicos o riesgos conocidos a escala local, nacional, regional o incluso mundial (por ejemplo, disturbios sociales, movimientos de población o posibles epidemias, tales como la gripe aviar). Como mínimo, el plan básico de contingencias de cualquier delegación deberá incluir planes de reubicación y evacuación médica.

El proceso de planificación de contingencias

Independientemente de su magnitud, existe un procedimiento claramente definido para la elaboración de planes de contingencia. A este respecto, conviene seguir los pasos que figuran a continuación.

- ✎ Análisis de la situación vigente, con un examen de amenazas, vulnerabilidades y riesgos.
- ✎ Identificación de situaciones de alto riesgo (en algunos casos, estarán definidas de antemano).
- ✎ Determinación de opciones para abordar la situación derivada de cada hipótesis.
 - ✎ Búsqueda de asesoramiento e instrucciones por parte de fuentes regionales o mundiales.
 - ✎ Elaboración de hipótesis de trabajo dentro del programa.
 - ✎ Reuniones de reflexión con los responsables del programa y el personal.
- ✎ Selección de la mejor opción en función del contexto.
- ✎ Identificación de actividades relacionadas con la opción elegida en lo que respecta a:
 - ✎ personal: identificar los ajustes necesarios o las destrezas específicas requeridas;
 - ✎ logística: garantizar la disponibilidad de equipos especializados, reservas de emergencia;
 - ✎ capacidad de transporte;
 - ✎ equipos y procedimientos de comunicaciones;
 - ✎ seguridad: personal, financiera, logística;
 - ✎ asignación de cometidos;
- ✎ estudio de consideraciones de control y de coordinación;
- ✎ análisis de elementos detonantes;
- ✎ redacción del plan.

1

2

3

4

5

6

Todos los planes de contingencia deberán detallar los siguientes aspectos:

- situación: describir e incluir las perspectivas local y regional;
- finalidad y cometido: lo que se propone lograr mediante el plan de contingencias;
- ejecución del plan;
- perfil general;
 - fases;
 - tareas;
 - detalles sobre la coordinación (rutas; ubicaciones clave, tales como puntos de reunión; sincronización; etc.);
 - aspectos relativos a la seguridad: dinero en efectivo, lugares de almacenamiento, etc.;
- requisitos logísticos: almacenamiento especial, reservas de agua y alimentos, disponibilidad de transporte, etc.



¡Recuerde! La planificación para contingencias es un proceso dinámico. Un plan de contingencia nunca está totalmente terminado: existirá apenas la versión más reciente.

Planes de reubicación

Los planes de reubicación son un tipo de plan de contingencias. Cada delegación deberá desarrollar un plan de reubicación en un documento independiente anejo a las normas y procedimientos de seguridad para el contexto operativo específico. Los planes deben ser sencillos y conformes a la realidad. Es importante que el plan sea claro y comprensible para todo el personal de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

Si bien en ciertas ocasiones es posible que una reubicación forzosa se lleve a cabo en circunstancias de tranquilidad, a menudo suele ocurrir en medio de un ambiente de crisis, caos, confusión e incertidumbre. Es preciso coordinar de manera simultánea a numerosas personas y múltiples tareas. La experiencia demuestra que idóneamente conviene establecer un grupo de gestión de crisis y asignar tareas y responsabilidades con antelación (véase el capítulo 4 para obtener información detallada).

El grupo de gestión de crisis tiene una función de coordinación central y será convocado por el funcionario responsable sobre el terreno de mayor jerarquía, o

por la persona por él designada, cuando la situación lo requiera. Inicialmente, el grupo deberá decidir lo siguiente:

- las tareas que incumbirán a cada persona en diferentes momentos de la crisis;
- los lugares a dónde deberá dirigirse el personal.
- las personas que deben partir y las que deben permanecer en el lugar;
- el o los medios de desplazamiento del personal;
- los artículos que se trasladan y los que se quedan;
- la salida del personal en uno o varios grupos;
- la eventual gestión de los programas por parte del personal que permanece en el lugar y la manera en que procederán;
- lo que sucederá con las personas reubicadas una vez se encuentren fuera del país.

Los puntos de reunión, los «pisos francos» y los lugares de hibernación son emplazamientos que han sido elegidos para que el personal permanezca a salvo y se reagrupe para proceder a la reubicación. Estos emplazamientos deberán ser seguros y lo suficientemente amplios para alojar a numerosas personas y vehículos. Cuando la fase de seguridad operativa cambie a amarilla, se deberá identificar claramente a estas instalaciones y, antes de que la fase cambie a naranja, se deberá acondicionar y equipar estos lugares con un generador auxiliar, medios de radiocomunicaciones VHF y reservas de emergencia (incluidos suministros médicos, alimentos, agua y combustible). Éste es un ejemplo de una medida que debería figurar en el plan de reubicación y que debe ser aplicada por el jefe de los Servicios Auxiliares (u otro puesto similar) de la delegación.

Asimismo, el jefe de los Servicios Auxiliares (o su equivalente), con la ayuda de los departamentos de Administración y Recursos Humanos, mantendrá actualizada la información relativa al número de miembros del personal, con sus personas dependientes, que deban ser reubicados.

El jefe de la delegación, o la persona por él designada, deberá aclarar a todos los miembros del personal quiénes exactamente tienen derecho a reubicación internacional o a reubicación asistida dentro del país y quiénes no, así como lo que pueden esperar de la delegación de la Federación Internacional las personas que no tengan ese derecho. Se elaborará una lista de prioridades que distinguirá no sólo entre personal esencial y personal no esencial, sino también quiénes se irán en cada fase y en qué orden, para los casos en que no se pueda reubicar a todo el personal al mismo tiempo.

En la práctica...

Personal esencial y no esencial

La clasificación del personal en estas dos categorías en momentos de mayor tensión o de crisis tiene por finalidad la reducción de la vulnerabilidad general mediante la disminución de la cantidad de personas expuestas a riesgos, de manera que se facilite el proceso de reubicación en momentos de crisis.

¿Quién está considerado como personal no esencial?

- Todas las personas dependientes del personal internacional y todo el personal internacional que no ocupe puestos de máxima responsabilidad.
- El personal internacional que no resulte esencial para la continuación de un programa, tras determinar la probabilidad de que se pueda mantener el programa en sí, o determinados componentes de éste. Por consiguiente, también es necesario establecer prioridades entre los programas para determinar aquel que se clausurará primero si la situación llegara a empeorar.
- El personal que tenga dificultades para hacer frente a situaciones de tensión. Un miembro del personal puede ocupar un puesto operativo clave y contar con importantes destrezas técnicas, pero puede tener problemas para afrontar una situación de creciente inseguridad. Esas personas deberán retirarse, ya que su presencia en una situación en constante deterioro podría, en última instancia, entrañar más problemas que su salida anticipada.
- El personal que corre mayor riesgo. Determinadas nacionalidades pueden convertirse en un posible objetivo debido a resentimientos relacionados con la política exterior, la acción o la inacción de sus gobiernos.

Personal internacional

La reubicación es obligatoria para todo el personal internacional y sus dependientes. Este requisito está claramente articulado en las normas y los reglamentos de seguridad de la Federación Internacional. Cualquier contravención de esta cláusula se considerará una conducta negligente.

Personal nacional

En principio, el personal contratado a escala nacional rara vez puede esperar ser reubicado más allá de las fronteras nacionales. No obstante, se le proporcionará ayuda, por cuenta de la Federación Internacional, para la reubicación dentro del país (en la mayoría de los casos, el personal contratado localmente pedirá ser trasladado a su lugar de origen). La delegación elaborará con antelación una lista de destinos de reubicación (lugares de origen del personal local) e informará al personal en consecuencia. Las disposiciones contractuales se mantendrán vigentes.

Sin embargo, sería un error suponer que todo el personal nacional deseará trasladarse. Algunas personas podrían preferir quedarse para proteger a sus familiares y sus propiedades. Es importante establecer un diálogo con el personal nacional con la suficiente antelación para tratar de estos aspectos prácticos y llegar a un acuerdo. →

Es posible que determinados miembros del personal nacional tengan fundados motivos para temer persecuciones y que, por tanto, soliciten la reubicación. La delegación deberá en tales casos recurrir a los instrumentos jurídicos y a los procedimientos nacionales disponibles para proporcionar asilo a quienes alberguen fundados temores de persecución. A este respecto es importante mantener conversaciones con el CICR, la Sociedad Nacional anfitriona y la ONU.

Personal doméstico no contratado

La responsabilidad con respecto a estas personas recae en los delegados o miembros del personal internacional que sean sus empleadores directos. Se deberá pagar al personal doméstico la totalidad de las compensaciones que correspondan por las molestias causadas (según un acuerdo mutuo entre las partes). Para esta categoría de personal no se contemplará en ningún caso la reubicación más allá de las fronteras nacionales, y la Federación Internacional no asumirá responsabilidad alguna al respecto. Deberá entregarse al representante en el país o al jefe de los Servicios Auxiliares una copia de cualquier acuerdo suscrito, e incluso la constancia de la rescisión de cualquier contrato.

Cuando en la reubicación sea difícil desplazarse con bienes y mercancías, se deberá contemplar esta situación por adelantado y organizar con la Sociedad Nacional de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja la eventual transferencia provisional de bienes y mercancías, asegurándose de que todo queda documentado y de que se redacta un acuerdo suscrito por ambas partes. Es importante mantener un registro de las obligaciones financieras pendientes, por ejemplo, con arrendadores, proveedores, contratistas, personal, vehículos de alquiler, etc. Todos estos registros, debidamente actualizados, deberán acompañar a la delegación durante la reubicación.

Se puede solicitar al personal nacional contratado que continúe con la gestión de los programas. Se deberá planificar de antemano esta posibilidad y abordarla de forma detallada con el personal concernido. Se deberá conceder especial atención a los siguientes aspectos:

- asignación de tareas y responsabilidades en las áreas de gestión financiera, administración, seguridad, logística, comunicaciones internas y externas, gestión de personal y actividades del programa;
- asignación de autoridad en consonancia con las responsabilidades;
- límites de responsabilidad: por ejemplo, deberá dejarse claro que ante todo está el bienestar del personal y que éste no deberá arriesgarse jamás tratando de proteger los bienes de la delegación;

- clara delimitación de autoridad: por ejemplo, en lo que respecta a la compra-venta de bienes, la contratación o el despido de personal, la adopción de medidas disciplinarias, la suscripción de nuevos contratos, el trato con las autoridades, la decisión sobre cambios en el programa, el uso de oficinas y vehículos, etc.;
- canales de comunicación, confidencialidad y protocolo de comunicación;
- acceso a las cuentas bancarias de la delegación;
- requisitos de representación de la Federación Internacional en el país;

La siguiente lista proporciona una referencia rápida sobre el contenido mínimo que deberá incluirse en cualquier plan de reubicación:

- indicadores de la fase de seguridad y acciones necesarias en cada uno de las fases;
- listado del personal que debe ser reubicado;
- ubicación de las respectivas residencias del personal y teléfonos de contacto;
- estructura, responsabilidades y tareas de la dirección;
- puntos de reunión;
- modo de reubicación y ruta(s) que debe(n) utilizarse.
- medio de transporte para salir de la ubicación y procedimientos para desplazamientos en convoyes;
- sistema de comunicaciones y procedimientos de notificación de incidentes;
- seguimiento de la situación y sistemas para compartir información;
- red de enlaces externos con el CICR, la Sociedad Nacional anfitriona, los organismos de la ONU, las embajadas y las organizaciones no gubernamentales (ONG) sobre el terreno;
- bienes de la Federación que se debe reubicar y bienes que se debe transferir a la Sociedad Nacional anfitriona;
- labores de preparación individuales;
- restricciones de equipaje;
- gestión del personal local;
- enlace con la Secretaría de la Federación en Ginebra;
- sistema de reserva de la delegación (si se considera apropiado).

Los responsables de la delegación deberán incluir en el plan de reubicación o de cierre de emergencia un procedimiento para llevar los siguientes registros:

- los discos compactos, disquetes o cintas más recientes con la información financiera y las copias de seguridad de los sistemas informáticos;
- una lista de las contraseñas utilizadas en los ordenadores de la delegación;
- el registro vigente de los activos fijos;

- los contratos de trabajo del personal nacional;
- los registros de nómina del personal nacional (estarán en los discos compactos, disquetes o cintas con las copias de seguridad de los sistemas informáticos, si la nómina está automatizada);
- el registro vigente del personal de la delegación.

La delegación incluirá también un procedimiento para el almacenamiento de archivos en previsión de su regreso al área de operaciones.

Una vez iniciada la reubicación, cabrá adoptar distintas medidas:

- comunicación inmediata con la Secretaría de la Federación a la que se proporcionará un informe detallado y actualizado sobre el personal, los teléfonos de contacto, la situación de la seguridad, las finanzas y los planes de desplazamiento previstos;
- organización inmediata de servicios de apoyo y ayuda psicológica para el grupo de personas reubicadas, ya que la situación podría generar angustia, estrés, problemas de salud, cansancio emocional, sensación de fracaso, ira, sentimiento de culpa, incompreensión, tendencia a no sentirse valorado, etc.;
- contacto con funcionarios del país de destino, incluidas las embajadas, la Sociedad Nacional anfitriona, el CICR (si está presente), y las autoridades locales;
- establecimiento o restablecimiento de contacto y comunicación con el personal que ha quedado atrás y coordinación de la gestión de programas;
- consideración de distintas hipótesis para determinar si la permanencia de alguna persona en la región (en un país vecino) podría resultar útil y quién debería volver a casa (en calidad de «baja anual» o «fin de contrato»);
- organización del alojamiento a medio plazo y del acceso a los recursos financieros, ya que las personas evacuadas podrán permanecer alojadas en un hotel durante un periodo máximo de una semana; así, si fuera necesaria una estadía más prolongada será necesario buscar un alojamiento adecuado.;
- preparación de un informe para la Secretaría de la Federación y los donantes con información detallada y actualizada sobre el personal, los activos, las existencias y la situación financiera, las obligaciones pendientes, los teléfonos de contacto, etc. en el momento de la reubicación;
- información al personal reubicado en una sesión en la que se aborde todas las cuestiones abiertamente y en grupo y se proporcione información sobre el plan de acción, las disposiciones administrativas, el alojamiento, las condiciones generales en el país, las actividades, las medidas adoptadas hasta el momento, etc.

1

2

3

4

5

6

Responsabilidades en otro país

Si el personal reubicado debe trasladarse a otro país en el que existe una delegación de la Federación, el máximo responsable sobre el terreno en ese país será responsable del personal reubicado cuando éste llegue al área de operaciones supeditada a su autoridad.

Decisión de regresar

Para determinar si resulta viable regresar al país en el que se llevaba a cabo las operaciones, se deberá establecer si resulta seguro regresar y quién asumirá la responsabilidad de la decisión para que se realice una misión exploratoria. El jefe de Zona y el jefe de la Unidad de Seguridad en Ginebra decidirán si procede disminuir la fase de alerta a la luz de los consejos del máximo responsable sobre el terreno. A este respecto resulta esencial mantener estrechas relaciones de colaboración y coordinación con el CICR, así como compartir información con éste.

Criterios de evaluación para determinar un eventual regreso:

- la situación real en materia de seguridad;
- la eliminación o la reducción de la amenaza;
- la situación política imperante, los cambios ocurridos en ésta, cualquier presencia militar, acciones por parte de grupos o sectores de la población, descontentos, renegados, etc.;
- acciones de otros organismos y organizaciones humanitarias internacionales, en particular el CICR, la ONU y las legaciones diplomáticas;
- estado de la red logística y de la infraestructura tras la crisis.
- paradero del personal no reubicado, en particular, del personal nacional;
- libertad de movimiento de la población local;
- disponibilidad de víveres y otros artículos de primera necesidad, es decir, alimentos, agua, combustible, comunicaciones, etc.;
- verificación de que aún existen las instalaciones a las que se pretende regresar;
- información procedente de la Sociedad Nacional anfitriona.



¡Recuerde! La decisión acerca del momento oportuno para el regreso suele ser difícil, ya que, por lo general, todas las partes (delegados, Sociedad Nacional, donantes, medios de comunicación, etc.) ejercen presión para hacerlo cuanto antes.. Asegúrese de obtener información fiable sobre la situación en materia de seguridad y no deje que nada ni nadie influya en su decisión. Es preferible evitar un regreso prematuro que de lugar a una nueva reubicación, así como el desplazamiento innecesario de los delegados de un lado a otro.

Fases de alerta de seguridad operativa

La Unidad de Seguridad en Ginebra ha establecido un sistema de fases de alerta correspondientes a cuatro colores para normalizar la terminología relativa a los fases operativos utilizados en todas las delegaciones de la Federación Internacional en el mundo. Los cuatro fases de este sistema de alerta son los siguientes:

Fase blanco	La situación normal	No existen grandes inquietudes relacionadas con la seguridad
Fase amarillo	Situación de tensión en aumento	Cierta inquietud por la seguridad, se inicia un aumento de la sensibilización en materia de seguridad
Fase naranja	Situación de emergencia	Acceso limitado a los beneficiarios, riesgo grave para el personal de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, es necesaria una gestión estricta de la seguridad
Fase rojo	Reubicación o hibernación	Las condiciones no permiten trabajar, riesgo extremo para el personal de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

En relación con estos fases, a continuación se definen varios términos para favorecer la comprensión general.

Hibernación

- El personal permanece en uno o varios de los emplazamientos fortificados (denominados «pisos o casas francos») dentro de la zona de crisis porque se prevé que el suceso extraordinario será pasajero o porque la reubicación resulta imposible o se considera demasiado peligroso emprenderla.

Reubicación

- Interna:** el traslado físico del personal y/o de las personas dependientes de éste que tengan ese derecho, los miembros de la familia, cónyuges, visitantes autorizados y bienes de la Federación que se encuentren en un lugar donde ocurra una crisis a una ubicación más segura dentro del mismo país.
- Externa:** el traslado físico del personal internacional contratado y de las personas dependientes de éste que tengan ese derecho, los miembros de la familia, cónyuges y visitantes autorizados, desde un lugar en crisis a otro lugar en el extranjero.

Fase de alerta	Descripción Elementos detonantes
Blanca Normalidad	<p>Condiciones de trabajo idóneas, sin limitaciones para las operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Incidentes aislados sobre el terreno; enfrentamientos armados y/o violentos ocasionales. → Los vehículos tanto de pasajeros como de mercancías transitan con relativa libertad por toda la zona de operaciones. → Las fuerzas de seguridad no han impuesto restricciones de movimiento. → No hay indicios de descontento social. → Existe un bajo índice de delincuencia.
Amarilla Aumento de la tensión	<p>Las condiciones de trabajo permiten que los programas continúen, aunque existen algunos problemas de seguridad; se observa mayor concienciación con respecto a la seguridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Se informa casi a diario de incidentes localizados en relación con conflictos sociales, políticos y/u organizados. → Los servicios de transporte de pasajeros y mercancías se ven interrumpidos ocasionalmente por problemas de seguridad. → Se ha establecido puestos de control y se observa una mayor presencia de personas que portan armas. → Una catástrofe local provoca la interrupción de las actividades y exige la adaptación y tal vez el reforzamiento de los procedimientos de seguridad. → Aumenta el malestar entre la población y se intensifican los conflictos políticos y sociales. → Se observa una mayor frecuencia de delitos violentos.
Naranja Situación de emergencia	<p>Las condiciones de trabajo no permiten gozar de adecuado acceso a los beneficiarios; es necesario reducir la cantidad de actividades y de miembros del personal internacional; se requiere una estricta gestión de la seguridad.</p>

Medidas

Siempre y cuando las condiciones de trabajo no se vean limitadas, no será preciso contemplar medidas específicas. A medida que ocurran incidentes, se deberá remitir a la Unidad de Seguridad en Ginebra informes de aquéllos que afecten a la seguridad.

- Están vigentes los reglamentos de seguridad ordinarios, pero se debe afianzar la sensación de seguridad y suscitar mayor concienciación al respecto.
 - El principal responsable sobre el terreno, tras consultar con la persona de contacto en materia de seguridad y con la Unidad de Seguridad en Ginebra, puede contemplar la restricción de los desplazamientos del personal externo ante la deterioración de la situación.
 - Se deberá notificar cuanto antes cualquier incidente principal responsable sobre el terreno o al jefe de seguridad para su ulterior seguimiento.
 - Se deberá enviar informes de seguridad a la Unidad de Seguridad en Ginebra de forma regular.
-
- Las actividades continúan en las áreas próximas a las respectivas oficinas, pero se reduce al mínimo aceptable la cantidad de miembros extranjeros del personal para que pueda continuar la ejecución de las operaciones.
 - Se evitará desplazamientos significativos por carretera a menos que cuenten con la autorización explícita de las fuerzas de seguridad previa notificación de detalles sobre el desplazamiento.
 - El personal extranjero que no forme parte del grupo de servicios mínimos será reubicado en una zona segura.

1

2

3

4

5

6

Fase de alerta	Descripción Elementos detonantes
<p>Naranja Situación de emergencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Los enfrentamientos armados y las batidas de las fuerzas de seguridad son regulares y generalizados. → Se observa un aumento de la tensión en toda la zona de operaciones. → El transporte de personas civiles se ha visto considerablemente reducido por problemas de seguridad. → Se ha establecido puestos de control y se observa una mayor presencia de personas que portan armas. → El personal de la Cruz Roja y la Media Luna Roja tiene dificultades para acceder a todas las áreas. → Los movimientos de los extranjeros están restringidos a las bases principales de operaciones sin autorización para desplazarse sobre el terreno. → Intensificación de disturbios y crisis política y social. → Estado de catástrofe natural declarado oficialmente. → Las autoridades declaran el estado de emergencia. → Intensificación de delitos violentos contra extranjeros.
<p>Roja Reubicación o hibernación</p>	<p>Las condiciones de seguridad no permiten llevar a cabo las labores cotidianas; la presencia de delegados constituye una responsabilidad y se impone la necesidad de su reubicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Enfrentamientos armados generalizados. → Asaltos armados contra el personal de las organizaciones humanitarias internacionales y de las organizaciones no gubernamentales. → El gobierno ordena la retirada de los extranjeros. → Se evacua al personal diplomático y humanitario y a las personas dependientes de éste. → Ataque directo contra el personal o las instalaciones de la Cruz Roja o la Media Luna Roja. → Caos total y ausencia de orden público.

Medidas

- Dependiendo de la situación, se organizará el transporte (por ejemplo, en avioneta, helicóptero, etc.) o se dará autorización para que los vehículos viajen hasta una ubicación o una base de operaciones seguras.
 - Todo el personal deberá llevar consigo los números de teléfono más importantes.
 - El personal que permanece en la base de operaciones debe asegurarse de que dispone de reservas de alimentos y agua para cuatro o cinco días.
 - Todos los equipos de comunicaciones (por ejemplo, teléfonos, equipo de radiocomunicación y baterías de repuesto) deben mantenerse listos para ser utilizados en todo momento.
 - Se tomará medidas para reforzar las instalaciones con sacos de arena en torno a los muros, cinta o película anti-deflagración en las ventanas, y se impondrán medidas de restricción del acceso a las instalaciones.
 - Se remitirá informes periódicos sobre seguridad a la Unidad de Seguridad en Ginebra.
-
- Se reducirá al mínimo imprescindible el uso de los vehículos y el personal deberá permanecer en sus respectivas oficinas.
 - Se llevará a cabo exhaustivos controles de seguridad antes de autorizar cualquier desplazamiento por carretera.
 - El personal deberá cerciorarse de que dispone de un equipo de comunicaciones y esperará hasta recibir nuevas instrucciones.
 - Todo miembro extranjero del personal deberá tener preparada una bolsa con sus pertenencias básicas (por ejemplo, documentos de identificación y de viaje, algo de ropa, ordenador personal, etc.) que no pese más de 10 kilogramos.
 - Existirá contacto constante entre la delegación y la Unidad de Seguridad en Ginebra.
 - Cuando sea posible, se procederá a la reubicación desde cualquiera lugar sobre el terreno hasta un sitio a partir del cual se evacuará al personal directamente hacia un destino fuera de la provincia o del país, según proceda.
 - Una vez que se emprenda la reubicación, se iniciará los procedimientos de transferencia de actividades, de conformidad con el Manual para delegados

1

2

3

4

5

6

Hibernación

Cuando debido a las condiciones de seguridad sea imposible la reubicación del personal, se le ordenará que permanezca siempre en el interior de una ubicación determinada con antelación hasta que la situación se estabilice. Se impone la necesidad de la reubicación.

Algunas medidas importantes para preparar la hibernación son:

- Reforzar la protección del lugar de hibernación tanto cuanto sea posible con sacos de arena y película antideflagración en las ventanas.
- Establecer y mantener mecanismos de comunicación con la delegación regional y con la Unidad de Seguridad en Ginebra, teniendo siempre un segundo sistema de comunicación auxiliar.
- Identificar claramente el lugar de hibernación con el logotipo de la Federación Internacional y enarbolarla bandera con el emblema de la Cruz Roja o la Media Luna Roja, salvo que la situación de seguridad sea tal que hacerlo conlleve un riesgo adicional.
- Mantener en el lugar designado reservas mínimas de alimentos, agua y combustible suficientes para 14 días.
- Mantener en el lugar designado unas reservas mínimas de artículos de higiene y primeros auxilios suficientes para 14 días.

A continuación figura una lista no exhaustiva de las reservas de productos que cabe mantener y que se podrá ampliar o adaptar conforme a las necesidades y costumbres locales.

- Las reservas de agua y alimentos son de suma importancia.
- Se debe mantener reservas independientes de agua potable, agua para cocinar y agua para lavar.
- Reservas de pastillas para purificar el agua y filtros de agua.
- Se deberá mantener reservas de alimentos no perecederos y o que no requiera un tiempo de cocción demasiado prolongado (para ahorrar combustible).
- Algunos tipos de alimentos comunes no resultan apropiados: el arroz, las pastas o fideos y las legumbres requieren mucha agua y un tiempo de cocción relativamente prolongado.
- Conviene evitar los alimentos excesivamente salados, pues provocan sed y contribuyen a agotar las reservas de agua.

- Se debe establecer reservas de artículos de higiene personal tales como papel higiénico y jabón (cada persona deberá contar con artículos de uso personal, incluidos cepillo de dientes y pasta dentífrica, champú, etc.).
- Instalaciones de aseo (instalaciones de aseo improvisadas, si no existe un aseo dentro del refugio).
- Posibilidades de comunicación (equipo de radiocomunicación, teléfonos móviles y teléfonos para comunicación vía satélite, etc.).
- Fuentes de energía: generador, pilas para linternas, radios, equipos de radiocomunicación.
- Reservas de combustible: tanto para el generador como para hacer fuego (gas, leña, etc.).
- Pastillas para encender fuego: si no se dispone de leña suficiente.
- Iluminación, incluidas linternas y pilas de repuesto, velas y cerillas.
- Bolsas de basura de plástico.
- Botiquín de primeros auxilios y atención médica.
- Esterillas aislantes, colchones y sacos de dormir.
- Abrelatas, platos y cuencos de papel, tazas desechables, tenedores, cucharas y cuchillos de plástico.
- Mosquiteros (toldos) .
- Mapas de la zona y una brújula.
- Herramientas básicas (pala, hacha, navaja, cuerda, clavos, martillo, etc.).
- Banderas de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja.
- Ropa adicional: cada delegado deberá haber preparado una bolsa con una muda completa, etc.



¡Recuerde! Todo el personal de la Cruz Roja y la Media Luna Roja que deba acudir a un determinado lugar de hibernación deberá conocer su ubicación con antelación y el acceso a éste no deberá plantear dificultades. Todas las personas concernidas deberán disponer de un mapa y conocer las coordenadas de ubicación mediante un dispositivo de localización geosatelital (GPS).

A continuación figuran directrices que convendrá observar para el anuncio del nivel de alerta vigente.

- Los fases de seguridad se pueden establecer de forma gradual y consecutiva o directamente, en función de la situación.
- Se podrá establecer diferentes fases de seguridad en distintas áreas operativas o de un mismo país si la situación de seguridad no es la misma en cada una de ellas.

- El principal responsable sobre el terreno puede establecer el nivel de alerta amarillo a su entera discreción y, acto seguido, notificarlo a la Unidad de Seguridad en Ginebra.
- El principal responsable sobre el terreno, tras consultar con el jefe de la Unidad de Seguridad en Ginebra, establecerá el nivel de alerta naranja.
- Por lo general, y si el tiempo lo permite, el principal responsable sobre el terreno, tras obtener la autorización del subsecretario general de la División de Servicios a Programas, quien consultará con el jefe de la Unidad de Seguridad en Ginebra, establecerá el nivel de alerta rojo.
- El principal responsable sobre el terreno podrá levantar los fases de alerta amarillo y blanco. En el caso de los fases de alerta naranja y rojo, la decisión de revertir el nivel de alerta de seguridad a un grado inferior incumbe al jefe de Zona y al jefe de la Unidad de Seguridad en Ginebra que tendrán presente los consejos del representante de la organización en el país.

Consejos y directrices de seguridad

Se deberá elaborar directrices para situaciones en las que las medidas establecidas, tales como los reglamentos, resulten inapropiadas o puedan conllevar peligros porque las circunstancias exigen medidas específicas basadas en el conocimiento o en el análisis de la situación. En los casos en que pudieran surgir estas situaciones, convendrá que el personal cuente con directrices para reaccionar de manera pertinente. A continuación figura una lista de situaciones y temas usuales que podrían ser objeto de este tipo de directrices:

- Comportamiento en los puestos de control.
- Comportamiento ante disparos directos .
- Comportamiento en caso de explosión.
- Medidas que cabe adoptaren caso de catástrofes naturales (inundaciones, terremotos, deslizamientos de tierra, etc.).

Si el contexto de las operaciones está sujeto a cambios que requieran modificaciones provisionales en los procedimientos establecidos, se deberá aportar instrucciones al personal a través de notas o anuncios oficiales. Por ejemplo, si se prevé manifestaciones públicas o disturbios en una parte de la ciudad, se deberá restringir los desplazamientos a esos distritos y el personal deberá mantenerse alejado de ellos. Si las condiciones de las carreteras se hubiesen tornado peligrosas debido a las nevadas invernales, se deberá ordenar al personal que tome rutas alternativas o prohibir los viajes por las rutas afectadas.

Carpeta con material de bienvenida

No sería razonable esperar que el personal que visita un lugar de operaciones durante un breve periodo se familiarice por completo con todos los aspectos relativos al plan de seguridad. En estos casos, se podrá contemplar la posibilidad de que acuda a una sesión de información y suministrarle una carpeta con material de bienvenida que le proporcione una visión general de los elementos fundamentales del plan de seguridad que deben conocer todos los visitantes. Dentro de este material de bienvenida se podrá incluir la siguiente información:

- breve resumen de la situación dentro del país;
- un panorama de las principales amenazas y riesgos en la zona;
- los reglamentos fundamentales, con particular énfasis en los toques de queda, las áreas restringidas, los procedimientos para el control de desplazamientos sobre el terreno, los requisitos en materia de comunicación, etc.;
- principales medidas que cabe adoptar en situaciones de emergencia;
- Principales teléfonos de contacto del personal de la delegación.

Sesiones de información sobre seguridad antes y después de una misión

Es importante que todo el personal de la Cruz Roja y la Media Luna Roja conozca y entienda el plan de seguridad. Así pues, la celebración de una sesión de información inicial sobre seguridad será un requisito obligatorio en cualquier programa de iniciación, y todo el personal que llegue a un lugar de operaciones deberá asistir al inicio de su misión a una sesión de información sobre los elementos fundamentales del plan de seguridad. Por regla general, en esta sesión se tratará de temas similares a los que son objeto de la documentación de bienvenida para velar por que la persona sea consciente de la situación, esté capacitada para seguir los procedimientos y reglamentos, y se mantenga a salvo mientras se instala y se familiariza con la situación operativa. Asimismo, el personal deberá recibir información actualizada si la situación cambiara. La seguridad deberá ser siempre uno de los temas del orden del día de cualquier reunión de la dirección. En las sesiones de información se deberá tratar de la situación vigente y de cualquier medida adoptada como consecuencia de algún cambio.

Igualmente importante es la necesidad de celebrar sesiones de información a posteriori. Se deberá organizar sesiones de información general al término de cualquier crisis o incidente y sesiones de información individuales con aquellos miembros del personal que terminen una misión.

Sesión de información general sobre seguridad al término de una misión

A continuación figura una lista de algunos aspectos que cabe abordar en una sesión de información general sobre seguridad luego de un incidente o de una misión.

- Situación general de la seguridad tal en ese momento según la apreciación de la persona y cambios que ha percibido a lo largo de su estadía.
- Cualquiera problema o incidente de seguridad ocurrido durante su estadía.
- Identificación de las lecciones aprendidas durante su estadía.
- Cualquier propuesta de modificación del plan de seguridad existente.

Sesión de información a raíz de un incidente

A raíz de cualquier incidente de seguridad, se deberá organizar cuanto antes una sesión de información sobre el tema en la que se trate, entre otros de los siguientes aspectos:

- una recapitulación de la secuencia de los acontecimientos conexos al incidente;
- el examen de las medidas adoptadas;
- los errores cometidos y cómo podrían haberse evitado;
- la identificación de cualquier contravención de las normas y reglamentos de seguridad;
- comentario sobre las enseñanzas extraídas y la manera de evitar la repetición de los incidentes;
- identificación de los cambios que podría ser necesario incorporar en los reglamentos o procedimientos de seguridad existentes;
- identificación de cualquier necesidad de ayuda psicológica como consecuencia del estrés.

La Unidad de Seguridad ha elaborado plantillas normalizadas de los distintos documentos necesarios para configurar el plan de seguridad, que se encuentran disponibles tanto en la sección de Seguridad de FedNet, como previa solicitud dirigida a la Unidad de Seguridad.



La **gestión de incidentes** a la que se hace referencia en este manual concierne al manejo de situaciones de crisis o de cualquier otro acontecimiento que suponga una amenaza o conlleve alguna consecuencia para la seguridad física o material de los miembros del personal, los activos o las operaciones de la Federación.

En años recientes, más de la mitad de los incidentes de seguridad que se notificaron a la Unidad de Seguridad estaban relacionados con el uso de vehículos. Por consiguiente, se trató con mayor detenimiento el tema de la seguridad física y personal a bordo de vehículos en el capítulo 3 de *Stay safe: Manténgase a salvo – Guía de la Federación Internacional para una misión más segura*. Los incidentes relacionados con la delincuencia ordinaria, tales como robos con efracción, hurtos y asaltos, correspondieron a un tercio del total de incidentes de seguridad. Se hubiese podido evitar muchos de estos incidentes con una mejor gestión de la seguridad y con mayor concienciación sobre medidas de seguridad por parte de las personas concernidas.

En este capítulo se subraya la importancia de la notificación de todos los incidentes que ocurren sobre el terreno, así como del análisis de estos acontecimientos y de las nociones básicas para la gestión de incidentes críticos.

Notificación de incidentes

La aptitud de un responsable de gestión para comprender una determinada situación y adaptarse en función de los cambios constituye un factor esencial en los esfuerzos orientados a velar por la seguridad física y personal de los colaboradores y las operaciones de la Federación Internacional. La notificación precisa y diligente de *todo* incidente de seguridad permite que el responsable de la gestión pueda contar con esta capacidad y, por consiguiente, es un elemento esencial del marco de seguridad de la Federación Internacional.

Gracias a la notificación de incidentes se puede establecer un panorama más exacto de la situación de seguridad, se puede proceder al análisis de tendencias en la seguridad operativa y se puede mejorar la seguridad tanto de los bienes materiales como del personal de la Federación Internacional. La notificación de incidentes también permite determinar el despliegue de recursos necesarios e identificar temas que se podría abordar en las sesiones de información o de formación en materia de seguridad. Aunque un determinado incidente pudiera parecer insignificante, puede aportar indicios con respecto al aumento de tensiones o de eventuales tendencias de amenazas. Por consiguiente, toda notificación de un incidente deberá estar adecuadamente documentada de manera que pueda aportar información útil a los directivos de la Secretaría de la Federación.

Conviene recordar que también incumbe a la Federación Internacional mantener informadas a las Sociedades Nacionales participantes de todo incidente específico que concierna a sus delegados, así como de las condiciones generales de seguridad en la zona de operaciones. Cuando ocurre un incidente, las delegaciones cuentan con la obligación de informar de inmediato a la Unidad de Seguridad para evitar situaciones en las cuales las Sociedades Nacionales y las familias se enteren de un incidente de seguridad a través de los medios de comunicación internacionales y para velar por el adecuado seguimiento de la situación por parte de los departamentos competentes de la Secretaría de la Federación.

Se solicita a los responsables de la gestión de actividades sobre el terreno que observen los procedimientos que se exponen a continuación a fin de mejorar los mecanismos de la Federación para la notificación y la recopilación de información sobre incidentes. Incumbirá a cada responsable de la gestión de actividades sobre el terreno velar por que el personal supeditado a su autoridad esté familiarizado con estos procedimientos y se atenga a ellos.

Definición de incidente de seguridad

La Federación Internacional define incidente de seguridad de manera amplia. Se considera importante incluir incluso incidentes menores y «fallidos» (es decir, situaciones en las cual se evitó apenas un accidente o un incidente). En caso de duda, siempre conviene informar de cualquier incidente a la unidad de seguridad.

La Federación utiliza la siguiente definición de «incidente de seguridad»:

«Toda situación, ocasión o acontecimiento en el cual:

- a) la seguridad o el bienestar de quienes son objeto de la gestión de la seguridad por parte de la Federación se ven en peligro o colocados en entredicho de alguna manera;
- b) quienes son objeto de la gestión de la seguridad por parte de la Federación sufren heridas o pesa sobre ellos la amenaza de algún tipo de daño;
- c) una tercera parte sufre daños o lesiones en el curso de las actividades de la Federación o de actividades bajo la gestión de seguridad por parte de la Federación;
- d) los bienes de propiedad de la Federación o de quienes son objeto de las actividades de gestión de la seguridad por parte de la Federación, así como los bienes que son propiedad de terceros que colaboran con las operaciones o los programas de la Federación o de las Sociedades Nacionales, o los bienes particulares del personal de la Federación sufren daños, son objeto de robo o se ven expuestos a riesgos.

Toda violación de las normas de seguridad de una delegación constituye un incidente de seguridad que debe ser notificado. En función de las circunstancias, la inobservancia de las disposiciones del *Código de Conducta* y demás normas y procedimientos de la Federación podrían también constituir incidentes de seguridad.»

Se entenderá por personal de la Federación a todos los delegados, los colaboradores en comisión de servicios y los miembros de su familia que los acompañan, el personal de la Federación que se encuentre de visita, los visitantes de la delegación, los delegados de los equipos regionales de intervención a raíz de desastres, el personal de las Sociedades Nacionales participantes que trabaje sujeto al marco de seguridad de la Federación Internacional, los empleados contratados localmente y el personal y los voluntarios de la Sociedad Nacional mientras cumplen con las obligaciones que les incumben en virtud de su trabajo con la Federación Internacional.

Ejemplos de incidentes de seguridad

No es posible establecer una lista definida de todo el abanico de situaciones que podrían constituir incidentes de seguridad. Por consiguiente, se brinda una definición amplia de esta expresión que incluye los siguientes casos, entendiéndose que no se trata de una lista exhaustiva:

- todos los delitos que conciernen al personal y los bienes de la Federación (incluidos, entre otros, hurtos, robos con efracción, asaltos, secuestros de personas y de vehículos);
- todos los casos en los cuales el personal de la Federación se ve sujeto a amenazas con armas u a otros actos de violencia;
- todos los casos de acoso o cualquier tipo de comportamiento amenazador;
- actos de guerra tales como bombardeos, minas, tiroteos o agresiones militares;
- saqueos, ataques a la propiedad y actos de vandalismo;
- cualquier accidente vehicular (grave o de menor importancia y sea o no responsabilidad del conductor que colabore con la Federación Internacional);
- todos los casos de evacuación médica o de reubicación de delegados;
- todos los casos en los que el personal de la Federación pudiera estar involucrado en actividades ilícitas;
- toda violación de las normas de seguridad de la delegación.



¡Recuerde! En caso de duda sobre si se debe o no informar de una determinada situación, será mejor pecar por exceso de cautela y notificar el incidente.

Formulario de notificación de incidentes de seguridad

Se debe informar de todos los incidentes de seguridad a la Unidad de Seguridad mediante el formulario de notificación de incidentes de seguridad (véase la plantilla que consta en el Anexo 2 de este manual), que ha sido específicamente concebido para recopilar en síntesis toda la información pertinente sobre un incidente.

Desde el punto de vista cronológico, se deberá notificar los incidentes de seguridad de la siguiente manera:

- notificación inmediata por teléfono a la Unidad de Seguridad y envío de un informe completo de incidente en las 24 horas siguientes a los acontecimientos relacionados con decesos, heridas graves, secuestros u otras situaciones en extremo delicadas;

- notificación por teléfono o por correo electrónico a la Unidad de Seguridad en las primeras 24 horas y envío de un informe completo de incidente en las 48 horas siguientes a los acontecimientos relacionados con miembros del personal o bienes de propiedad de la Federación que hayan entrañado:
 - heridas físicas de alguna persona;
 - daños significativos a la propiedad (se trate o no de bienes de propiedad de la Federación);
 - riesgos de lesiones o de daños graves;
- notificación oficial a la Unidad de Seguridad de todos los demás incidentes de seguridad de cualquier índole en el transcurso de las 48 horas subsiguientes.

Cuando la Unidad de Seguridad recibe un informe de incidente, evalúa las medidas que cabe adoptar, según proceda. Entre éstas puede figurar el seguimiento del caso con la delegación, con otros departamentos de la Secretaría de la Federación o con los asociados del Movimiento.

Aunque la Unidad de Seguridad utiliza con cuidado toda la información que figura en los informes de incidentes, conviene dirigirse a ellos directamente para tratar de situaciones que pudieran ser particularmente delicadas o de carácter confidencial. Se podrá así determinar la forma más adecuada de manejar la situación.

Análisis de incidentes

A raíz de un incidente, es importante proceder al análisis tanto de éste como de los acontecimientos que condujeron a él. Conviene determinar las razones que motivaron un determinado incidente y la forma de prevenirlo en el futuro (por ejemplo, mediante la modificación de las normas o de los procedimientos de seguridad).

Entre algunas de las razones más comunes para los incidentes de seguridad figuran las siguientes:

- ineficiente gestión de la seguridad y desconocimiento de los procedimientos de seguridad;
- falta de concienciación con respecto a normas básicas de seguridad;
- perfil de la Cruz Roja y la Media Luna Roja en el país y percepción de la organización por parte de la población local (por ejemplo, comportamiento provocativo, falta de sensibilidad al contexto cultural, etc.);
- relaciones interpersonales y problemas personales;
- falta de información;

- adopción de riesgos innecesarios;
- incidentes de seguridad relacionados con el estrés.

El análisis de los incidentes debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- en la situación previa al incidente, se observó los procedimientos establecidos y, de ser así, ¿convendría enmendarlos?
- ¿era la persona afectada blanco del incidente? ¿había hecho algo para provocar un ataque? ¿se le percibía como alguien pudiente o como presa fácil? ¿han dejado la Cruz Roja y la Media Luna Roja de gozar de aceptación en la zona?;
- ¿se observaron procedimientos adecuados para manejar el incidente?

Identificación de tendencias

Básicamente se trata de examinar los casos de incidentes para determinar si existen elementos comunes entre los distintos incidentes.

➤ **¿Ocurren los incidentes con mayor frecuencia en ciertas áreas?**

La ubicación de los incidentes en un mapa puede ser útil para identificar las áreas en las cuales pudiera existir una concentración de éstos – mayor cantidad de accidentes viales, mayor porcentaje de robos con efracción en zonas residenciales, secuestros de personas en vehículos, etc. En función de ello, se podrá adoptar medidas para reducir el riesgo evitando la frecuentación de ciertos distritos.

➤ **¿Ocurren los incidentes a determinados momentos del día?**

Por ejemplo, si los accidentes viales suelen ser más frecuentes por la noche, convendrá evitar los desplazamientos en vehículos a esas horas.

➤ **¿Son similares las circunstancias o las características del incidente o de los acontecimientos?**

Por ejemplo, si suele ser frecuente el secuestro de personas en vehículos que transitan solos, se puede establecer la política de dos vehículos juntos para todo desplazamiento.

Gestión de incidentes críticos

Definición de incidente crítico

Se define un incidente crítico como: una situación que hace pesar una amenaza o ha tenido repercusiones para la seguridad física y material de los miembros del personal, los activos o las operaciones de la Federación hasta el punto en que podría trastocar las operaciones e incluso interrumpirlas.

Los incidentes¹ de esta índole podrían estar relacionados con:

- la muerte de un delegado o de terceros provocada por personal de la Federación;
- accidentes que conlleven heridas graves o múltiples;
- la violación del estatuto de acuerdo concertado con el gobierno del país anfitrión;
- ataques con el personal o bienes de su propiedad;
- secuestros.

Inmediatamente después de cualquier incidente, se deberá determinar en primer lugar lo que ha ocurrido y recabar sin demora tanta información cuanta sea posible. De esta manera se puede adoptar una decisión en función de si se trata de un incidente sencillo en el que cabe aplicar los procedimientos ordinarios o si se trata de un incidente crítico que requiera otro tipo de medida apropiada. Por ejemplo, en el caso de un accidente vial que haya provocado heridas leves se aplicará los procedimientos normalizados establecidos, mientras que un accidente vial que haya entrañado la muerte de terceros y que pudiera tener consecuencias de peso tanto desde el punto de vista jurídico como para las operaciones de la Federación, se considerará un incidente crítico.

En función del incidente, la gestión de caso incumbirá ya sea al principal responsable de las actividades sobre el terreno², con el asesoramiento y la orientación de la Oficina Zonal o de la Subsecretaría competente en Ginebra, según proceda y conforme haya determinado el equipo directivo. En su defecto, el incidente queda bajo la gestión del subsecretario general responsable en Ginebra y, ya sea la Oficina Zonal o la delegación en el país brindan información, o adoptan medidas conforme a las instrucciones que reciban.

En todo incidente crítico se debe designar a una persona responsable de manejarlo. Podrá proceder a la designación de esta persona ya sea el responsable de la delegación del país, el director de la Oficina Zonal, o el subsecretario general competente, en función del nivel de gravedad del incidente. Incumbirá al responsable de la gestión del incidente crítico reunir a un grupo de personas que asumirán el manejo de la situación. Esta persona quedará relevada de sus responsabilidades ordinarias mientras dure la gestión del incidente y contará con

1. Se trata de una lista no exhaustiva de ejemplos ilustrativos. Los responsables de la gestión de actividades sobre el terreno deben realizar una evaluación y, en caso de duda, confirmar la información con la Unidad de Seguridad.

2. La expresión responsable principal de la gestión de actividades sobre el terreno se emplea como designación genérica que, según la situación, se aplicará al jefe de operaciones, al representante en el país, al representante regional o al jefe de una unidad de intervención de urgencia o de un equipo de evaluación y coordinación sobre el terreno.

la autoridad funcional delegada necesaria para disponer del personal, el equipo, los fondos y demás recursos necesarios para reaccionar de manera eficiente y oportuna ante la situación o ante los incidentes relacionados con la crisis.

Grupo de gestión del incidente crítico

Una vez confirmados los detalles de un incidente crítico, se debe establecer un grupo responsable de la gestión de caso. Desde el momento en que se confirma el incidente, el grupo de gestión del incidente crítico asume plena responsabilidad con respecto al incidente desde el punto de vista operativo y de gestión. Los cauces de autoridad deben ser tan inmediatos cuanto sea posible y la autoridad del grupo debe ser lo suficientemente sólida como para viabilizar la adopción de decisiones urgentes y sin dilación, pero también circunscrita, en lo que se refiere a la eventual responsabilidad jurídica de la organización en su conjunto. El grupo de gestión del incidente crítico colabora con el responsable de la gestión del caso y está supeditado a la autoridad ejecutiva de éste.

En el diagrama que figura a continuación se ilustra la secuencia de acontecimientos que conviene seguir desde el inicio.

Composición del grupo de gestión del incidente crítico

De manera idónea, el grupo de gestión del incidente crítico deberá estar integrado por tres a cinco miembros del personal que gocen de experiencia en cada uno de los principales departamentos concernidos.

Sobre el terreno, los integrantes pueden ser el jefe de delegación, de la operación o de la subdelegación; el jefe de los servicios de apoyo (recursos humanos, información, medios de comunicación); el jefe de seguridad; el coordinador del programa; el jefe de una unidad de intervención de urgencia o de un equipo de evaluación y coordinación sobre el terreno, o el jefe de una misión de una Sociedad Nacional participante (si el incidente concierne a estas entidades). En el caso de Ginebra, usualmente se tratará de funcionarios de la División de Servicios a Programas, del Departamento de Recursos Humanos, de la Unidad de Seguridad, de la Unidad de Asuntos Jurídicos y del Departamento de Comunicación.

Se puede, asimismo, encomendar a otras personas tareas específicas de planificación o ejecución. No obstante, es importante que el grupo esté integrado por pocas personas para que no pierda eficiencia en la planificación y la adopción de decisiones. Los miembros del grupo de gestión del incidente crítico deben integrarlo únicamente si pueden aportar pericia técnica específica.

En general, se observará un proceso de cinco fases para la gestión de un incidente crítico.



1

2

3

4

5

6

PROCESO DE GESTIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS

En general, se observará un proceso de cinco fases para la gestión de un incidente crítico.



Fase 1. Determinación de los hechos

El primer paso consistirá en determinar si se requiere alguna medida inmediata para proteger la vida de las personas. Si así fuera, se deberá adoptar las medidas que se impongan sin dilación. Obsérvese que usualmente se tratará apenas de una extensión de las medidas adoptadas para determinar si una situación constituye un incidente crítico. Este proceso será continuo hasta que el incidente tenga algún desenlace.

A continuación se debe proceder a recopilar y consignar por escrito información fidedigna con respecto a las circunstancias del incidente. En las primeras fases del procedimiento es importante establecer un sistema para mantener un registro de la cronología de los acontecimientos, las conversaciones telefónicas, las notas de todas las reuniones, y velar por que todos los documentos queden inscritos en el registro y archivados. El responsable de la gestión del incidente crítico establecerá una bitácora de seguimiento inmediatamente después de la notificación del incidente. Al final de este capítulo figura una plantilla para la bitácora de seguimiento de incidentes.

La información básica inicial que se debe recopilar incluye:

- lo que ha ocurrido;
- las personas concernidas por los hechos (personas que pertenezcan a la organización o ajenas a ésta);
- la hora o el momento en que ha ocurrido el incidente;
- el lugar donde ha ocurrido el incidente;
- las personas a las que se haya informado del incidente;

- » las consecuencias probables de este incidente en la misión;
- » las medidas que se hayan adoptado hasta la fecha;
- » la prolongación o el término de la situación;
- » la eventual presencia e interés de los medios de comunicación;
- » la categoría del incidente.

Puede ser útil recordar estos elementos de la siguiente manera:

- » **t**ipo de incidente (v.g. secuestro, deceso, asalto grave, pérdida de bienes, pandemia);
- » **c**ontexto;
- » **u**bicación exacta;
- » **v**íctimas;
- » **r**eacción de la Federación, el gobierno, los asociados del Movimiento;
- » **m**edidas de intervención de emergencia adoptadas hasta el momento;
- » **a**sistencia necesaria;
- » **i**nterés de los medios de comunicación.

En el caso de incidentes que requieran la opinión, el apoyo o la gestión por parte de funcionarios de la Secretaría de la Federación, en Ginebra, el subsecretario general competente en la materia establecerá un grupo de gestión del incidente crítico que colaborará con el grupo que el director de la Oficina Zonal o el principal funcionario responsable de la gestión de actividades sobre el terreno hayan constituido *in situ*. Se reconoce que desde Ginebra se puede dar curso a cuestiones de orden estratégico pero que la ejecución de medidas operativas se debe asumir sobre el terreno. En suma, se establecerá un grupo mundial para la gestión del incidente crítico, en virtud del cual el grupo de Ginebra realizará una labor conjunta con el grupo que se encuentre sobre el terreno. Si procediera, en casos extremos, se podrá reforzar al grupo sobre el terreno con personal enviado de Ginebra.

En caso de incidente será útil establecer y mantener cuatro pizarras o rotafolios con los siguientes títulos:

**Hechos
conocidos**

**Información
necesaria**

**Medidas
adoptadas**

**Medidas
que cabe
adoptar**

Mediante estas pizarras o rotafolios se puede mantener un registro útil de la gestión del incidente y emplear esa información para mantener al tanto a los funcionarios de jerarquía superior y al nuevo personal que reemplace al grupo inicial en caso de traspaso de actividades si el caso exigiera la intervención continua y prolongada de un grupo de gestión del incidente.

Fase 2. Análisis de la situación

En esta fase, el propósito reside en identificar el problema y las circunstancias que lo rodea. Ello incluye tomar nota de los siguientes aspectos y considerarlos:

- los actores concernidos que pertenezcan al Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (CICR, Sociedad Nacional o Sociedad Nacional participante);
- la participación de agentes externos;
- el contexto del país, incluida la situación en curso (desastre, conflicto, etc.), la infraestructura (transporte, atención médica, alimentos, suministro de agua, servicios de saneamiento), capacidad del gobierno, condición jurídica y capacidad de la Sociedad Nacional en el país, condición jurídica de la Federación Internacional en el país y cualquier limitación impuesta a su capacidad para actuar;
- los asuntos de orden jurídico;
- los asuntos de orden médico;
- los asuntos relativos a comunicaciones;
- la presencia de los medios de comunicación y la exposición a éstos;
- la determinación del objetivo principal (v.g., evacuación de la persona herida, repatriación del cuerpo, liberación del rehén, etc.).

El grupo responsable de la gestión del incidente crítico deberá también adoptar decisiones con respecto a:

- la eventual suspensión de las actividades de un programa o la evacuación de personal a un lugar más seguro, en vista los riesgos que se plantean para éste;
- el eventual envío de personal adicional para prestar asistencia en un determinado lugar;
- la información que cabe difundir dentro y fuera de la organización y las cuestiones que se deba tratar con carácter reservado o confidencial;
- la eventual inclusión de personal o especialistas externos en el grupo.

Se podrá asignar tareas y responsabilidades específicas a los miembros del grupo responsable de la gestión del incidente crítico en lo que atañe a las relaciones con determinadas partes interesadas.

Fase 3. Análisis de opciones

Al inicio de esta fase, convendrá plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Existe un plan de contingencia que contemple esta situación? En caso afirmativo, ¿es posible aplicarlo?
2. ¿Cuenta la Federación Internacional con pericia interna para asumir la gestión o ocuparse del incidente? Caso contrario, ¿dónde se puede obtener esta capacidad?

Existen planes de contingencia establecidos para numerosas situaciones tales como las evacuaciones o la reubicación de emergencia. En función de los resultados de la evacuación inicial y si hubiera un plan de contingencia apropiado para la situación, convendrá ponerlo en práctica. Dentro de este proceso, las fases 3 (análisis de opciones) y 4 (aplicación de medidas) pueden ser reemplazadas mediante la elaboración de un plan de contingencia o un plan para velar por la continuidad de las actividades. Sin embargo, no se podrá obviar la fase 5 (sesión de información a posteriori – apoyo luego del incidente) una vez que se haya alcanzado el propósito inherente de la intervención.

Si no existieran planes de contingencia, o si no fuese posible adaptar los planes para velar por la continuidad de las actividades, se deberá formular un plan de intervención. Para ello, será necesario identificar y analizar las opciones que permitan conseguir el objetivo para poner término al incidente. En esta fase, se deberá considerar lo siguiente:

- se deberá examinar y analizar únicamente las opciones y los factores que contribuyan a la consecución del objetivo inherente de la intervención;
- en las opciones se deberá contar con el aporte técnico de todos los miembros del grupo de gestión del incidente crítico;
- se deberá obtener todo aporte técnico adicional que no puedan ofrecer los miembros del grupo de gestión del incidente crítico;
- se deberá sopesar las opciones en función de
 - los Principios Fundamentales,
 - el Código de Conducta,
 - las limitaciones derivadas del contexto del país,
 - los recursos disponibles para ejecutar las medidas;
- se seleccionará la opción preferida y se someterá a consideración del director de la Oficina Zonal, del subsecretario general, o del secretario general, según proceda, para que adopte una decisión ejecutiva al respecto.

Durante esta fase, se puede recurrir a personal adicional para obtener información técnica específica o, en su defecto, los miembros del grupo de gestión del incidente crítico pueden solicitar que miembros del personal de sus respectivos departamentos presten asistencia en el análisis de las opciones. Así, por ejemplo, un asesor en comunicación puede recurrir a otros miembros del Departamento de Medios de Comunicación para que colaboren en la redacción de noticias o de comunicados destinados a la prensa. No obstante, el responsable principal de la gestión del incidente crítico deberá adoptar un enfoque disciplinado frente a los demás integrantes del grupo de manera que este no se amplíe demasiado, transformándose en un grupo de tareas o en un comité.

El grupo de gestión del incidente crítico determinará las opciones preferidas y las someterá a consideración del funcionario principal responsable de las actividades sobre el terreno o del director de la división de coordinación y programas con miras a la adopción de una decisión ejecutiva.

En el anexo 3 figura una lista de los principales aspectos que cabrá contemplar en caso de incidente crítico. Conviene recordar que no se trata de una lista exhaustiva y que en el proceso podrían surgir otras consideraciones.

En el análisis de las opciones y una vez que se haya determinado una opción preferida, el grupo de gestión del incidente crítico deberá tener presente la naturaleza evolutiva de la situación y las consecuencias que podría conllevar. Siempre se deberá contemplar la posibilidad de lo que **ocurriría si** (algo cambia o surge un nuevo factor).

Fase 4. Aplicación de medidas

La opción preferida se debe llevar a la práctica mediante un plan en el que se:

- establezca objetivos y propósitos claros;
- asigne funciones;
- especifique claramente los aspectos relativos a la coordinación: un cronograma, requisitos relativos a la presentación de informes, la interacción con otras partes interesadas (CICR, Sociedades Nacionales miembros, Sociedades Nacionales anfitrionas, agentes externos);
- defina claramente el marco de supervisión jerárquica y control.

La función del grupo de gestión del incidente crítico reside en supervisar la aplicación del plan y reajustarlo, si procede.

La gestión de la situación también exige una perspectiva de anticipación al futuro y la consideración de diversas posibilidades en caso de que surjan distintos imponderables.

Dependiendo del tipo de incidente del que se trate, será o no aceptable que la situación se prolongue durante cierto tiempo. Por ejemplo, una toma de rehenes podría prolongarse durante varios meses e incluso años. Luego de la intensidad inicial, la situación podría calmarse un poco y será necesario establecer un marco para la gestión sustentable de ésta de manera que sea posible llevar a cabo otras actividades sin impedimentos.

Fase 5. Seguimiento

Una vez solucionado un incidente, se debe establecer un procedimiento de información a posteriori. En primer lugar, se deberá investigar a cabalidad el incidente y las circunstancias que lo rodean para determinar las razones por las cuales ocurrió y si hubiese sido posible prevenirlo. Este examen a posteriori será también útil para determinar las enseñanzas que cabe extraer de la situación y si hubiese sido posible establecer una mejor gestión; se deberá identificar y documentar las lecciones que se impongan.

Mediante este procedimiento se examinará el incidente desde el inicio hasta el final, incluidas todas las medidas adoptadas en cada fase.

- Confirme la exactitud de la bitácora del incidente y de la cronología de los acontecimientos.
- Determine si se adoptaron las medidas apropiadas.
- Determine si se observó los procedimientos establecidos y si éstos son apropiados o si cabe modificarlos.
- Determine las enseñanzas que quepa extraer y documéntelas.
- Determine si es necesaria alguna medida de seguimiento: por ejemplo, asesoramiento jurídico o de otra índole, gestiones relativas a seguros, etc.

Convendrá identificar y documentar las enseñanzas que quepa extraer. Cualquier cambio necesario en la normativa o los procedimientos vigentes deberá ser introducido cuanto antes. Será también importante adoptar medidas con respecto a actividades de seguimiento tales como asesoramiento del personal, procedimientos jurídicos, reclamos a seguros, etc.



¡Recuerde! Es normal que surjan emociones intensas en situaciones críticas pero, asimismo, es fundamental que éstas no incidan en la gestión del incidente crítico puesto que todo esfuerzo debe estar orientado a favorecer y no a desviar la atención de esa gestión.

Aspectos que conviene recordar y evitar en las relaciones con los medios de comunicación

Conviene recordar lo siguiente:

recurra al asesoramiento de la Unidad de Medios de Comunicación de la Secretaría de la Federación;

aténgase a los hechos conocidos;

diga la verdad;

emplee un lenguaje de uso corriente;

no pierda la calma.

Conviene evitar:

especulaciones,

mentiras,

culpabilizar a diversas partes,

aportar información a título oficioso.

Conclusiones

En momentos de crisis, suele cundir la confusión y el pánico. En tales circunstancias, a veces, incluso las personas más racionales pierden la capacidad para reflexionar con lucidez. Aunque las crisis son diferentes, tienen ciertas características comunes:

- el elemento sorpresa;
- la insuficiente información;
- la intensificación en la secuencia de acontecimientos que, a veces, puede superar el ritmo de la reacción;

- ▀ el escrutinio público como resultado de las importantes cuestiones en juego;
- ▀ la pérdida de control (real o percibida);
- ▀ la perturbación de procesos ordinarios de adopción de decisiones;
- ▀ la tendencia a que las personas afectadas adopten una visión inmedatista.

Las operaciones de la Federación Internacional están inherentemente relacionadas con situaciones de crisis y, por ende, nuestras estructuras y procesos están concebidos para funcionar airoosamente en esas circunstancias. No obstante, estas características se ven agudizadas en caso de incidente o de incidente crítico y la capacidad de la organización para cumplir con su quehacer cotidiano, además de ocuparse del incidente, podrá verse excedida.

Así, el propósito de la gestión de incidentes es reducir las repercusiones de las circunstancias antes mencionadas y mejorar la capacidad de la organización para superar con éxito tales situaciones. Otros cauces constructivos para la gestión de eventuales crisis son el fomento de la concienciación sobre normas de seguridad, el análisis de amenazas, vulnerabilidades y riesgos, la existencia de procedimientos eficaces, los simulacros de seguridad, el afianzamiento de redes de colaboración con asociados externos y otros organismos y la elaboración de planes de contingencia apropiados.

Aunque las políticas no logran abarcar toda eventualidad, la formulación y la actualización regular de planes de contingencia que contemplen distintas posibilidades de reacción bajo diferentes circunstancias, así como la existencia de procedimientos eficaces para la gestión de crisis, contribuirán en gran medida a mantener bajo control la situación y a la seguridad de las operaciones.

Bitácora de incidente

Deberán constar en la bitácora del incidente todas las actividades y medidas emprendidas. En la segunda columna se deberá consignar de manera detallada cualquier información actualizada o consejo con respecto a los acontecimientos, e inscribir en la tercera columna cualquier medida que se haya adoptado al respecto. Se puede adoptar medidas como parte de los planes ordinarios establecidos para la gestión de la situación y no necesariamente como resultado de un cambio en ésta o debido a nueva información; en tales casos, se dejará en blanco la segunda columna y sencillamente se mencionará las medidas adoptadas en la tercera columna.

1

2

3

4

5

6

El responsable de la gestión de incidentes deberá examinar con regularidad esta bitácora e inscribir sus iniciales en la quinta columna para denotar la exactitud de la información.

Fecha/Hora	Información recibida	Reacción o medida adoptada	Responsabilidad	Iniciales



Hay momentos en que los diversos componentes del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja entablan relaciones con cuerpos militares, ya sea en un contexto nacional o internacional. Estas relaciones pueden surgir en todo tipo de circunstancias: en ausencia de emergencias en tiempos de paz, en caso de conflictos armados, luchas intestinas u otros actos de violencia, y durante o después de catástrofes naturales o tecnológicas.

Es preciso tener en cuenta que hay un creciente número de contextos en los que las fuerzas armadas utilizan la ayuda humanitaria como vía para conseguir ventajas y alcanzar objetivos estratégicos y tácticos puramente militares, así como para proteger a sus efectivos (ganando aceptación). Por ejemplo, el ejército proporciona ayuda a la población civil a cambio de información para sus servicios de inteligencia, para mejorar la protección de sus propias fuerzas, para granjearse el apoyo a su causa, o como medio para obtener o recompensar la colaboración.

Hay que tener siempre presente que el ejército posee una razón o agenda política que le impulsa a colaborar con las organizaciones humanitarias en la distribución de asistencia.

Esta preocupante tendencia contribuye a la «difuminación de los límites», de modo que la prestación de asistencia no siempre se considera un acto estrictamente imparcial y neutral. Al contrario, cada vez con más frecuencia

los trabajadores y voluntarios de causas humanitarias cada vez corren más peligro mientras, paralelamente, aumenta la vulnerabilidad de las personas más necesitadas.

Se ha puesto en marcha numerosas iniciativas en las que participan destacadas organizaciones humanitarias – entre otras, la Organización de las Naciones Unidas –, que tienen por objeto determinar modalidades adecuadas de colaboración entre las organizaciones de ayuda y el ejército. En este capítulo no se pretende abordar un tema tan amplio como el de la colaboración entre las organizaciones civiles y el ejército, sino que se refleja apenas la postura del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

La misión humanitaria del Movimiento consiste en prevenir y aliviar el sufrimiento humano donde quiera que éste exista por medio de acciones humanitarias independientes, neutrales e imparciales. De ahí que para los componentes del Movimiento sea imprescindible granjearse la aceptación y la confianza de todas las partes en un conflicto para gozar de acceso a las personas afectadas y proporcionarles protección y ayuda.

En este capítulo se explica las decisiones que ha adoptado el Movimiento en lo que respecta a sus relaciones con el ejército para preservar su identidad y coordinar sus actividades sin comprometer, en la medida de lo posible, el respeto por sus principios fundamentales.



¡Recuerde! Su perspectiva sobre la necesidad de recurrir a los militares y/o sobre las características de un determinado cuerpo del ejército puede ser percibida de forma distinta por la comunidad local y por los beneficiarios. Así, la evaluación de la perspectiva que tienen ambos sectores de la población y la difusión de información sobre sus intenciones contribuirán a evitar tensiones.

Utilización de activos militares

El recurso a activos militares por parte de un componente del Movimiento, en particular en países afectados por conflictos armados, disturbios, u otros actos de violencia, debería realizarse siempre en última instancia y estará justificado únicamente ante la grave y urgente necesidad de llevar a cabo acciones humanitarias de socorro cuando no exista otro cauce para hacerlo.

Es fundamental que el Movimiento preserve su identidad como organización humanitaria independiente, neutral e imparcial. En los contextos operativos

en los que también se lleve a cabo actividades militares, los componentes del Movimiento deberán diferenciar claramente sus actividades humanitarias de las que llevan a cabo los cuerpos del ejército, así como explicar su *modus operandi* a estos últimos¹.

En particular, las relaciones entre los componentes del Movimiento y los cuerpos del ejército deben desarrollarse siempre con arreglo a:

- ▀ los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja;
- ▀ el derecho internacional humanitario, en particular los cuatro Convenios de Ginebra de 1949 y sus Protocolos Adicionales;
- ▀ la resolución adoptada por el Consejo de Delegados, en noviembre de 2005, sobre las relaciones entre los componentes del Movimiento y los cuerpos del ejército;
- ▀ los Estatutos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja;
- ▀ el Código de Conducta del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales para el socorro en casos de desastre;
- ▀ los Principios y Normas del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja para el socorro en casos de desastre;
- ▀ el *Acuerdo de Sevilla* y los demás mecanismos en vigor para la coordinación dentro del Movimiento;
- ▀ otros reglamentos y resoluciones pertinentes adoptados por la Conferencia Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y el Consejo de Delegados, en particular sobre las escoltas armadas² y el uso de los emblemas³.
- ▀ el *Informe sobre el uso de protección armada para asistencia humanitaria* de la Federación Internacional y el CICR.

A la luz de sus respectivos mandatos, los componentes del Movimiento a menudo interactúan con los cuerpos militares. Algunos ejemplos de interacción apropiada serían los siguientes:

- ▀ colaboración con cuerpos del ejército en labores de preparación para desastres e intervención a raíz de éstos (especialmente en materia de logística), de conformidad con las políticas y el marco establecidos a nivel nacional;

1. Acción 15 de la Estrategia del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. La ejecución de esta acción no afecta a las obligaciones de las Sociedades Nacionales que actúen como auxiliares de los servicios médicos de las fuerzas armadas, de conformidad con el Artículo 26 de la Primera Convención de Ginebra (véase Sección III.1).

2. Resolución 9, Consejo de Delegados, Ginebra, 1995.

3. Resolución 5, Consejo de Delegados, Budapest, 1991.

- servicios sanitarios y de asistencia social, así como formación en primeros auxilios;
- servicios de búsqueda, restablecimiento de vínculos familiares y averiguaciones para determinar el paradero de personas desaparecidas;
- promoción del conocimiento del derecho internacional humanitario (incluidas las disposiciones sobre los emblemas), los principios fundamentales, y los mandatos y actividades de todos los componentes del Movimiento;
- ayuda a los cuerpos militares en la aplicación del derecho internacional humanitario .

Todos los componentes del Movimiento que llevan a cabo actividades internacionales deberán salvaguardar la neutralidad e independencia de su labor y distinguirse claramente del ejército en todo momento. Resulta vital mantener la distinción entre la actividad humanitaria y la ayuda que atiende a motivaciones políticas.

Se deberá respetar siempre los acuerdos y mecanismos de coordinación del Movimiento. Las Sociedades Nacionales que trabajen a escala internacional (salvo en la situación descrita por el Artículo 26 del I Convenio de Ginebra) en la misma zona de operaciones que los cuerpos de su ejército nacional deberán velar con particular cautela por no verse asociadas a esas operaciones militares ni ser percibidas como parte de ellas. Ello será particularmente importante si las fuerzas armadas en cuestión son parte en el conflicto armado – o así se las percibe.

Los componentes del Movimiento pueden participar en ejercicios de instrucción y maniobras militares. Cuando lo hagan, la finalidad debería ser favorecer una mayor concienciación con respecto a los mandatos y actividades de los componentes del Movimiento⁴, los Principios Fundamentales y el papel protector de los emblemas, así como la difusión del derecho internacional humanitario. Cuando más de un componente del Movimiento participe en estas maniobras, todos los integrantes deberán mantenerse mutuamente informados y coordinar sus actividades. Asimismo, la participación en maniobras debe servir para fomentar el mutuo entendimiento entre los componentes del Movimiento y los cuerpos del ejército.

4. En particular, en relación con la función que desempeñan las Sociedades Nacionales en la preparación y intervención a raíz de desastres.

Los componentes del Movimiento deben promover el uso correcto de sus emblemas por parte de todos los sectores, incluidos los cuerpos del ejército, y dar a conocer las disposiciones del derecho internacional humanitario en lo que respecta a su uso legítimo.

Principios rectores

- ✎ Examine con cautela cualquier propuesta de utilizar activos militares.
- ✎ Considere en última instancia apenas el uso de activos militares.
- ✎ El uso de activos militares deberá atender siempre a una necesidad y no a una oportunidad.
- ✎ Rige la necesidad de respetar los Principios Fundamentales, en especial los principios de independencia, neutralidad, imparcialidad y humanidad.
- ✎ Consulte siempre con otros componentes del Movimiento, en especial el CICR, si se encuentra presente en la misma zona de operaciones.
- ✎ La autorización para hacer uso de activos militares y la ayuda de cuerpos militares debe provenir del subsecretario general de la División de Servicios a Programas.
- ✎ Consulte con la persona de responsable en la Secretaría de la Federación (a quien podrá localizar a través de la Unidad de Seguridad) sobre todas las cuestiones relacionadas con la colaboración del ejército y el uso de activos militares.

Pregúntese siempre

- ✎ si existe un conflicto armado;
- ✎ el grado de urgencia de la necesidad;
- ✎ si existe una opción comparable;
- ✎ si el uso de activos militares supondrá una amenaza para la percepción de la neutralidad, la imparcialidad o la independencia de la misión;
- ✎ el efecto que ello podría conllevar para otros componentes del Movimiento, incluso a largo plazo;
- ✎ si se podrá mantener el total control de la misión;
- ✎ la duración del recurso a esos activos
- ✎ si el uso de activos militares guarda consonancia línea con la estrategia operativa de la Federación Internacional
- ✎ el carácter de la fuerza militar en cuestión (ejército nacional o ejército de un país considerado como una fuerza de ocupación o como un posible objetivo terrorista), el grado de aceptación y la percepción de dicha fuerza por parte de la población local;

- si los activos y el personal militares deben lucir el emblema de la Cruz Roja o la Media Luna Roja para identificar claramente sus actividades humanitarias, o si ello podría tener una repercusión negativa para el Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

Prohibición absoluta

- No usar nunca transportes militares armados.
- No usar nunca activos de una de las partes en un conflicto armado.
- No usar nunca activos militares sólo porque se encuentran disponibles.

Si el Movimiento utiliza activos militares, debe ser con fines estrictamente humanitarios. Se deberá «neutralizar» debidamente a esos activos de la siguiente manera:

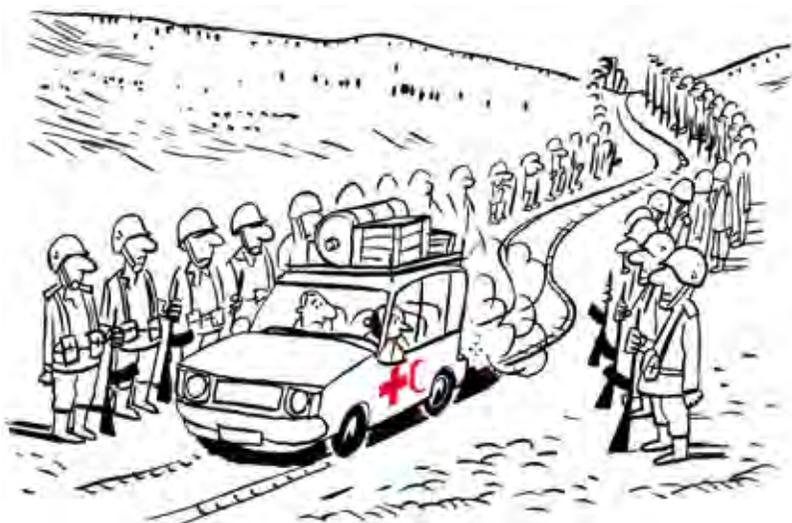
- se deberá retirar todo el armamento y se deberá desactivar los eventuales medios automáticos de defensa;
- se deberá desinstalar los equipos de vigilancia;
- se deberá asignar a esos activos indicativo de identificación propio del Movimiento;
- se deberá elaborar un listado completo de material que excluya artículos militares o de estilo militar.

Utilización de escoltas armadas

Conviene recordar el principio básico de que el uso de escoltas armadas por parte de componentes del Movimiento no está permitido salvo en circunstancias excepcionales y previa aprobación de la Secretaría de la Federación.

En las pautas de orientación sobre las relaciones entre los componentes del Movimiento y los cuerpos del ejército se establece claramente que los componentes del Movimiento no pueden recurrir a la protección armada. Sólo se contemplarán excepciones en los casos definidos por la resolución 9 del Consejo de Delegados de 1995⁵.

5. Los criterios están expuestos en el Informe sobre el uso de protección armada para asistencia humanitaria, adoptado por el Consejo de Delegados (1995, resolución 9). El Consejo de Delegados suscribió «los principios rectores expuestos en la tercera sección del informe y, en particular, los criterios mínimos fijados para el recurso excepcional a la protección armada de convoyes humanitarios».



¡Recuerde! Cuando se utilizan escoltas armadas, se suele equivocadamente pensar que se está más seguro mientras alguien nos proteja con un arma. Es importante comprender que el uso de escoltas armadas tiene un propósito fundamentalmente disuasorio y protector. En principio, se necesitaría contar con superioridad de armas frente a eventuales atacantes para que las escoltas armadas cumplan de forma eficaz su función de disuasión. Asimismo, es importante que las fuerzas de protección estén bien entrenadas y sean profesionales, de manera que no abandonen sus puestos si surgieran problemas. Si eso ocurriera, la escolta habrá proporcionado una falsa sensación de seguridad para acudir a lugares a los que normalmente no se iría sin una escolta armada y, además, habrá agravado la situación, pues los atacantes podrían abrir fuego al ver que se viaja con «el enemigo» o ante el temor de que se porte armas.

Criterios para el uso de escolta armada

- Necesidades extremadamente acuciantes (por ejemplo, operaciones de socorro).
- No existe ningún riesgo adicional para la seguridad de los beneficiarios.
- Nadie más puede cubrir las necesidades humanitarias.
- La protección armada tiene una finalidad disuasoria, no ofensiva.
- Las partes que controlan el territorio están totalmente de acuerdo.
- La escolta armada brinda protección contra bandidos y delincuentes.

1

2

3

4

5

6

En la práctica...

En una operación reciente, el gobierno insistió en que todos los organismos internacionales y no gubernamentales que llevaban a cabo operaciones en una determinada zona del país debían utilizar escolta militar o policial debido a la presencia de bandidos y grupos insurgentes. La representación de la Federación Internacional defendió su política, contraria a esta práctica, y, tras diversas gestiones, el gobierno autorizó los desplazamientos de su personal en la zona sin escolta.

Algunas organizaciones importantes que utilizaron escolta se vieron inmersas en situaciones extremadamente peligrosas. Se produjeron al menos dos incidentes en los que los convoyes de organismos internacionales que llevaban escolta armada fueron atacados y se vieron atrapados en medio del fuego cruzado entre la policía y los atacantes. En uno de estos incidentes, el enfrentamiento duró casi cuatro horas y varios de los camiones del convoy sufrieron impactos de balas.

De análisis de éste y otros incidentes, se desprende que las organizaciones de ayuda no son inicialmente el blanco de los ataques, pero se convierten en objetivos indirectos y se ven envueltas en situaciones extremadamente peligrosas por el mero hecho de utilizar escolta armada.

Procedimientos para el uso de escolta armada

- Seleccionar un contratista (empresa privada, policía o ejército, en ese orden).
- No se utilizará una escolta militar de la ONU cuando esta sea parte en un conflicto o pueda ser considerada como tal.
- Ningún miembro del personal del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja se desplazará con escolta armada.
- La escolta no utilizará el emblema.
- Los vehículos de escolta deberían diferenciarse de forma visible de los vehículos del Movimiento.
- La escolta estará a las órdenes del componente del Movimiento en cuestión.
- El uso de armas sólo estará autorizado en caso de defensa propia.
- Será preciso consultar con todos los componentes del Movimiento que se encuentren desplegados sobre el terreno antes de tomar una decisión definitiva.
- Será preciso obtener autorización por escrito del director de la División de Servicios de la Secretaría de la Federación en Ginebra.

Si bien la utilización de las fuerzas armadas para proteger residencias, almacenes y centros de distribución plantea menos problemas que la protección de convoyes, se aplicarán los mismos principios antes expuestos. Las fuerzas del orden (por ejemplo, la policía) deberán constituir la primera opción para proporcionar seguridad en estos casos y, si ello no fuera posible, la alternativa será recurrir a una empresa de seguridad privada.

En conclusión, por regla general el uso de escoltas armadas o guardias de seguridad no resulta ni viable ni aconsejable. Se deberá recurrir a éstos en última instancia y ante una necesidad urgente y no apenas porque estén disponibles. El uso de escoltas armadas podría entrañar graves repercusiones para la neutralidad y la imparcialidad de la labor de la organización si no se rige por los procedimientos establecidos. Por consiguiente, cabrá considerar con detenimiento los beneficios, si los hubiera, y sopesarlos frente a los riesgos.

En los casos de operaciones en las que el gobierno del país anfitrión o la Sociedad Nacional anfitriona insistan en el uso de activos o escolta militares, la Secretaría de la Federación y el CICR podrán emitir una nota oficial o un documento de orientación para abordar la cuestión y proporcionar directrices claras a los responsables sobre el terreno y al gobierno o a la Sociedad Nacional del país anfitrión.

La pregunta que cabe plantear es: si la situación en materia de seguridad es tal que se considera necesario utilizar escolta armada, ¿es prudente realizar operaciones allí? Se podría contemplar otras modalidades para cumplir con el cometido establecido sin que ello suponga exponerse a riesgos.



¡Recuerde! En la mayoría de los casos, la presencia de una escolta armada podría suscitar mayor nivel de violencia y aumentar las posibilidades de que se utilicen armas de fuego contra el personal. Por ejemplo, los bandidos o rebeldes que, en general, se limitarían a robar un convoy podrían abrir fuego para neutralizar la amenaza (la escolta armada) y evitar que les disparen, y, acto seguido, proceder al asalto.



La decisión de recurrir a los servicios de guardias de seguridad para garantizar la protección de las oficinas, los almacenes o residencias de la Federación debe ser una decisión *ad hoc*, y dependerá del contexto en el que se realicen las operaciones. La Federación Internacional no tiene una política concreta en lo que se refiere a la contratación de guardias de seguridad por parte de las delegaciones, ya sea mediante contratos directos con la Federación o a través de una empresa de seguridad externa (por lo general, de la zona o región).

Diversas circunstancias pesarán en la selección de una u otra opción dependiendo del país, por ejemplo: la calidad de la empresa, su historial, sus propietarios, sus vínculos o relaciones con la comunidad, u otros aspectos concretos que pudieran determinar que la contratación de guardias a través de la empresa sea menos aconsejable que la de contratarlos directamente.

Por regla general, es preferible que las delegaciones recurran a empresas profesionales en lugar de que la Federación contrate directamente a los guardias de seguridad por diferentes motivos:

- responsabilidad civil y seguros (lesiones causadas a los guardias de seguridad o infligidas por éstos a terceros, etc.);
- ausencias de los guardias de seguridad por cualquier motivo o enfermedad, en cuyo caso, la delegación deberá buscar un sustituto;
- es preferible dejar la responsabilidad y los aspectos contractuales en manos de una empresa externa;
- otras razones relacionadas con las relaciones entre empleado y empleador.

En este capítulo se analizan las cuestiones que cabrá tener en cuenta en los procesos de selección y contratación de guardias de seguridad para las instalaciones de la Federación. Ante todo conviene tener presente que:

- la Cruz Roja y la Media Luna Roja no contratan a guardias armados;
- se deberá formalizar los contratos por escrito, con la indicación específica de las responsabilidades de las partes;
- los guardias de seguridad son la primera línea de defensa y, a este título, se les debe impartir una formación exhaustiva que les permita desempeñar correctamente sus funciones (por ejemplo, deben conocer los Principios Fundamentales y el Código de Conducta);
- los guardias deberán recibir instrucciones iniciales claras, un equipo apropiado, y serán objeto de un control estricto;
- se deberá impartir a los guardias instrucciones claras, junto con una descripción detallada de sus funciones y de los procedimientos de seguridad establecidos;
- los guardias deberán contar con un equipo de comunicación adecuado para poder alertar a la policía o pedir refuerzos.



¡Recuerde! En la mayoría de los lugares en donde ejecutamos operaciones existe alguna forma de servicio de vigilancia para garantizar la óptima seguridad de los delegados, miembros del personal y recursos de la organización.

Consideraciones previas a la contratación de guardias de seguridad

Imagen de la Cruz Roja y la Media Luna Roja

- ❖ Cerciórese de que conoce las eventuales consecuencias del recurso a los servicios de guardias de seguridad para la imagen de la Federación Internacional y la percepción que la opinión pública tiene de ella. Averigüe si es la única organización que utiliza estos servicios y cuál es el patrón de delincuencia en esa zona (es decir, el grado de violencia, uso de armas, etc.).
- ❖ El personal de la empresa de seguridad – tanto los guardias como sus directivos – debe recibir información acerca de los Principios Fundamentales y el Código de Conducta del Movimiento (véase la sección sobre Niveles de formación mínimos, más adelante en este mismo capítulo).

Historial

- ❖ Antes de contratar los servicios de una empresa privada, se deberá llevarse a cabo una comprobación minuciosa de sus antecedentes. Algunas empresas pueden estar involucradas en actividades cuestionables desde el punto de vista ético, tanto en el país como en otros lugares del mundo. Hay empresas que, además de servicios de seguridad, ofrecen asesoramiento militar o participan en operaciones de combate en calidad de ejércitos privados remunerados.
- ❖ La Unidad de Seguridad podría ayudarle a encontrar información sobre los antecedentes de la empresa o referencias de otras organizaciones.
- ❖ Infórmese acerca de otros clientes de la empresa, como por ejemplo el CICR, otras organizaciones no gubernamentales, embajadas, la ONU y demás, para evaluar la calidad de sus servicios. Consulte Internet u otras fuentes para obtener la mayor cantidad posible o de información posible sobre la empresa.
- ❖ Antes de seleccionar una empresa, cerciórese tanto cuanto pueda de que ésta no perjudicará la imagen del Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

Aspectos contractuales

- ❖ Es preciso abordar todos los aspectos relacionados con la responsabilidad y los seguros en caso de lesión o fallecimiento. Debe quedar claro a quién corresponde la responsabilidad frente a cualquier persona que resulte

herida o muerte a manos de un guardia al intentar asaltar la propiedad de la Federación, así como la responsabilidad frente a su familia. Convendrá analizar la responsabilidad de la Federación Internacional si el autor del ataque resultara herido o muerto.

- Se deberá determinar si la empresa cuenta con una póliza de responsabilidad civil frente a terceros o de responsabilidad civil profesional adecuada para cubrir los gastos derivados de cualquier pérdida o los costes incurridos como consecuencia de una negligencia por parte de los empleados de la empresa.
- Se deberá solicitar al Departamento Jurídico o a la Unidad de Seguridad de la Secretaría de la Federación un modelo de contrato con empresas de seguridad. Convendrá recordar en todo momento que en cualquier contrato se debe abordar la cuestión de la responsabilidad, los seguros y las reclamaciones por parte de terceros.
- El contrato deberá cumplir la legislación laboral del país anfitrión. El personal de seguridad no deberá trabajar más de 12 horas al día, con un máximo de 60 horas a la semana.
- Se deberá determinar si la empresa de seguridad está legalmente constituida en el país.
- Se deberá incluir disposiciones contractuales que prohíban el consumo de alcohol en horas de servicio y que impidan a los guardias desempeñar otros trabajos durante el día, por ejemplo, pues ello podría afectar a su rendimiento mientras prestan servicios en la delegación.
- Todos los aspectos relativos al lugar de trabajo, el equipo, la indumentaria, las comidas, etc. deben quedar claramente reflejados en el contrato con la empresa de seguridad. Se deberá establecer los procedimientos a seguir (claramente especificados en el contrato) en el caso de que un guardia enferme o no se presente en el trabajo, para garantizar que las instalaciones estén siempre vigiladas.
- Convendrá que el contrato incluya una cláusula conforme a la cual los guardias asignados a la Federación Internacional no podrán rotar con los de otros clientes de la empresa; se evitará, así que la imagen de la organización se vea empañada por el hecho de que los mismos guardias trabajen para clientes de dudosa reputación, tales como delincuentes locales u otros grupos que pudieran resultar cuestionables a los ojos de la opinión pública.
- Se deberá incluir en el contrato una cláusula relativa a la cadena de mando. Se indicará de manera específica que la empresa de seguridad ostenta la autoridad para dar órdenes y controlar las acciones de los guardias en el puesto de trabajo. Toda medida disciplinaria incumbirá al contratista.

- A menos que así lo autorice de antemano por escrito la Federación Internacional, la empresa de seguridad no deberá publicar o hacer pública de otro modo su condición de proveedor de la Federación Internacional.
- La empresa no deberá utilizar el nombre ni el emblema de la Federación Internacional ni de ninguna Sociedad Nacional de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, así como tampoco ninguna abreviatura del nombre de la Federación Internacional y/o de ninguna Sociedad Nacional con fines publicitarios o de otra índole.

Servicios de mantenimiento

- Se deberá insistir en que la empresa realice de forma continua controles y ensayos electrónicos remotos de cualesquiera sistemas y equipos que haya instalado en las instalaciones que ocupe la Federación.
- Se deberá subsanar de inmediato cualquier problema identificado durante estas labores de control.
- Asimismo, la empresa deberá proporcionar actualizaciones gratuitas de los programas informáticos de los sistemas que instale.
- La empresa deberá renunciar a cobrar sumas correspondientes a mano de obra por cualesquiera servicios adicionales relacionados con la reparación de los sistemas y los equipos instalados.

Criterios de selección de los guardias de seguridad

Se deberá incluir en el contrato una cláusula relativa a los criterios de selección de los guardias de seguridad que contemple (si es posible o conforme a la realidad) los siguientes criterios:

- edad recomendada,
- estado de salud,
- alfabetización,
- prohibición de consumir drogas y alcohol,
- requisito de que los guardias no desempeñen otros trabajos.



Niveles de formación mínimos

Es importante exigir contractualmente que todos los guardias contratados para proteger las instalaciones de la Federación hayan recibido una formación completa y adecuada antes de comenzar a desempeñar sus funciones. Ello garantizará su capacidad para desempeñarse de forma eficaz y en consonancia con los métodos de seguridad y las normas de conducta de la Federación Internacional.

La formación deberá cubrir los siguientes aspectos:

- técnicas y procedimientos de seguridad,
- cauces y métodos de comunicación,
- registros (incluidos cacheos) y otros controles en los puntos de acceso,
- uso apropiado de la fuerza y forma de calmar tensiones,
- fundamentos de la extinción de incendios,
- legislación aplicable al personal de seguridad del país.

Se deberá informar a los guardias deberán ser informados de sus cometidos de forma clara y exhaustiva. No se deberá dar nada por sentado. Es posible que sea la primera vez que tienen conocimiento del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Se deberá explicarles lo que hace la delegación y los valores que defiende (sobre la base de los Principios Fundamentales, el Código de Conducta, etc.).

Se deberá explicar a los guardias la clase de reputación que se desea forjar ante la población local y verificar que entienden que su cometido no consiste apenas en proteger una oficina, un almacén o una residencia, sino también en preservar la imagen de la Federación Internacional. Se deberá animarles a sentirse parte de la delegación.

A continuación se enumeran algunas de las cuestiones que convendrá incluir en las sesiones iniciales de información para los guardias de seguridad contratados:

- la mayoría de temas de la sesión de introducción que se imparte habitualmente a otros miembros del personal;
- los deberes rutinarios correspondiente a su puesto;
- los horarios y turnos de trabajo;
- la importancia de permanecer en su puesto en el caso de que el colega que deba relevarlos no se presente;
- los cauces de comunicación con el superior jerárquico (probablemente el responsable de la delegación, el director del programa o el coordinador logístico) y con el resto del personal.

- la manera de reaccionar ante un incidente (es decir, qué medidas tomar en caso de robo, accidente, incendio, etc.);
- la formación en prevención de incendios y la familiarización con los procedimientos de seguridad de la delegación en caso de incendio;
- el procedimiento ante la presencia de visitantes en la oficina, el almacén o la residencia;
- la necesidad de dar parte de inmediato ante cualquier incidente;
- una explicación del sistema disciplinario y la advertencia de que se adoptarán medidas disciplinarias si un guardia incumple las funciones que le han sido asignadas;
- énfasis en el hecho de que los guardias no deben arriesgar sus vidas tratando de proteger una propiedad: su cometido es detectar a los intrusos y dar la voz de alarma.

Equipo

Los guardias constituyen una barrera tanto física como de procedimiento; por consiguiente, el equipo que se les entrega debe ser adecuado y debe guardar consonancia con la evaluación de amenazas y riesgos de la delegación. En la selección del equipo de servicio de los guardias de seguridad se deberá tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- condiciones específicas del lugar de trabajo del guardia de seguridad en cuanto a exposición a las inclemencias meteorológicas, acceso a instalaciones de aseo, etc.;
- tarjetas o chapas de identificación;
- uniformes o indumentaria característica que identifique al guardia claramente y le proporcione cierto aire de autoridad;
- medios de comunicación fiables y respaldo adecuado a través de radios VHF, teléfonos móviles (con baterías y cargador), teléfono fijo, etc.;
- linternas y pilas;
- silbatos;
- impermeables, calzado y vestimenta apropiados;
- registro de incidentes (si procede, en el contexto).

Otras consideraciones

Voz de alarma

Se deberá establecer procedimientos que especifiquen la forma de actuar ante diversas situaciones. Por ejemplo, si el intruso ha penetrado en la residencia, ¿cómo se alerta al guardia? ¿Deberá ser una alarma silenciosa o sonora? ¿Está la alarma concebida para alertar solamente al guardia o tiene también conexión con la empresa de seguridad y la policía? Tal vez ambas alarmas se puedan activar de forma manual en caso de que un ladrón penetre en la residencia.

También es importante determinar el procedimiento mediante el cual el guardia alerta a su centro de control o a la policía. Conviene asegurarse de que el centro de control funciona en permanencia las 24 horas del día y de que la empresa tiene capacidad de reacción rápida. Se debe determinar si la empresa cuenta con capacidad para enviar guardias de refuerzo en caso de emergencia. La vía de comunicación preferida es la radio VHF (el contrato debería incluir una disposición que establezca que la empresa debe dotar al guardia de un dispositivo de radiocomunicación). Asimismo, será importante conocer el tiempo de reacción de la policía.

Supervisión de los guardias de seguridad

Probablemente, lo más apropiado sea seleccionar como responsable inmediato superior de los guardias a un miembro del personal contratado localmente que goce de experiencia. Esta persona deberá controlar de cerca el desempeño de los guardias y realizar comprobaciones aleatorias (pasarse por la oficina al caer la tarde o de noche).

En algunos casos, podría ser una práctica casi habitual que los guardias en servicio duerman durante la noche. Si así fuera:

- convendrá determinar la razón por la que se quedan dormidos; por ejemplo, determinar si tienen otro trabajo, si los turnos son demasiado largos, si deben recorrer un largo trayecto para ir y volver de casa al trabajo, o si se alimentan bien;
- convendrá contratar a dos o más guardias de servicio por la noche y designar a un supervisor que se encargue de garantizar que todos los guardias permanecen despiertos;
- se deberá retirar cualquier mueble o enser que pueda utilizarse como cama;
- se deberá despedir de inmediato a cualquier guardia que duerma mientras está de servicio;

- ❧ se deberá reducir la duración de los turnos;
- ❧ conviene realizar visitas sin previo aviso en mitad de la noche para que los guardias traten de resistir a la tentación de echarse a dormir por miedo a ser descubiertos.

Procedimientos que deben seguir los guardias de seguridad

Dependiendo del tipo de instalaciones que protejan y del nivel de seguridad que sea necesario, los guardias serán responsables de llevar a cabo determinados procedimientos destinados a controlar el acceso, así como a proteger la propiedad y al personal de la Federación. Independientemente de lo que se decida en la delegación, es importante que los guardias reciban instrucciones claras y sean informados de sus responsabilidades. A continuación se ofrecen, a modo de ejemplo, algunos procedimientos convencionales.

Procedimientos de control de acceso para visitantes

- ❧ Instrucciones claras sobre el modo de comportarse y la información que se proporciona a los visitantes (por ejemplo, los guardias no deberían proporcionar información sobre las personas que están trabajando en la oficina, etc.).
- ❧ Procedimientos para verificar quien puede acceder a las instalaciones.
- ❧ Comprobación de identificaciones.
- ❧ Cacheos (en este caso, deberá haber guardias de ambos sexos).
- ❧ Descripción del modo de controlar a los visitantes tanto al ingreso como a la salida de las instalaciones.
- ❧ La zona de espera para los visitantes deberá dentro de su campo de visión en todo momento.
- ❧ Consulta con la persona que recibe la visita para determinar si se espera al visitante.
- ❧ Sistema de tarjetas de identificación (retener el documento de identidad hasta que el visitante devuelva la tarjeta y abandone las instalaciones).
- ❧ Acompañar al visitante hasta la oficina del miembro del personal que recibe la visita.
- ❧ Procedimiento si surgen problemas.
- ❧ Control del correo y los envíos de paquetes: procesamiento y entrega a destinatarios una vez revisados.
- ❧ Control de acceso de vehículos.

Mantenimiento del registro de incidentes

- Se deberá proporcionar instrucciones sobre la forma de dejar constancia de la información en el registro de incidencias y asegurarse de que éste incluya un listado de los números de teléfono más importantes.
- Todas las intervenciones, así como cualquier suceso inusual, deberán anotarse en el registro de incidencias.
- Se deberá reflejar también en el registro de incidentes las horas a las que los guardias realizaron cada ronda.
- El guardia saliente deberá firmar el registro de incidentes en el momento de ser relevado por el guardia del siguiente turno.

Zona de control e instrucciones para las rondas

- Se deberá proporcionar instrucciones claras sobre el control de las inmediaciones, la realización de rondas por el recinto y las instalaciones, las normas relativas a cercas, puertas, ventanas, llaves, etc.

Obligaciones de información y supervisión de los guardias

- Dependiendo de la estructura de la delegación, es posible que los guardias estén directamente supeditados a la autoridad del máximo responsable de la delegación, el coordinador del programa o el coordinador logístico.
- Sea cual fuere la cadena de mando a este respecto, los guardias deberán comprenderla claramente y saber con quién deben ponerse en contacto, en qué circunstancias y por qué medio.

Responsabilidad de los guardias en caso de emergencia

- Se deberá dejar claramente sentada la responsabilidad de los guardias en caso de que ocurra un accidente; deberán saber a quien deben contactar y cuál debe ser su reacción en caso de emergencia. Se deberá proporcionar a los guardias un listado de los números de teléfono más importantes.
- Se deberá velar por que los guardias estén familiarizados con los procedimientos de seguridad en caso de incendios en la oficina, el almacén o la residencia, y por que sepan cómo reaccionar y con quién ponerse en contacto en caso de incendio.
- En caso de robo, no hay necesidad de mostrar un comportamiento heroico; los guardias deberán ponerse inmediatamente en contacto con la policía y con el jefe de la delegación de la Federación Internacional.

- En caso de la presencia de intrusos, actos de violencia, allanamientos, o manifestaciones, deberán existir directrices que indiquen a los guardias cómo reaccionar (es decir, si deben intentar detener a los intrusos o no hacerlo y alertar a la policía y al representante de la Federación en el país).



¡Recuerde! Conviene informar al personal sobre las responsabilidades que conlleva el puesto de guardia de seguridad y lo que se puede esperar de ellos.

Guardias armados

Por regla general, el recurso a una respuesta armada ante una situación de vida o muerte en la que se vean involucrados los delegados o miembros del personal de la Federación se deberá organizar en colaboración con las autoridades locales (es decir, la policía o el ejército) y por su conducto. En determinados países, las autoridades podrían no disponer de la capacidad o de los recursos suficientes para una reacción adecuada, o pudieran no ser dignas de confianza por diversos motivos. Entre éstos, cabe contemplar la corrupción en sus filas, la informalidad, su participación en actividades delictivas o la posibilidad de que entre sus miembros se encuentren supuestos criminales de guerra. En estos casos, podrá ser preferible contratar a una empresa de seguridad privada para que asuma la respuesta armada.

En circunstancias excepcionales, el responsable de la delegación, tras consultar con el subsecretario de la División de Servicios a Programas, a través de la Unidad de Seguridad, podrá autorizar el recurso a guardias armados como parte de un servicio de reacción rápida en situaciones de emergencia (en calidad de servicios de apoyo). Esta norma se aplicará en aquellas zonas en las que ante el elevado índice de delincuencia se considere necesaria una reacción armada.

No se deberá utilizar protección armada en zonas de conflicto y reservarla apenas para protegerse de delincuentes comunes.

La única finalidad de del recurso a la protección armada es salvaguardar las vidas de quienes se encuentran en una situación de vida o muerte inminente y no así la protección de la propiedad, los activos o los bienes de la Federación Internacional ante eventuales pérdidas o daños.

1

2

3

4

5

6

Se deberá tener en cuenta diversos asuntos relativos a políticas, servicios prestados, formación y otros aspectos contractuales cuando se proceda a la contratación de guardias armados.

Políticas

Deben existir normas de contratación claras. Se debe conocer la política de la empresa en lo que respecta al uso de armas y se deberá especificar las circunstancias y el alcance de la fuerza que se puede utilizar en determinadas situaciones. Esta política deberá constar por escrito y guardar consonancia con los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

Servicios

Numerosas empresas de seguridad prometen una reacción rápida; no obstante, conviene cerciorarse de que el tiempo de reacción corresponde a las necesidades y expectativas de la delegación.

Convendrá informarse acerca de los componentes del grupo de intervención de la empresa, la cantidad de vehículos, guardias, armas, etc. de que dispone y de si los vehículos están identificados con su logotipo en un lugar visible.

Se deberá especifica el tipo de armas que se pueden utilizar mientras los guardias estén al servicio de la organización, tales como pistolas, fusiles o armas de mayor calibre. Asimismo, cabrá cerciorarse de que tanto la empresa como los guardias cuentan con los permisos necesarios para portar armas de fuego.

Formación

Se debe determinar lo que incluye la formación de los guardias, si su programa de entrenamiento cuenta con la aceptación y el reconocimiento internacionales. Entre otras cosas, la formación debería incluir los siguientes aspectos:

- el uso de la fuerza y el empleo de armas de fuego;
- el entrenamiento con armas de fuego;
- la legislación aplicable al personal de seguridad;
- las técnicas y procedimientos de seguridad.

Recuerde que la contratación de guardias armados como parte de un servicio de reacción rápida se debe considerar como la última opción y que la Federación Internacional no la contempla dentro de su enfoque habitual o normal de la seguridad.

Detalles contractuales

Se deberá suscribir un acuerdo por escrito con la empresa de seguridad que incluya las mismas disposiciones contractuales relativas a la contratación de guardias no armados.

Se deberá abordar todos los aspectos relacionados con la responsabilidad civil y los seguros en caso de lesión o fallecimiento de alguien como consecuencia del uso de armas de fuego. Debe quedar clara la responsabilidad frente a cualquier persona que resulte herida o muerta a manos de un guardia al intentar asaltar la propiedad de la Federación, así como la responsabilidad frente a su familia. Convendrá analizar la responsabilidad que incumbe a la Federación Internacional si el autor de semejante ataque resultara herido o muerto..



¡Recuerde! El Departamento Jurídico y la Unidad de Seguridad de la Secretaría de la Federación han elaborado un modelo de contrato con empresas y/o guardias de seguridad que se puede solicitar cuando se contemple el recurso a esos servicios.



Motivos para contar con un Marco de seguridad y pautas mínimas de seguridad

Document reference number: 089

Autorización del documento

Parte interesada	Nombre	Puesto	Fecha de aprobación
Autor	Lars Tangen John Dyer Karl Julisson	Unidad de Seguridad	11/05/09
Responsable del documento	Lars Tangen	Jefe de la Unidad de Seguridad	11/05/09
Aprobación del documento	Bekele Geleta	Secretario General	29/05/09
Otras partes interesadas	Matthias Schmale	Subsecretario General para el Desarrollo	20/05/09
	Yasemin Aysan	Subsecretaria General para Intervención y Recuperación Inicial en Casos de Desastre	22/05/09
	Stephen Ingles	Director de Servicios de Apoyo	28/05 /09
	Elise Baudot	Unidad de Asuntos Jurídicos	22/05/09

Número de versión: 2.00

Fecha de autorización: 29 de mayo de 2009

Índice

1. Propósito, alcance y destinatarios	101
2. Marco de seguridad	102
3. Conducta personal relacionada con las pautas mínimas de seguridad	103
4. Formación y preparación relacionadas con las pautas mínimas de seguridad	104
4.1 Funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno	104
4.2 Personal de la Federación	104
4.3 Sociedades Nacionales anfitrionas	104
5. Gestión de la seguridad relacionada con las pautas mínimas de seguridad	105
5.1 Sesiones de información	105
5.1.1 En cada operación sobre el terreno, los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno deben:	105
5.1.2 Las sesiones de información deben abarcar:	105
5.2 Intercambio de información	105
5.3 Reglamentos y planes para imprevistos	106
5.4 Fases de seguridad	106
5.5 Gestión de incidentes críticos	107
5.6 Control de desplazamientos en el terreno	107
5.7 Seguridad en las oficinas y depósitos de almacenamiento	108
5.8 Seguridad de las viviendas	108
5.9 Comunicaciones	108
6. Finanzas relacionadas con las pautas mínimas de seguridad	109
7. Documentos relacionados	109
8. Historial de revisiones del documento	109

1. Propósito, alcance y destinatarios

El marco de seguridad y las pautas mínimas de seguridad mejoran la seguridad de todo el personal de la Federación pues esclarecen las funciones y responsabilidades de las personas incluidas en el sistema de seguridad de la Federación y establecen normas de seguridad operacional mínimas para todas las operaciones en el terreno.

El marco de seguridad y las pautas mínimas de seguridad se aplican a todas las operaciones en el terreno. A efectos de las Pautas, el término «personal de la Federación» abarca a todos los delegados, el personal local, los voluntarios que trabajan con la Federación, los visitantes, los consultores contratados por la Federación y cualquier otra persona que actúe al amparo de la misma en el ámbito operativo.

Las Sociedades Nacionales participantes que tienen un acuerdo de integración o de servicios con la Federación en el que se incluye un componente de seguridad operan al amparo de la seguridad de la Federación; no obstante, incumbe al jefe de misión de cada Sociedad Nacional la responsabilidad de velar por que su personal cumpla plenamente el Código de conducta y el Reglamento y los planes de seguridad de la Federación. Los delegados, el personal local, los voluntarios y los visitantes que actúan en virtud de un acuerdo de integración o de servicios con un componente de seguridad también son considerados personal de la Federación a los efectos de las Pautas.

Todo el personal de la Federación tiene la responsabilidad individual de que los miembros de su familia y sus visitantes conozcan y cumplan el reglamento, los planes y los procedimientos de seguridad de la Federación.

La gestión de la seguridad de la Federación es independiente de la estructura y de los procedimientos de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas o de la comunidad de ONG. La Federación, las Sociedades Nacionales y el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) mantienen estructuras de seguridad independientes y colaboran y se proporcionan mutuamente ayuda en materia de seguridad. En las situaciones en que el artículo 5 del Acuerdo de Sevilla requiere la existencia de un organismo rector distinto de la Federación, ésta deberá ajustar su estructura de seguridad a las pautas proporcionadas por dicho organismo rector manteniendo su propia estructura de seguridad y, posiblemente, restricciones adicionales.

La aplicación y el mantenimiento de las pautas mínimas de seguridad forman parte integrante de las responsabilidades de todos los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno (jefes de zona, representantes regionales, representantes nacionales, representantes de la Federación y jefes de equipo). Aunque es posible delegar ciertas funciones y obligaciones, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas por la aplicación y el mantenimiento de las Pautas recaen, en última instancia, en el superior jerárquico en el terreno.

2. Marco de seguridad



El marco de seguridad de la Federación, compuesto por varios niveles, reconoce que la seguridad se debe considerar de manera multidimensional. No basta con que la Federación se centre en los aspectos estratégicos de la seguridad si en las operaciones en el terreno no se cumple con las medidas de seguridad o si las personas no adoptan las medidas necesarias para preservar su propia seguridad. De la misma manera, la seguridad no será efectiva si, en un nivel inferior, las personas toman medidas de seguridad efectivas, pero en un nivel superior no se ponen en marcha medidas análogas.

En el nivel estratégico, la Federación y las Sociedades Nacionales son responsables de velar por la existencia de procedimientos eficaces para proteger y reforzar la imagen del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Para ello, se aseguran de la observancia de los Principios Fundamentales y del Código de Conducta, y tienen políticas y procedimientos de seguridad eficaces en vigor para orientar las operaciones en el terreno. En su calidad de empleadores, la Federación y las Sociedades Nacionales también son responsables de mantener procesos eficaces de contratación, formación y gestión para velar por que el personal sea capaz de asumir las tareas que se le exigen.

La eficacia de la seguridad también depende de la capacidad para preservar la imagen y la reputación del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en las operaciones sobre el terreno. Los superiores jerárquicos regionales, nacionales y de operaciones son los responsables de asegurar que se lleve a cabo

una planificación eficaz de la seguridad y que se establezcan estructuras firmes de gestión de la seguridad. La ejecución satisfactoria de esos planes también dependerá de la supervisión eficaz de las situaciones y de las buenas relaciones de cooperación que se mantengan con otras organizaciones y actores principales que operan en la zona.

Se espera que las personas asuman sus obligaciones de manera competente y que sean respetadas por el trabajo que realizan. Cada persona es responsable de asegurarse de que entiende sus propias responsabilidades en la operación. También debe comprender claramente los planes de seguridad y cumplir los procedimientos en la materia. A través de sus actividades sobre el terreno, son los más cercanos al entorno local y, por lo tanto, deberían estar más en sintonía con el mismo. Así, deben mantener un alto nivel de sensibilidad y asegurarse de notificar cualquier cambio que observen para poder reajustar los planes, si fuese necesario.

Con este modelo debería ser evidente que las personas en los distintos niveles de actividad se apoyan mutuamente y, por lo tanto, las pautas mínimas de seguridad se deben aplicar en cada nivel. La seguridad general se verá reducida si su aplicación en alguno de los niveles es deficiente.

3. Conducta personal relacionada con las pautas mínimas de seguridad

- ❖ Todo el personal de la Federación debe observar plenamente los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, el Código de Conducta de la Federación y el Reglamento de Seguridad.
- ❖ Todo el personal de la Federación debe informarse acerca del entorno político, social, religioso, cultural y de seguridad, actuar de forma pertinente, mantenerse atento y responder ante cualquier cambio en la situación.
- ❖ Todo el personal de la Federación deberá proteger la integridad de la Federación y promover una conducta y un comportamiento correctos, tanto a nivel personal como institucional, para que la aceptación de la institución no corra peligro ni se perjudique su imagen.
- ❖ El personal de la Federación deberá notificar a su superior jerárquico cualquier infracción del Reglamento de Seguridad, incluido el Código de Conducta, y especialmente cualquier comportamiento indebido.

4. Formación y preparación relacionadas con las pautas mínimas de seguridad

4.1 Funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno

- Los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno deben participar en la formación en materia de gestión de seguridad impartida por la Federación.
- Todos los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno deberán recibir una sesión de información en la Unidad de Seguridad en Ginebra antes de cada despliegue.

4.2 Personal de la Federación

- Antes de que los delegados de la Federación comiencen sus funciones en las misiones sobre el terreno deberán haber participado en un curso básico de formación (work, impact, etc.), en un curso de iniciación a la labor en el terreno o en otra formación impartida por el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y aprobada por la Unidad de Seguridad en Ginebra que incluya capacitación en materia de seguridad y explique el marco de seguridad de la Federación.
- Todo el personal de la Federación debe saber qué hacer en caso de accidente o incidentes de seguridad.
- El personal de la Federación deberá recibir formación adicional sobre las necesidades específicas de la operación en el terreno a la que está destinado, lo que puede incluir, entre otros, telecomunicaciones, manejo de vehículos, sensibilización al peligro de minas, primeros auxilios, seguridad ante incendios, e idiomas.
- Si el personal de la Federación considera que no ha recibido información o capacitación adecuada para el entorno operativo en el que se le pide trabajar, le incumbe la responsabilidad de solicitar información o formación adicionales.

4.3 Sociedades Nacionales anfitrionas

- Los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno deben mantener relaciones fluidas con la Sociedad Nacional anfitriona y consultarla acerca de posibles riesgos para la seguridad. Deben mantener adecuadamente informada a la Sociedad Nacional acerca del marco de seguridad de la Federación en el país de la operación.

5. Gestión de la seguridad relacionada con las pautas mínimas de seguridad

5.1 Sesiones de información

5.1.1. En cada operación sobre el terreno, los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno deben:

- ✦ Establecer un sistema de sesiones de información sobre seguridad para el personal y los delegados nuevos, sus familiares dependientes y los visitantes;
- ✦ Establecer un programa de introducción para nuevos delegados;
- ✦ Llevar a cabo sesiones de retroalimentación de información con los delegados antes de que abandonen la delegación.

5.1.2 Las sesiones de información deben abarcar:

- ✦ la situación de seguridad en el país y las amenazas específicas para la Cruz Roja y la Media Luna Roja, basadas en el análisis de seguridad y la evaluación de riesgos, amenazas y vulnerabilidad,
- ✦ el reglamento de seguridad, planes para imprevistos, procedimientos de gestión de incidentes, el Código de Conducta y otros reglamentos, planes y documentos relacionados con la seguridad,
- ✦ la jerarquía de seguridad y los superiores jerárquicos.

5.2 Intercambio de información

- ✦ Los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno deben establecer una cultura de intercambio de información y asignar tiempo en las reuniones para abordar temas de seguridad, así como llevar a cabo reuniones adicionales de seguridad cuando sea necesario.
- ✦ Los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno deben mantener un registro de la dirección y los datos de contacto actualizados de todo el personal de la Federación bajo su responsabilidad en materia de seguridad.
- ✦ Si el personal de la Federación considera que las pautas mínimas de seguridad no están establecidas o no se cumplen, tienen la obligación de informar al superior jerárquico responsable en el terreno.

5.3 Reglamentos y planes para imprevistos¹

- Los reglamentos de seguridad son obligatorios en todas las ubicaciones donde la Federación ejecuta operaciones. Deben estar basados en un sólido análisis de la seguridad y la evaluación de las amenazas, la vulnerabilidad y los riesgos.
- Los superiores jerárquicos en el terreno de todas los lugares donde la Federación lleva a cabo operaciones deben trazar planes para imprevistos, según las necesidades, que incluyan, como mínimo, planes de reubicación y evacuación médica, y deben adjuntar al reglamento de seguridad en vigor como anexo todos los planes para imprevistos.
- Los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno deben elaborar el reglamento de seguridad fundándose en el modelo normalizado de la Federación, revisarlo si la situación cambia (y como mínimo cada seis meses), actualizarlo si es necesario y enviar un ejemplar del reglamento de seguridad y cualquier revisión a la Unidad de Seguridad en Ginebra.
- El personal de la Federación debe informar a sus jefes inmediatamente en caso de incidentes de seguridad y los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno deben informar de dichos incidentes a la Unidad de Seguridad en Ginebra en el plazo de 48 horas siguiendo los procedimientos de información de incidentes en vigor².

5.4 Fases de seguridad³

- La Federación aplica en todas sus operaciones sobre el terreno un sistema de clasificación normalizado con cuatro fases de seguridad.
- El funcionario principal o superior jerárquico en el terreno establecerá la fase pertinente y llevará a cabo la planificación de la seguridad que corresponda.
- El funcionario principal o superior jerárquico en el terreno declarará la fase roja (si hay tiempo suficiente) con la autorización del subsecretario general para el Desarrollo, y en consulta con el Jefe de la Unidad de Seguridad en Ginebra.

1. El modelo normalizado y otras herramientas para elaborar correctamente el reglamento de seguridad se pueden encontrar en la página de seguridad de FedNet o solicitándolos a la Unidad de Seguridad.

2. Los procedimientos de información de incidentes se pueden encontrar en la página de seguridad de FedNet o solicitándolos a la Unidad de Seguridad.

3. Las orientaciones para establecer condiciones que activarán el sistema de seguridad y decidir las acciones que se deben tomar se pueden encontrar en el modelo del plan de reubicación en la página de seguridad de FedNet o solicitándolas a la Unidad de Seguridad.

Fase blanco	La situación normal	No existen grandes inquietudes relacionadas con la seguridad
Fase amarillo	Situación de tensión en aumento	Cierta inquietud por la seguridad, se inicia un aumento de la sensibilización en materia de seguridad
Fase naranja	Situación de emergencia	Acceso limitado a los beneficiarios, riesgo grave para el personal de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, es necesaria una gestión estricta de la seguridad
Fase rojo	Reubicación o hibernación	Las condiciones no permiten trabajar, riesgo extremo para el personal de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

- Si se ha declarado la fase naranja o la fase roja, la decisión de volver a una fase inferior corresponderá al subsecretario general para el Desarrollo, después de realizar consultas con el Jefe de la Unidad de Seguridad en Ginebra.

5.5 Gestión de incidentes críticos

- Los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno establecerán los procedimientos para la gestión de incidentes críticos en cada ubicación sobre el terreno basándose en los procedimientos de la Federación⁴.

5.6 Control de desplazamientos en el terreno

- El reglamento de seguridad incluirá normas que determinen la manera de llevar a cabo todos los desplazamientos en el terreno, incluida la definición de la base de operaciones y los procedimientos de aprobación para los desplazamientos en el terreno fuera de dicha base.
- Los desplazamientos operativos en el terreno deben estar relacionados con un fin operativo.
- No se deberán realizar desplazamientos con vehículos fuera de la base de operaciones tras la puesta de sol.

⁴ Los procedimientos para la gestión de incidentes críticos de la Federación fueron aprobados y distribuidos por el director de la División de Coordinación y Programas en septiembre de 2007. Se puede obtener un ejemplar de éstos en la página de seguridad de FedNet o solicitándola a la Unidad de Seguridad.

- Los vehículos deben ser apropiados para circular por las carreteras del lugar y deben ir claramente identificados de conformidad con el Manual del parque de vehículos.
- Todos los desplazamientos operativos en el terreno deben tener un medio primario y otro secundario para comunicarse con la base central de operaciones.

5.7 Seguridad en las oficinas y depósitos de almacenamiento

- Los locales de oficinas y depósitos de almacenamiento deben estar ubicados en una zona considerada segura en la evaluación de riesgos.
- Los locales de oficinas y depósitos de almacenamiento deben estar marcados con el logotipo de la Federación, salvo si se ha establecido una excepción por razones de seguridad.
- Los superiores jerárquicos en el terreno deben aplicar medidas de seguridad y de control de acceso que correspondan al riesgo evaluado, además de medidas adecuadas para la prevención de incendios.

5.8 Seguridad de las viviendas

- Las viviendas deben estar ubicadas en una zona considerada segura en la evaluación de riesgos.
- Las viviendas deben estar ubicadas a proximidad las unas de las otras, si es posible, y se debe evitar los apartamentos en plantas bajas o más elevadas que el cuarto piso.
- Los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno deben aplicar medidas de seguridad y de control de acceso que correspondan al riesgo evaluado, además de medidas adecuadas para la prevención de incendios.
- Solo el personal de la Federación y sus familiares dependientes podrán vivir en las residencias de la Federación.
- El personal de la Federación debe asegurarse de mantener en su vivienda existencias de agua y alimentos para un mínimo de siete (7) días.

5.9 Comunicaciones

- El funcionario principal o superior jerárquico en el terreno debe velar por el establecimiento de medios para la comunicación bidireccional permanente y en tiempo real entre las ubicaciones operativas en el terreno y la base de operaciones.

- ❖ Cuando la evaluación general del riesgo indique la posible necesidad de considerar la declaración de una fase de seguridad amarilla o más elevada, el funcionario principal o superior jerárquico en el terreno debe garantizar que las comunicaciones no dependan de proveedores comerciales públicos o privados (como líneas de telefonía fija o móvil).

6. Finanzas relacionadas con las pautas mínimas de seguridad

- ❖ Los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno deben incluir las necesidades y los gastos de seguridad en la planificación de los presupuestos.
- ❖ Los funcionarios principales o superiores jerárquicos en el terreno deben aplicar normas claras acerca de la gestión de la seguridad de los recursos financieros que incluyan, entre otros, el depósito, el transporte de efectivo y los pagos, de conformidad con los procedimientos financieros.

7. Documentos relacionados

Núm. de archivo	Nombre	Versión
	Stay safe: The International Federation's guide to a safer mission	3ª edición
	Stay safe: The International Federation's guide for security managers	2ª edición
	Gestión de incidentes críticos	2.00
	Modelo de plan de reubicación	2007
	Curso de formación de gestión de la seguridad	2007
109	Código de Conducta	1.00
098	Manual del parque de vehículos	1.00

8. Historial de revisiones del documento

Versión	Fecha	Detalles
1.00	15/10/07	Aprobación definitiva por el Secretario General
2.00	29/05/09	Aprobación definitiva por el Secretario General

Informe de incidentes relativos a la seguridad

Se deberá informar sin demora a la Unidad de Seguridad de todos los incidentes asociados a muertes, lesiones graves, secuestros, o que sean especialmente delicados. En el transcurso de las 24 horas que siguen al incidente, se deberá presentar un informe completo de incidentes.

Todos los incidentes en los que el personal o los bienes de la Federación se vean asociados de alguna manera en:

- ✎ el daño físico a una persona;
- ✎ cualquier daño importante a una propiedad (que pertenezca o no a la Federación);
- ✎ cualquier situación en la que hubiera habido grave riesgo de daños o lesiones;
- ✎ se deberán notificar por teléfono o por correo electrónico a la Unidad de Seguridad dentro de un plazo de 24 horas.

En el 48 horas siguientes al incidente se deberá presentar un informe completo del incidente. Independientemente de la índole que tengan, se deberá notificar de manera formal todos los demás incidentes relacionados con la seguridad a la Unidad de Seguridad, mediante el presente formulario, en un plazo de 48 horas.

1. País: _____

2. Delegación: _____

3. Nombre del personal del Movimiento concernido por el incidente y condición o funciones que desempeña: *(por ejemplo, delegado, personal local, voluntario, personal de la Sociedad Nacional, visitante):*

4. Periodo de estadía el país y con la delegación o misión antes del incidente:

5. Fecha, hora y lugar del incidente:

6. Tipo de incidente: *(por ejemplo, robo, hurto, atraco, accidente de tráfico, etc.)*

7. Descripción y causa del incidente: *(especifique todos los detalles pertinentes en orden cronológico. Adjunte páginas adicionales, mapas y/o croquis, si procede)*
-
8. Nombres del personal de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja que haya resultado herido; aporte detalles sobre el tratamiento médico y la condición actual de las personas:
-
9. Detalles sobre los activos de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja que hayan sufrido daños; especifique la naturaleza y el alcance de los daños y si los bienes se encuentran asegurados:
-
10. Detalles acerca de los daños o lesiones sufridos por terceros: *(especifique los detalles de la lesión y/o el daño y el estado actual)*
-
11. ¿Existió presencia de las autoridades locales (por ejemplo, policía, ejército, organismos gubernamentales) en el lugar del incidente en el momento en que ocurrieron los hechos o luego de éstos? ¿Se ha dado parte del incidente?
-
12. ¿Estaban el personal y/o los activos concernidos claramente identificados con el emblema de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja? ¿Constituía la Cruz Roja o la Media Luna Roja el objetivo específico?
-
13. ¿Se siguieron los procedimientos o las directrices operativos y de seguridad? *(en caso negativo, proporcione detalles de las desviaciones con respecto a los procedimientos y las directrices establecidos)*
-
14. ¿Fue el primer incidente de esta índole? *(especifique los incidentes previos en orden cronológico e indique la fecha de notificación de los mismos)*
-

15. ¿Persiste algún tipo de amenaza de daño o riesgo para la seguridad?

16. Medidas tomadas a raíz del incidente y medidas adicionales necesarias:

17. ¿Plantea el incidente algún tipo de problema especial al tratarse de algún asunto delicado , importante o confidencial?

Sí/No: En caso afirmativo deberá comunicarse inmediatamente por teléfono con los funcionarios de la Unidad de Seguridad para comentar el problema.

Firma: _____

Nombre: _____

Cargo o funciones: _____

Fecha: _____

Incidentes críticos: consideraciones relativas a la planificación

A continuación se ofrece un listado que, sin ser exhaustivo, esboza algunas consideraciones básicas que cabe tener en cuenta a la hora de analizar una situación y contemplar un curso de acción.

Catástrofes naturales

- ✦ Ubicación del personal.
- ✦ Identificación de las víctimas.
- ✦ Evacuación de las víctimas.
- ✦ Identificación de zonas seguras.
- ✦ Traslado de personal a zonas seguras.
- ✦ Opciones de comunicación.
- ✦ Gestión de los medios de comunicación.
- ✦ Planes de contingencia vigentes.
- ✦ Medidas adoptadas por la Sociedad Nacional.
- ✦ Despliegue de los equipos de evaluación y coordinación sobre el terreno (FACT).
- ✦ Despliegue de las unidades de intervención de urgencia (ERU).

Tras la adopción de medidas iniciales de estabilización destinadas a atender las preocupaciones más inmediatas, se deberá poner en marcha los mecanismos usuales para la gestión de catástrofes.

Personas desaparecidas

- ✦ Actividades que llevaban a cabo en el momento de la desaparición.
- ✦ Última ubicación conocida.
- ✦ Evaluación de las causas probables: fuerzas hostiles, ataque en carretera.

- ✦ Opciones de búsqueda.
- ✦ Necesidad de restringir otras actividades: desplazamientos por carretera, zonas prohibidas, etc.
- ✦ Requisitos de notificación.
- ✦ Recurso a las autoridades locales.
- ✦ Intervención del CICR.
- ✦ Intervención de la Sociedad Nacional.
- ✦ Contacto con la Sociedad Nacional de procedencia y las familias.
- ✦ Gestión de los medios de comunicación.

Accidente de tráfico

- ✦ Detalles sobre el accidente: fotografías, si es posible.
- ✦ Condición física y material del personal de la Cruz Roja y la Media Luna Roja: heridos, detenidos.
- ✦ Condición física y material de otras partes.
- ✦ Necesidades de evacuación médica.
- ✦ Estado de los bienes de la Cruz Roja y la Media Luna Roja que se hayan visto afectados.
- ✦ Consecuencias jurídicas y necesidad de representación jurídica local.
- ✦ Consecuencias en lo que atañe a la responsabilidad civil.
- ✦ Intervención de las autoridades locales: certificado o parte policial para el seguro.
- ✦ Intervención de la Sociedad Nacional.

- ✎ Contacto con la Sociedad Nacional de procedencia y las familias.
- ✎ Contacto con las embajadas.
- ✎ Seguro.
- ✎ Gestión de los medios de comunicación.

Secuestro y toma de rehenes

- ✎ Detalles del secuestro.
- ✎ Identificación de los secuestradores.
- ✎ Evaluación de las motivaciones para el secuestro: por qué se ha secuestrado a personal de la organización en el país (rescate, mensaje político).
- ✎ Intervención de las autoridades locales.
- ✎ Medios de comunicación con los secuestradores.
- ✎ Intervención de la Sociedad Nacional y del CICR.
- ✎ Necesidad de negociadores especializados.
- ✎ Contacto con la Sociedad Nacional de procedencia y las familias.
- ✎ Participación de las embajadas y los gobiernos del país de origen.
- ✎ Seguro.
- ✎ Gestión de los medios de comunicación.

Fallecimiento de un delegado

- ✎ Detalles de las circunstancias.
- ✎ Requisitos de notificación.
- ✎ Sociedad Nacional de procedencia.
- ✎ Familiares más cercanos.

- ✎ Presidente.
- ✎ Enlace con la Sociedad Nacional.
- ✎ Enlace con el CICR.
- ✎ Investigación policial, si fuera necesaria.
- ✎ Consecuencias jurídicas.
- ✎ Seguro.
- ✎ Autopsia, si procede.
- ✎ Entrega del cadáver.
- ✎ Repatriación del cadáver.
- ✎ Protocolo.
- ✎ Arriar banderas.
- ✎ Asistencia al funeral.
- ✎ Libro de recuerdos.
- ✎ Gestión de los medios de comunicación.
- ✎ Problemas de seguridad y cambios en los procedimientos en caso de muerte por accidente.

Lesión grave

- ✎ Estado actual: ubicación y condiciones.
- ✎ Necesidad de información médica profesional para el grupo de gestión de incidentes críticos.
- ✎ Necesidad de evacuación médica.
- ✎ Evacuación interna o internacional: ubicación y medio de transporte.
- ✎ Necesidad de estabilización.
- ✎ Cobertura de seguros y necesidades de notificación.
- ✎ Notificación a los familiares más cercanos.
- ✎ Necesidad de investigación del accidente.
- ✎ Necesidad de ayuda psicológica.
- ✎ Intervención de las autoridades locales.
- ✎ Intervención de la Sociedad Nacional.

Violación y abusos sexuales

- Persona de apoyo identificada.
- Apoyo médico: (médico del mismo sexo)
- Reconocimiento médico en busca de pruebas.
- Tratamiento urgente para enfermedades de transmisión sexual, VIH, embarazo, lesiones.
- Denuncia policial: (con el consentimiento de la víctima).
- Ayuda psicológica: a corto y largo plazo.
- Necesidad de apoyo de testigos o de otros miembros de la delegación.
- Reubicación de zona.
- Notificación: (con el consentimiento de la víctima).
- Familiares más cercanos.
- Sociedad Nacional.

Amenazas y violencia de carácter político o religioso

- Actividades que se llevaban a cabo en el momento de los acontecimientos.
- Ubicación.
- Identificación de amenazas y actos de violencia.
- Identificación de los autores.
- Evaluación de las causas probables. ¿Por qué?
- Intervención de las autoridades locales.
- Cauces de comunicación con los autores
- Necesidad de intervención especializada (VIP).
- Contacto con la Sociedad Nacional.
- Gestión de los medios de comunicación.

Los Principios Fundamentales

del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Humanidad

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

Imparcialidad

No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

Neutralidad

Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.

Independencia

El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

Voluntariado

Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

Unidad

En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

Universalidad

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.



Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

www.ifrc.org Salvar vidas, cambiar mentalidades.