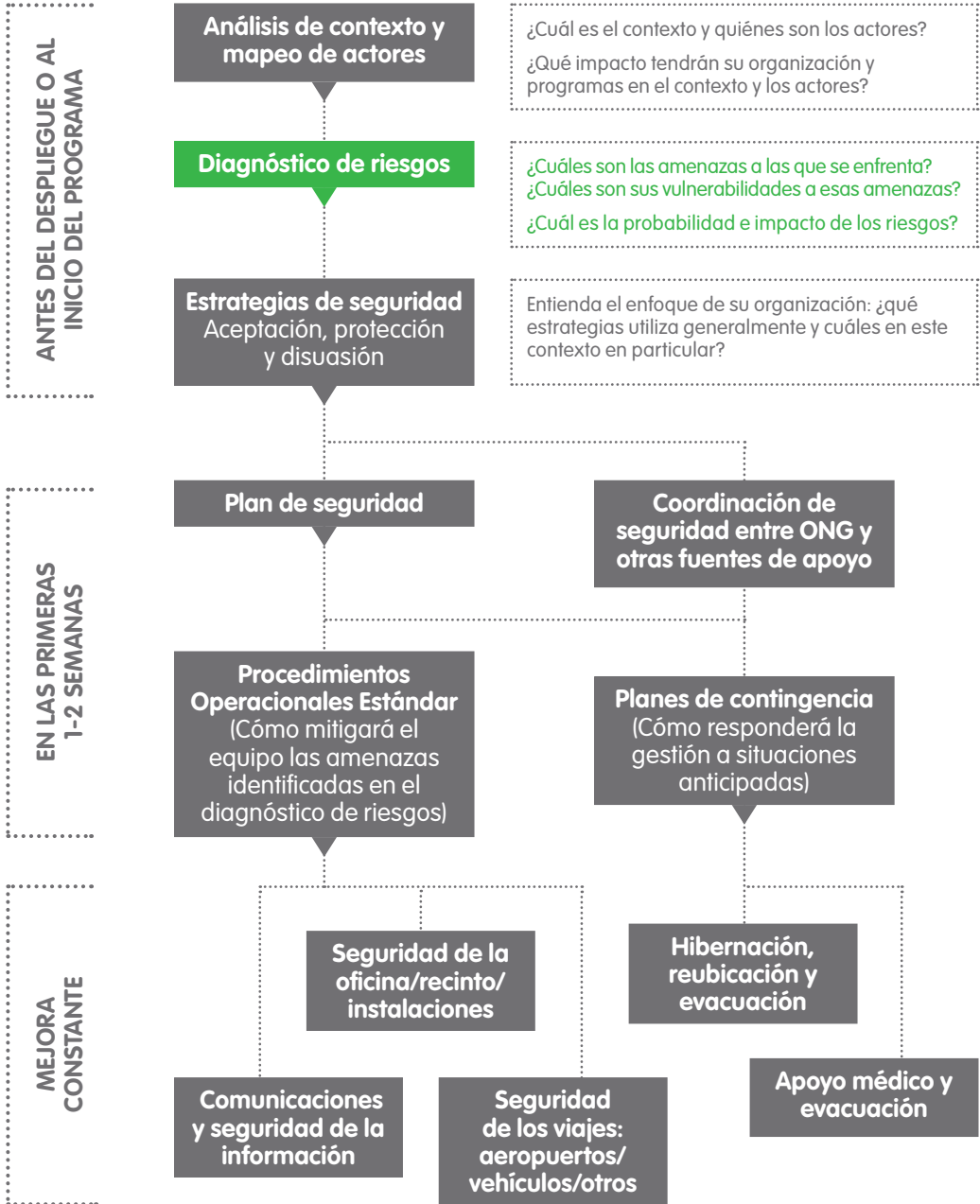


3

Herramienta de diagnóstico de riesgos



Es muy difícil establecer sistemas de gestión de riesgos de seguridad² si no se comprenden claramente las amenazas o riesgos que se enfrentan. Por lo tanto, este debería ser el primer paso crítico en cualquier despliegue o programa, una vez que haya, al menos, una comprensión inicial del contexto.



El propósito de un diagnóstico de riesgos de seguridad es facilitar el desarrollo de medidas de mitigación apropiadas para la implementación de programas seguros y sostenibles.

El proceso de diagnóstico de riesgos debe realizarse como una parte integral del diseño de programas y proyectos. Tanto la exposición al riesgo como las medidas de mitigación están vinculadas a los objetivos y a la implementación de programas.

El entorno en el que se dan los riesgos de seguridad³ puede cubrir una amplia variedad de amenazas, como la violencia, el conflicto, las amenazas naturales, el terrorismo, los problemas de salud, la interferencia política, el crimen y la corrupción. Esta herramienta está diseñada para permitir a las organizaciones y a las personas sin ninguna experiencia previa de seguridad llevar a cabo un diagnóstico básico de riesgos de seguridad como parte de cualquier proceso de diagnóstico más amplio.

Esta herramienta de evaluación se desglosa en tres pasos:

Identificación de las amenazas

Evaluar las amenazas y calificar el nivel de riesgo de la organización (vulnerabilidad)

Desarrollar estrategias para reducir el riesgo y la vulnerabilidad

► *Consulte el glosario.*

Es importante que todas las organizaciones consideren el “umbral de riesgo” que es aceptable tanto para la organización como para su personal. Algunas organizaciones tienen la experiencia y la capacidad de trabajar en entornos con riesgos moderados y altos, mientras que otras solo tienen la capacidad de trabajar en áreas con riesgos bajos a moderados. Es importante conocer la habilidad de la organización para gestionar el riesgo cuando se determina un umbral para responder a una emergencia humanitaria. El umbral de riesgo aceptable también depende de los tipos de programas que se implementan, es decir, si es crítico para salvar vidas, si es de incidencia política contra estructuras de poder existentes o de desarrollo a largo plazo.

2 NdT: en inglés, *safety* y *security*.

3 NdT: ídem anterior.

Paso 1: Identificar las amenazas

Existen varias metodologías para identificar amenazas, incluyendo el mapeo de actores y el análisis de contexto. Sin embargo, muchas de ellas requieren una gran cantidad de investigación y de tiempo en la región y es posible que no sean prácticas en situaciones de diagnóstico en emergencias. No obstante, las organizaciones deberían completar, al menos, un análisis preliminar como parte de todos los diagnósticos iniciales para el diseño y la implementación de un proyecto. Este análisis debe mejorarse a medida que hay más información disponible.

► Consulte el Módulo 2 - Mapeo de actores y análisis de contexto.

Existe una amplia variedad de amenazas y riesgos que afectan a las organizaciones internacionales y nacionales que entran en un nuevo contexto. A continuación se muestran algunos ejemplos típicos para considerar.

Amenazas violentas

- Ataque armado con un objetivo específico
- Conflicto armado sin objetivo específico
- Secuestro
- Terrorismo
- Violencia con explosivos (minas, artefactos explosivos improvisados (IED), bombardeo)
- Secuestro de vehículos
- Violencia sexual
- Disturbios civiles
- Violencia religiosa
- Crimen
- ¿Otro?

Amenazas organizacionales

- Riesgo a la reputación
- Riesgo financiero (sistema bancario, cambio de moneda, robo, malversación)
- Corrupción
- Riesgo legal (permisos laborales, cumplimiento de legislación local, resistencia a la incidencia)
- Riesgo político
- Violencia en el lugar de trabajo o discriminación
- Desafíos culturales
- ¿Otro?

Amenazas del entorno

- Amenazas naturales (clima, terremotos, inundaciones, etc.)
- Riesgos médicos (acceso a tratamiento médico adecuado para el personal)
- Problemas relacionados con la salud (alimentos, agua, enfermedad, estrés)
- Accidentes de tránsito
- Otros accidentes
- Incendio
- ¿Otro?

Si la organización decide llevar a cabo un programa de respuesta ante una emergencia, se debe realizar un diagnóstico de riesgos más detallado dentro de los primeros 10-15 días del despliegue y se deben incorporar los resultados en la estrategia general.

Paso 2: Evaluar las amenazas y calificar el riesgo

Una vez que la organización ha identificado los tipos de amenazas que enfrentará, necesitará evaluar cada una de ellas y calificar el nivel de riesgo para el personal, para la organización en su conjunto y para sus operaciones.

Una vez que se haya enumerado cada amenaza y todos los riesgos han sido identificados, es importante calificar todos los riesgos. Esto ayuda a aclarar la gravedad (o la falta de ella) del riesgo y qué prioridad se le debe dar.

	Amenaza	Localización	¿Quién/qué estará en riesgo?	¿Cuál será el impacto?
	Enumere las amenazas identificadas en el paso 1 y complete para cada una de ellas.	¿La amenaza está confinada a una o más áreas o en toda la región afectada? Sea específico.	Personal internacional Personal nacional Miembros de la comunidad Vehículos con visibilidad Suministros de ayuda	Pérdida de vida Pérdida de activos Daño a la reputación en la comunidad/con el gobierno Reducción de la capacidad de trabajo
p. ej.	Secuestro de vehículos	Ruta al aeropuerto – Autopista 1	Todo el personal Vehículos con visibilidad Vehículos todoterreno	Pérdida de activos Reducción de la movilidad de los equipos Reducción de la capacidad de trabajo Daño físico a todo el personal Pérdida de vida



La calificación del riesgo viene de una combinación de la probabilidad de que ocurra un incidente y el nivel del impacto que causará.

La mayoría de las ONG y las Naciones Unidas usan un sistema de calificación de riesgo similar al siguiente:

1. Muy bajo
2. Bajo
3. Medio
4. Alto
5. Muy alto

Las amenazas pueden variar de nivel geográficamente. Puede ser necesario evaluar el riesgo por localidad, en lugar de evaluarlo a nivel nacional o regional. Por ejemplo, en una zona fronteriza puede existir la probabilidad de

que haya un conflicto armado, mientras que en provincias más cerca de la capital puede que tal probabilidad sea menor. Dependiendo de la escala de la situación de emergencia puede tener una calificación de riesgo total para una zona, o para varias, dentro de la zona afectada para cada tipo de riesgo.

Las amenazas también pueden variar debido a diferentes niveles de vulnerabilidad del personal. Por ejemplo, algunas veces el personal nacional puede estar en menor riesgo en una zona específica que el personal internacional. La etnia, el sexo, la orientación sexual (así como la identidad y expresión de género) y la experiencia del individuo también pueden afectar la vulnerabilidad del personal.

A continuación encontrará una tabla que puede usar para determinar el nivel de riesgo para cada amenaza que ha sido identificada. Siempre que sea posible, utilice incidentes reportados anteriormente de varios tipos de amenazas para justificar el nivel de calificación de riesgo asignado. Sin embargo, en una nueva situación, en donde no se han presentado respuestas humanitarias recientemente, puede ser necesario usar datos de intervenciones similares junto con información actual de fuentes locales. Las definiciones para cada nivel deben ser consistentes en toda la organización para que se puedan comparar diferentes contextos.

Impacto	Insignificante	Menor	Moderado	Grave	Crítico
	<ul style="list-style-type: none"> • Lesiones poco serias • Pérdida o daño mínimo a activos • Sin demoras en los programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lesiones menores • Alguna pérdida o daño a activos • Algunas demoras en los programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lesiones sin peligro para la vida • Estrés elevado • Pérdida o daño a activos • Algunas demoras e interrupciones en los programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lesiones serias • Destrucción grave de activos • Interrupción grave de programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Muerte o lesión grave • Destrucción grave o total de activos • Pérdida de programas y proyectos
Probabilidad					
Muy poco probable Cada 4 años o más	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Bajo
Poco probable Cada 2-3 años	Muy bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Moderadamente probable Cada año	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Alto
Probable Una vez por semana	Bajo	Medio	Alto	Alto	Muy alto
Muy probable Diariamente	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto

Algunas organizaciones pueden tener un sistema de niveles de seguridad que se ha desarrollado en función del nivel de riesgo total de la organización, de los programas y del personal considerando todas las distintas amenazas. El desarrollo de un sistema de niveles de seguridad no está cubierto por esta herramienta.

Paso 3: Desarrollar estrategias para reducir el riesgo y la vulnerabilidad

Una vez que se han identificado y evaluado las amenazas que pueden afectar una respuesta humanitaria y se han calificado los riesgos, es importante recomendar medidas de mitigación de los riesgos para abordar estas vulnerabilidades. Si bien no hay dos situaciones idénticas, normalmente existen medidas que se puede seguir para reducir la exposición al riesgo.

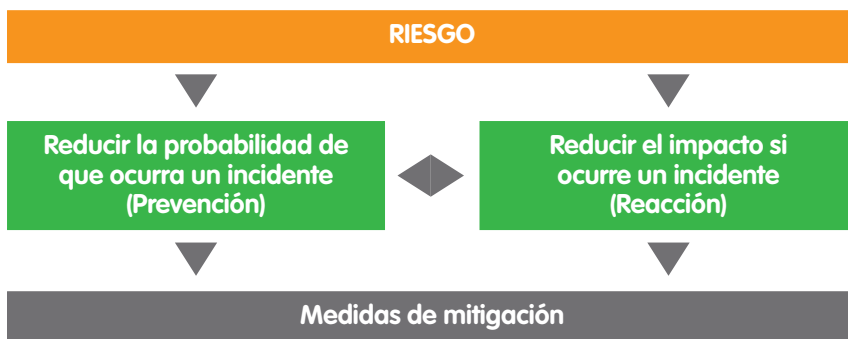


El desarrollo de estrategias de seguridad es un paso crítico para asegurar que antes de comprometer personal, recursos y la reputación de una organización en una respuesta, la agencia ha tomado todos los pasos necesarios para minimizar el riesgo.

Este es un componente esencial del deber de cuidado. Las estrategias de mitigación deben reflejar las estrategias de gestión de riesgo preferidas de la organización, como la aceptación, la protección o la disuasión.

- ▶ Consulte el glosario.
- ▶ Consulte el Módulo 4 - Estrategias de seguridad: aceptación, protección y disuasión.

En general, hay dos formas de reducir la exposición al riesgo:



Las medidas para reducir el riesgo deben enfocarse tanto en la prevención (reducir la probabilidad) como en la reacción (reducir el impacto). Esto puede reducir el nivel de riesgo residual a partir del nivel originalmente asignado a cada amenaza identificada, lo que mejorará la capacidad para realizar programas de respuesta ante emergencias. Es importante recordar que el objetivo de la gestión de riesgos de seguridad no es colocar barreras para la realización de los programas, sino para favorecer que las organizaciones mantengan su compromiso y capacidad para implementar proyectos a pesar del nivel de riesgo.

Por ejemplo, podríamos reducir la exposición al riesgo de accidentes automovilísticos por medio de:

Reducir la probabilidad

- Garantizar que los vehículos estén bien mantenidos
- Hacer cumplir los límites de velocidad
- Proporcionar capacitación para conductores
- Evitar viajar durante la noche fuera de las ciudades
- Evitar rutas congestionadas de alto riesgo
- Evitar viajar en clima extremo

Reducir el impacto

- Asegurar que siempre se usen los cinturones de seguridad
- Tener equipos de primeros auxilios y capacitar al personal
- Tener un extintor de incendios
- Tener los números de contactos de emergencia
- Colocar triángulos de advertencia de seguridad
- Tener seguro y servicios de asesoramiento

Se pueden reducir algunas amenazas como los incendios en la oficina, los robos y los accidentes automovilísticos mediante buenas estrategias de prevención. Sin embargo, amenazas como los desastres naturales, los fallos de las infraestructuras o el riesgo político son ampliamente impredecibles, y por lo tanto debe enfocarse en la reacción, para reducir el impacto sobre el personal y los programas.

Siempre que sea posible, identifique sistemas confiables de alerta temprana que puedan ayudar su organización a mitigar el riesgo. Pueden implementarse algunas medidas de reacción como parte de la preparación organizacional, como el suministro de equipos de primeros auxilios, la capacitación sobre primeros auxilios, el almacenamiento de suministros de emergencia o la formación sobre seguridad personal.



Las medidas de mitigación deben reflejar el diagnóstico de riesgos. Por ejemplo, si se identifica que una amenaza en particular tiene una baja probabilidad, pero su impacto es crítico, el hecho de implementar medidas solo para reducir la probabilidad tendrá un efecto limitado en la reducción del riesgo.

Cada vez más organizaciones eligen trabajar por medio de socios locales como una forma de reducir su exposición al riesgo, especialmente en contextos llenos de desafíos. Sin embargo, esto transferirá los riesgos a los socios locales. Si bien la amenaza total a la ONG local seguirá siendo la misma, es importante entender que los riesgos resultantes pueden ser muy diferentes y solo porque la organización socia es local, eso no significa que no estará expuesta al riesgo.

► *Consulte el documento del EISF "International agencies working with local partners".*



Contenido

Introducción 02

Módulos 04

Planificación y preparación

Módulo 1 04

Proceso de planificación de la gestión de riesgos de seguridad

Módulo 2 09

Mapeo de actores y análisis de contexto

Módulo 3 14

Herramienta de diagnóstico de riesgos

Módulo 4 22

Estrategias de seguridad: aceptación, protección y disuasión

Módulo 5 26

Coordinación de seguridad entre ONG y otras fuentes de apoyo

Módulo 6 30

Plan de seguridad

Módulo 7 34

Seguridad de las instalaciones

Módulo 8 42

Comunicaciones y seguridad de la información

Módulo 9 48

Seguridad de los viajes: aeropuertos, vehículos y otros medios de transporte

Respuesta

Módulo 10 55

Hibernación, reubicación y evacuación

Módulo 11 61

Apoyo médico y evacuación

Servicios de apoyo

Módulo 12 67

Gestión de personal

Glosario 85

Otras publicaciones de EISF 86

El Foro Europeo Interinstitucional para la Seguridad (EISF)

EISF es una plataforma independiente de referentes de seguridad que actualmente representan 90 ONG humanitarias con base en Europa que operan a nivel internacional. El EISF está comprometido a mejorar la seguridad de las operaciones y del personal humanitario. Tiene como objetivo incrementar el acceso seguro por parte de organizaciones humanitarias a personas afectadas por emergencias. Es clave para su trabajo el desarrollo de investigaciones y herramientas que promueven la concientización, la preparación y las buenas prácticas.

EISF se creó para establecer un rol más destacado de la gestión de riesgos de seguridad en operaciones humanitarias internacionales. Facilita el intercambio entre las organizaciones miembro y otros organismos como la ONU, los donantes institucionales, las instituciones académicas y de investigación, el sector privado y un amplio rango de ONG internacionales. La visión de EISF es convertirse en un punto de referencia global para una práctica aplicada y un conocimiento colectivo, siendo esencial para su trabajo el desarrollo de una investigación práctica para la gestión de riesgos de seguridad en el sector humanitario.

EISF es una entidad independiente actualmente financiada por la Oficina Estadounidense de Asistencia para Desastres (US Office of Foreign Disaster Assistance, OFDA), la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) (Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC), el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (Department for International Development, DFID) y las contribuciones de los miembros de EISF.

www.eisf.eu

Agradecimientos

La primera edición de esta guía, publicada en el 2015, fue desarrollada en conjunto por James Davis (Act Alliance) y Lisa Reilly, Directora Ejecutiva de EISF. La Gerente de Proyecto fue Raquel Vázquez Llorente, Investigadora en el EISF.

El Módulo 12 – Gestión de personal fue desarrollado por Christine Williamson. La Gerente de Proyecto fue Adelia Fairbanks, Investigadora en el EISF.

EISF y los autores desean expresar su agradecimiento a los siguientes individuos por compartir su experiencia con nosotros: Marko Szilveszter Macskovich (Oficina de la ONU para la Coordinación de Asuntos Humanitarios), Michelle Betz (Betz Media Consulting), Veronica Kenny-Macpherson (Cosantóir Group), Jean Michel Emeryk, Peter Wood, Shaun Bickley, William Carter, Rebekka Meissner y Christine Newton.

Traducción y edición por: Translators without Borders, Megan Caine y Susana Carrera (monkeyproof.co.uk), y Yelena Torres López.

Agradecemos especialmente a Gonzalo de Palacios (Humanitarian Access), quien nos apoyó con la revisión de esta edición en español.

Sugerencia para citas

Davis, J. et al. (2017) *Seguridad en práctica: herramientas de gestión de riesgos para organizaciones de ayuda humanitaria*. European Interagency Security Forum (EISF).

Aviso Legal

EISF es una agrupación dirigida por sus miembros y no posee una identidad legal independiente bajo la Ley de Inglaterra y Gales o cualquier otra jurisdicción. Las referencias a "EISF" en este aviso legal incluirán a las organizaciones miembros, observadores y secretaria de EISF.

El contenido de este documento no pretende constituir un asesoramiento en el que debe confiar. Debe obtener asesoramiento profesional o especializado antes de tomar, o abstenerse de, cualquier acción tomada en base al contenido de este documento.

Aunque EISF trata de asegurar la veracidad de la información de este documento, no garantiza su exactitud ni su exhaustividad. La información de este documento es proporcionada 'tal cual' sin condiciones, garantías u otros términos, y la confianza depositada en la información contenida en el presente documento será responsabilidad total del lector. Por consiguiente, y hasta donde permita la ley, EISF excluye todas las representaciones, garantías, condiciones y otros términos que de no ser por este aviso legal podrían tener efecto en relación con la información del presente documento. EISF no será responsable de ningún tipo de pérdida o daño de cualquier tipo causado al lector o a una tercera parte derivado de la confianza depositada en la información de este documento.

© 2017 European Interagency Security Forum