

## **CAPÍTULO 3:**

### **La Gestión de Seguridad es Gestión de Calidad**

**: NOTAS:**

## La Gestión de Seguridad es Gestión de Calidad

Este capítulo proporciona más orientación, especialmente para los/las Representantes de País y Directores/as Regionales Adjuntos para Calidad de Gestión, respecto al concepto clave conocido como "gestión proactiva". CRS ha utilizado varios modelos diferentes de "Calidad de Gestión" en los últimos años, incluyendo la implementación de la Herramienta de Evaluación de Calidad de Gestión (MQAT, por sus siglas en inglés) y el marco de Control Interno utilizado por Auditoría Interna.

Ambos marcos de "calidad" incorporan las siguientes 10 categorías, que pueden aplicarse a la Gestión de Seguridad en la siguiente manera:

<b>Categoría de Gestión de Calidad</b>	<b>Aplicación a la Gestión de Seguridad</b>
Valores y Creencias	El personal de CRS debe tener claros conocimientos sobre la misión, principios rectores, y los principios de imparcialidad e independencia de CRS, ya que se relacionan con el enfoque global de la gestión de seguridad en CRS, opción por la aceptación, etc.
Ambiente y Responsabilidades del Equipo	Un ambiente de equipo positivo y abierto donde se motive al personal a que comunique cualquier inquietud u observaciones sobre la seguridad, y participar en la identificación adecuada de los SOPs, contribuye a un sistema de gestión de seguridad de alta calidad. Todo el personal debe estar claro acerca de cuáles son sus responsabilidades individuales con respecto a la gestión de seguridad.
Comunicaciones y Relaciones	La habilidad de CRS para planificar y adaptarse eficazmente depende de la calidad de la información que recibimos del personal, los socios, las comunidades, organizaciones afines, la comunidad diplomática, y otros. Mientras más amplias y mejores sean nuestras relaciones y redes, mejor información tenemos para la toma de decisiones sobre seguridad y para responder con eficacia y eficiencia si se produce un evento de seguridad.
Destrezas y conocimiento	Todo el personal, dependientes y visitantes deben estar plenamente informados sobre el entorno operativo de seguridad antes de desplazarse, a su llegada, y solicitarse un informe luego de su desplazamiento. La capacitación continua para refrescar conocimientos y la capacitación para el desarrollo de capacidades en gestión de seguridad, así como simulaciones para practicar los protocolos de seguridad, mejora ampliamente la resistencia del personal de CRS.
	¿Existe rendición de cuentas ante el incumplimiento

Reconocimiento y recompensas	de las políticas y protocolos de seguridad (ej: uso del localizador de empleados)? ¿Existen recompensas para el desempeño y cumplimiento positivos? ¿Reconocemos comportamientos de nuestro personal, que deben introducirse como mejores prácticas, cuando es apropiado?
Planificación y Evaluación de Riesgos	¿Estamos evaluando constantemente los riesgos y adaptando en consecuencia nuestros Planes de Seguridad sobre el terreno?
Actividades de Control (políticas y procedimientos)	¿Contamos con claras y apropiadas políticas y procedimientos de seguridad en base a una evaluación de riesgos vigente?
Información	¿Cuáles son nuestras fuentes de información respecto de la seguridad? ¿Cómo verificamos la información? ¿Compartimos la información de seguridad con otros? ¿Participamos en el Consejo Consultivo de Seguridad en el Extranjero (OSAC, por sus siglas en inglés), instancias de coordinación de ONGs, reuniones de coordinación de la Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Actividades Humanitarias (UN-OCHA, por sus siglas en inglés), etc.?
Monitoreando el Aprendizaje y Manejo del Cambio	¿Tenemos sistemas en vigencia para aprender de nuestros incidentes y los de los otros? ¿Realizamos revisiones post-acción después de cada incidente (incluidos aquellos accidentes que estuvieron a punto de ocurrir) y adaptamos nuestros procedimientos para reflejar lo que hemos aprendido?
Recursos	¿Presupuestamos proactivamente para equipo, capacitación, y dotación de personal requeridos? ¿Nuestros esfuerzos de diseño de programas incluyen la identificación y elaboración de presupuestos para este tipo de necesidades en las propuestas para aplicar a donaciones? ¿Hemos identificado recursos externos de antemano, tales como atención médica de calidad y proveedores de servicios de consejería psico-social?

Lista de Verificación de un Gerente Proactivo:

- ✓ Los Gerentes modelan una conciencia de seguridad positiva y comportamientos orientados al autocuidado.
- ✓ El personal es responsable del cumplimiento de las políticas y procedimientos de seguridad
- ✓ Los roles y responsabilidades de la gestión de seguridad están definidos en las descripciones de puesto y son claramente entendidos por todo el personal.
- ✓ CRS está vinculada a un gran número de relaciones y redes que brindan información confiable sobre seguridad, y promueve un ambiente de trabajo en equipo donde se analiza esa información y se actúa en consecuencia.
- ✓ Los documentos de planificación de la seguridad sobre el terreno están actualizados.

- ✓ Los Procedimientos Operativos Estandarizados y la posición en torno a la Seguridad se basan en una exhaustiva evaluación de los riesgos del entorno operativo.
- ✓ Se llevan a cabo con regularidad reuniones informativas de seguridad, simulacros y capacitación
- ✓ La conciencia sobre seguridad se integra a la programación y los servicios de apoyo, por ejemplo: Recursos Humanos, Logística, Mantenimiento de Flota, selección del sitio de Residencia/Oficina, Seguridad de la Información/Datos, consideraciones para el manejo de dinero en efectivo.

Koenraad Van Brabant autor de *Operational Security Management in Violent Environments: A Field Manual for Aid Agencies* [Gestión de la Seguridad Operacional en Entornos Violentos: Un Manual de Campo para los Organismos de Asistencia] presenta un marco para la Gestión de la Seguridad ilustrado según sigue a continuación, que recoge todos estos conceptos también<sup>10</sup>:

## TEXT FOR GRAPHIC

### Quién es Usted

Valores  
Mandato  
Misión  
Competencia de seguridad

### Dónde está Usted

Conocimiento del contexto  
Análisis de la situación  
Problemas en la programación  
Análisis de amenazas y riesgos

### Estrategias de Seguridad

Aceptación  
Protección  
Disuasión

### Factores Intra-Agencia

- Políticas, procedimientos y competencias de la oficina Sede
- Recursos materiales/financieros
- Políticas de personal
- Política sobre comunicación y colaboración interinstitucional

### Planificación de la Seguridad

Campo de batalla  
Vehículos  
Sitios  
Turbas o multitudes  
Agresión sexual  
Desaparición  
Prevención      Supervivencia ante un incidente / manejo de la crisis  
SOPS      SOPS + valoración situacional

### Factores relacionado a las personas

<sup>10</sup>Koenraad Van Brabant, "Operational Security Management in Violent Environments," ODI Humanitarian Practice Network, Good Practice Review 8, 2000 ["Gestión de Seguridad Operacional en Entornos Violentos", Red de Práctica Humanitaria de ODI, Revisión de Buenas Prácticas 8, 2000].

- Competencia del Personal
- Competencia del Equipo

### **Después del Incidente**

- Apoyo del personal
- Investigación del incidente
- Análisis del incidente

### **Dimensión Intra-agencia**

#### **Autoridades**

-----

#### **Recursos humanos**

Como con todo el personal, la contratación de personal nacional debe realizarse con el máximo cuidado profesional en cualquier situación. En situaciones de conflicto, esto es incluso más importante, pues errores de contratación en un entorno volátil pueden poner en riesgo la seguridad personal de los individuos u otros en la oficina de CRS.

Utilice siempre procedimientos profesionales para la contratación y gestión del personal:

- Solicite un curriculum vitae; verifique las referencias
- Tenga conciencia de las necesidades de un equilibrio étnico, religioso, de género, geográfico, etc. en el personal.
- Tenga conocimiento de las leyes laborales nacionales
- Asegure que todo el personal tenga descripciones claras de sus funciones y comprenda sus roles y responsabilidades.
- Entregue tarjetas de identificación profesional a todo el personal
- Analice si tiene sentido identificar al personal nacional llevando un emblema distintivo de CRS (camiseta, brazalete, insignia, etc.), recordando que el uso de camisetas de CRS puede contribuir a la seguridad personal sólo si CRS es reconocida como organización de asistencia humanitaria imparcial, independiente y no partidista.

#### **Protección de los Edificios de CRS<sup>11</sup>**

El enfoque de esta sección se centra en las consideraciones para la protección de las oficinas y residencias. El propósito de la protección al sitio es impedir o detener la intrusión, y retrasar el ataque.

Al seleccionar un sitio para una oficina o residencia de CRS, junto con otros factores deseables como un adecuado tamaño, ubicación deseada, etc., también se debe aplicar un filtro de seguridad. Considere las amenazas conocidas o potenciales, naturales o causadas por el hombre, las fortalezas y deficiencias físicas (estructura, estado de la instalación eléctrica, salidas para incendios, etc.), así como la opción de CRS por la aceptación.

Algunos aspectos específicos:

- El barrio  
Considere aspectos como la estabilidad del barrio, la proximidad a rutas donde suelen ocurrir manifestaciones y puntos de reunión, índices de delincuencia, proximidad a zonas de inundación, proximidad a sitios que habitualmente son blanco de incidentes de seguridad (es decir, bases militares, estaciones de policía, edificios gubernamentales, embajadas, etc.), proximidad a servicios que brindan respuesta ante crisis, tales como hospitales, policía, estación de bomberos, etc.
- El propietario  
En la medida de lo posible, averigüe lo que pueda sobre el propietario, su ocupación, antecedentes

sociales, imagen que tiene de él/ella la comunidad local, afiliación política, etc. CRS debe evitar alquilar una bodega, oficina o residencia de propiedad de una persona involucrada en actividades sospechosas, o que es políticamente importante, o afiliado a una de las partes inmersas en un conflicto civil. Considere que en algunas culturas tribales, el anfitrión está moralmente obligado a proteger a sus invitados y si elegimos un anfitrión muy respetable, esto puede ayudar para nuestra protección.

- Criterios Físicos
  - Pared externa de al menos 2,5 metros de altura.
  - Buena cantidad de iluminación en todo el exterior —sensores o luces de detección de movimiento son mejor para no llamar mucho la atención hacia el edificio, si este es el único completamente iluminado.
  - Es preferible contar con múltiples salidas en caso de robo a mano armada o amenazas de violencia por parte de multitudes.
  - Puertas seguras, no debe ser fácil de escalar, y debe estar asegurado con más de una cadena y candado.
  - No albergar potenciales escondites. Tenga cuidado con las zonas alrededor de las entradas/salidas del edificio que ofrezcan lugares para que los atacantes se oculten: lotes abandonados y oscuros, arbustos o vegetación excesiva, callejones oscuros, etc.

### **Edificios de Uso Individual versus Edificios para Múltiples Inquilinos**

Los edificios de uso individual ofrecen un mayor control sobre los procedimientos de seguridad, acceso, etc., pero la ventaja de un edificio para múltiples inquilinos es que se puede contar con vigilancia y protección adicional (en el supuesto de que existan altos niveles de cohesión social entre los inquilinos). Si es posible ocupe los pisos ubicados entre el 3<sup>º</sup> y el 5<sup>º</sup> piso —los niveles inferiores son más vulnerables a intrusos, y los pisos más altos presentan desafíos de seguridad ante incendios. Ocupar un edificio ubicado junto a otras ONGs afines, puede contribuir a una mayor seguridad si los guardias se ayudan entre sí. Siempre es aconsejable conocer a sus vecinos.

Refiérase a los Formularios y Gráficos Útiles para la Lista de Verificación recomendada para Seguridad de Residencias en el Capítulo 11 y a la Lista de Verificación para Seguridad de Bodegas. (Capítulo 3 a, b).

### **Personal de Servicio Doméstico<sup>12</sup>**

La contratación de personal de servicio doméstico es un área de vulnerabilidad que experimenta la mayoría, sino todo el personal internacional. Personal de servicio doméstico que se sienta desencantado o sea mal supervisado/entrenado puede de hecho incrementar el riesgo de experimentar: robos en casa, secuestro, otros. Asimismo, el personal doméstico con frecuencia constituye la primera línea de seguridad y protección de los niños que quedan a su cuidado.

### **CONSEJOS**

Antes de contratar servicio doméstico:

1. Realice una cuidadosa selección; incluída la verificación de referencias; entrevistas personales; visite la vivienda de la potencial persona a contratar para comprender sus circunstancias, y si las referencias no son muy extensas; solicite al Oficial Regional de Seguridad de la Embajada de los EE.UU (RSO, por sus siglas en inglés) investigar el nombre de la potencial persona a contratar.
2. Asegúrese que usted y todos los miembros de la familia se relacionen cómodamente con la(s)

---

<sup>12</sup> La información de esta sección fue extraída de International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies' "Stay Safe" guidelines, 2007. [Directrices "Manténgase a Salvo" de la Federación Internacional de la Cruz Roja y las Sociedades de la Media Luna Roja, 2007.]

- persona(s) antes de contratarla(s).
3. Registre los principales datos personales —nombre completo, fecha y lugar de nacimiento, dirección, número de teléfono y nombres de los miembros de familia, nombres e información de contacto de cualquier otro contacto clave o referencia. Confirme esta información antes de la contratación.
  4. Cambie las cerraduras cuando se traslade a la vivienda, y mantenga un estricto control sobre quién tiene acceso a las llaves de su casa.

#### Orientación al Personal de Servicio Doméstico:

- Capacite al personal doméstico (y niñeras) para responder a la puerta, en lugar de los miembros de la familia, y para no permitir el ingreso de visitantes sin autorización específica.
- No se debe permitir el ingreso a la residencia de personal de mantenimiento, reparaciones o entregas a domicilio, sin previo aviso de llegada y presentación de la correspondiente identificación.
- No dar nunca la impresión de que nadie más está en casa.
- Cuando llamen por teléfono, nunca decir donde se encuentran el/los miembro(s) de la familia o cuándo se espera que regrese(n) a casa.
- El personal debe reportar cualquier presencia de extraños o sucesos no comunes en el barrio.
- El personal debe firmar un acuse de recibo cada vez que usted le pague.
- Sea claro acerca de las consecuencias de: permitir el acceso a su hogar de personas que no hayan sido expresamente autorizadas por usted; perder o dar las llaves de su casa a otros; robar, o en su defecto, abusar del acceso a su hogar.

Si usted se ve obligado a despedir a personal del servicio doméstico por cualquier razón, considere el cambio inmediato de cerraduras.

#### **Manejo del Dinero en Efectivo**

En general, CRS busca minimizar la cantidad de dinero en efectivo que es transportado entre el banco y la oficina, y entre la oficina base y las oficinas de campo, oficinas socias, o zonas del programa. Llevar grandes cantidades de dinero en efectivo claramente aumenta el riesgo para el personal que lo transporta.

#### Procedimientos que reducen el riesgo:

- Pagos a tiempo —retirar el dinero y efectuar el pago de inmediato para reducir la cantidad de tiempo que el dinero en efectivo permanece en la oficina.
- Variar las rutas al banco y el horario y fechas de retiro de dinero del banco.
- Si guarda dinero en efectivo (es decir, en casa, durante una evacuación) divídalo entre varios lugares
- Solicite que los proveedores, socios, y el personal vengan a la oficina para recoger el dinero en lugar de usted llevárselo a ellos.
- Dependiendo de que genere mayor riesgo, coloque un límite máximo para retiro de efectivo a fin de reducir la exposición en los retiros de banco, ó en su defecto, retire cantidades superiores, pero con menos frecuencia, reduciendo la vulnerabilidad mediante la disminución del número de viajes al banco.
- Sea siempre discreto al comunicarse sobre retiros de efectivo, montos, y la ubicación del dinero. Controle muy de cerca el acceso seguro.

#### **Cuando transporte dinero**

- Del banco a la oficina – use un vehículo de CRS, conductor local y un miembro del personal.
- Varie los días de pago de salarios, si esta cancelación es en dinero en efectivo.
- Nunca hable sobre retiros de dinero en la radio o en presencia de personal que no sea miembro de CRS.
- Conduzca de regreso a la oficina inmediatamente después de salir del banco.
- Nunca deje dinero dentro del vehículo.
- En caso de ataque, mantenga la calma y entregue el dinero.



## **Trato con los Medios de Comunicación: Principios Básicos**

A medida que el alcance de la era de la información sigue expandiéndose, CRS se ha vuelto cada vez más sensible al importante rol que los medios de comunicación pueden desempeñar para elevar el perfil de la agencia entre la población de EE.UU. Conforme la agencia intensifica sus esfuerzos para generar exposición mediática, con el objetivo triple de elevar el nivel de conciencia sobre la misión de CRS, hacer incidencia y moldear políticas públicas, y generar fondos, la necesidad de capacitación sobre medios entre los miembros del personal de CRS se ha vuelto aún más crucial.

### Quién es entrevistado?

- En ausencia de los/las Oficiales Regionales de Información de CRS o el personal de Comunicaciones de la oficina Sede, sólo el/la CR o RD, o aquellos específicamente designados por el/la CR o RD, deben hablar con representantes de los medios.
- Excepto en raros casos, sólo una persona debe servir como el punto focal de contacto para todas las relaciones con los medios.
- Otras personas abordadas por los medios deben remitirlos a esta persona focal designada/o.
- En algunos casos, miembros del personal que tienen conocimiento detallado y específico sobre un proyecto o iniciativa, podrían ser designados/as por la agencia para dar una entrevista. *Deben responder a las preguntas referidas sólo a su área de competencia técnica.*

### Elementos Importantes a recordar cuando de Entrevistas

- Recuerde que usted es portavoz oficial de CRS y todo lo que diga se considerará reflejo de la posición de la agencia.
- Tenga en cuenta que, para estar seguro/a, todo es registrado, incluso en conversaciones casuales con los/las periodistas u información que los periodistas alcanzan a escuchar.
- Hable sólo de lo que conozca.
- Sea cortés y profesional, siempre. No pierda la compostura ni en circunstancias extrañas en que un(a) reportero/a trate de invocar determinada respuesta. Usted tiene el control.
- No critique las políticas, prácticas o funcionarios del gobierno, o de otras agencias de asistencia. Recuerde que CRS debe mantener buenas relaciones, a fin de continuar su trabajo de manera eficaz.
- No hable en nombre de otros.

### Llevar Reporteros al Terreno

- Es siempre el trabajo del/la Representante en el País o Director(a) Regional, o su representante designado/a para relaciones con los medios, determinar qué situaciones podrían estar fuera de los límites de acceso de personal de prensa (tales como en casos en que su presencia podría provocar hostilidad, o impedir u obstaculizar el desempeño de las tareas de los miembros del personal).
- Los equipos de TV, o fotógrafos, pueden alterar muy dramática y negativamente la dinámica de una visita sobre el terreno. Es particularmente importante que el personal tenga presente este tipo de obstrucciones en situaciones donde la discreción es necesaria, por ejemplo al tratar con miembros en situación de tensión de la milicia, la policía o soldados, o en situaciones en que tal intromisión puede suscitar cuestiones éticas. En todos los casos, siempre es mejor solicitar permiso con anticipación, si es posible, para la toma de imágenes.
- CRS puede recibir solicitudes para que permita a los periodistas transmitir historias con el equipo de comunicaciones de la agencia. Todas las implicaciones de hacer esto deben ser sopesadas muy cuidadosamente antes de tomar una decisión.

## **Lista de Verificación para Evaluación de la Gestión de Seguridad**

La información a continuación puede ayudar a los programas país para revisar las políticas y procedimientos de gestión interna que tienen impacto en la seguridad del personal. No todas las categorías o preguntas aplican a todos los contextos.

### 1. **Ubicación**

¿Se encuentran los edificios de CRS en una zona más segura o más peligrosa (provincia, ciudad, distrito, zona de una ciudad) que otras ONGs?

- Analice la ubicación de las amenazas (zonas peligrosas).
- Analice la incursión de delincuentes de zonas peligrosas en zonas más seguras (ej: pandillas vagabundas).
- Analice el radio de acción de los actores beligerantes (ej: estar cerca de instalaciones estratégicas, campamentos policiales/militares, ministerios).
- Analice el acceso a vías de evacuación.
- ¿El personal o programas de CRS se encuentran en una zona peligrosa específica por un corto período de tiempo (ej: atravesando una zona peligrosa durante un viaje o en misiones de evaluación y monitoreo?)
- ¿Estamos plenamente conscientes de cómo un conflicto puede cambiar rápidamente, haciendo que lugares relativamente seguros se vuelvan peligrosos?

## 2. Exposición del Personal y los Bienes de la Agencia

¿Están los edificios de CRS adecuadamente protegidos?

- ¿Están los edificios protegidos contra ladrones (valladas, alambradas frente a ventanas, puertas sólidas y cajas de seguridad, etc.)?
- ¿Están los edificios adecuadamente iluminados en la noche?
- ¿Han sido debidamente informados los guardias? ¿Tienen la descripción de sus funciones?
- ¿Están los edificios bien identificados como propiedad de CRS (de considerarse apropiado)?
- ¿Se administran bien los juegos de llaves y sus copias de respaldo?
- ¿Tienen los edificios de CRS acceso a un suministro autónomo de electricidad, en caso de cortes de energía eléctrica (generador, paneles solares)?

Oficina

- ¿Está ubicada en un buen lugar para la comunicación por radio (posición elevada, lejos de edificios altos)?
- ¿Están las comunicaciones de radio instaladas en un lugar discreto?
- ¿Está la caja de seguridad instalada en un lugar discreto?
- ¿Se actualizan los inventarios de materiales de manera regular, y los bienes están debidamente identificados?

Residencias

- ¿Es posible la comunicación VHF entre todas las residencias?
- ¿Es posible aparcar vehículos dentro de las instalaciones?
- ¿Mantienen todas las residencias existencias de agua y alimentos para situaciones de emergencia?
- ¿Existe un lugar seguro que pueda usarse como refugio (ej: una habitación sin ventanas, un ambiente fortificado, etc.)?
- Si se ha construido un refugio: ¿se desarrolló la construcción según las normas apropiadas?
- ¿Se puede mantener contacto de radio desde el refugio/ambiente fortificado?

Bodegas

- ¿Está ocupada exclusivamente por CRS?
- ¿Los accesos están bien protegidos?
- ¿Las existencias de productos peligrosos (tales como combustible) se encuentran separadas de las otras?
- ¿Fuman las personas dentro de la bodega?
- ¿Hay un extinguidor de incendios, arena?
- ¿Está limpio, por dentro y por fuera?

Transacciones financieras

- ¿Es confiable abrir una cuenta en un banco local?
- ¿Es confiable retirar dinero en efectivo a través de un banco local?
- ¿Es confiable obtener dinero en efectivo localmente, mediante el uso de cheques?

Si no hay bancos en las zonas rurales

- ¿Cómo se solicita dinero en efectivo (correo interno/comunicación de radio/teléfono)?
- ¿Con qué frecuencia se transporta el dinero?

- ¿En qué cantidad (promedio)?
- ¿Qué medios de transporte se usan?
- ¿Existen procedimientos para el transporte de dinero (sólo por avión, con personal internacional de CRS, monto máximo, etc.)?
- ¿Existe una “hoja de ruta de retiro de efectivo” para el transporte de dinero en efectivo?
- ¿Existe un monto máximo que puede mantenerse a mano en el terreno?
- ¿Existe una caja de seguridad en cada localidad?
- ¿Quién tiene acceso a la caja de seguridad?

### 3. Valor de los Bienes

¿De qué manera, reduciendo el valor de los bienes, podría reducirse la vulnerabilidad de CRS ante situaciones de vandalismo y amenazas directas de los actores beligerantes?

- ¿Manteniendo un mínimo de dinero en efectivo?
- ¿Una mínima existencia de bienes?
- ¿Usando vehículos de menor valor en las ciudades (cuando no se necesiten 4x4)?

### 4. Impacto de los Programas

¿Existe un alto riesgo de que la asistencia prestada por CRS sea desviada por los actores beligerantes?

- ¿Existe algún precedente de asistencia humanitaria que haya sido robada a los beneficiarios?
- ¿Son los beneficiarios obligados (gravados) a contribuir con una parte de la asistencia recibida ante las autoridades locales o actores beligerantes?
- ¿La asistencia alivia la presión que tiene la administración pública del actor beligerante (organización rebelde o gobierno) de satisfacer las necesidades de la población?
- ¿La asistencia permite a los actores beligerantes gastar menos recursos en satisfacer las necesidades de los civiles y comprar más equipos militares?
- ¿La asistencia alivia la presión sobre una ciudad sitiada?
- ¿La asistencia es utilizada por los actores beligerantes como parte de una estrategia para ganar las “mentes y corazones” de la población local?
- ¿La asistencia ayuda al gobierno en una estrategia para despoblar el campo rural (reagrupamiento, campamentos, aldeas), haciéndolo una “zona de fuego a discreción (free-fire zone)” y negando apoyo a los rebeldes, los reclutas y cobertura de las aldeas locales)?
- ¿La asistencia ayuda a que las personas refugiadas y desplazadas se conviertan en residentes permanentes en una zona en la que no son bienvenidos?

### 5. Adopción de Medidas de Seguridad Apropriadas

¿Se toman estas acciones tan pronto como sean razonablemente practicables después de la llegada al país?

- ¿Se llevan a cabo procedimientos oficiales: registro en la Embajada del país de origen, ministerios (de ser necesario), solicitud del carné de residente, licencia de conducir local?
- ¿Se guardan los documentos en un lugar seguro: pasaporte, tarjetas de crédito, boletos de avión?
- ¿Recibe todo el personal: tarjeta de identificación de CRS, una copia del plan de seguridad sobre el terreno, incluyendo el plan de evacuación, e informes de situación de CRS actualizados?

### Evaluación de Amenazas, Vulnerabilidades y Riesgos

- ¿Ha mapeado o monitoreado la dinámica geográfica del conflicto?
- ¿Monitorea el desarrollo de los principales acontecimientos políticos y militares?
- ¿Tiene una comprensión de la historia y del estado actual del conflicto? ¿Observa usted importantes escenarios potenciales que podrían desarrollarse y factores claves que podrían influenciar para que se produzca un escenario en vez de otro?
- ¿Ha realizado un análisis de actores, identificando a todos los principales grupos que utilizan la violencia o se oponen a ella, y sus interrelaciones? ¿Tiene una percepción sobre la cohesión o fragmentación interna dentro de los principales grupos-actores?
- ¿Ha identificado actores extranjeros clave, su posición sobre el conflicto y cómo quisiera que CRS se posicione (en relación con los principales actores en el conflicto, en relación con las potencias políticas extranjeras y con otras agencias de asistencia), es decir, cómo quisiera CRS ser percibida?
- ¿Se monitorean posibles cambios en las relaciones?

- ¿Tiene idea de cuál es la base de recursos de los principales actores en el conflicto, y en qué medida reconocen éstos un contrato social, y con quiénes? ¿Ve o anticipa cambios en uno u otro de estos actores con el paso del tiempo?
- ¿Tiene una idea de cómo nuestras actividades pueden influenciar en el equilibrio de poder entre los principales actores del conflicto, o entre grupos armados y un grupo civil?

### **Planes de Seguridad sobre el Terreno**

- ¿Existe un plan de seguridad sobre el terreno con reglas claras y escritas y procedimientos operativos estandarizados?
- ¿Existe un plan de evacuación: que no dependa sólo del plan de la Embajada de EE.UU. y/o el plan de Naciones Unidas, sino con procedimientos de CRS?
- ¿Está clara la gestión en línea para todo el personal?
- ¿Se capacita al personal en el uso de radios, vehículos, concientización en minas, etc.?
- ¿Existe información escrita sobre seguridad que se emita regularmente: informes de situación sobre el terreno enviados al/la CR/RD y HQ?
- ¿Hay reuniones de seguridad regulares con las autoridades locales; ONU/ONGs; dentro del equipo de CRS?
- ¿Comunica CRS una imagen positiva de la agencia: mandato, rol, objetivos y limitaciones del programa, de una manera clara, comprensible y apropiada para las autoridades/militares locales, periodistas, población local?
- ¿Hay recolección activa de información proveniente de militares, policía, fuerzas de la ONU, ONGs, socios locales, población, periodistas, etc.?
- ¿Se han organizado las tareas y han sido claramente comprendidas por el personal?
- ¿Recibe el personal nacional una sesión informativa de seguridad al firmar contrato (que incluya el mandato/programa de CRS, límites de la protección de CRS)?
- ¿Hay políticas escritas sobre las obligaciones del personal: prohibición de alcohol durante las horas de oficina, respetar la neutralidad de CRS, etc.?
- ¿Hay reglas/procedimientos escritos de seguridad específicos para el personal nacional?
- ¿Hay reuniones con el personal nacional para determinar si éste se siente seguro y para compartir información?
- ¿Representa el personal nacional de CRS diferentes grupos étnicos, religiones, etc.?
- ¿Recibe el personal nacional tarjetas de presentación profesional, identificación, etc.?

### **Salud del personal**

- ¿Ha sido el personal informado sobre los riesgos de salud específicos en el país anfitrión (riesgos para la salud tanto rurales como urbanos)?
- ¿Existe una carpeta médica abierta para cada miembro del personal que contenga la información como grupo sanguíneo, alergias, historia médica, calendario de vacunas?
- ¿Son los botiquines de primeros auxilios fácilmente accesibles y están completamente provistos?
- ¿Existen servicios de salud disponibles localmente y a nivel regional? ¿Los identifica y conoce todo el personal?
- ¿Existen procedimientos claros para evacuación médica?
- ¿Existe conciencia sobre el auto-cuidado y el manejo del estrés? Los gerentes senior modelan y apoyan al personal para que mantenga un buen equilibrio entre el trabajo y su vida?
- ¿Están en vigencia adecuadas medidas y políticas sobre el cuidado del personal? Se han identificado recursos locales de consejería psicosocial en caso de requerirlos?

### **Comunicaciones**

#### **¿Son las medidas de comunicaciones de CRS adecuadas a las necesidades y riesgos?**

- ¿Es el enlace telefónico confiable siempre?
- ¿Permite el contacto con todas las bases de CRS en el país?
- ¿Permite enlaces internacionales (Director(a) Regional/HQ)?
- ¿Existen frecuentes problemas de funcionamiento debido a: problemas políticos/guerra, interrupciones de línea, suministro de energía, etc.?

- ¿Existe un medio autónomo de comunicación? ¿Radio HF? ¿Radio VHF? ¿Comunicación por satélite?
- ¿Mantiene la oficina una lista con información de contacto para todo el personal?
- ¿Tiene el personal clave información de contacto de otras ONGs, agencias de Naciones Unidas, embajadas, etc. (Nombre/organización, dirección/país, número de teléfono/fax, e.mail)?
- ¿Ha recibido todo el personal capacitación para usar fax/e-mail/radios, etc.?

### **Radio de Frecuencia Muy Alta (VHF) y Alta Frecuencia (HF)**

- ¿Está el sistema VHF en capacidad de brindar cobertura para toda la ciudad?
- ¿Pueden los miembros del personal de CRS contactarse entre sí cuando están en sus casas?
- ¿Hay acceso a una repetidora para asegurar buena cobertura?
- Si se está usando una base: ¿Es confiable la instalación? ¿La ubicación/orientación de la antena?
- ¿Existe al menos un teléfono celular para cada miembro del personal internacional y otros asignados al personal clave (conductores, interventor financiero, etc.)?
- ¿Existen suficientes baterías y cargadores para que todos puedan tener un teléfono celular operando las 24 horas?
- ¿Hay repuestos?
- ¿Existe un medio autónomo de suministro eléctrico? ¿Generador, batería de 12v, panel solar?
- ¿Se hace mantenimiento permanente al equipo?
- ¿Existe al menos una frecuencia para llamar y una frecuencia para conversaciones?
- ¿Existen frecuencias de otras ONGs y Naciones Unidas? ¿Han sido probadas?
- ¿Tenemos una lista de todos los contactos? ¿Nombre/organización, señal de llamada, frecuencia?
- ¿Ha recibido el personal capacitación para usar el equipo?
- ¿Existe un radio auxiliar? ¿Qué tiempo, qué frecuencia?
- ¿Hay procedimientos si alguien pierde el radio auxiliar?
- ¿Se necesita un operador de radio?
- Se respetan las normas de conversación?
- ¿Han sido los equipos de comunicación registrados y autorizados por el ministerio correspondiente?
- ¿Las frecuencias han sido autorizadas por el ministerio correspondiente?
- ¿La autorización para comunicarse es válida para todos los emplazamientos sobre el terreno de CRS en el país?

### **Comunicaciones por satélite:**

- ¿Es la instalación confiable, está orientada debidamente a los satélites?
- ¿Existen un medio autónomo de suministro eléctrico?
- ¿Se hace mantenimiento adecuado a los equipos?
- ¿Tenemos una lista de contactos? ¿Nombre/organización, dirección/país, número de teléfono/fax, e-mail?
- ¿Están los equipos registrados en el ministerio correspondiente?
- ¿Está autorizada CRS para usar los equipos?
- ¿La autorización es válida para todos los sitios de campo en el país?
- ¿Ha recibido el personal capacitación para usar y mantener los equipos?

### **Desplazamientos del Personal**

¿Existen procedimientos operativos estandarizados para los desplazamientos del personal?

- ¿Existen reglas para los desplazamientos del personal en la ciudad/periferia; en el día, en la noche, con un conductor o no; usando un vehículo o en caravana?
- ¿Existe una política escrita para organizar caravanas, incluyendo identificación, el uso de hojas de ruta/listas de empaque, localización radial, autorizaciones, etc.?
- ¿Hay áreas que deben evitarse?
- ¿Se han identificado los puestos de control en carreteras?
- ¿Existen reglas para acercarse a los puestos de control?

- ¿Existe una política respecto a accidentes
- ¿Existen procedimientos de radio (ej: establecer contacto a la llegada) durante los desplazamientos del personal?
- ¿Ha sido informado el personal de CRS sobre amenazas de minas terrestres? ¿Cómo responder si queda atrapado en un campo minado?

## Transporte

¿Existen procedimientos operativos estandarizados para uso de los vehículos de CRS?

- ¿Están todos los vehículos registrados ante las autoridades correspondientes?
- ¿Están al día todos los impuestos y pagos de seguros, y son actualizados regularmente?
- ¿Se encuentran dentro del vehículo los siguientes documentos: documentación de registro/mantenimiento, formularios de exención de responsabilidades, matrícula, recibos de impuestos, seguro, mapas (incluyendo puestos de control, carreteras prohibidas, vías de evacuación), listas de contactos (nombre/organización/dirección/ teléfono/señal de llamada/frecuencia)?
- ¿Todo el personal y los pasajeros utilizan cinturones de seguridad?
- ¿Están los vehículos adaptados para su uso (ej: radios, banderas, etc.)?
- ¿Se mantienen los vehículos en buen estado de funcionamiento?
- ¿Existe un programa de mantenimiento?
- ¿Hay existencias de repuestos (incluyendo aceite de motor, líquido de frenos y grasa)?
- ¿Hay existencias de combustible?
- ¿Están identificados los vehículos (ej: bandera, emblema)?
- ¿Hay juegos de copias de llaves para cada vehículo?
- ¿Están bien equipados los vehículos? Incluyendo:
  - > extinguidor de fuego
  - > botiquín de primeros auxilios
  - > llanta de repuesto
  - > herramientas
  - > material para salir del lodo/arena/nieve
  - > linterna y baterías de repuesto
  - > radio
  - > triángulo de emergencia/bengalas

Conductores:

- ¿Los conductores llevan siempre sus tarjetas de identificación (personales y profesionales) y licencia de conducir?
- ¿Son buenos conductores (ej: velocidad, comportamiento, uso de tracción de 4 ruedas, conocimiento básico de mecánica, mantenimiento de vehículos)?
- ¿Saben cómo responder en caso de accidente?
- ¿Mantienen los vehículos limpios y el tanque de combustible lleno al menos hasta la mitad en todo momento?
- ¿Respetan la carga máxima por vehículo?
- ¿Han recibido capacitación en comunicaciones de radio?
- ¿Siempre llenan las hojas de ruta, hojas de combustible, documentación de registro/mantenimiento, formularios de exención de responsabilidades?
- ¿Tienen conocimiento de la zona e idiomas locales?

¿Cuáles son los Procedimientos Operativos Estandarizados para el Uso de Aviones Alquilados por CRS?

- ¿Han sido todas las autorizaciones (de autoridades militares/civiles) obtenidas oficialmente?
- ¿Existe cobertura de seguros para flete y pasajeros?
- ¿Hay chalecos salvavidas y botiquines de primeros auxilios?
- ¿Hay cinturones de seguridad para todos los pasajeros?

- ¿Existe una política sobre quiénes pueden usar un vuelo de CRS (sólo trabajadores de ONGs, ciudadanos privados, etc.)?
  - ¿Está equipado el avión con GPS y comunicación radial?
  - ¿Está el avión bien mantenido?
  - ¿Está el avión bien señalado/identificado?
  - ¿Opera el avión vuelos comerciales?
  - ¿Aquellos pasajeros que no son de CRS firman una exención de responsabilidades?
  - ¿Se conoce la carga? ¿Naturaleza de los productos, peso, volumen?
  - ¿Ha sido la carga depositada debidamente?
- Si no hay torre de control:
- ¿Ha sido el personal de CRS informado de la ruta: hora prevista de llegada, hora prevista de salida, itinerario, carga, pasajeros, etc.?
  - ¿Son posibles las comunicaciones entre el piloto y el equipo de CRS?
  - ¿Informa CRS al piloto sobre las condiciones locales? Estado de la pista de aterrizaje, contexto local, informe del tiempo?
  - ¿Tiene el piloto contacto con el equipo de CRS antes de aterrizar?
  - ¿Hay siempre un vehículo de CRS en la pista de aterrizaje antes de la llegada del avión?
  - ¿Hay contacto de radio entre CRS (en el terreno) y la oficina base del país para informar sobre la llegada del avión y de su posterior salida?
  - ¿Hay existencias de combustible de avión sobre el terreno?

#### **¿Existen Procedimientos Operativos Estandarizados para el Uso de Embarcaciones de CRS?**

- ¿Han sido todas las autorizaciones (de autoridades militares/civiles) obtenidas oficialmente?
- ¿Existe un capitán o persona calificada para pilotear la embarcación?
- ¿Está la embarcación bien mantenida?
- ¿Existe cobertura de seguros para la carga y pasajeros?
- ¿Está la embarcación identificada como perteneciente a CRS?
- ¿Se usa la embarcación para transporte comercial?
- ¿Existe una política de pasajeros (ej: quiénes pueden abordar)?
- ¿Aquellos pasajeros que no son de CRS firman un formulario de exención de responsabilidades?
- ¿Hay chalecos salvavidas disponibles para todos los pasajeros? ¿Los llevan puestos?
- ¿Se conoce la carga? ¿Naturaleza de los productos, peso, volumen?
- ¿Está la carga depositada de manera segura?
- ¿Está la embarcación bien equipada (comunicación radial, GPS, ancla, etc.)?

#### **Explosivos/Minas Terrestres**

- ¿Está consciente el personal del riesgo de encontrarse con explosivos y/o minas antipersonales en la zona de operación?
- ¿Se han reportado accidentes debido a explosivos en la ciudad o zona circundante?
- ¿Es la información sobre explosivos recopilada y analizada por personal de CRS?
- ¿Ha recibido el personal capacitación en identificación de explosivos/minas terrestres, qué debe hacer si se encuentra en un campo minado, etc.?
- ¿Se han mapeado las zonas minadas conocidas y esta información está al alcance del personal?
- ¿Se comparte la información con otras ONGs/ONU/ICRC/ autoridades locales/ población local?
- ¿Evita CRS zonas peligrosas?
- ¿Existe una política escrita para viajes en zonas de alto riesgo?
- ¿Existen procedimientos escritos en caso de encontrarse con una mina, en caso de accidente, etc.?

#### **6. Cumplimiento de medidas de seguridad**

- ¿Ha sido el plan de seguridad sobre el terreno divulgado a todo el personal (nacional e internacional)?
- ¿Reciben los nuevos empleados un ejemplar y son alentados a revisarlo?

- ¿Firma el personal una Declaración de Entendimiento de las Directrices de Seguridad y el Código de Conducta, con pleno reconocimiento de lo que contienen esos documentos y por qué son importantes?
- ¿Comprende el personal las medidas?
- ¿Hay reuniones para revisar los procedimientos cuando hay cambios en el entorno de amenazas?
- ¿Las decisiones sobre los SOPs (procedimientos operativos estandarizados) se toman en consulta con todos los miembros del personal?

## 7. **Habilidades Interpersonales del Personal**

¿Recibe el personal de CRS reuniones informativas completas en su localidad de asignación? Las reuniones informativas deben incluir:

- Declaración de la misión de CRS
- Introducción general del país: situación histórica, política, de seguridad
- Actividades programáticas de CRS
- Percepción local de las actividades de CRS
- Riesgos específicos de la misión
- Normas y procedimientos de seguridad
- Información médica
- Beneficios de CRS (seguro médico, seguro de pertenencias personales, política sobre dependientes acompañantes).
- Presentación de autoridades locales, socios, ONGs
- Uso de las comunicaciones vía radio
- Uso de vehículos
- Contactos con los medios
- Código de Conducta, y los temas relacionados a protección específica en este país

## 8. **Imagen del Personal y Programas.- Imagen de CRS y Comprensión del Contexto Local**

- ¿Está el personal de CRS en capacidad de comunicar un mensaje claro sobre la presencia y rol de la agencia?
- ¿Todo el personal de CRS tiene una buena comprensión de lo que significa “acción o asistencia humanitaria”?
- ¿El personal de CRS tiene clara la misión y capacidades y limitaciones de la agencia?
- ¿Puede el personal de CRS comunicar esto en lenguaje comprensible en una variedad de contextos?
- ¿Los cambios en la misión son reflexionados y decididos conscientemente y el significado e implicaciones de dichos cambios es claramente comprendido por el personal de CRS?
- ¿Comprende el personal de CRS las normas culturales en las relaciones de género en el contexto local?
- ¿Cómo se diferencian los roles típicos de hombres y mujeres en el entorno donde trabaja? ¿Existen expectativas diferentes para hombres y para mujeres? ¿Cuáles son?
- ¿Cómo impactan en los asuntos de seguridad las normas culturales con respecto a género, en el entorno en que trabaja? ¿Qué riesgos son exclusivos para las mujeres en el entorno en que trabaja? ¿Cuáles son exclusivos para los hombres?
- ¿Comprende el personal de CRS cómo se percibe a los extranjeros en la cultura local?
- ¿Tiene el personal de CRS una comprensión de los hábitos y costumbres locales?

## **Comportamiento individual**

- ¿Respeto el personal de CRS la cultura y hábitos locales?
- ¿Usa el personal de CRS una vestimenta que muestra respeto por la cultura local y transmite un mensaje positivo sobre cómo espera el personal de CRS ser tratado?
- ¿Lleva o porta el personal pertenencias que pudieran atraer ladrones (joyas llamativas, grandes sumas de dinero, etc.)?
- ¿Está consciente el personal sobre el nivel de aceptación local de fotografías (dónde y cuándo tomar o no tomar fotos)?



## **Composición del personal**

¿Representa el personal de CRS una adecuada combinación de grupos nacionales, étnicos, políticos, religiosos, de clase, rurales, urbanos y de género tanto en número como en antigüedad, desde la perspectiva de ser respetado y visto como imparcial?

## **Programas**

¿Los programas de CRS se perciben como si ayudaran a un grupo étnico y/o beligerante en particular, como si prestaran asistencia sólo a algunos sectores de la sociedad (ej: ayudando a los/as refugiados/as pero no a la población local o desplazados/as internos/as), como si cambiaran las formas en las que los grupos tienen acceso a los recursos (ej: apoyando la educación sólo a niñas), o como si alteraran las estructuras de poder (ej: trabajando con comerciantes y proveedores alineados con un grupo)? El cómo se perciben los programas de CRS difiere de si realmente tienen un impacto sobre el conflicto.

## **Oficina principal**

¿La ubicación de la oficina principal del programa país de CRS denota apoyo a un lado del conflicto o asociación con algunas agencias (ej: cerca de la oficina principal de una agencia Naciones Unidas)?

## **Historia**

- ¿Las personas interpretan el desarrollo de repetidas evaluaciones de necesidades como si fueran promesas incumplidas?
- ¿Les resiente que CRS se retire cuando la situación de seguridad empeora?

### Ayudando a Quienes Ayudan<sup>13</sup>

- Los trabajadores sobre el terreno, sean extranjeros o locales, tienen un alto riesgo tanto por el desgaste como por las consecuencias psicológicas de su exposición a situaciones traumáticas.
- Si tanto extranjeros como locales trabajan en un proyecto, casi siempre parecerá como si en alguna medida existieran dos niveles de personal, y esto será una inevitable fuente de estrés.
- Es fácil malinterpretar las respuestas emocionales de un trabajador. Una respuesta de agotamiento y una de estrés aparecen muy similares y no hay nada para impedir que ambas se produzcan en la misma persona.
- Colocar a una persona en un papel para el cual no está bien preparada para manejar, aumentará la vulnerabilidad de la persona ante el desgaste y una respuesta de estrés traumático.
- Todas las personas que trabajan en situaciones de emergencia complejas necesitan sentir que otros son conscientes de sus problemas y los apoyan. Necesitan el reconocimiento, incluso ante pequeños éxitos.
- El personal extranjero, personal local y trabajadores voluntarios locales presentarán vulnerabilidades muy diferentes y este es un terreno fértil para los conflictos entre el personal, que menoscabarán la eficacia del proyecto.

---

<sup>13</sup> Manual de CRS para Programación Psicosocial en Situaciones de Emergencia