



MANUAL DE SEGURIDAD

INTRODUCCIÓN

SECCIÓN I:

1 Conceptos y principios	5
a) ¿Por qué este manual?	5
b) ¿Qué riesgos existen?	5
c) Importancia de conocer este manual	6
d) Ámbito de aplicación de este manual	6
e) Briefing y debriefing	7
f) Documentación	8
2 Procedimientos establecidos sobre incorporación del personal	9
a) Antes de la incorporación.	9
b) Llegada a destino.	10
c) Salida y retorno.	10
d) Seguros.	11
e) Diagnósticos y Planes de Seguridad.	12

- Generales de la Organización.
- Por Delegación Exterior u Oficinas.

SU MMA RIO

SECCIÓN II:

3 Evaluación preliminar de riesgos: Diagnóstico de Seguridad.	14
a) Evaluación del contexto operacional general	14
b) Evaluación del contexto operacional más próximo	15

SECCIÓN III:

4 Plan de Seguridad (del personal y de la organización)	18	f) Planes de Contingencia	39
a) <i>Objetivos del Plan de Seguridad</i>	20	Fases establecidas para una situación de riesgo.	
b) <i>Personas responsables del Plan de Seguridad</i>	21	- Evacuación.	
c) <i>Funciones, tareas y responsabilidades</i>	21	- Hibernación.	
d) <i>¿A quiénes va dirigido el Plan de Seguridad?</i>	22	- Gestión remota.	
e) <i>¿Dónde puedo encontrar este Plan de Seguridad o los específicos país/oficina?</i>	22	g) Informes de Seguridad	41
5 Protocolos Operativos Habituales (POH)	23	h) Relaciones con los medios de comunicación	42
a) <i>Oficinas, viviendas e infraestructuras</i>	23	i) Colaboración con otras ONGDs e instituciones nacionales o internacionales	42
b) <i>Desplazamientos</i>	28	6 Anexos	43
c) <i>Asistencia a actos o reuniones</i>	36		
d) <i>Relaciones entre el personal y la organización</i>	37		
e) <i>Datos informáticos y documentos impresos</i>	38		

Introducción.

Paz y Desarrollo es una Organización No Gubernamental para el Desarrollo, fundada en Córdoba, España, en 1991, siendo su fórmula jurídica la de Asociación sin Ánimo de Lucro y teniendo como fines estatutarios, entre otros, la promoción de la cooperación internacional para el desarrollo en todos los países del mundo.

Bajo esta premisa **la organización ha venido desarrollando numerosos proyectos, programas y convenios desde su fundación, en América Latina, África y Asia;** así como de sensibilización y educación para el desarrollo en España.

Dentro del Plan Estratégico de la organización 2015/2019, aparece la necesidad de **contar con un Plan de Seguridad que garantice y minimice riesgos en nuestro personal en el exterior.**

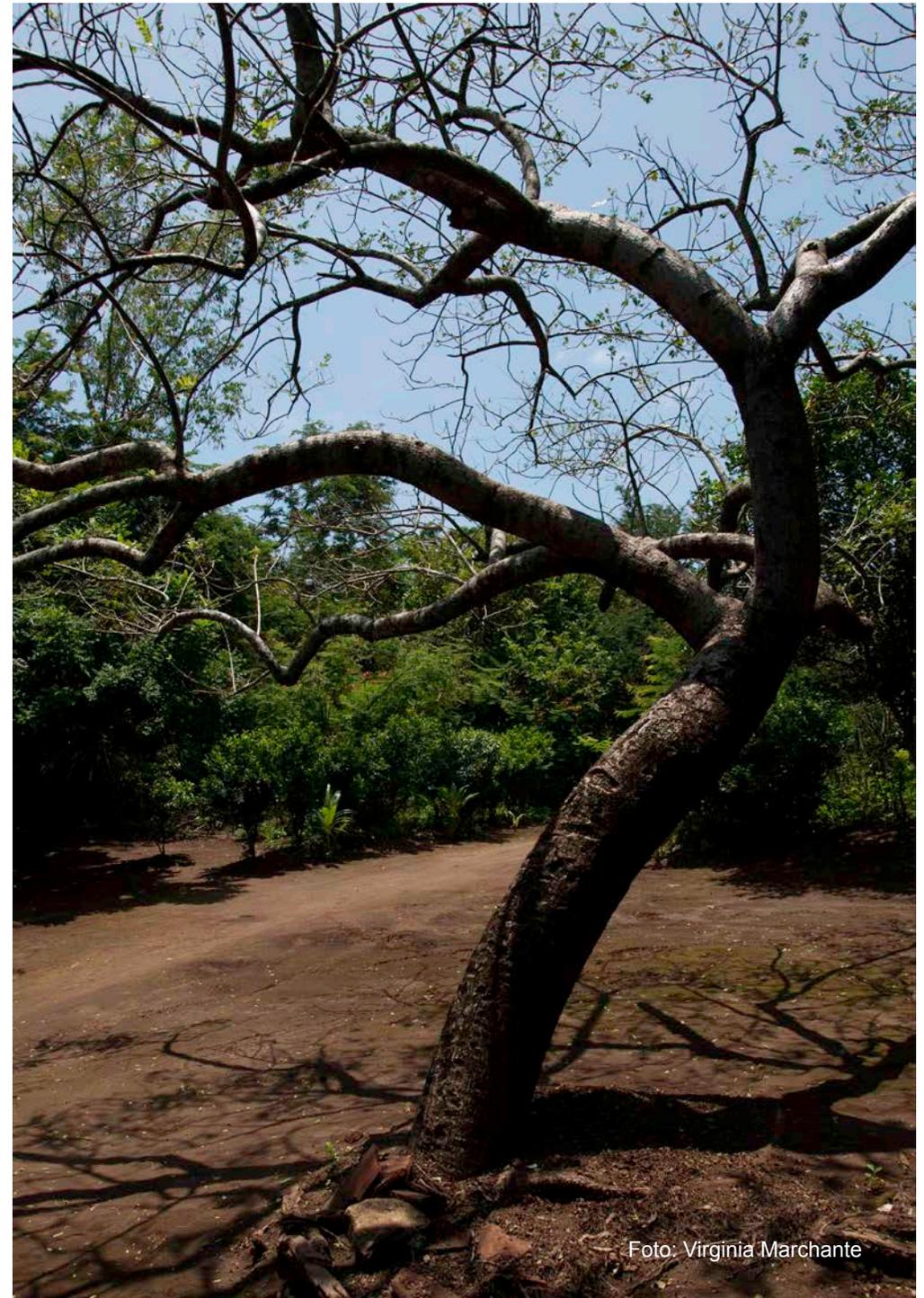


Foto: Virginia Marchante

SECCIÓN I

1 Conceptos y principios

a) ¿Por qué este manual?

El contexto sociopolítico mundial; la realidad social, política y económica y las situaciones singulares de los países en los que trabajamos, hacen necesario contar con una **herramienta marco que aglutine las normas y conocimientos básicos necesarios y facilite el acceso a otros documentos más específicos que sirvan para evitar, paliar y sobreponerse a situaciones de riesgo** a las que el personal de la organización puede verse expuesto en el desarrollo de sus funciones en los países en que operamos.

El conocimiento del contenido de este manual es de obligado cumplimiento para el personal expatriado, personal local y personal en sede que se halle en comisión de servicio fuera de España.

Dado que este manual es una herramienta marco, no pretende ser exhaustivo en todos los puntos que recoge, la información concre-

ta sobre determinadas cuestiones, situaciones y protocolos será recogida en documentos que se anexarán a este manual una vez redactados por parte de cada delegación u oficina, según lo que se indicará más adelante y en la medida en que en cada país o zona tiene sus propios riesgos y particularidades que, si bien están enmarcados en este manual, no parece operativo incluirlos en un documento general aplicable a toda la organización.

b) ¿Qué riesgos existen?

Los riesgos se pueden clasificar en función de quién los puede sufrir o de qué se puede ver afectado, siendo por tanto de tipo personal o material. Sin embargo, a su vez, ambos se pueden dar en el plano personal y en el plano institucional, por ejemplo, el riesgo de extorsión lo puede sufrir una persona que presta servicio como cooperante en una ONGD, pero puede sufrirlo tanto como persona particular como por ser el representante de la organización en el país y la extorsión ir dirigida hacia la organización.

Riesgos personales y riesgos materiales:

1 Riesgos personales: Salud (física y mental), robo, detención, secuestro, extorsión, desplazamientos, alojamientos, etc.

2 Riesgos materiales sobre los bienes personales o de la organización: Efectos personales, viviendas, oficinas, documentos, equipos informáticos, equipos de comunicación, vehículos, etc.

Por otra parte, los riesgos se pueden clasificar también según el grado de amenaza que supongan y la gravedad en caso de que el riesgo se materialice en un hecho.

A su vez, se pueden distinguir al menos 4 grados de riesgo, los cuales serán tratados más adelante.

En el Anexo 1 Se pueden encontrar pautas concretas para afrontar determinados tipos de riesgos, tales como robo, secuestro, detención ilegal, etc.

c) Importancia de conocer este manual.

Dada la importancia que la seguridad personal y de la propia organización tienen, *se hace imprescindible que todo el personal de Paz y Desarrollo (expatriado, sede y local) conozca este manual*, y los que de él emanen, y adopte las medidas en ellos contenidas para prevenir y paliar las situaciones de riesgo que pudieran darse.

Aunque podría decirse que el sentido común y la precaución son las máximas básicas a seguir, existen situaciones que por su complejidad ameritan de la aplicación de unos conocimientos y protocolos más complejos, aunque sin olvidar las máximas anteriores.

d) Ámbito de aplicación de este manual.

Como ya se ha indicado, este manual será de aplicación en todas las oficinas que Paz y Desarrollo tenga en cualquier país en el que trabaje y en cualquier zona de intervención donde se halle o desplace cualquier tipo de personal que dependa de un modo u otro de la organización, a saber: El presente manual será de común conocimiento entre el personal expatriado, personal local, personal voluntario expatriado y personal en sede cuando se encuentre cualquiera de ellos prestando servicio a la organización en cualquiera de los países en los que trabajamos. Para el caso del personal local, lo establecido en este manual sólo será de aplicación obligatoria durante su jornada laboral, siendo potestativa su aplicación fuera de la misma.

Para el caso del personal expatriado, personal en sede que realice una comisión de servicio y personal voluntario que preste servicio fuera de España, *este manual será de aplicación permanente, ya que se entiende que mientras permanezca en su destino fuera de España está bajo la responsabilidad de la organización al encontrarse representando a la misma* y, aunque se encuentre fuera de su jornada laboral, al igual que está cubierto por el seguro correspondiente, también está obligado/a a tomar las medidas necesarias para su seguridad. Del mismo modo, este personal está obligado a no realizar, tanto institucional como individualmente, ninguna acción que atente contra la política exterior de España.

e) Briefing y Debriefing

Como paso previo a la incorporación efectiva en su puesto de trabajo en destino fuera de España (o antes de iniciar la prestación voluntaria en el exterior), *el personal de nueva contratación asistirá a una reunión convocada por Servicios Centrales de Paz y Desarrollo*, donde se le dará la bienvenida y se le pondrá en antecedentes sobre la trayectoria de la organización, su misión, visión, valores, etc. y donde se hará entrega de cuanta documentación sea necesaria en función del puesto que vaya a desempeñar y tras acordar con la Coordinación Regional correspondiente el nivel de información a suministrar, así como la información concreta que sea necesaria antes de su llegada a destino. Cabe la posibilidad de que la reunión se mantuviese de forma virtual y la entrega de documentación se realizase mediante mensajería u otros medios, en su caso.

Del mismo modo, *a la finalización de su servicio (debriefing) se produciría un intercambio de información/documentación en los mismos términos que para el briefing inicial*. La documentación que se entregaría, entre otra posible, sería documentación de finalización de contrato, última nómina, finiquito, certificado de empresa, etc. En el caso del personal voluntario se determinará en cada caso qué documentación se entrega, dependiendo del tipo de voluntariado realizado y del tipo de debriefing realizado en terreno con quien haya tenido la responsabilidad sobre su prestación de servicio voluntaria.



Foto: Paz y Desarrollo

f) Documentación.

La *documentación a entregar previa a la llegada a su destino*

consistirá en:

- 1 Contrato de trabajo.
- 2 Acuerdo Complementario de Destino (según modelo establecido por el Estatuto del Cooperante).
- 3 Documentación relativa a los seguros (salud y vida) contratados a través de la AECID, en el caso del personal expatriado o los que correspondan en otros casos. Manual de Seguridad.
- 4 Documentación/información sobre el país de destino, contactos con el personal que ya está en terreno.
- 5 Billete para viajar a destino.
- 6 Documentación que pueda necesitar para visados o trámites necesarios antes de salir de España.
- 7 Cualesquiera otros documentos o equipos que se determinen como necesarios o procedentes.

Documentación a entregar a la salida del personal.

1 Última nómina, finiquito, liquidación, certificado de empresa y cualquier otro documento que legalmente proceda en el momento de la finalización de sus servicios en la organización.

2 Billete de regreso a España y comunicación de la fecha de baja en que causará baja en los seguros de cooperante contratados a través de la AECID.

3 El personal cesante devolverá de la forma que se determine aquella documentación o equipos que le hubieran sido entregados al inicio de su contrato de trabajo para el desempeño del mismo, no pudiendo quedar en su poder información, documentación o equipos de la organización, salvo que esta, expresamente y de forma motivada, así lo determine.



Foto: Salvador Enrich

2) Procedimientos establecidos sobre incorporación de personal

En el Manual de Procedimientos de Paz y Desarrollo se establecen las pautas a seguir para la incorporación y cese del personal a su servicio. Anexo 2.

a) Antes de la incorporación

Todo personal expatriado que se incorpore a la organización deberá estar en contacto con Servicios Centrales y/o Oficina Regional correspondiente para coordinar la documentación e información necesaria a tener en cuenta durante el proceso de contratación, incorporación y establecimiento en el país de destino. Para ello habrá de tener en cuenta cuestiones legales, logísticas y sanitarias, a saber: **Es necesario conocer los requisitos legales para entrar en el país** (pasaporte, visado, permiso de trabajo, etc.); también estará a lo que se le indique sobre su billete de avión, peso máximo de equipaje permitido, itinerario del viaje, escalas, etc.; por último, realizar los trámites sanitarios necesarios antes de su salida de España: Vacunas, profilaxis obligatoria según el país, certificados médicos, etc.

Previo a la salida de España se habrán de tener cumplidos todos los requisitos, obtenidos todos los documentos y cerrado todo el proceso de contratación, sin ello no se podrá proceder a viajar al

país de destino.

El personal de la Oficina Regional o Delegación Exterior que proceda, **será el encargado de facilitar los detalles necesarios sobre visados, vacunas, viajes, alojamientos**, etc. que deba conocer la persona que se incorpora. **Desde Servicios Centrales se emitirán cuantos documentos sean necesarios para realizar determinados trámites**, siempre que no sean susceptibles de ser realizados desde terreno, además de cuantos trámites legales a nivel de contratación, altas, seguros y cualesquiera otros que se determinen. En el Anexo 3 se encuentra información sobre requisitos para visados y vacunas necesarias para cada país o zona.

El personal que se incorpora estará obligado a cumplir cuantos requisitos se le indiquen para poder viajar y desempeñar su puesto de trabajo, bien sean los que imponga la legislación española por la que se rige su contrato de trabajo, bien los que el país de destino tenga para poder desarrollar su misión, o los que imponga el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, o la AECID, o sus OTC, en su caso.

En los días previos al viaje al país de destino, la persona que se incorpora se habrá coordinado con el personal que ya se encuentra en el país para concretar los datos de su viaje y acordar que alguien de la organización se desplace al aeropuerto de llegada a recogerlo/a, adoptando el personal sobre el terreno las medidas de seguridad necesarias para este tipo de actividades y, en especial, la constatación sobre el contexto de seguridad imperante en esos días en el país, en previsión de posibles circunstancias adversas que hicieran inviable la incorporación del nuevo personal.

b) Llegada a destino

Una vez en el destino, la persona que se ha incorporado habrá de realizar cuantos trámites burocráticos sean necesarios ante las autoridades del país (permisos de residencia, visados, etc.) y ante la representación diplomática española en el mismo (inscripción en el consulado, presentación ante OTC, etc.).

El personal de la Oficina Regional/Delegación Exterior, prestará el apoyo necesario a la persona que se acaba de incorporar para cuantos trámites burocráticos y/o logísticos necesite en los primeros días de estancia en el país, por ejemplo a la hora de buscar vivienda, en aras de la seguridad del personal y de la propia organización.

Es de obligado cumplimiento para todo el personal observar una conducta ejemplar mientras se permanezca en el país de destino y cumplir con todos los requisitos legales locales que existan para el personal extranjero que trabaja en el país, lo cual aplica también a nivel institucional. Además, **el personal expatriado (contratado o voluntario) deberá abstenerse de participar en temas políticos del país y de realizar injerencias políticas**. Por tanto, cualquier conducta considerada inaceptable o impropia (según el código deontológico interno y el de la cooperación española) de cualquier personal expatriado de la organización será revisada y podría dar lugar al cese en la organización e inmediata salida del país. Anexo 4.

c) Salida y retorno

La salida de la organización se puede producir por diversos motivos, bien **por finalización del contrato de trabajo** y que no haya posibilidad de continuidad en el país en el marco de otros instrumentos, bien **por baja voluntaria** mediante renuncia del personal, o bien **por motivos de salud o causa de fuerza mayor**. Así mismo, el incumplimiento de normas o el comportamiento impropio que pongan en riesgo a la organización, darán como resultado el cese y la salida inmediata de la organización del personal que así actuase.

A continuación se expone *la secuencia normal por finalización del contrato de trabajo*:

Siempre que sea posible se planificará la salida de un personal expatriado con al menos un mes de antelación, dicho plazo es el mínimo y durante el mismo se realizará el traspaso necesario a nivel técnico y de delegación de funciones, además de proveerse del billete de regreso a España, despedida de quien corresponda, notificación de bajas en seguros, notificación de bajas en Seguridad Social, etc. Se procederá a un debriefing en terreno o en España, según se determine en cada caso y por el medio que parezca más oportuno, en su caso.

En el caso de causar baja voluntaria en la organización, se estará a los plazos que se generen tras la notificación del trabajador/a.

Por último, **en caso de una repatriación por motivos de salud o causa de fuerza mayor** (por ejemplo en caso de evacuación forzosa del personal en el país), los protocolos a aplicar se indicarán en otras partes de este manual de seguridad, ya que se dependerá de las pautas que indiquen los seguros que cubren estas circunstancias o lo que disponga el Ministerio de AAEE y de Cooperación, AECID u organismo que se haga cargo de tales circunstancias. En caso de no existir instrucciones concretas por parte de los organismos anteriores, se procederá según los protocolos establecidos por Paz y Desarrollo para este tipo de contingencias, los cuales se describen en la Sección II.

d) Seguros

La organización, en cumplimiento de lo establecido por el Estatuto del Cooperante, **incluirá al personal expatriado contratado bajo legislación española en los seguros de salud y vida** contratados a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), a los que Paz y Desarrollo está adherida.

El personal que preste servicio como voluntario en el exterior o el personal en sede que temporalmente se desplace fuera de España, será cubierto por los seguros que en cada caso se determine y siempre en cumplimiento de la legislación que le sea aplicable. Para ello, Paz y Desarrollo tendrá una póliza flotante contratada con una entidad aseguradora en la que se incluya al personal que se desplace fuera de España por el tiempo de dicho desplazamiento.

Para el caso del personal local al servicio de Paz y Desarrollo en cada país, se estará a lo que disponga la legislación local vigente, asegurando no obstante al personal en la forma que corresponda legalmente, con las mejoras que potestativamente se pudieran dar, en el caso de que no existiera legislación local aplicable o esta implicara un nivel de aseguramiento inferior al que la organización entiende como mínimo.

Se procederá, cumpliendo con la legalidad correspondiente, en su caso, a la afiliación de todo el personal contratado laboralmente (en España o en cada país) en los regímenes de seguridad social o sistemas de prevención análogos que pudieran corresponder, realizando los pagos de cotizaciones y retenciones legalmente aplicables a cada trabajador/a.

Las instalaciones, vehículos y bienes de la organización, se asegurarán siempre que una norma de rango legal obligue a ello, o bien se estime que la situación o el contexto del país o zona hace recomendable contar con un seguro para cubrir contingencias que, tras el análisis de seguridad correspondiente, se estimen como altamente probables.

e) Diagnósticos y Planes de Seguridad.

Los diagnósticos de seguridad se pueden definir como los estudios y análisis que se realizan para evaluar la situación de seguridad o de inseguridad que la organización o su personal tienen en un lugar concreto (país, zona, oficina, etc.) y en un marco temporal dado, teniendo en cuenta también las previsiones sobre determinados factores de los que se pueda conocer de antemano su evolución. No son documentos estáticos, pues a medida que evolucionan determinados factores (sociales, políticos, económicos...) pueden verse afectadas las condiciones de seguridad, de ahí que sean documentos que precisan de una actualización continua.

Los planes de seguridad tienen como objetivo reducir los riesgos y las vulnerabilidades y emanan de los diagnósticos anteriores, en función de los resultados que arrojen los mismos se elaborarán los planes de un modo u otro y se incluirán tantas amenazas y vulnerabilidades como se hayan detectado, dando así los riesgos a los que se está expuesta la organización y su personal, los cuales se verán compensados por las capacidades que la organización y su personal posean para hacer frente a dichos riesgos. Este manual contiene en los siguientes epígrafes el marco para el diagnóstico de seguridad general de Paz y Desarrollo en terreno, así como el plan de seguridad general de la organización. Corresponderá a cada Coordinación Regional la elaboración de diagnósticos y planes complementarios más concretos para las delegaciones exteriores y oficinas que dependan de cada una de ellas.

1 Generales de la organización.

Como hemos visto, se trata pues de **reducir riesgos mediante la elaboración, conocimiento y puesta en práctica de los diagnósticos** y planes necesarios para ello, para lo cual se remite a las Secciones II y III de este documento donde se recoge el marco de la organización en este sentido y de donde emanarán los documentos concretos indicados en el punto siguiente.

2 Por Delegación Exterior u oficinas.

Se redactará un **diagnóstico y un plan de seguridad por país y, en caso necesario, por cada oficina**, existiendo en cualquier caso un plan de seguridad por oficina donde se recoja de forma clara aquellos puntos que, adaptados a la realidad de cada una de ellas, se indiquen en las Secciones II y III. Anexo 5.



Foto: Thomas Cristofolletti

SECCIÓN II

3) Evaluación preliminar de riesgos: Diagnóstico de Seguridad

Tal como se ha expresado en la sección anterior, **un diagnóstico de seguridad pondrá de manifiesto las amenazas y vulnerabilidades que sufrimos** y las capacidades de que disponemos, por lo que podemos designar el riesgo de una forma gráfica mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = (\text{amenazas} \times \text{vulnerabilidades}) / \text{capacidades}$$

Según la fórmula anterior se hace necesario definir sus conceptos como paso previo a la formulación del marco a seguir para la realización del Diagnóstico de Seguridad.

Riesgo: Se define como la posibilidad de que suceda algún hecho que produzca daños físicos o materiales.

Amenazas: Se entienden como la manifestación de la intención de producir un daño físico o material, de forma próxima o inmediata.

Vulnerabilidades: Se trata de factores que aumentan la posibilidad de que se materialice el daño o se aumente el alcance del mismo.

Capacidades: Se puede definir como aquellas habilidades, adiestramientos, conocimientos o experiencias que pueden dificultar la materialización de un daño y, por tanto, aportan una mayor seguridad.



Foto: Salvador Enrich

a) Evaluación del contexto operacional general

Como paso previo nos deberíamos preguntar quiénes somos (individualmente y como organización) y dónde estamos o queremos estar. Aunque parecen dos preguntas retóricas, no lo son. Cada una de ellas cobra sentido en el contexto que nos ocupa, ya que si como individuos no nos conocemos y sabemos nuestros límites, y como organización tampoco, no podremos saber si realmente podemos estar donde queremos y realizar la actividad encomendada.

El primer paso a seguir para la elaboración del diagnóstico de seguridad es **conocer el contexto en el que nos encontramos** realizando nuestro trabajo, tanto físico como social, económico o político. **Para ello se analizará la situación general del país y de las ciudades o zonas en las que se está trabajando** o se pretende trabajar próximamente. Dicho análisis abarcará aspectos tales como la climatología y la orografía del terreno, las comunicaciones y su estado (terrestres, marítimas, aéreas), la dotación y el estado de las infraestructuras públicas, las tendencias políticas y su relación con las ONGDs extranjeras, el nivel de desarrollo social (existencia de potenciales socios locales, organización de la sociedad civil, actitud de la población ante las ONGDs extranjeras, etc.) y conflictos sociales que existan, índices de desarrollo, factores religiosos o creencias tradicionales, usos y costumbres locales, factores sobre género y datos sobre criminalidad, así como cuantos datos ayuden a conocer el entorno en el que estamos trabajando.

Para todo lo anterior, son de capital importancia tener diversas fuentes de información como pueden ser socios locales, policía, autoridades con las que se trabaje..., es decir, toda aquella institución o persona que nos pueda facilitar o dirigir hacia esos datos que son de capital importancia para llegar a posteriores conclusiones.

b) Evaluación del contexto operacional más próximo

Una vez conocido el contexto será más fácil identificar aquellos riesgos que se deberían incluir en la siguiente tabla, junto a las vulnerabilidades, capacidades previas y las que se consideren necesarias. **Todo ello se debe reducir a un contexto más próximo**, es decir, acotado a la zona o zonas donde se trabaja o se pretende trabajar, a las zonas por las que habitualmente se realizan desplazamientos, al lugar donde están emplazadas las oficinas, a los riesgos sanitarios más habituales en la zona en la que nos encontramos o vamos de visita, al personal de organizaciones socias o al personal que trabaja para la organización, etc. Esto último puede resultar chocante, **realizar una evaluación del riesgo que puede suponer el propio personal, pero se debe tener todo en cuenta**, incluso que dentro de la organización pueda haber personas que “espíen” y faciliten información a terceras personas y éstas la utilicen para atacarnos de algún modo. Por tanto, es absolutamente necesario saber a quién se contrata, pedir referencias, preguntar a otras organizaciones en las que hayan trabajado o incluso solicitar un certificado de penales, todo en aras de la propia seguridad y la de la organización. No se trata de marginar, pero sí de evitar riesgos.

TABLA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS, VULNERABILIDADES Y CAPACIDADES

RIESGOS	VULNERABILIDADES	CAPACIDADES PREVIAS	CAPACIDADES NECESARIAS

RIESGOS	VULNERABILIDADES	CAPACIDADES PREVIAS	CAPACIDADES NECESARIAS
Detención policial infundada	Presentación de denuncia falsa	Se cuenta con asesoramiento legal	Memorizar teléfono abogado/a
		La ONGD y su personal no están comprometidas mediante ningún documento que respalde la denuncia	
Inundaciones	Se trabaja en una zona de riesgo por inundación	Se dispone de información y conocimientos para afrontar la situación	Se tiene actualizado el plan de emergencia
		Se dispone de un plan de emergencia	Se revisan periódicamente medios y víveres almacenados

Se recomienda reproducir esta tabla y ampliarla según las necesidades, consignando en ella los riesgos que se hayan detectado tras la evaluación del contexto, indicando en cada fila y por cada riesgo qué vulnerabilidades se detectan, qué capacidades tenemos a priori y cuáles podríamos llegar a tener. En la siguiente tabla se puede observar un ejemplo más gráfico.

Dentro de los riesgos probables que se detectarán en el diagnóstico de seguridad, se pueden indicar, entre otros, los siguientes tipos:

Riesgos naturales: Inundaciones, terremotos, corrimientos de tierras, erupciones volcánicas, etc.

Riesgos sanitarios: Enfermedades, epidemias, estrés, etc.

Otros riesgos: Amenazas, extorsión, secuestro, detención ilegal, desplazamientos, accidentes de tráfico, conflicto bélico...

Pese a haber identificado los riesgos o amenazas, se tienen que incluir también las vulnerabilidades que pueden acentuar dichos riesgos, así como las capacidades, tal como ya se ha comentado y realizar una graduación de los riesgos y sus vulnerabilidades en

función de su importancia o peligrosidad. De este modo posteriormente se dará prioridad a producir las capacidades necesarias o paliar las vulnerabilidades detectadas para cada riesgo, en función de su peligrosidad.

Para finalizar este apartado, el diagnóstico de seguridad ha de ser realizado por el conjunto del personal de una oficina o país, de forma participativa y ofreciendo el espacio y los medios necesario para ello, no en vano la seguridad de dicho personal es la que se pretende garantizar y para ello lo primero es saber qué amenazas pueden tener ello/as y la propia organización.



Foto: Thomas Cristofolletti



Foto: Thomas Cristofolletti

SECCIÓN III

4) Plan de Seguridad (del personal y de la organización)

Como dice el título de este apartado, **el plan de seguridad es de la organización y de su personal**, ya que es el personal quien identifica mediante el diagnóstico de seguridad las debilidades y las amenazas; las fortalezas y oportunidades (siguiendo el hilo de nuestras herramientas) y, por ello, tanto un documento como otro es elaborado, actualizado, puesto en práctica y evaluado por el propio personal que compone la organización.

Del párrafo anterior se desprende que **las personas que integramos esta organización debemos hacer nuestro el plan de seguridad, conocerlo, difundirlo (internamente) y ponerlo en práctica en el marco de nuestras rutinas de trabajo**, adaptándolo lógicamente a las necesidades específicas de cada una de ellas; así como actualizarlo, corregirlo o completarlo siempre que sea necesario. Para ello la organización proveerá del tiempo que se estime necesario para realizar este cometido,

así como los medios materiales necesarios para ello, ambas cosas previo visto bueno de Servicios Centrales, sobre todo en caso de incurrir en algún tipo de gasto, ya que inicialmente no se contempla una dotación presupuestaria específica para esta actividad más allá del uso de los medios ya disponibles en cada oficina. Lo anterior no implica que durante la implementación y desarrollo del plan de seguridad se tengan que realizar determinados gastos, por ejemplo para adquirir algún equipo de comunicación, generador auxiliar o tropicalizar algún vehículo, por ejemplo.

Como premisas fundamentales del plan de seguridad debemos tener en cuenta que ha de ser realista en el planteamiento que se haga sobre el contexto, las amenazas, vulnerabilidades y capacidades. Además, debe ser asequible para todo el personal y éste debe estar suficientemente motivado para ponerlo en práctica. Igualmente, se determinará la/s persona/s responsables del plan y se nombrará una cadena de mando encargada de su implementación y de manejar aquellas situaciones de riesgo que se puedan producir. Como norma general la persona que ostente la representación en un país será la responsable de la implementación del plan de seguridad en las oficinas y personal que operen en dicho país, estando siempre en coordinación con la persona que ostente la Coordinación Regional de la zona y ésta con Servicios Centrales y con la Dirección de la organización. No obstante, ante situaciones críticas la persona responsable en el país estará autorizada a tomar las medidas oportunas que sean necesarias para garantizar la seguridad de las personas y medios de la organización, especialmente cuando sea imposible la comunicación con las personas que se encuentren por encima en la cadena de mando.

Se puede decir que la seguridad se asienta sobre los siguientes principios:

Información: Estar informados/as, observar y obtener ciertos datos son premisas necesarias para entender, evaluar y definir una estrategia de seguridad. De la información que dispongamos o seamos capaces de obtener dependerá en gran medida nuestra percepción sobre los riesgos y amenazas a las que nos exponemos, se trata de estar siempre alerta y transmitir a la cadena de mando y al resto del personal toda aquella información que pueda resultar útil en materia de seguridad.

Normas y comportamiento: El cumplimiento de las leyes y normativas internacionales y del país en que nos encontremos es básico, es imprescindible respetar para poder ser respetados/as. El comportamiento, por tanto, del personal de la organización será siempre respetuoso con la legislación vigente y con los usos y costumbres locales, no sólo en lo institucional si no también en el trato personal con personas beneficiarias y socios locales. Así mismo, la organización dispone de normativas internas propias que son de aplicación en el accionar interno y en la proyección hacia el exterior, las cuales hay que cumplir y comportarse conforme a ellas.

Comunicación: En gran medida un sistema de comunicación interno fiable facilitará la transmisión de datos, situaciones e incidentes que sucedan. De este modo se podrán tomar precauciones, paliar situaciones que hayan ocurrido y proteger al personal de otras contingencias producto de las ya ocurridas. Pedir ayuda, informar de percances acaecidos durante un viaje, o simplemente informar de que todo va bien, dependerá del conocimiento y manejo de los diferentes sistemas de comunicación que puedan ser utilizados y será responsabilidad de las personas encargadas de

la implementación del plan de seguridad.

Protección: La organización promoverá y adoptará cuantas medidas sean necesarias para la protección del personal y de las instalaciones de la organización. Para ello, se establecerán los procedimientos de seguridad necesarios en cada situación o ámbito y se realizará la formación necesaria para dotar al personal de los conocimientos adecuados en esta materia, realizándose también cuantos simulacros o talleres formativos se estimen necesarios y sean compatibles. Se dispondrá de la información local para casos de emergencias y otras situaciones y se estará abierta a la coordinación/complementación con la misma.

Una vez establecidos estos principios, podríamos decir que la estrategia que pretendemos seguir en aras de la seguridad, va enfocada a la prevención mediante la puesta en marcha de acciones directas que prevean, minimicen o mitiguen situaciones de inseguridad que se puedan dar, contribuyendo a generar un entorno de trabajo lo más seguro posible y, por tanto, una mejora en la calidad de vida del personal de la organización. Para este propósito se hace necesario lo siguiente: **Mantener una buena capacidad para la obtención de información sobre situaciones que afecten a la seguridad; Tener, implementar, actualizar y evaluar un plan de seguridad adaptado a las necesidades detectadas, contando con el personal y la implicación del mismo en todas las fases;** trabajar para que el conocimiento que de Paz y Desarrollo tienen las personas beneficiarias en los países y zonas de intervención sea lo más amplio posible y se vea el trabajo de la organización como algo importante, siendo reconocida por su objetividad, transparencia y por el trabajo bien hecho de su personal.

Aumentar la seguridad significa reducir los riesgos previéndolos con la suficiente antelación, anticipándose y decidiendo cómo atacarlos. Para la reducción de los riesgos, se indican comúnmente tres estrategias a seguir:

Aceptación: Se identifican dos vertientes en esta estrategia, por un lado la aceptación que la organización haga de la cultura, idiosincrasia, organización y sociedad en general de la población meta y del contexto local en el que se enmarquen sus actividades y, por otro, la aceptación que la población meta, sociedad civil en general e instituciones hagan de nuestra organización. Para esto último, **se trabajará por difundir la misión, visión y valores de nuestra organización y se identificarán y formularán las actividades en total coordinación con las personas beneficiarias, socios locales e instituciones**, en su caso, haciéndoles partícipes de su propio proceso de desarrollo. Igualmente se hará en el resto de las fases del ciclo de la acción de desarrollo que se realice (ejecución, seguimiento, evaluación...). Si es aceptada una acción de desarrollo que les supondrá un beneficio de algún tipo, también aceptarán a la organización que les acompañe en ese proceso, nos verán como un aliado/amigo y se pulirán ciertas reticencias iniciales.

Protección: Con esta estrategia se pretende implementar las medidas necesarias para lograr **paliar las vulnerabilidades detectadas, instalando equipos o construyendo barreras** que impidan o dificulten la materialización de las amenazas que se hayan identificado. Por ejemplo, construyendo un muro perimetral o instalando un sistema de alarma.

Disuasión: De alguna forma es difícil que una ONGD pueda aplicar esta estrategia, ya que disuadir a quien presente una amenaza mediante la imposición de sanciones de algún tipo o denunciando sus amenazas o acciones, no resulta fácil, en general lo único que se puede hacer es **advertir sobre la posibilidad abandonar las actividades y hacer ver las repercusiones que ello tendría para la comunidad beneficiaria, intentando que ésta haga recapacitar a quienes han amenazado** o atacado a la organización, de ahí la importancia de manejar bien la estrategia de aceptación.

El uso que hagamos de cada una de estas estrategias vendrá condicionada por cómo se pueda aplicar cada una de ellas al contexto concreto de la zona, oficina, país, lugar, etc. en el que nos encontremos.

a) Objetivos del Plan de Seguridad

Reducir el grado de amenazas detectadas, reducir las vulnerabilidades que se sufran, aumentar las capacidades previas y definir los métodos de trabajo de la organización y las pautas de comportamiento del personal de acuerdo con las directrices seguridad que sean de aplicación en cada caso.

b) Personas responsables del Plan de Seguridad

La responsabilidad de la redacción, implementación y seguimiento de este plan de seguridad general recae en el Área de Servicios Centrales de Paz y Desarrollo. La redacción, implementación y seguimiento de los planes específicos por países y/o las diferentes oficinas de Paz y Desarrollo en los países en los que se trabaja, recaerá en las Coordinaciones Regionales de las que dependan dichos países u oficinas, así como en las representaciones país correspondientes. Se establecerá la cadena de mando que la organización determine en cada país para afrontar las situaciones de riesgo que pudieran producirse.

No obstante lo anterior, todo el personal está invitado a participar en la redacción e implementación del plan. Se tomará como base para la elaboración de los planes específicos país/oficinas este plan general. Anexo 5.

c) Funciones, Tareas y responsabilidades.

Coordinadores/as Regionales:

1 Diseñarán la forma en que se apliquen e implementen las distintas estrategias de seguridad.

2 Asumirán la responsabilidad sobre el control de la gestión de los planes de seguridad de cada delegación u oficina bajo su coordinación. Para ello podrán delegar ciertas tareas en los/as delegados/as país, pero la responsabilidad final la asume la coordinación regional.

3 Establecerán aquellos requisitos de seguridad que estimen convenientes.

4 Velarán por el cumplimiento y correcta aplicación de la normativa interna aplicable sobre seguridad y las estrategias de emergencia establecidas aplicables a cada caso.

5 Garantizarán que se cumplan estrictamente las directrices sobre seguridad dadas al personal, comenzando por él/ella mismo/a.

Delegados/as / Responsable País:

1 Deberán conocer los manuales de seguridad internos, los procedimientos de emergencia establecidos y la normativa aplicable en el país en cuestión, así como proponer las actualizaciones necesarias de los documentos sobre seguridad de la organización.

2 Aplicarán, cumplirán y harán cumplir las directrices correspondientes para asegurar un impacto mínimo ante los riesgos potenciales para la seguridad de las personas y medios materiales.

3 Asegurarán un flujo de información entre el personal a distintos niveles, de manera que el accionar de unas y otras personas no comprometa la seguridad de las demás. Igualmente se mantendrán relaciones institucionales con otras organizaciones e instituciones

que operan en el país, así como con las instituciones públicas del país, en aras de un intercambio de información y una interacción en materia de seguridad.

4 Vigilarán su seguridad personal y promoverán que se interioricen las cuestiones sobre seguridad entre el resto del personal.

5 Se comportarán conforme a las directrices de la organización, las de la política de la Cooperación Española y al código de conducta de la Coordinadora Española de ONGD al que Paz y Desarrollo está adherida. Anexo 4.

6 Estarán familiarizados/as con los equipos de comunicación disponibles, conocerán el manejo y prestaciones de los mismos y determinarán quiénes de entre el personal están autorizados a manejarlos, mantenerlos y portarlos.

7 Serán responsables, en primera instancia, de la seguridad de la organización en su país de destino.

d) ¿A quiénes va dirigido el Plan de Seguridad?

Este plan, así como los específicos que se redacten y la documentación anexa a los mismos, **está dirigido a todo el personal de Paz y Desarrollo, tanto contratado en España, local o voluntario; así mismo está dirigido tanto al personal dentro de sus funciones institucionales como miembros/representantes de la organización como al mismo personal en su accionar privado, especialmente al personal expatriado que opera fuera de España**, por considerarse

que el comportamiento en su vida privada puede afectarle tanto como persona individual como por ser miembro de la organización.

e) ¿Dónde puedo encontrar este Plan de Seguridad o los específicos país/oficina?

El Plan de Seguridad General de Paz y Desarrollo, así como los planes específicos por país/oficina que lo complementan y sus respectivos anexos **se encontrarán a disposición del personal en el tablón de anuncios de cada oficina**, en lugar visible y siempre localizados. Igualmente se dispondrá que el personal de nuevo ingreso reciba una copia física o electrónica de dicho/s plan/es como documentación imprescindible, cuyo contenido deberá conocer y acatar las instrucciones en él/ellos contenidas. Lo anterior aplicará también para todo el personal que viniera prestando servicio en Paz y Desarrollo con anterioridad a la fecha de entrada en vigor de esta normativa interna.

En cualquier caso, y dada la importancia que la seguridad tiene en nuestro trabajo, **existirá una copia del manual general y de todos los manuales específicos con sus anexos colgada en el disco virtual** de Paz y Desarrollo.

5) Protocolos Operativos Habituales

Denominamos protocolos operativos habituales (POH) a aquellos procedimientos logísticos utilizados para la realización de cada una de las tareas y funciones que tiene asignado el personal de Paz y Desarrollo y que por su cotidianeidad o por la frecuencia en que se producen hacen que, en aras de la seguridad, se determine la forma de realizarlos de forma segura. De igual forma, para aquellas actividades que se prevean se puedan realizar sin ser habituales, también se establecerá su operativa correspondiente, y se recomendarán pautas de seguridad individual para que cada persona las pueda aplicar en su vida privada.

En cada caso y para cada operativa se hará la evaluación previa correspondiente (Sección II, Diagnóstico de seguridad).

a) Oficinas, viviendas e infraestructuras

La elección de un inmueble destinado a ubicar las oficinas de la organización, a vivienda del personal o al alojamiento de enseres, documentación o materiales se ha de realizar cuidadosamente, teniendo en cuenta los riesgos y vulnerabilidades que presenta cada inmueble y las ventajas que aporta.

Se debe prestar especial atención cuando se selecciona un inmueble debido a la importancia que tiene, no sólo por ser el sitio donde se residirá o trabajará, si no porque es potencialmente el sitio destinado a refugio o punto de reunión y desde donde se coordinaría el plan de contingencia en caso necesario. Además, en esa ubicación se encontrarán los medios técnicos necesarios para comunicarnos, existirá acopio de víveres de emergencia y se dispondrá de los materiales mínimos necesarios para afrontar las situaciones de riesgo que se identifiquen como más probables en el diagnóstico de seguridad.

Características a tener en cuenta sobre los inmuebles a alquilar:

1 *Dispondrá del espacio suficiente para albergar el mobiliario y materiales de oficina necesarios* para el trabajo a desempeñar, así como para el resto de la logística que se estime necesaria. En caso necesario, se valoraría la opción de compartir ubicación con otra organización, aunque en zonas interiores debidamente delimitadas y suficientemente independientes.

2 *Se evitará la elección de un inmueble ubicado en zonas de riesgo por desprendimientos, inundaciones;* zonas especialmente conflictivas; con mala comunicación o sólo una vía de salida; emplazadas demasiado cerca de posibles objetivos de atentados o altercados; en las inmediaciones de transformadores eléctricos o tendidos eléctricos de alta o media tensión, especialmente cuando estos atraviesen la vertical de la edificación.

- 3 Se procurará que se encuentre en un lugar al que se pueda acceder con facilidad, desde varias vías diferentes; *ubicada en zonas donde se concentren otras organizaciones u oficinas de interés; que cuente con adecuado alumbrado público; que sea zona de tránsito habitual de personas y vehículos*; que sea una zona donde el suministro eléctrico, telefónico e Internet ofrezca garantías. Se procurará que el inmueble no se encuentre apantallado en caso de necesitarse la instalación de antenas para equipos de transmisiones de radio (comunicación con otras oficinas y vehículos) o vía satélite.
- 4 El inmueble deberá contar con suficientes *medidas de seguridad tales como rejas en ventanas* (caso de plantas bajas y deberá contar con apertura y cerradura de seguridad en alguna de ellas que permita la evacuación por la misma en caso necesario), *muro perimetral debidamente protegido por concertina en caso necesario, puertas y cerraduras de seguridad, disponibilidad de aparcamiento dentro del perímetro propio, se evitará que las puertas de acceso den directamente a la calle* (siempre deberá existir una separación o reja al menos), etc. Se valorará muy positivamente la existencia de un generador eléctrico auxiliar dotado de conmutador red/generador automático que garantice el suministro eléctrico si falla el suministro contratado. En caso de tratarse de oficina o vivienda dentro de un edificio se evitarán las plantas más altas y se evaluarán las vías de escape interiores del edificio (por ejemplo, cercanía a escaleras de emergencia exteriores, caja de escalera del edificio, señalización existente, etc.). Tanto en el caso de edificación independiente como dentro de un edificio, se intentará conocer la resistencia de la construcción ante terremotos, ondas sísmicas o fuertes vientos.
- 5 Se tendrá que *evaluar si serán necesarias realizar reformas de albañilería, fontanería, electricidad o de medidas de seguridad* las cuales, en caso de ser necesarias, contarán con la aprobación del propietario del inmueble. Igualmente se contará con el permiso de la propiedad para la instalación de logotipos en fachadas u otros elementos de visibilidad de la organización, siempre que su instalación no sea contraproducente con la seguridad de la organización y de su personal.
- 6 *Se valorará positivamente la existencia de personal de seguridad en caso de edificios* y en caso de construcciones independientes se verá la necesidad de contratar o no dicho personal de seguridad o control.
- 7 *En el caso de viviendas particulares, el personal de la organización estará obligado a elegirlos según lo expresado en los puntos anteriores*, siempre y cuando sea la organización quien sufrague, en todo o en parte, dicho gasto. En caso de que el gasto sea por cuenta del personal, se ruega que tenga en cuenta lo expresado aquí como recomendaciones para su propia seguridad que debería aplicar.
- 8 *Para el caso de estancias cortas o de visitas que no sea posible alojar de otra manera, se dispondrá de hoteles o alojamientos públicos* que hayan sido previamente evaluados y que ofrezcan las suficientes garantías de salubridad y seguridad.
- 9 Finalmente, *es conveniente informarse sobre el propietario del inmueble y comprobar que efectivamente este es de su propiedad* e

intentar asegurarse de que sus actividades son lícitas. También es recomendable indagar sobre los vecinos o el vecindario. Siempre que se arriende un inmueble se firmará un contrato redactado según la normativa vigente en el país y, al menos, en Inglés o versión bilingüe idioma local/Inglés (o Castellano si es posible).

En aras de la seguridad, se establecerán como medidas de seguridad las siguientes pautas:

Oficinas

1 Se establecerá un *control estricto sobre las llaves de la oficina*: ¿Quién debe tener llaves y de qué?, ¿quién es la persona responsable de ejercer el control de las llaves?

2 Se dispondrá de *armarios que se puedan cerrar con llave para poder guardar documentación confidencial a la que sólo pueda acceder determinadas personas* debidamente autorizadas. En el mismo sentido se valorará la necesidad de instalar una caja fuerte (anclada al suelo o a la pared) y lo más alejada posible de la entrada del recinto de la oficina.

3 Se dispondrá de los *extintores necesarios, en tipo y cantidad correspondiente a la aplicación de la normativa local aplicable en esta materia*. Dichos equipos se instalarán y señalarán con su pictograma correspondiente en los lugares más convenientes según lo anterior; se instruirá al personal en su uso y se realizará el mantenimiento periódico correspondiente por parte de empresa autorizada para ello. En caso necesario o en aplicación de la normativa

local vigente, se instalarán detectores de humo y se señalarán las salidas de emergencia o vías de evacuación que se identifiquen en el plan de seguridad concreto de cada oficina. *Se dispondrá de un circuito eléctrico de alumbrado de emergencia al que estarán conectadas las lámparas necesarias en los puntos adecuados*. Se revisará que en el cuadro de mando y protección de la instalación eléctrica existan interruptores diferenciales automáticos que corten el suministro en caso de derivación de aparatos receptores, evitando así el peligro de electrocución de las personas. Estos interruptores diferenciales son diferentes de los interruptores magnetotérmicos que protegen los diferentes circuitos de la vivienda de cortocircuitos eléctricos y sobreintensidades. Las instalaciones que sean competencia de la propiedad del inmueble correrán por cuenta de la misma y deberán estar operativas en el momento de ocupar el inmueble. Se dispondrá siempre de un botiquín para primeros auxilios. Anexo 6.

4 En caso de evaluarse como necesario para cubrir determinados riesgos, *se instalará un sistema de alumbrado del perímetro exterior del inmueble*, así como un sistema de alarma y/o vigilancia.

5 Se procurará *instalar en la entrada de las oficinas un puesto de oficina encargado de atender el acceso a la misma*, controlar a las personas que accedan y anunciar (por sistema de comunicación interna, si es posible) y controlar a las visitas.

6 *Se evitará trabajar por la noche y en fines de semana, sobre todo si implica la presencia de una única persona en la oficina*. Para poder hacerlo habrá de contarse con autorización expresa por parte

de la persona responsable de la delegación o superior jerárquico correspondiente.

7 En relación con los movimientos de dinero, *se procurará realizar los pagos mediante transferencia bancaria o cheque nominativo*. Para pagos menores se establecerá un mecanismo de caja chica, debidamente controlada por las personas responsables. Cualquier movimiento de efectivo, bien sea para sacar dinero del banco o realizar pagos en metálico habrá de evitarse hacerlo siempre en los mismos días del mes.

8 *Se mantendrá actualizado en el tablón de anuncios de cada oficina un listado con los teléfonos locales de emergencia, embajadas, consulados y los contactos del personal* de dicha oficina y de Servicios Centrales en España, así como cualesquiera otros teléfonos de interés que se estimen necesarios.

9 *El estacionamiento de los vehículos de la organización se realizará dentro del recinto de la oficina* (zona perimetral de seguridad o garaje del edificio de oficinas), se procurará hacerlo en lugar visible para el personal de la oficina o de seguridad y estacionado de tal manera que se pueda realizar una rápida salida (en batería y de cara a la salida, siempre que sea posible).

Viviendas

1 Al igual que las oficinas, *se procurará elegir inmuebles que no estén cerca de edificios públicos, recintos militares u objetivos potenciales de ataques terroristas*, bombardeos o altercados públicos.

2 Se recomienda que el personal resida cerca unos de otros, de modo que se puedan prestar ayuda en caso necesario ante situa-

ciones críticas, además de facilitar la labor de localización y evacuación en caso necesario.

3 Es recomendable *evitar plantas demasiado altas o plantas bajas, un piso o apartamento* situado en una segunda a quinta planta garantizará una evacuación por medio de un coche escala del servicio de bomberos, en plantas más altas podría haber problemas de alcance de la escala en ese caso y las plantas bajas o primeras plantas pueden ser objeto de robos y asaltos con más facilidad.

4 *Las puertas y ventanas deberán tener cerraduras sólidas y aportar el grado de seguridad necesario*. Las ventanas, en caso necesario, tendrán instaladas rejas de hierro macizo y, al menos una de ellas deberá ser practicable mediante cerradura, de manera que facilite una posible vía de evacuación en caso necesario. Deberán contar con cortinas o persianas, las cuales se deberán mantener cerradas durante la noche.

5 Si el diagnóstico de seguridad lo aconseja, en caso de disponer del suficiente espacio, *se adaptará una habitación a modo de “habitación anti pánico”, separada del resto de la vivienda mediante reja hasta el techo con cerradura de seguridad y posteriormente una puerta opaca sólida (con mirilla) o puerta blindada con cerradura de seguridad*. Si dispone de ventana deberá tener reja con cerradura, de modo que pueda ofrecer una vía de escape en caso necesario. Dicha habitación se dotará con agua y provisiones para varios días y deberá haber algún medio de comunicación permanentemente en ella (móvil, emisora...). El alumbrado deberá ser autónomo en caso necesario (linternas, lámparas dinamo, etc.). Se dispondrá de algún

tipo de sistema de evacuación o almacenamiento de aguas negras. En caso de que la altura del inmueble lo haga viable, se dispondrá de escalera o escala a través de la cual evacuar el inmueble. Este tipo de recinto dentro de la vivienda también se puede realizar haciendo una división de una parte de la vivienda mediante una reja hasta el techo con cerradura de seguridad, por ejemplo, en inmuebles de dos plantas, cerrar el final de la escalera con una reja o puerta de metal sólido con cerradura de seguridad, aislando una planta de otra y usando la de arriba como refugio en caso necesario.

6 Como medida de precaución, *se mantendrá la puerta de acceso a la vivienda cerrada con llave, aún cuando estemos dentro de la vivienda y las cortinas cerradas durante la noche* y siempre que no sea necesario disponer de luz natural, pero moviendo a diario las cortinas para mostrar que está habitada la vivienda, salvo en aquellos casos en los que nuestra presencia deba pasar desapercibida.

7 *Cualquier persona ajena que deba acceder a la vivienda, deberá identificarse claramente* y, como mínimo, deberemos poder observar a la visita a través de la mirilla instalada en la puerta de entrada, por lo cual el pasillo o rellano de acceso común del edificio deberá contar con la suficiente iluminación para que podamos ver claramente a la persona que pretende acceder a nuestra vivienda. En caso necesario, se instalará una lámpara al exterior de la puerta (preferiblemente empotrada en obra), la cual se gobernará desde el interior de la vivienda.

8 *Se aconseja que las zonas comunes cuenten con vigilancia las 24 horas*, especialmente la entrada al recinto y aparcamientos si los hubiere.

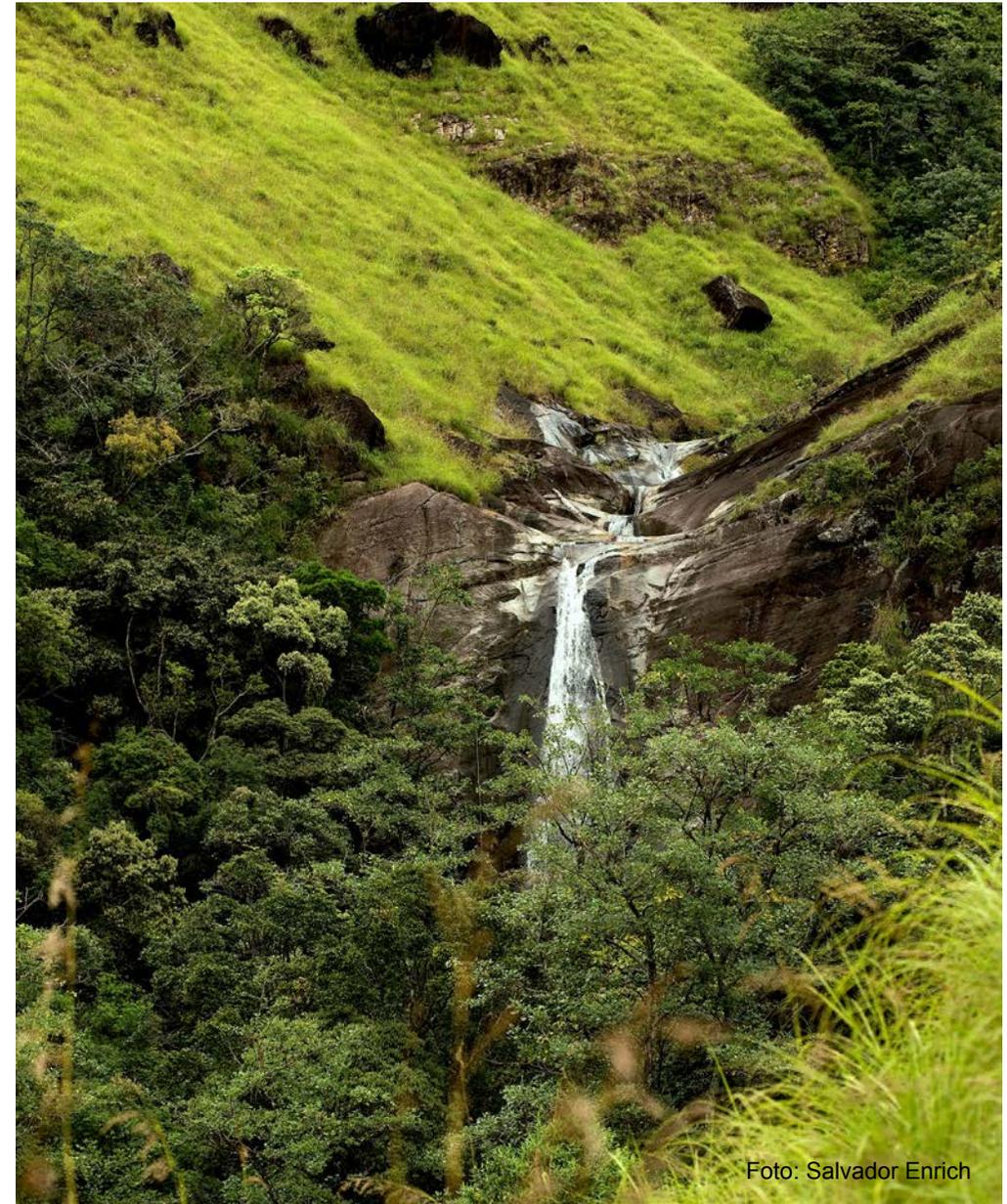


Foto: Salvador Enrich

b) Desplazamientos:

Se trata de un capítulo sumamente importante, ya que **el traslado del personal a las zonas concretas de intervención y ejecución de las actividades es inherente al trabajo que realizamos**, bien se trate de personal local o personal expatriado que preste servicio en la oficina del país, o bien porque se trate de los desplazamientos del personal que trabaja en las oficinas de campo y ha de desplazarse a la oficina país con cierta frecuencia.

Sea cual sea el motivo del desplazamiento, se realizará preferiblemente en los vehículos de la organización, utilizando únicamente los medios de transporte colectivo cuando no haya otra posibilidad y previa evaluación de los riesgos que pueden entrañar. Igualmente, siempre que las circunstancias no lo desaconsejen, se podrá viajar en vehículos de los socios locales con los que habitualmente estemos trabajando y cuyo personal conozcamos previamente.

Todo desplazamiento a terreno o fuera del entorno de la base, deberá obedecer a procedimientos operativos previamente establecidos en el marco de la ejecución de un instrumento de cooperación o bien obedecer a la realización de misiones de identificación, evaluación o mantenimiento de relaciones institucionales. Se puede incluir también aquí los desplazamientos por motivos de emergencias o contingencias no planificadas que hubieran de realizarse. En cualquier caso, todo desplazamiento deberá ser autorizado por la persona que ostente la representación en el país o coordinación regional.

Premisas fundamentales sobre los desplazamientos:

- 1 **Los vehículos serán conducidos por el personal asignado** a tal función y sólo en casos de emergencia o necesidad los utilizará otro tipo de personal de la organización cuando se trate de desplazamientos largos fuera de zonas urbanas.
- 2 **Queda terminantemente prohibido conducir vehículos de Paz y Desarrollo estando bajo los efectos del alcohol, drogas** o medicación cuyos efectos desaconsejen la conducción y manejo de vehículos.
- 3 En los vehículos propiedad de Paz y Desarrollo o afectos a las acciones que se estén ejecutando, **quedará terminantemente prohibido el transporte de drogas, alcohol, armas, municiones y explosivos**.
- 4 Del mismo modo, **no se transportará a ninguna persona ajena a la organización, salvo socios locales, personal diplomático o técnico español sobre el terreno o visitas institucionales** previamente concertadas y autorizadas. No está permitido recoger a autoestopistas.
- 5 **En ningún caso se permitirá viajar en un vehículo de Paz y Desarrollo a personal armado, ni propio ni ajeno**, lo cual convertiría al vehículo en un posible blanco y manifestaría la posible adopción de la organización de una causa u otra en caso de conflicto, lo cual comprometería la neutralidad y objetividad de la organización. Salvo en caso de amenaza manifiesta y riesgo personal fundado, esta

última es una norma de obligado cumplimiento por parte de todo el personal de la organización.

6 *Se viajará con los seguros de las puertas cerrados* y las ventanillas subidas siempre que sea posible.

7 *Los vehículos que se utilicen habrán de ser de un tipo acorde a las necesidades de cada caso, preferiblemente 4X4, diesel y de color claro*; se elegirán con suficiente potencia cuando su uso esté destinado a zonas elevadas por encima de los 2.500 metros sobre el nivel del mar. Siempre que no sea contraproducente por motivos de seguridad, se adherirán logotipos de la organización en la carrocería del vehículo, los cuales se podrán quitar en caso necesario. Así mismo, para el caso de vehículos perteneciente a los instrumentos en ejecución, se adherirán también los logotipos oficiales de las entidades que cofinancian dicho instrumento, dando cumplimiento también a la visibilidad que se debe dar a la entidad cofinanciadora. Dichos logotipos se quitarán del vehículo si las condiciones de seguridad así lo aconsejan.

8 *Todo vehículo deberá tener un conductor asignado y el conjunto de ellos (en caso de haber más de dos) contará con una persona responsable de los mismos*, que será la persona encargada de vigilar que se encuentren en perfecto estado mecánico, así mismo llevará un control de los libros de kilometraje y mantenimiento de los vehículos y dará las oportunas instrucciones para que sean revisados, mantenidos, reparados y acondicionados en todo momento. Dicha persona será la encargada de asignar conductor y vehículo en cada ocasión, según sea aconsejable por las circunstancias de cada viaje, así mismo guardará sigilo sobre las rutas, desplaza-

mientos y viajes que le sean comunicados antes de los mismos, organizando lo necesario para cada uno de ellos e informando sólo al conductor con la mínima antelación necesaria. Como norma habitual, el manejo de los vehículos quedará asignado a personal local que será contratado al efecto y del que se requerirá experiencia previa y referencias.

9 *Los vehículos en orden de marcha estarán dotados con un juego de herramientas básico, suficiente para reparar en ruta las averías más habituales que se pudieran presentar*. Incluirá una rueda completa de repuesto, gato y llave para ruedas, lámparas de repuesto, fusibles, eslinga o cable de acero para remolque (con cabestrante manual o eléctrico si se estima necesario), linterna autónoma (con pilas y repuestos) y lámpara conectable al vehículo, bidón de agua y bidón extra de gasoil (si la legislación local lo permite), extintor, también es conveniente contar con un acumulador/arrancador eléctrico que permita arrancar el vehículo si falla la batería y pinzas de arranque de amperaje suficiente para la intensidad de la batería. Es conveniente contar con una toma de corriente en el maletero del vehículo para instalar una nevera eléctrica en caso necesario u otros accesorios. Se dispondrá de impermeables para lluvia, raciones de comida para casos de emergencia y agua potable. Se dispondrá de un botiquín permanentemente actualizado. Anexos 6 y 7. En caso de que se estime necesaria la comunicación vía radio (por inoperatividad de la telefonía móvil y no disponer de teléfono vía satélite), se instalará equipo transmisor/receptor de radio UHF o VHF, que incluirá la antena y complementos necesarios. La frecuencia de trabajo de dicho equipo de transmisión vendrá determinada por la que se use tanto en las oficinas de terreno y de país para estos cometidos y siempre respetando la normativa vigente en el país en materia de espacio radioeléctrico, obteniendo en caso

necesario las licencias pertinentes. Se instruirá convenientemente al personal encargado de su manejo y se convendrán los indicativos de llamada a utilizar por todo el personal que los utilice. La adquisición, instalación y el uso de estos equipos estará acotado a las necesidades y circunstancias que la persona responsable en el país determine.

10 *Habitualmente se dispondrá de un teléfono móvil en cada vehículo cuando este se encuentre de viaje.* Como se ha comentado anteriormente, se aconseja disponer de un teléfono vía satélite para los desplazamientos a las zonas de intervención, siempre que las circunstancias de seguridad así lo recomienden.

11 *En todo vehículo se portará la documentación del mismo* (tarjeta técnica, pagos de impuestos, documentación del seguro, inspecciones pasadas, permiso de circulación y cualesquiera otros documentos a los que obligue la legislación local). Existirá una copia de la documentación completa de cada vehículo en la oficina correspondiente, así como un segundo juego de llaves del vehículo, todo ello guardado bajo llave y custodiado por el representante país o persona en quien delegue.

12 Relacionado con el punto anterior, *en cada vehículo habrá un libro de kilometraje que posteriormente se entregará*, con la frecuencia que se determine, a la persona responsable de la gestión en terreno del instrumento al que esté adscrito dicho vehículo y que servirá como fuente de verificación sobre determinadas actividades realizadas. Así mismo, se diseñará y dispondrá de un modelo de plan de ruta para cada desplazamiento que haga el vehículo y contendrá los siguientes datos: Matrícula del vehículo, número

de teléfono móvil/satélite que irá en el vehículo, indicativo radio del vehículo (si tiene radio), nombre del conductor, fecha de salida, fecha de regreso, lugar de inicio del viaje, lugar de destino del viaje, tiempo de viaje habitual para dicho desplazamiento, itinerario que va a seguir el vehículo, itinerario alternativo en caso necesario, horas y fechas de contactos para seguimiento (llamadas, en caso necesario, para comprobar que el viaje va según lo planificado). Se incluirá antes de la salida el nombre de las personas que viajen en el vehículo. Durante el viaje se establecerán las llamadas a la oficina a las horas que figuren en el plan de ruta y los reportes de seguridad que se hubieran producido. Se dejará una copia del plan de ruta en la oficina, a la persona encargada del control de los vehículos. Para dichos reportes de seguridad existirá un modelo específico que se adjuntará al modelo de plan de ruta anterior.

El modelo incluirá al menos la siguiente información:

Tipo de incidente registrado. En caso de accidente de tráfico: ¿quién está involucrado?; ¿cuándo ha ocurrido?; ¿dónde ha ocurrido? facilitar datos lo más exactos posible; ¿ha habido heridos, cuántos, quiénes?; ¿han sido evacuados/as?; estado actual; ¿ha sufrido daños el vehículo?; ¿es posible continuar viaje?; ¿se ha avisado a policía, seguro, grúa...?; ¿es necesario enviar ayuda?. Para el caso de otro tipo de incidente: Asalto, robo, etc., se incluirán los siguientes puntos (excepto los que son iguales al caso anterior): Tipo de incidente registrado y contrastado; ¿quién está involucrado?; ¿cuándo ha ocurrido?; ¿dónde ha ocurrido? Facilitar datos lo más exactos posible; ¿ha habido bajas, heridos, destrozos, etc.?; ¿cómo de grave es la situación, heridos, destrozos, etc.?; ¿qué respuesta ha habido por parte de la población, autoridades, organizaciones, etc. sobre el incidente?; ¿son necesarias otras colaboraciones o respuesta de otro tipo para estabilizar la situación?; en su caso, ¿cuántas perso-

nas han cometido la acción?; ¿qué han hecho?; ¿dónde están ahora?; En caso de desastre natural, situación actual meteorológica, sísmica, marítima, etc.; ¿continúa la situación ahora?; ¿se prevé que continúe o ha sido algo puntual?; Facilitar teléfonos de contacto, frecuencias de radio, lugar donde se permanecerá y cualquier otra información que permita o ayude a su localización y/o comunicación. Concertar nueva hora y medio para la próxima comunicación. Anexo 8.

13 En la oficina base de los vehículos, *la persona responsable de los vehículos llevará un cuadrante donde figuren los datos de cada vehículo*, su situación en cada momento, fecha y hora de salida y de regreso, así como se marcarán las llamadas de reporte realizadas. Esta información sólo estará a disposición del responsable de los vehículos y de la persona responsable país o tercera persona en quien esta delegue dichas funciones. No será de conocimiento general la situación de los vehículos, rutas de viaje, horarios de viaje ni el resto de los datos contenidos en el plan de ruta.

14 *Los viajes no planificados, inesperados o que hayan de realizarse por motivos de emergencias, habrán de quedar registrados* en cuanto sea posible y haya pasado la urgencia que los motivó.

15 *No se viajará por carretera entre la puesta y la salida del sol* (durante la noche), salvo en caso de emergencia o por algún motivo sobrevenido y con la consiguiente comunicación y autorización de la persona responsable.

16 *Todo el personal que viaje en vehículos de Paz y Desarrollo deberá llevar abrochado el cinturón de seguridad* (incluido el/la conductor/a) y la persona que conduzca respetará escrupulosamente la legislación local sobre circulación, realizando una conducción segura y tranquila, evitando maniobras bruscas o agresivas, realizando estas sólo en caso de necesidad.

17 *Durante los desplazamientos se producirán detenciones y paradas motivadas por el estado del tráfico*, las mismas se deben intentar prever y procurar que sean lo más breves posible, por ejemplo, ir deteniéndose lentamente antes de un semáforo en rojo y evitar estar totalmente parados, dejando distancia suficiente con el vehículo que nos precede para poder realizar una maniobra evasiva en caso necesario. En caso de que la parada obedezca a una orden de los agentes del tráfico, se acatarán las órdenes que los mismos nos indiquen, prestando la colaboración necesaria sin discutir sus órdenes. Si la parada obedece a algún tipo de bloqueo o amenaza, no se arriesgará la vida del personal que viaja en el vehículo bajo ninguna circunstancia. Toda parada durante el trayecto que no haya sido previamente establecida en el plan de ruta, salvo las normales por causa de la circulación, habrá de ser comunicada a la base y anotada en el plan de ruta, indicando la hora, duración, lugar aproximado y motivo de la parada.

18 *A la hora de estacionar un vehículo, se utilizarán preferentemente estacionamientos vigilados*, no se dejarán dentro objetos de valor y siempre se cerrarán todas las puertas y ventanillas. Es recomendable estacionar el vehículo en posición de salida, para facilitar que la misma sea lo más rápida posible en caso necesario. Si el vehículo lo está utilizando una sola persona, evitará abrir el

vehículo con el cierre centralizado (si dispone del mismo y es posible no utilizarlo), de este modo sólo se abre con la llave la puerta del conductor y se impide que otras personas no invitadas puedan acceder al vehículo por otras puertas.

19 Combustibles: Mientras un vehículo se encuentre de viaje, repostará cuando el nivel de combustible llegue a la mitad del tanque, llenándose completamente. Los repostajes deben haberse planificado y, al menos, se realizarán en estaciones de servicio o proveedores que sean de confianza para evitar la compra de combustible adulterado que pueda averiar el vehículo. Así mismo, se adoptarán las medidas de seguridad necesarias en la realización de los repostajes, tanto en lo relativo al vehículo como a las personas que en él viajen (puertas cerradas, no dejar solo el vehículo, no entregar las llaves, prestar atención a quienes se acercan al vehículo, etc.).

A continuación se propone una lista de comprobación a rellenar antes de comenzar cada viaje.

Lista de comprobación antes de ponerse en ruta un vehículo:

1 Comprobación mecánica del vehículo: El vehículo no tiene ningún daño que desaconseje su uso para el viaje que se propone realizar. Los vidrios, puertas y alumbrado funcionan correctamente y los juegos de lámparas y fusibles de repuesto se encuentran en el vehículo y están completos; la banda de rodadura, el estado y la presión de los neumáticos son correctas, incluida la rueda de

repuesto, y se cuenta con una llave de ruedas y un gato adecuado.

2 Se han comprobado los *niveles de aceite, líquido refrigerante, líquido de frenos y líquido limpiaparabrisas*, así como el estado de los frenos. El depósito de combustible está lleno y se ha planificado cuándo y dónde se volverá a repostar en ruta.

3 Se cuenta con el *juego de herramientas necesario para reparaciones básicas*, incluidas llaves, destornilladores, cable para cargar/arrancar batería.

4 El *botiquín de primeros auxilios* está en su sitio y debidamente revisado.

5 El *extintor está precintado* y en orden de uso.

6 *El teléfono móvil o vía satélite está en el vehículo y se cuenta con cargador de red y toma de 12v* para recargar la batería. Si se dispone de radio está ajustada en el canal asignado y se ha establecido llamada de comprobación con la base para comprobar su funcionamiento.

7 El *claxon funciona correctamente*.

8 Se ha comprobado la *ubicación del cabestrante en caso de disponerse del mismo* y al menos se cuenta con una eslinga o cable de acero para remolque.

9 Se ubica y comprueba la *linterna y sus pilas de repuesto*, así como que se dispone de una lámpara conectable al vehículo mediante toma de 12v.

10 El *vehículo está identificado con el anagrama de Paz y Desarrollo* (y cofinanciador, si procede) y es visible, salvo previsión de seguridad que aconseje pasar desapercibidos.

11 El *plan de ruta se encuentra a bordo*, así como la documentación del vehículo y los mapas o navegador que pudieran ser necesarios;

12 La *provisión de agua y víveres* es la adecuada al desplazamiento que se inicia.

13 Tanto conductor como pasajeros/as *disponen de su acreditación como personal de Paz y Desarrollo* y de su documentación personal.

14 En caso de que el vehículo lleve algún tipo de carga, *verificar que no se transportan sustancias prohibidas por la legislación* local o por la propia organización y el estado de la carga y su estiba en el vehículo es correcta. Anexo 6.

Además de los desplazamientos en vehículos de la organización, se pueden dar otros tipos, como por ejemplo los viajes en avión por la región o de incorporación o regreso a España o país fuera del país de destino, e incluso aquellos viajes por interés particular que el personal pudiera realizar durante sus vacaciones o días no laborables.

Todos los viajes se han de realizar en condiciones de seguridad

suficientes, para ello se observarán las medidas habituales de protección personal, Anexo 3, y se deberá contar con la preceptiva autorización de la coordinación regional, salvo para el caso de viajes por interés particular que, al menos, se recomienda comunicar previamente.

Aunque los desplazamientos se suelen dar normalmente por vía terrestre o aérea, también cabe la posibilidad de que en algunos escenarios o situaciones nos veamos en la necesidad de utilizar otros medios de transporte como barco o tren.

No obstante lo anterior, y dado que ya se ha tratado ampliamente el transporte terrestre en las páginas anteriores, nos centraremos ahora en el medio aéreo, por ser el que más utilizamos habitualmente, aunque podemos extrapolar, en lo fundamental, lo aplicable al mismo a otros medios como el marítimo, el fluvial y el ferroviario.

Como otras cuestiones recogidas en este manual, se trata fundamentalmente de aplicar el sentido común también en nuestros viajes, por tanto, podemos decir que se deberán observar las siguientes medidas de precaución:

15 Siempre que sea posible, *los viajes se planificarán con antelación suficiente, se prestará atención a las condiciones climatológicas previstas para la fecha del viaje* y, en caso necesario, se modificará la fecha; retrasar un viaje puede ahorrar muchas complicaciones, pese al posible sobre coste, y pretender hacerlo a toda cosa puede dar al traste con las expectativas que se tienen para ese viaje e incluso encontrarse con la imposibilidad de realizar el trabajo previsto.

- 16** Utilizar compañías aéreas (o líneas de ferrocarriles o barco) que sean solventes y nos ofrezcan garantías.
- 17** Preferiblemente *los billetes se comprarán a través de una agencia de viajes de referencia*, ya que de este modo el precio será cerrado y no nos llevaremos sorpresas si luego nos vemos en la necesidad de tener que cambiar un billete o tener que abonar unas tasas con las que no contábamos. Mucho cuidado con los precios y ofertas online, aunque se deben tener en cuenta, sólo se debe optar por este tipo de compras si se trata de un viaje de bajo riesgo y las condiciones están claras. Tanto en un caso como en otro, la compra de un billete de transporte quedará supeditada a la autorización de la Coordinación Regional, además de Servicios Centrales si el billete implica vuelos transoceánicos con origen o destino Europa y en cualquier caso cuando el gasto lo asuma la organización o expediente de adscripción, no aplicando este condicionante a los billetes comprados por interés particular, donde se recomienda seguir estas orientaciones por motivos de seguridad.
- 18** *Se informará al responsable país o coordinación regional de nuestro viaje, así como a aquellas personas que por motivo de su puesto deban estar al tanto del mismo.* Siempre se indicará fecha y hora de salida, así como de regreso; las escalas que haremos, compañía con la que viajamos y se organizará la logística de traslados al aeropuerto y recogida en destino por el personal de la organización, siempre que el viaje sea por motivos laborales y cuando haya sido previamente autorizado por el/la responsable correspondiente.
- 19** A la llegada a destino *se informará a la persona responsable donde tengamos base* y previo a nuestro regreso informaremos de que salimos de vuelta.
- 20** *Se verificará que los seguros que se tengan contratados nos cubren en el destino al que vamos*, en caso de no ser así se solicitará a Servicios Centrales o se gestionará en terreno en caso de ser posible, la inclusión en alguna póliza de seguro de viaje de la organización. Por regla general, los seguros de salud y vida contratados cubren en la región en la que se está destinado/a, no sólo en el país de destino, ya que se entiende que los viajes a países de la región están dentro de lo habitual, especialmente si se trabaja en instrumentos de cooperación que tienen más de un país de ejecución. Para viajes puntuales a otras zonas o con destino España, también se garantiza la cobertura durante el viaje.
- 21** *Se prestará especial atención a la documentación personal e institucional*, es decir, nos aseguraremos de la vigencia de nuestro pasaporte, acreditación como personal de la organización o visados que se hayan obtenido en caso de ser necesarios. Siempre se operará dentro de la legalidad y no se permanecerá en un país más allá del plazo de validez de un visado.
- 22** En lo relativo al equipaje, *nos encargaremos nosotros mismos de hacer la maleta o empaquetar aquello que vayamos a llevar.* Nunca permitiremos que nadie nos abra el equipaje, salvo personal de seguridad acreditado o policía en terminales, puertos o aeropuertos y no se aceptará llevar ningún paquete que alguien que no

conozcamos o hayamos conocido recientemente, nos pida el favor de llevarlo a alguien que se encuentra en nuestro destino y a quien no conocemos. En la medida de lo posible, se aceptará transportar documentación de la organización para agilizar la entrega de documentos o evitar realizar envíos por mensajería. Siempre que la duración del viaje y las condiciones lo permitan, se preferirá llevar únicamente equipaje de mano, evitando así facturar equipaje. Especial atención requiere el transporte de ordenadores portátiles de la organización y otros equipos portátiles que sea necesario transportar, los cuales siempre irán en cabina y no facturados, realizando antes de la fecha del viaje una copia de seguridad del equipo, la cual quedará en la oficina base que tenga quien usa dicho ordenador. *Todo el equipaje, tanto de mano como el que viaje en bodega, llevará una etiqueta identificativa con nuestro nombre, dirección y teléfono.* Dicha etiqueta deberá colocarse de forma que no sea fácil su lectura si no es sacándola de su funda o colocándola de modo que en posición de transporte o reposo no sea fácilmente legible. Preste atención a no transportar dentro del equipaje llaves de la oficina o de su domicilio, especialmente si corresponden a la dirección indicada en la etiqueta que lleva el equipaje. Dichos objetos se deben llevar encima o en un bolso o cartera colgado que no disponga de tales datos personales y del que no nos separemos hasta llegar a destino.

23 *En las esperas antes de embarques o mientras se realizan escalas, no se perderá de vista el equipaje de mano, salvo que se tenga que apearse del avión en alguna escala y le indique el personal de vuelo o las autoridades que deje el equipaje en la cabina. En cualquier caso se llevará encima siempre la documentación personal y objetos como teléfono móvil, dinero, tarjetas, y el billete o tarjeta de embarque. Deje en la oficina, debidamente guardado pero*

accesible para quien usted decida, un sobre cerrado conteniendo una fotocopia de toda su documentación personal, en caso de robo o pérdida sería más fácil realizar determinados trámites. También puede llevar otra copia en otro lugar de su equipaje, debidamente camuflada y así mismo, es recomendable tener dichos documentos escaneados colgados en alguna nube o como datos adjuntos en un correo electrónico guardado, camuflado entre los recibidos en su buzón de correo electrónico personal tipo Gmail o Hotmail, donde los podrá enviar desde su correo corporativo y a los que podrá acceder desde cualquier ordenador que cuente con conexión a Internet. Una memoria USB o similar también es recomendable para guardar ciertos datos personales, no ocupa casi espacio y no pesa.

24 *Se prestará atención a las indicaciones de seguridad que se reciban de la tripulación, especialmente si se ha producido algún contratiempo previo.* En caso de tener que evacuar el medio de transporte, siga las instrucciones que le faciliten (póngase el chaleco salvavidas, en su caso) y no pretenda llevar consigo nada más que lo que pueda portar sobre su cuerpo, sobre todo si implica abrir el portaequipajes de cabina (el tiempo que se pierde por el obstáculo que supone una persona parada en un pasillo de evacuación y el riesgo de cargar con un equipaje que nos puede golpear al saltar por una rampa de evacuación o al abordar un bote salvavidas, puede significar la diferencia entre la vida y la muerte). Guarde la calma en todo momento y concéntrese únicamente en salir como y por donde le indiquen. Intente calmar a otras personas que se encuentren alteradas a su alrededor, especialmente si con su actitud pueden obstaculizarle en su salida. *Una vez evacuado aléjese (nada, remando, corriendo, según sea el caso) a una distancia prudencial del medio de transporte en el que viajaba, ya que se podrían*

producir explosiones, incendios o ser arrastrados por la succión de un buque en su hundimiento.

25 *Se prestará atención al entorno y a nuestro equipaje* cuando se utilicen los aseos públicos en los puertos, aeropuertos y terminales, especialmente si viajamos solos/as.

26 Ante cualquier retraso en la llegada a destino, *se comunicará a las oficinas de origen y destino o, al menos a una de ellas que informará a la otra*, indicando el día y la hora en la que posiblemente se llegará a destino. La comunicación se podrá hacer vía telefónica o mediante un correo electrónico, pero lo importante es comunicarlo cuanto antes, ya que el retraso sería motivo para alertar al personal de la oficina de destino innecesariamente y además se tendrán que reorganizar las tareas logísticas para dicho viaje.

27 *Lleve siempre anotados los teléfonos de contacto del personal de la oficina de destino*, o de aquellos contactos locales con los que se vaya a reunir o trabajar.

28 *En caso de precisar la utilización de taxis, tuk-tuk, o algún otro tipo de vehículo alquilado para desplazarse a la salida o la llegada, se prestará atención a los detalles* que indiquen si dicho vehículo es legal o no, la piratería en este tipo de transportes es habitual en la mayoría de países en desarrollo, por lo que se utilizarán aquellos vehículos que nos parezcan legales y se acordará el precio del viaje antes de iniciarlo, exigiendo factura al realizar el pago. No obstante esto último, no entablaremos discusión si un transportista se niega a emitirnos una factura, si no la obtenemos pidiéndola

de forma educada, insistiremos aún más educadamente intentando hacerle ver que la necesitamos para que nos devuelvan a nosotros el dinero y ante una segunda negativa daremos por terminada la conversación, despidiéndonos amablemente; es mejor retirarse y buscar luego la forma de justificar esa pequeña cantidad de dinero (o perderla), que meternos en problemas, especialmente si hemos utilizado, por error, un medio de transporte ilegal.

c) Asistencia a actos y reuniones:

La asistencia por parte del personal de la organización a reuniones, actos y cualesquiera otros eventos en los que tengan que participar, especialmente cuando impliquen desplazamientos fuera de la ciudad en la que tengan base habitualmente, habrá de ser informada a la persona responsable jerárquicamente superior.

En aras de la seguridad personal y colectiva se declinará amablemente cualquier invitación a actos que no inspiren seguridad, bien por quienes lo convocan, por el lugar de celebración o cualquier otra circunstancia negativa que concurra, aunque ello pudiera conllevar un deterioro de la imagen de la organización en la zona o ante determinadas instituciones o personas, la seguridad de la organización y de las personas que en ella trabajan debe prevalecer.

d) Relaciones entre el personal y la organización.

Paz y Desarrollo parte de la base de la igualdad entre todo su personal, independientemente de si se trata de personal local, expatriado o en sede, de su género, credo o filiación política; por ello, en cumplimiento de las normativas que sean de aplicación en cada caso, la organización no hará distinciones y procurará equiparar a todo el personal en aquellas cuestiones que corresponda, siempre de acuerdo a las normativas locales aplicables y otorgando las mejoras que en cada caso pudieran corresponder y así se determinen en su caso.

De igual modo y para garantizar la seguridad de la organización, de su personal y de sus medios e imagen, *Paz y Desarrollo se asegurará de que todo su personal cumple con los códigos éticos suscritos por la misma*, así como que cumple todas las normas internas de funcionamiento de la organización, tanto técnicas como operativas.

El personal de la organización que tenga encomendadas tareas de selección y contratación de personal, en aras de salvaguardar la seguridad de la misma y de sus medios y personal, deberá, como paso previo a la contratación de cualquier persona, verificar no sólo la capacidad profesional del/a aspirante y su idoneidad para el puesto, si no también que la contratación de una persona determinada no supone una amenaza para la organización en ningún sentido, bien por su reputación, mala praxis profesional anterior, antecedentes penales, ideología o cualquier otra circunstancia que pudiera comprometer posteriormente a la organización, a su perso-

nal o ir en detrimento de su imagen o solvencia institucional. Para ello, previo a la contratación, se requerirán cartas de recomendación, currículum detallado, se contactará para pedir referencias con otras entidades o empresas para las que haya trabajado anteriormente, se someterá a la persona candidata a preguntas concretas en la entrevista personal, e incluso se solicitará la entrega de un certificado de penales para determinados puestos. En todo caso la organización garantizará la confidencialidad de los datos aportados por las personas candidatas y procederá a la destrucción o devolución de aquellos documentos que se hubieran recibido en caso de no seleccionar a una persona. Durante el proceso selectivo o a la finalización del mismo, dichos datos o documentos sólo podrán obrar en poder de las personas encargadas de la selección o gestión de personal, estando mientras permanezcan en poder de Paz y Desarrollo debidamente custodiados bajo llave. No serán datos de libre acceso para el resto del personal.

En cada oficina o sede país se contará con una hoja de datos personales de cada trabajador/a local y expatriado/a, en la misma constarán los datos personales, así como de contacto no sólo del/a mismo/a si no también de sus familiares, incluyendo nombres, apellidos, dirección, teléfono/s, edad, fecha de nacimiento y cualquier otro dato que se considere necesario conocer por motivos de seguridad del propio personal o su familia, así como copia de los documentos de identidad de cada persona. El motivo de disponer de estos datos obedece a facilitar la gestión de determinadas mejoras como seguros de salud u otras que se determinen en cada caso y poder identificar a las unidades familiares en caso de necesidad ante crisis de seguridad que se pudieran producir, o bien para poder contactar ante un accidente, por ejemplo, además de para poder brindar una mejor protección del personal y sus familias en caso

necesario. Este tipo de datos existirá en soporte papel y electrónico, estando custodiado por las personas responsables del personal y sus superiores jerárquicos. Además, por tratarse de datos especialmente sensibles, estarán incluidos en el catálogo de datos que obligatoriamente tienen que ser destruidos en caso de evacuación del personal expatriado (previo envío de copia electrónica a sede) y salida del país, para evitar posibles represalias hacia el personal y sus familias en caso de que cayeran en manos de alguien no autorizado.

De forma análoga, en el domicilio social de Paz y Desarrollo en España, constarán los mismos datos referidos al personal expatriado, no así del personal en sede, por considerarse que este último no está expuesto a las mismas contingencias que el personal expatriado o local en terreno.

e) Datos informáticos y documentos impresos:

En sintonía con el punto anterior, **en cada oficina se guardarán los datos y documentación correspondientes al personal, la organización y proyectos que se ejecuten.** Cada oficina estructurará el nivel de acceso de cada personal a la información o documentación que sea necesario en cada puesto y será responsabilidad del responsable país y coordinación regional mantener la seguridad de dichos archivos. Los equipos informáticos utilizados por personas que manejen información o documentación sensible, serán dotados de clave de acceso, la cual sólo conocerá el/la usuario/a y la persona responsable del país, quien tendrá debidamente guardado un

listado con las claves de los equipos de todo el personal. Como se comentaba en el epígrafe anterior, la coordinación regional y la persona responsable del país, elaborarán un catálogo de documentos que habría que destruir en caso de evacuación, de manera que no pudieran ser utilizados ilícitamente una vez la organización dejara el país o la oficina.

Los ficheros y datos generales necesarios referidos a Paz y Desarrollo serán comunicados por Servicios Centrales a la Agencia Española de Protección de Datos. En el caso de los datos locales de cada país, se estará a lo dispuesto en la normativa vigente en cada país en materia de protección de datos.

Toda aquella documentación que deba obrar en un expediente de un proyecto de cooperación, sensibilización o educación para el desarrollo, sólo estará a disposición interna del personal de la organización que tenga que ver con la ejecución o justificación del mismo, así como se pondrá a disposición de las autoridades o entidades públicas o privadas que cofinancian el expediente, tanto si se trata de documentación, técnica, económica o fuentes de verificación, entre las que se pueden encontrar fichas con datos personales de beneficiario/as (las cuales se evitarán en la medida de lo posible) o imágenes de lo/as mismo/as.

Como norma general y mientras no prevalezca alguna otra normativa local, se estará a lo dispuesto en la normativa española sobre protección de datos, a fin de garantizar el correcto tratamiento y protección de la información que obre en poder de la organización.

La persona responsable de cada oficina o país será responsable de velar por que se realicen periódicamente las copias de se-

guridad electrónicas de todos los equipos informáticos que allí se ubiquen, tanto equipos de sobremesa como portátiles y será la persona responsable de custodiar dichas copias.

f) Planes de contingencia:

Los planes de contingencia son un conjunto de procedimientos y directrices preestablecidas que tienen como objetivo coordinar la respuesta a un incidente. Es decir, son herramientas prácticas y eficaces que ayudan a confrontar situaciones de riesgo específicas.

En base a la situación de un entorno y momento concretos, se establecen las siguientes fases ante una situación de riesgo y se disponen las medidas y los medios necesarios para evitar, minimizar y paliar una situación concreta:

Fase 1: Situación normal o habitual: Aplicación de protocolos de seguridad preventiva por hechos aislados o no habituales. La actividad de la organización no se ve interrumpida o no hay continuidad en la interrupción puntual que se haya producido por algún incidente aislado. Se procede a informar de cualquier incidente por pequeño que sea y éste es evaluado.

Fase 2: Hay indicios de un riesgo: Se previene al personal, se busca información y se repasan y actualizan los medios materiales y procedimientos de que haya que disponer en caso necesario. Se mantiene contacto con otras organizaciones presentes en la zona y autoridades, informando a la OR y Sede.

Fase 3: Situación de riesgo real y se ha informado de, al menos, un incidente: Se paralizan actividades no relacionadas con la situación de riesgo. Activación del protocolo de seguridad y toma de medidas de protección/autoprotección extraordinarias (según las directrices de los POH). Se activa un gabinete de crisis integrado por: La persona responsable de la oficina afectada, el/la representante país, coordinación regional, responsable de seguridad de la organización y dirección. Entre otras medidas, se previene al personal afectado sobre una posible hibernación o evacuación. Se realiza la evaluación de los incidentes producidos si es posible, mediante los informes de seguridad que se hayan reportado. Se plantea la gestión remota de las actividades que se han paralizado, dejando su gestión en manos de personal local.

Fase 4: Aumento del riesgo: Se ve comprometida la permanencia del personal en la zona, se procede a la evacuación del personal y, en caso de que esta no sea posible, se hiberna al personal en el lugar designado para tal fin, donde permanecerá hasta que sea posible la evacuación o se resuelva la crisis. Se procede a informar al Ministerio AAEE, OTC y cualquier otra instancia nacional o internacional que deba conocer tal situación, así como a organizaciones también presentes en la zona. Se produce una evaluación permanente por parte del gabinete de crisis de los incidentes producidos y del estado del personal y medios de la organización. Si las condiciones de seguridad y logísticas lo permiten, se traspasa al personal local la gestión de las actividades que se habían paralizado para que se vuelvan a retomar, estableciéndose los mecanismos acordados previamente sobre reporte al personal que deja la zona o personas que se determinen. Esta decisión compete a la dirección de la organización, quien estará asesorada por el gabinete de crisis. Sólo en el caso de que sea imposible la

comunicación entre el personal afectado y el gabinete de crisis, dicho personal estará autorizado a poner en práctica los protocolos de seguridad asignados a la fase 4 y a tomar las decisiones necesarias en dicha situación.

Fase 5: Disminuye el riesgo a valores aceptables, por debajo del umbral de riesgo: Evaluación de la situación por parte del gabinete de crisis. Si procede, el personal en hibernación o evacuado vuelve a la actividad normal y se pasa a situación de Fase 2 ó 1. Esta decisión compete a la dirección de la organización, quien estará asesorada por el gabinete de crisis y para tomarla deberá contar con la conformidad del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, OTC competente y cualesquiera otros organismos públicos o privados cofinanciadores de los instrumentos en ejecución que se hayan visto afectados por el incidente de seguridad que motivó decretar la fase 4, así como previamente se informará a las autoridades locales sobre esta circunstancia.

Evacuación

Rutas y procedimientos (asignación de roles al personal en esta situación; gabinete de crisis y comunicación con OR y sede). Transporte, personal, materiales y documentación a evacuar, puntos de reunión. Provisiones para evacuación.

Cada oficina u oficina país diseñará, dentro de su propio plan de seguridad y en base a las amenazas detectadas, los procedimientos o rutas de evacuación a utilizar en caso necesario. Dicho diseño incluirá las vías de escape de las oficinas, los transportes a utilizar y la dotación de dichos medios (agua, provisiones, botiquín, etc.), las

vías por las que realizar la evacuación, los puntos de reunión del personal, lugares o pisos indicados como francos donde hibernar en caso necesario, así como indicará qué información o documentación llevan consigo y qué otra hay que destruir antes de evacuar. Así mismo, se informará al personal de los roles que se asigna a cada persona en caso de evacuación, por ejemplo, quién se tiene que encargar de destruir la documentación sensible o quien será la persona encargada de transmitir información al gabinete de crisis en ausencia de la persona responsable, etc.

Hibernación

La hibernación supone que el equipo permanece en el lugar dado que la evacuación es considerada más peligrosa. Ello supone que el personal permanecerá resguardado hasta que la evacuación sea posible. No obstante, la hibernación no está exenta de riesgos ya que no garantiza totalmente el no poder ser víctima de ataques a pesar de que previamente no se hayan producido. No haber sufrido ataques previos no significa estar exentos siempre.

La hibernación requiere, al igual que la evacuación, de una logística adecuada. Se debe identificar y equipar adecuadamente una sala o zona de hibernación en la oficina o residencia. Ver punto de seguridad en viviendas y oficinas y listas de comprobación.

Gestión remota

Traslado de responsabilidades al personal local. Procedimientos para esta operativa.

La gestión remota de los expedientes en ejecución debe verse como una solución de compromiso en caso de que el personal expatriado de la organización deba abandonar el país o hibernar en el mismo, debido fundamentalmente a amenazas sufridas o incidentes de seguridad que les hayan afectado directamente y que hayan elevado al nivel 4 el estado de seguridad, pero teniendo claro que la aceptación de la organización en el país o zona no se haya visto gravemente comprometida y, por tanto, el personal local sí pudiera continuar con la ejecución de las actividades.

Debe entenderse como una solución temporal y no definitiva, además de contar con el beneplácito de la entidad donante del expediente y previa conformidad del personal local que se hiciera cargo de las actividades, quien deberá acreditar que la asunción temporal de los roles del personal expatriado no supondrá una merma en su seguridad personal o de la organización.

La decisión de operar de este modo deberá ser tomada por la Dirección de la organización, previa consulta a la coordinación regional y tras ser solicitada por la representación en el país, quien previamente deberá contar con la conformidad del personal local y haber verificado que dicho personal está capacitado para llevar a cabo las nuevas tareas o funciones que se le encomendaran. Así mismo, es necesario contar con algún respaldo institucional que confirme la viabilidad de la continuidad de las actividades, independientemente de quién dirija los equipos desde terreno.

Una vez tomada la decisión, se notificará por escrito al personal local que asuma la responsabilidad de representar a la organización en el país y de dirigir las actividades, así como al resto del personal local para su conocimiento. Tras lo anterior, se procederá a establecer los canales de comunicación necesarios con las personas evacuadas o con quienes la Dirección y Coordinación Regional determinen para realizar el seguimiento en remoto de la ejecución, articulándose un sistema de monitoreo en remoto y de intercambio de información y traslado de directrices.

Una vez pueda regresar el personal expatriado o el anterior sea sustituido por otro si el motivo de la evacuación ha obedecido a cuestiones personales, o bien la crisis de seguridad haya pasado y se haya vuelto al nivel 1 ó 2 de seguridad, el personal expatriado y el local retomará sus funciones tal como las venía desarrollando antes de la crisis de seguridad, notificando por escrito a dicho personal el cese de la situación de crisis y el retorno a las funciones iniciales de cada persona.

g) Informes de seguridad:

Se elaborará un **informe sobre cualquier incidente de seguridad que se haya producido, bien se trate de un accidente de circulación, desastre natural o cualquier otra amenaza que se haya producido o materializado**. El guión para la realización de un informe de seguridad se encuentra contenido en el punto de “Desplazamientos”. Dichos informes serán transmitidos a la persona superior jerárquica, responsable país o coordinación regional, dependiendo de la gravedad de lo sucedido. Si se trata de un inciden-

te importante variará la situación de seguridad y se pasará al nivel que corresponda, siempre y cuando la seguridad de la organización y su personal se vea comprometida. Por ejemplo, en un accidente grave de circulación no tiene por qué verse comprometida la seguridad de la organización ni tienen por qué producirse consecuencias para el personal o la organización más allá de las personas accidentadas, por lo que el nivel de seguridad no habría de modificarse, aunque existe toda una serie de circunstancias y ante cada una en concreto, con sus particularidades, se habrán de adoptar las medidas más indicadas según este manual, pero no existen unas pautas generales rígidas a aplicar siempre, porque cada situación tiene sus matices.

h) Relaciones con los medios de comunicación:

Ante una situación grave de seguridad en un país o entorno concreto, puede ser necesario ofrecer a los medios de comunicación información (bien por su demanda o por interés propio de la organización), para lo cual se ha de tener muy claro qué información y quién o quienes la facilitan.

Al estar establecida la creación de un gabinete de crisis para gestionar un incidente de seguridad importante, será este quien gestione la información que sale de la organización a los medios (y a las instituciones que corresponda). Sin embargo, en el caso de que la información deba llegar a los medios de comunicación, al gabinete de crisis se sumaría la persona responsable de la comunicación en Paz y Desarrollo, quien determinaría la informa-

ción a suministrar y el modo, contando con el visto bueno de la dirección de la organización y previa consulta para corroborar que la transmisión de determinada información no agravaría la situación de seguridad de la organización o su personal.

El Área de Comunicación determinará en cada caso la forma y canales para transmitir la información que se estime conveniente.

i) Colaboración con otras ONGD e instituciones nacionales o internacionales.

La colaboración entre organizaciones, con instituciones locales o internacionales u organismos españoles es fundamental de cara a mantener un nivel de seguridad adecuado para la organización en cada país o zona en la que nos encontremos.

Del intercambio de información, de las relaciones que en este sentido se mantengan con otras ONGDs, OTCs, AECID, municipalidades, socios locales, policías, etc. dependerá en gran medida el conocimiento del entorno en el que nos movemos y realizamos nuestro trabajo. Si conocemos las zonas conflictivas o con mayor índice de delincuencia de un lugar concreto, las podremos evitar o, en caso de querer trabajar precisamente en dichas zonas, se podrán adoptar las medidas para que la aceptación de la organización se lo más óptima posible y evitar sufrir ataques o incidentes de seguridad.

Es altamente prioritario que existan estos flujos de información,

que exista un feedback entre Paz y Desarrollo y otros actores, que exista una implicación para mejorar nuestra seguridad y la de otras personas que se encuentren en nuestro mismo entorno. Así, por ejemplo, si informamos a otras ONGDs de un incidente que ha ocurrido a nuestro personal o instalaciones en un sitio donde trabajan otras organizaciones, estas podrán tomar medidas para evitar esa misma situación y, del mismo modo nuestra organización, si es otra quien ha sufrido un incidente.

Esta colaboración no sólo es básica a la hora de realizar el diagnóstico de seguridad, si no que habrá de contar con contactos permanentes entre responsables de organizaciones e instituciones para que cualquier modificación en las condiciones de seguridad de la zona llegue a nuestro conocimiento y al de otros actores presentes en la misma.



Foto: Thomas Cristofolletti

ANEXOS:

- 1 Medidas de seguridad personal. Ejemplos de pautas a seguir en caso de detención ilegal, secuestro, violación, accidentes, incendios, asaltos, terremotos, tsunamis, zonas minadas, etc. Modelo de documento acreditativo del personal.
- 2 Manual de Procedimientos de Paz y Desarrollo.
- 3 Recomendaciones sobre trámites, visados, vacunas, precauciones sanitarias y primeros auxilios.
- 4 Código Ético de la Coordinadora de ONGD de España.
- 5 Guión para la implementación de planes de seguridad por país.
- 6 Ejemplos de Listas de Comprobación.
- 7 Manual de primeros auxilios. Ejemplos de contenidos de botiquín.
- 8 Información sobre la Implementación periódica de simulacros de incendios, evacuación, terremotos, etc.