

eisf



# Gestión de la seguridad del personal humanitario con perfiles diversos

Documento de investigación del EISF





## El European Interagency Security Forum (EISF) pasa a ser el Global Interagency Security Forum (GISF)

En abril de 2020, el EISF se convirtió en el GISF, lo que refleja el aumento de sus organizaciones miembro.

El GISF es una red independiente de referentes de seguridad, que actualmente representan más de 100 organizaciones humanitarias que operan en el ámbito internacional. El adjetivo “humanitarias” aquí se refiere a actividades sin ánimo de lucro que procuran mejorar las condiciones de vida y reducir el sufrimiento.

El GISF tiene el compromiso de mejorar la seguridad del personal y de las operaciones mediante el apoyo a una gestión de riesgos de seguridad eficaz. Su objetivo es incrementar el acceso seguro de las agencias de ayuda a las personas afectadas por emergencias. Es clave para su trabajo desarrollar investigaciones y herramientas que promuevan la concienciación, la preparación y las buenas prácticas.

El GISF facilita los intercambios entre organizaciones miembro y otros interlocutores, como la ONU, donantes, universidades, institutos de investigación, el sector privado y otras ONGI.

El GISF elabora documentos de investigación y guías prácticas, organiza diversos talleres, eventos y formación para consolidar las buenas prácticas de gestión de riesgos de seguridad en el sector humanitario.

El GISF es una entidad independiente financiada en la actualidad por la Oficina Estadounidense de Asistencia en Caso de Catástrofe en el Extranjero (US Office of Foreign Disaster Assistance, OFDA), el Departamento Federal Suizo de Asuntos Exteriores (Swiss Federal Department of Foreign Affairs, FDFA), el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (UK Department for International Development, DFID) y las contribuciones de los miembros.

Para saber más sobre el GISF, visite la página web: [www.gisf.ngo](http://www.gisf.ngo)

## Sugerencia para citas

EISF. (2018) *Gestión de la seguridad del personal humanitario con perfiles diversos*. European Interagency Security Forum (EISF).

## Agradecimientos

Idea original: Lisa Reilly

Coordinación del proyecto: Adelia Fairbanks

Equipo de investigación: Emma Jones, Kate Denman y Elizabeth Molloy

Redacción: Emma Jones, Kate Denman, Elizabeth Molloy y Adelia Fairbanks

Edición: Adelia Fairbanks y Cushla Brennan

Voces expertas: Shaun Bickley (Tricky Locations), Philipp Burtzlaff (CBM), Richard Chapman-Harris (Mott MacDonald), James Davis (ACT Alliance), Michel Gonzalez, Khurram Mumtaz Khan, Mala Kumar, Megan Nobert, Adrian Powell y Evangelista Divetain (Proelium Law), Catherine Plumridge, Justine Reader, Lisa Reilly (EISF), John Tipper, and Samantha Wakefield (CHS Alliance).

Traducción al español: María José Castro, con el apoyo de Gonzalo de Palacios (Oxfam).

## Aviso legal

El GISF es una agrupación dirigida por sus miembros y no posee una personalidad jurídica independiente según la legislación de Inglaterra y Gales o cualquier otra jurisdicción. Las referencias al “GISF” o al “EISF” en este aviso legal incluirán a las organizaciones miembro, observadoras y secretariado del GISF.

El contenido de este documento no pretende asesorarle con fidelidad. Debe obtener asesoramiento profesional o especializado antes de emprender cualquier acción basándose en este documento o de abstenerse de ello.

Los puntos de vista que se expresan en el presente documento no tienen por qué reflejar los de las organizaciones miembro del GISF.

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

© 2020 Global Interagency Security Forum



# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>03</b>
<b>Introducción</b>	<b>05</b>
Términos clave y conceptos	07
Metodología de investigación	11
Estructura	13
<b>1 ¿Por qué importa la diversidad en la gestión de riesgos de seguridad?</b>	<b>15</b>
<b>2 Deber de cuidado y contra la discriminación en el ámbito jurídico</b>	<b>19</b>
2.1 Visión general	19
2.2 ¿Puede estar justificada la discriminación?	19
2.3 ¿Qué significa esto para las organizaciones humanitarias?	22
<b>3 Entender la diversidad en los riesgos</b>	<b>24</b>
3.1 Amenazas internas	24
3.2 Amenazas externas	26
<b>4 Entender el problema: desafíos y hallazgos clave</b>	<b>28</b>
4.1 Políticas internacionales frente a la legislación y las normas locales	28
4.2 Cultura organizacional	30
4.3 Selección de personal	32
<b>5 Gestión inclusiva de riesgos de seguridad: recomendaciones prácticas</b>	<b>35</b>
5.1 Políticas	36
5.2 Funciones y responsabilidades	38
5.3 Diagnósticos de riesgos	42

5.4	Planes de seguridad	44
5.5	Bienvenida, sesiones informativas antes de destino y formación	46
5.6	Destino	50
5.7	Viaje	52
5.8	Gestión de incidentes	53
5.9	Gestión de crisis	56
5.10	Compartir datos e información	58
<b>6</b>	<b>Redes y recursos</b>	<b>59</b>
	<b>Conclusión</b>	<b>61</b>
	<b>Anexos</b>	<b>63</b>
	Anexo 1. Amenazas externas, vulnerabilidades de los perfiles y riesgos para las personas y para las organizaciones	64
	Anexo 2. Escenario de toma de decisiones en la selección de personal	68
	Anexo 3. Preguntas para reflexionar sobre una gestión inclusiva de riesgos de seguridad	70
	<b>Referencias</b>	<b>72</b>
	<b>Otras publicaciones del EISF</b>	<b>74</b>



# Resumen ejecutivo

La seguridad personal de alguien que trabaja en el sector humanitario se ve afectada por la interacción entre dónde está esa persona, quién es, y su función y su organización. Como empleadoras, las organizaciones humanitarias tienen el deber de cuidado de adoptar todas las medidas razonables para proteger a su personal ante riesgos previsibles, entre ellos los que surgen por los atributos personales de quien trabaja para ellas —por ejemplo, sexo biológico, género, capacidades cognitivas y físicas, orientación sexual, etc.—.

Cuando las características de identidad personal interactúan tanto con el contexto como con la función y la organización de la persona empleada, la organización no gubernamental (ONG) que contrata a dicha persona tiene el deber de cuidado de informar al personal de cualquier riesgo resultante y de poner en práctica medidas para mitigar y para responder a dichos riesgos. Si no se entiende cómo los atributos de perfil personal repercuten en la seguridad personal, eso puede conllevar consecuencias para la seguridad del equipo en su conjunto y para la persona que trabaja en el sector humanitario en concreto, así como provocar graves cuestiones de seguridad, jurídicas y de reputación para las organizaciones contratantes.

Por eso el EISF ha emprendido la presente investigación para entender mejor si las organizaciones humanitarias abordan de una manera sistemática la diversidad en sus sistemas de gestión de riesgos de seguridad y a qué retos se enfrentan dichas organizaciones en lo que respecta a gestionar la seguridad del personal humanitario teniendo en cuenta su diversidad.

Los principales objetivos del presente estudio son identificar ejemplos de buenas prácticas y luego proporcionar pautas a organizaciones humanitarias sobre cómo equilibrar la seguridad del personal y las obligaciones del deber de cuidado al tiempo que respetan el derecho de su plantilla a la privacidad, igualdad e inclusión.

Este documento de investigación va dirigido a todo el personal en ONG que tenga la responsabilidad de velar por la seguridad y el bienestar de la plantilla —por ejemplo, referentes de seguridad, especialistas en recursos humanos (RR. HH.) y personal directivo—. No va dirigido a personal humanitario con perfiles minoritarios. Han de adaptarse todas las recomendaciones del presente documento a las necesidades específicas y a la capacidad de cada organización.

Las vulnerabilidades personales, organizacionales y contextuales interactúan con amenazas internas de dentro de la organización y las amenazas externas del contexto. Dichas interacciones influyen en los riesgos a los que se enfrentan la persona y la organización.



Mediante una revisión de la documentación, una encuesta y entrevistas con fuentes de información clave, la investigación ha arrojado luz sobre que la mayoría de las ONG no aborda de una manera sistemática la diversidad de perfiles en su gestión de riesgos de seguridad: algunas lo hacen de manera no sistemática, mientras que otras proporcionan especial apoyo a determinados perfiles. Dichos resultados sugieren que en la gestión de riesgos de seguridad de muchas organizaciones humanitarias es habitual el planteamiento de “mejor preguntar” respecto a las identidades de su personal, sobre todo donde se ocultan características personales.

Esto puede deberse en parte al compromiso del sector con la igualdad, que implica que muchas organizaciones consideren a su personal como un grupo homogéneo. La investigación ha descubierto que, si bien el principio de igualdad es de vital importancia, percibir a todo el personal humanitario como igual no permite una gestión efectiva de los riesgos de seguridad. Las respuestas del personal humanitario con perfiles minoritarios a la investigación muestran un deseo por su parte de que las organizaciones humanitarias consideren la identidad y el riesgo de una forma más abierta y sistemática como parte de sus políticas y sus procedimientos de gestión de riesgos de seguridad. Si se identifican distintos riesgos para distintas personas de la plantilla y se utilizan medidas de mitigación diferenciadas, eso no sugiere que existan desigualdades entre el personal, sino sus diferencias.

Además, la investigación mostró que personal humanitario que se identifica como lesbianas, gais, transgénero, bisexuales, intersexuales o queer (LGTBIQ) o como personas con discapacidad está más preocupado con las amenazas internas que con las externas, en lo que a su seguridad respecta. Varias contribuciones al presente estudio manifestaron sentir que necesitaban ocultar determinados aspectos de su identidad para protegerse en el trabajo, lo que en algunos casos ha tenido repercusiones profundas en su salud mental.

Sin embargo, el desafío fundamental al que se enfrentan las ONG al intentar integrar la diversidad en sus políticas y sus prácticas de gestión de riesgos de seguridad es la preocupación de que las decisiones de seguridad basadas en perfiles personales puedan percibirse como una posible vulneración del derecho del personal humanitario a su privacidad y a la no discriminación.

En situaciones de riesgo elevado, las obligaciones del deber de cuidado pueden requerir que quienes toman decisiones en una organización planteen

preguntas sobre perfiles personales, que el personal puede negarse a contestar, y tomen decisiones que sean discriminatorias por razón del perfil personal, si se hace de una manera sistemática, transparente, proporcional y basada en información de seguridad sólida en aras de una finalidad legítima. Si no se tienen en cuenta los perfiles personales, en un lugar donde se conozca un riesgo concreto, esto puede también llevar a la organización ante los tribunales por incumplir sus obligaciones del deber de cuidado, en caso de que se produzca un incidente.

En lo que respecta a las amenazas internas, los referentes de seguridad entrevistados para esta investigación siguen sin estar seguros de su función a la hora de gestionar riesgos que surgen del acoso y la discriminación, e informan de que carecen del conocimiento o las habilidades para mitigar los riesgos de seguridad para perfiles distintos, ni siquiera para velar por que estos se traten en las formaciones sobre seguridad. Sería beneficioso para los referentes de seguridad y para otras personas clave en la toma de decisiones, entre ellas el personal de RR. HH., contar con una formación adecuada y estar empoderados para respaldar al personal con un espectro diverso de perfiles personales.

Quienes toman decisiones deberían considerar cómo pueden diversificar la representación en su organización, sobre todo entre el personal directivo y en el consejo de administración, para asegurarse de que se consideren las inquietudes de un abanico diverso de personas empleadas en la cultura y los procesos organizacionales, incluso en la gestión de riesgos de seguridad. Se debería complementar esto con una estructura de apoyo que permita que los trabajadores que estén preocupados con su perfil personal en términos de seguridad puedan pedir consejo al respecto en confianza.

Afortunadamente, existen pruebas de que cada vez se entiende más en el sector humanitario que los perfiles de identidad deberían desempeñar un papel importante en la gestión de riesgos de seguridad de una organización. Los aprendizajes recientes que provienen del movimiento #AidToo lo respaldan. Por desgracia, sigue existiendo una falta de claridad sobre cómo lidiar con este tema. Al publicar este documento de investigación, el EISF espera que se entienda mejor cómo la diversidad en los perfiles del personal humanitario puede afectar a la seguridad tanto personal como organizacional y proporcionar recomendaciones prácticas para partes interesadas clave sobre cómo elaborar un sistema de gestión inclusiva de riesgos de seguridad.



# Introducción

En 2020, el EISF ha pasado a ser el GISF (Global Interagency Security Forum). Se puede acceder a todos los recursos que se citan en esta guía en nuestra nueva página web: [www.gisf.ngo](http://www.gisf.ngo).

En la seguridad de alguien que trabaja en el sector humanitario tiene una gran influencia la interacción entre dónde se encuentra esa persona, quién es, para qué organización trabaja y cuál es su función. Sin embargo, en la actualidad, los procesos de gestión de riesgos de seguridad de muchas organizaciones se centran principalmente en las amenazas externas a la hora de diagnosticar y mitigar riesgos, mientras que a menudo dejan sin diagnosticar de una manera sistemática cómo pueden afectar las identidades del personal de la organización a los riesgos personales y organizacionales ante las amenazas tanto internas como externas.

En los últimos años se ha visto un mayor foco en cómo afecta el género a la seguridad dentro del sector humanitario, con la elaboración de formaciones sobre seguridad personal donde se contempla el género y una creciente integración del género dentro de las políticas y los planes de seguridad de una organización humanitaria. El EISF lleva más de diez años analizando la cuestión del género y la seguridad y ha aportado al debate con la publicación del documento del EISF *Género y seguridad* en 2012. La urgencia de analizar la seguridad del personal humanitario a través de unas lentes de identidad alcanzó su cenit en 2017-2018 con las acusaciones extendidas de conductas inapropiadas de índole sexual en el sector humanitario, conocidas como movimiento #AidToo, que puso de manifiesto la vulnerabilidad del personal humanitario ante amenazas internas, no solo externas, a causa de su perfil personal.

No obstante, la identidad no empieza y acaba en el género de una persona. La seguridad de alguien se puede ver afectada por características como su

grupo étnico, sus capacidades cognitivas y físicas, y su orientación sexual, entre otras, así como por la interseccionalidad de todos estos rasgos identitarios.

¿Cuántas organizaciones humanitarias están preparadas en lo que respecta a respaldar la seguridad del personal con discapacidades? ¿Qué pautas ofrecen las organizaciones —si lo hacen— sobre la seguridad para personal que sea lesbiana, gay, transgénero bisexual, intersexual o queer<sup>1</sup> (LGBTIQ) cuando su destino es un país donde actuar conforme a su orientación sexual, identidad de género o expresión de género (OSIEG)<sup>2</sup> puede considerarse un delito penal o no está aceptado en términos culturales? ¿Consideran los referentes de seguridad u otras personas encargadas de la toma de decisiones la raza o el grupo étnico del personal humanitario antes de asignarle trabajos en regiones donde los conflictos históricos y actuales pueden suponer un mayor riesgo para dichas personas que para sus colegas?

Cada una de las personas de la plantilla tiene su propio perfil específico y cada perfil supondrá un distinto grado de riesgo en función del contexto en el que trabajen. Por lo tanto, los empleadores en el sector humanitario deberían contar con procedimientos y sistemas razonables que mejoren la seguridad de todo su personal, sin perder de vista su diversidad.

La finalidad del presente documento es explorar —mediante una revisión de la documentación, una encuesta y entrevistas a fuentes de información clave— las maneras más eficaces para que las organizaciones humanitarias y de desarrollo elaboren sistemas y procesos de gestión de riesgos de seguridad inclusivos, que tengan en cuenta los perfiles diversos del personal humanitario, al tiempo que respetan su derecho a la igualdad, a la diversidad y a la inclusión. Este documento no va dirigido al personal humanitario con perfiles minoritarios, ya que las recomendaciones que se comparten en él pretenden abordar las prácticas de seguridad organizacionales y no la seguridad personal.

<sup>1</sup> El término "queer" se utilizaba en el pasado como insulto homófobo, y todavía se usa así a veces. Sin embargo, la comunidad LGBTIQ se ha reapropiado el término en los últimos años. En este documento, queer se utiliza como término global para referirse a cualquiera que no se identifique por completo como heterosexual o cisgénero.

<sup>2</sup> Todo el mundo tiene orientación sexual, expresión e identidad de género. OSIEG no es un término específico para personas LGBTIQ.



Los dos objetivos primordiales de la investigación son:

- Entender si existen ejemplos de buenas prácticas en los que los empleadores de los sectores público, privado y terciario se enfoquen en la gestión de los riesgos de seguridad del personal mientras que, al mismo tiempo, cumplen las obligaciones éticas y jurídicas respecto a cuestiones de igualdad, diversidad e inclusión, sobre todo en lo relativo a grupo étnico, discapacidad, orientación sexual, identidad de género y expresión de género.
- Proporcionar pautas a las organizaciones humanitarias y de desarrollo sobre cómo encontrar el equilibrio entre la seguridad del personal y las obligaciones del deber de cuidado, respetando el derecho de su plantilla a la privacidad, la igualdad y la inclusión.

Para cumplir dichos objetivos, este documento intenta responder a tres preguntas principales:

1. ¿A qué desafíos en la gestión de riesgos de seguridad se enfrenta el personal humanitario con perfiles minoritarios durante el proceso de selección, de asignación de puesto y en su trabajo cotidiano?
2. ¿A qué desafíos se enfrentan los referentes de seguridad y el personal de recursos humanos en la selección y en la gestión de riesgos de seguridad de personal humanitario con perfiles minoritarios?
3. ¿Existen ejemplos de buenas prácticas en la gestión inclusiva de riesgos de seguridad provenientes del sector privado, público o terciario que puedan aplicarse a ONG?

A través de los hallazgos clave de esta investigación, el presente documento destaca los desafíos que se han identificado y finaliza con recomendaciones prácticas para las ONG sobre cómo mejorar la seguridad del personal humanitario al tiempo que se respeta su derecho a la privacidad, a la igualdad, a la diversidad y a la inclusión. Las recomendaciones provienen de ejemplos de buenas prácticas y siempre deberían adaptarse para que se ajusten a las necesidades y a la capacidad de cada organización.

El término “perfiles diversos” en este documento se

refiere a los atributos de identidad personal de alguien (por ejemplo, su edad, sexo biológico, género, grupo étnico, sexualidad, religión, etc.). Cada una de las personas que trabajan en el sector humanitario posee un perfil personal que le es específico y el término perfil diverso se utiliza para reconocer la diversidad de los perfiles de todo el personal humanitario. A efectos de restringir el alcance de este proyecto de investigación, el presente documento presenta ejemplos que se ciñen a personal humanitario de varios grupos étnicos no caucásicos, a quienes se identifican como personas que viven con discapacidad y a quienes se identifican como LGTBIQ. Dicho esto, todo el personal humanitario posee perfiles diversos a raíz de su identidad personal, su función en la organización y su relación con los contextos operativos, así que la mayoría de las recomendaciones que se presentan en este documento son de carácter amplio de forma deliberada para que incluyan a todos los perfiles posibles de personal humanitario.

Este proyecto ha recibido una respuesta positiva abrumadora. La encuesta realizada para reunir información para este documento de investigación recibió casi 250 respuestas, en las que más de la mitad de las personas encuestadas indicaron que estarían deseosas de participar en una entrevista de seguimiento. Las entrevistas a fuentes clave de información se llevaron a cabo y el promedio de tiempo por entrevista fue el doble de lo planificado en un principio. Hubo un gran compromiso personal y profesional con el proyecto, tanto en la recopilación de datos como a través de la red del EISF, con aportaciones de voces expertas del sector y organizaciones miembro del EISF.

Muchas personas compartieron historias difíciles sobre su vida, incidentes de seguridad, y crisis personales y profesionales que han atravesado a consecuencia de las limitaciones existentes en los sistemas y en la comprensión que tienen los equipos directivos de ONG sobre la diversidad del personal a la hora de gestionar la seguridad. Dichas personas contribuyeron con la esperanza de que cambien las actitudes y las prácticas en el sector humanitario.

Este documento es una aportación a un corpus creciente de investigaciones y se alimenta de trabajos anteriores del EISF y otros en esta área. En 2012, el EISF publicó el documento *Género y seguridad*, que intentaba extraer la importancia del género del personal humanitario para entender los riesgos de seguridad y para aplicar los procesos de gestión de riesgos.<sup>3</sup> Después del informe, el EISF y RedR UK

<sup>3</sup> Para obtener información más específica sobre el género y la gestión de riesgos de seguridad, consulte dicha publicación (Persaud, 2012). El presente documento de investigación no pretende repetir contenidos que ya se han compartido en el documento de *Género y seguridad* de 2012, sino más bien ampliarlos.



realizaron un taller en 2016 de manera conjunta para entender mejor los riesgos para el personal humanitario LGBTIQ y sus experiencias. El taller tuvo como resultado la publicación de un informe, que apuntaba a problemas sistémicos en los planteamientos de la gestión de riesgos de seguridad y una falta de compromiso con los principios de igualdad, diversidad e inclusión.<sup>4</sup>

El EISF ha dado continuidad a este debate mediante la realización de esta investigación para identificar mejor los desafíos y las recomendaciones para desarrollar una cultura de gestión de riesgos de seguridad inclusiva que tenga en cuenta los perfiles diversos del personal humanitario. El EISF sigue manteniendo conversaciones con sus organizaciones miembro y con voces expertas en el sector sobre este tema.

Este documento se elaboró para apoyar al personal de ONG que se encarga de la seguridad y del bienestar del personal humanitario y no va dirigido a empleados del sector humanitario con perfiles minoritarios. La responsabilidad de gestionar la seguridad del personal humanitario considerando su diversidad recae en múltiples figuras clave dentro de una organización —en concreto, en los referentes de seguridad, el personal de recursos humanos, el equipo directivo y mandos intermedios, así como en quien coordine proyectos o programas generales y que tenga una responsabilidad de seguridad dentro de las organizaciones humanitarias—. Por lo tanto, este documento de investigación va dirigido a todas esas personas. Cabe percatarse de que este documento está destinado a profesionales y por ello no pretende ser una publicación de investigación académica.

## Términos clave y conceptos

### Perfiles diversos

El término “perfiles diversos” en este documento se refiere a los atributos de identidad personal de alguien (por ejemplo, su edad, sexo biológico, género, grupo étnico, sexualidad, religión, etc.). Se utiliza este término para cuestionar la percepción de que el personal humanitario es un grupo homogéneo, sobre todo en lo respectivo a los riesgos a los que se enfrenta.

Todo el personal humanitario tiene un perfil diverso a raíz de la interseccionalidad entre los distintos aspectos de su identidad personal. Dicha identidad

personal interseccional además interactúa con la función de dicha persona en la organización y su relación con el contexto operativo.

Entender mejor esta interrelación entre las distintas facetas de la identidad de alguien que sea personal humanitario puede servir a la organización para comprender los riesgos de seguridad a los que se enfrenta su plantilla. Por ejemplo, una trabajadora humanitaria joven y del lugar vivirá riesgos distintos, y probablemente mayores, que un compañero más mayor y que sea personal internacional en una sociedad patriarcal. Al contemplar los riesgos de seguridad a los que se enfrenta el personal humanitario es importante tener en cuenta la interseccionalidad de la identidad de una persona y la interrelación con factores externos para diagnosticar los riesgos.

La ventaja de adoptar este enfoque holístico hacia la identidad es que muestra cómo los distintos ejes de poder, identidad, capacidad y elección intersecan para influir en las condiciones en las que vive y trabaja el personal humanitario.<sup>5</sup>

Para limitar la escala y velar por la coherencia de este documento, se reunieron datos primarios en tres áreas de la identidad personal entre un abanico de funciones en la organización y de contextos operativos:

- discapacidad<sup>6</sup>
- orientación sexual, identidad y expresión de género (OSIEG)<sup>7</sup>
- raza y grupo étnico

En los comienzos de esta investigación se eligieron estos tres grupos de perfiles porque las pruebas preliminares indicaban que existía una falta de información concreta sobre los retos de seguridad a los que se enfrenta el personal humanitario con dichos perfiles personales y por la preocupación de los referentes de seguridad sobre la mejor manera de gestionar esos riesgos. A lo largo del documento, se hace referencia a perfiles minoritarios, que incluyen los tres grupos mencionados anteriormente, aunque no solo.

Aunque se resalten estas áreas, los principios y las reflexiones en este documento de investigación y las conclusiones extraídas pretender ser de aplicación para todo tipo de perfiles en una gestión de riesgos de seguridad eficaz.

<sup>4</sup> RedR UK y EISF, 2016.

<sup>5</sup> Slim, 2018.

<sup>6</sup> Cabe percatarse de que las personas que han contribuido a la presente investigación fueron quienes se identificaron a sí mismas como personas que viven con una discapacidad. Este documento de investigación no distingue entre distintos tipos de discapacidad ni habla de salud mental en relación con la discapacidad por las limitaciones de tiempo y extensión.

<sup>7</sup> Aunque se suele usar “género” como término que se puede intercambiar con “sexo biológico”, este documento se centra principalmente en el género, es decir, cómo el sexo biológico de una persona puede determinar cómo es percibida en la sociedad y su función en ella, o cómo una persona es la que identifica su género. Cabe destacar que, en lo que respecta a la gestión de riesgos de seguridad, a veces el factor más importante que debe considerarse es cómo perciben otras personas el “sexo/género” de un individuo.

**Imagen 1:** La interrelación entre identidad y gestión de riesgos de seguridad<sup>8</sup>

<b>Edad</b> <b>Raza/Grupo étnico</b> <b>Nacionalidad</b> <b>Religión</b> <b>Género/Sexo</b> <b>Sexualidad</b> <b>Salud física/mental y capacidad</b> <b>Estado civil</b> <b>Aspecto físico</b> <b>Experiencia profesional previa</b>	<b>Persona</b> Características de identidad interseccional
<b>Antigüedad</b> <b>Tipo de contrato (p. ej., empleada/ consultora; local/internacional)</b> <b>Duración del contrato</b> <b>Cargo</b> <b>Obligaciones de viajar</b> <b>Alojamiento</b> <b>Organizaciones asociadas</b> <b>Relación posterior con actores externos (p. ej., gobierno)</b>	<b>Organización</b>
<b>Jurídico (legislación nacional y su cumplimiento, incluso la falta de protecciones)</b> <b>Actitudes culturales</b> <b>Diferencias entre el ámbito rural, urbano y regional</b> <b>Acuerdos bilaterales con el país del que son ciudadanos los empleados</b>	<b>Contexto operativo</b>

### Discapacidad

Discapacidad se refiere a una serie de impedimentos que pueden ser cognitivos, de desarrollo, intelectuales, mentales, físicos, sensoriales o una combinación de estos. Los impedimentos también varían en el grado que afectan a una persona y pueden cambiar

en el curso de la vida de alguien.<sup>9</sup> Por ejemplo, una persona con discapacidad puede tener dislexia, autismo o tener un impedimento físico que puede ir de leve a grave. Por lo tanto, no se puede definir la discapacidad de una manera unívoca. Además, gran cantidad de discapacidades pueden no ser visibles. Algunas discapacidades ocultas que son habituales dentro del sector humanitario serían relativas a la salud mental, incluso casos graves de trastorno de estrés postraumático (TEPT).<sup>10</sup>

La ONG internacional CBM define cinco escuelas de pensamiento en lo referente al enfoque de la discapacidad en las políticas institucionales y organizacionales (véase la imagen 2): los modelos caritativo, médico, económico, social o de derechos humanos.

En términos amplios, el modelo caritativo ve la discapacidad como una aflicción que afecta a una persona, que luego necesita el cuidado de otras personas, mientras que el modelo económico define la discapacidad conforme a las repercusiones de dicha discapacidad en la productividad económica de una persona. El modelo médico define a las personas como discapacitadas según sus impedimentos o diferencias, y se centra en identificar qué falla en ellas y sus necesidades médicas. En muchas ocasiones, el modelo médico sitúa a las personas con discapacidad como receptoras pasivas de servicios. Por otro lado, el modelo social dice que la discapacidad la provoca la manera en la que está organizada la sociedad y le preocupa más eliminar las barreras que limitan las elecciones vitales para las personas con discapacidad. En ese modelo, las personas con discapacidad son centrales en la identificación de barreras y en el diseño de soluciones. Por último, el modelo de derechos humanos subraya la idea de que las personas con discapacidad tienen derecho a acceder dentro de la sociedad en igualdad de condiciones.

Al contrastar estos modelos, se puede ver cómo la comprensión organizacional implícita y explícita de la discapacidad afecta a los planteamientos sobre gestión de riesgos de seguridad en las políticas y en la práctica. Por ejemplo, según CBM y Humanity and Inclusion (antes, Handicap International), es probable que las organizaciones que adopten un modelo médico generen unas actitudes más proteccionistas hacia el personal con discapacidad en la selección, la asignación de puesto y el trabajo cotidiano. Por otro lado, es más probable que las organizaciones que

<sup>8</sup> Adaptación de Kumar, 2017.  
<sup>9</sup> El artículo 6 de la ley británica sobre igualdad (Equality Act) de 2010 indica que “el impedimento tiene unos efectos adversos considerables y a largo plazo sobre su capacidad para desarrollar unas actividades cotidianas normales”  
<sup>10</sup> El presente documento de investigación no diferencia entre tipos de discapacidad ni entre salud mental y discapacidad. Por favor, consulte a voces expertas sobre esto y adapte las recomendaciones a las políticas y las prácticas de la organización pertinentes.

## Imagen 2: Descripciones de los modelos de discapacidad

Tipo de modelo	Breve descripción del modelo
<b>Modelo caritativo</b>	<i>"Sentimos lástima por ti; deja que te demos algo".</i>
<b>Modelo económico</b>	<i>"No puedes trabajar; nos va a costar dinero".</i>
<b>Modelo médico</b>	<i>"Algo falla en ti; deja que te arreglemos".</i>
<b>Modelo social</b>	<i>"Algo falla en la sociedad; cambiemos la sociedad para que sea más inclusiva".</i>
<b>Modelo de derechos humanos</b>	<i>"Es una cuestión de derechos humanos; tenemos que encontrar formas de abordarla".</i>

adopten un modelo social exploren cómo las personas con discapacidad pueden trabajar en distintos puestos y fomenten un entorno más propicio para todo el personal.

Es importante percatarse de que, desde una perspectiva de calidad de los programas, contar con personas con discapacidad en los equipos de programas hace que sea más probable que el programa satisfaga las necesidades de personas con discapacidad. Por eso, este documento pretende seguir el modelo social de discapacidad para encontrar el equilibrio entre los derechos del personal con discapacidad y las obligaciones de deber de cuidado de una organización.

### Orientación sexual, identidad y expresión de género (OSIEG)

La OSIEG es un término relativamente nuevo que intenta captar las distinciones entre el sexo biológico, por quién se ve atraída una persona en el ámbito erótico afectivo, cómo entiende una persona su identidad de género y cómo expresa su identidad de género (véase la imagen 3). La OSIEG es un concepto útil porque subraya la idea de que las personas tienen una orientación sexual, una identidad de género y una expresión de género.<sup>11</sup> Algunas categorías de la OSIEG incluyen lesbiana, gay, transgénero, bisexual, intersexual y queer (LGTBIQ).<sup>12</sup>

A fecha de abril de 2018, 74 países siguen criminalizando relaciones con consentimiento entre personas del mismo sexo, con castigos que incluyen sentencias de cárcel, flagelación o pena de muerte.<sup>13</sup> A modo de comparación, el matrimonio entre personas del mismo sexo está reconocido en términos jurídicos en 25 países.<sup>14</sup> Dicha disparidad crea la situación excepcional de que el personal humanitario puede estar casado legalmente en un país, pero aun así enfrentarse a la pena de muerte si se descubre su matrimonio mientras trabaja en otro país. Además de las amenazas jurídicas, la encuesta mundial de la ILGA en 2017 sobre actitudes hacia la OSIEG mostró que el 45% y el 33% de las respuestas en África y en Asia, respectivamente, coincidían en que se deberían criminalizar las relaciones románticas o sexuales entre personas del mismo sexo. Por el contrario, más de la mitad de las respuestas en Europa y en las Américas consideran que no deberían criminalizarse las relaciones entre personas del mismo sexo.<sup>15</sup> El informe pone de manifiesto una creciente división entre actitudes mundiales hacia personas que se identifican como LGTBIQ, lo que tiene implicaciones significativas para organizaciones humanitarias que contratan a una plantilla internacional y que trabajan en todo el mundo. Un informe reciente de IARAN sostiene que la exclusión social de las personas LGTBIQ a escala mundial se podría clasificar como una crisis humanitaria prolongada.<sup>16</sup>

<sup>11</sup> Algunas personas alegan que no tienen una identidad o una expresión de género. Es importante admitir este debate para desarrollar una comprensión sólida sobre las cuestiones de género. Sin embargo, para mantener el foco en la gestión de riesgos de seguridad del presente documento, en este apartado se describe la OSIEG en los términos más generales y se plasma este enfoque en el resto del documento.

<sup>12</sup> Para una descripción minuciosa de "LGTBIQ", véase Kumar, 2017, p.2.

<sup>13</sup> 76 Crimes, 2018.

<sup>14</sup> Dittich, 2018.

<sup>15</sup> Carroll y Mendos, 2017.

<sup>16</sup> IARAN, 2018.

Si no se gestionan con eficacia, estas amenazas pueden crear capas adicionales de riesgos físicos, jurídicos y culturales para el personal humanitario LGBTQ y para quienes se lean como pertenecientes a uno de esos perfiles. Las graves amenazas jurídicas y culturales a las que se pueden enfrentar, de una manera desproporcionada, personas con estos perfiles se suelen concentrar en muchos contextos donde se produce el trabajo humanitario.<sup>17</sup>

Es importante percatarse de que, aunque alguien del personal humanitario no sea LGBTQ, puede percibirse como tal y, por eso, correría los mismos riesgos que sus colegas LGBTQ. Las repercusiones de no gestionar de una manera eficaz este riesgo pueden afectar no solo a la empleada/o particular, sino que puede tener implicaciones en cómo se percibe la organización desde fuera, lo que afecta a la seguridad general y a la reputación de la organización.

### Grupo étnico, raza y nacionalidad

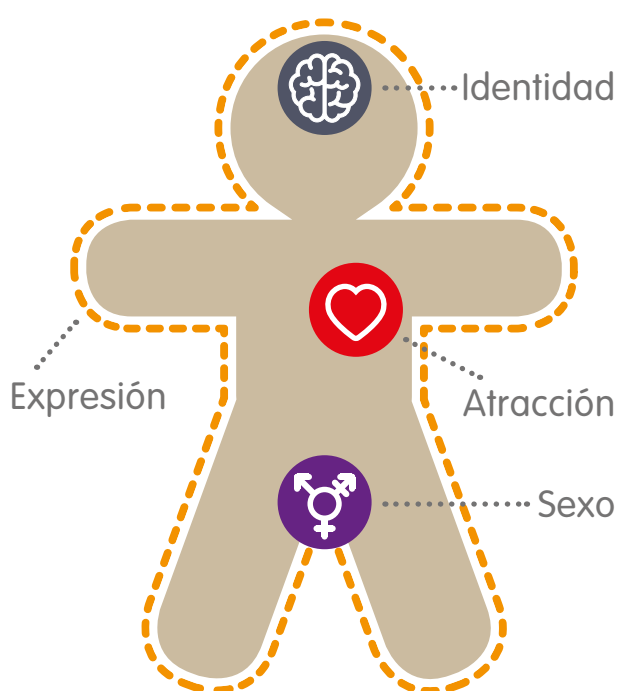
Mientras que la raza se define en gran medida como basada en los parecidos y en las diferencias físicas (p. ej., el color de la piel), el grupo étnico se define por

unos criterios ancestrales y culturales compartidos. Entre esos criterios se pueden incluir la religión, las creencias o las costumbres. Tanto la raza como el grupo étnico pueden separarse de la nacionalidad, o solaparse con ella, que se define como la relación entre una persona y el Estado político al que pertenece.

La raza y la nacionalidad son las dos áreas de identidad personal a las que son más sensibles los procesos de gestión de riesgos de seguridad. A menudo, los datos sobre incidentes de seguridad se desagregan según si quien estaba involucrado en el incidente era personal nacional o internacional, y los procedimientos operativos estándar (POE) suelen proporcionar distintos consejos para el personal local y para el internacional.

Sin embargo, las relaciones entre nacionalidad, raza y grupo étnico son más complejas de lo que sugiere este planteamiento de dos líneas, sobre todo al considerar las diferencias dentro de un contexto nacional. En esas situaciones, no basta con limitarse a diagnosticar y a mitigar los distintos riesgos para el personal nacional frente al internacional.

## Imagen 3: Entender la orientación sexual, la identidad de género y la expresión de género<sup>18</sup>



**Sexo:** las características sexuales físicas (p. ej.: hormonas, genitales, cromosomas) con las que naces. Palabras que se utilizan para describir rasgos sexuales físicos: varón, hembra, intersexual.

**Identidad de género:** cómo definimos nuestro género según ideas específicas en términos culturales. Las palabras que se utilizan para describir la identidad de género: masculino, femenino, dos espíritus (pueblos nativo americanos), género queer, hijra (India), transgénero.

Algunas personas denominan "cisgénero" a aquellas cuyo sexo biológico coincide con su identidad de género. Cuando no coincide el sexo biológico determinado en el nacimiento con la identidad de género, esas personas se denominan "transgénero".

**Expresión de género:** cómo representamos nuestro género en nuestras acciones, vestimenta y actitud. Palabras que se utilizan para describir expresiones de género: butch, femme, andrógino, drag queen/king.

**Orientación/atracción sexual:** cómo definimos quién nos atrae en el ámbito erótico afectivo. Palabras que se utilizan para describir la orientación sexual: heterosexual, hetero, homosexual, gay, lesbiana, bisexual, asexual, pansexual.

<sup>17</sup> Kumar, 2017.

<sup>18</sup> Adaptación de Genderbread Person (V.3) de Killermann, 2015.

Tener en cuenta la raza y el grupo étnico puede proporcionar una perspectiva interesante sobre dicha complejidad, lo que hace que sea esencial abordar estas interrelaciones para la gestión de riesgos de seguridad.

*“Es importante entender que en zonas rurales remotas a menudo existen diferencias étnicas complejas y una dinámica que no se encuentra en las zonas urbanas. Por lo tanto, cuando se trata de gestionar viajes dentro de un país y de la gestión de riesgos de seguridad de personal de distintos grupos étnicos, esta es un área en la que tener en cuenta las amenazas de seguridad y las vulnerabilidades. Creo que, como plantilla nacional, se nos ignora en los diagnósticos y en las sesiones informativas de seguridad, aunque seamos quizás los que más riesgos corremos al viajar por carretera en zonas remotas.”*

Coordinador de seguridad, ONGI, RDC

En marzo de 2017, siete trabajadores del sector humanitario (cuatro de Sudán del Sur y tres de Kenia) de un socio de UNICEF, Grassroots Empowerment and Development Organisation (GREDO), fueron asesinados en Sudán del Sur. A fecha de abril de 2018, la cifra asciende a un total de 100 asesinatos de personal humanitario en la región desde que empezó el conflicto en diciembre de 2013.<sup>19</sup> En informes previos, la ONU describió estos ataques contra personal humanitario como producidos por motivos étnicos y, al menos en un caso, se sabe que dispararon y mataron a un trabajador humanitario después de que se le identificara como perteneciente al grupo étnico nuer.<sup>20</sup> Cuando se realiza trabajo de desarrollo y humanitario en zonas con violencia étnica, el grupo étnico del personal humanitario puede generar unos riesgos bastante mayores y son precisas unas medidas de mitigación adecuadas.

## Igualdad, diversidad e inclusión

Estos tres términos se suelen ver juntos y tienden a crear una estrategia combinada, que perfila las obligaciones y los esfuerzos de un empleador por garantizar el derecho de su plantilla a la igualdad, la diversidad y la inclusión.

**La igualdad** se refiere básicamente a las obligaciones de igualdad de oportunidades como parte de la legislación contra la discriminación, que protege a las personas ante discriminación injustificada por motivos de pertenencia a un grupo (p. ej., sexo, raza, discapacidad, etc.).

**La diversidad** se refiere a la composición de la plantilla y destaca los esfuerzos por asegurar que se contrate a personal de distintos orígenes y con una variedad de atributos personales en todos los niveles de la organización.

**La inclusión** significa velar por que los grupos minoritarios accedan a los mismos puestos y tengan la misma voz que otros colegas en la organización.

*“La igualdad consiste en tratar a las personas de una manera justa, imparcial y sin sesgos, y en crear las condiciones en el lugar de trabajo y en la sociedad en general que fomenten y valoren la diversidad y que promuevan la dignidad y la inclusión. Eso entraña intentar reparar desequilibrios pasados y responder con sensibilidad cultural, mediante un enfoque diferenciado, cuando sea necesario y adecuado”.*

Política de Igualdad del British Council<sup>21</sup>

Estos términos se basan en obligaciones tanto éticas como jurídicas, en concreto en la legislación contra la discriminación plasmada en el Derecho nacional e internacional, entre otras en la legislación de la Unión Europea (p. ej., el artículo 14 en el Convenio Europeo de Derechos Humanos de 1952).<sup>22</sup>

► Véase el apartado 2. Deber de cuidado y contra la discriminación en el ámbito jurídico.

## Metodología de investigación

### Revisión de documentación

Durante la fase de concepción del proyecto se realizó una primera revisión de documentación, que incluyó artículos académicos, informes publicados y estadísticas sobre la seguridad del personal humanitario en todo el mundo. Los principales descubrimientos de dicha revisión fundamentaron el posterior diseño de la encuesta virtual, los calendarios de entrevistas y una revisión de los documentos de políticas organizacionales.

<sup>19</sup> UNOCHA, 2018.

<sup>20</sup> Jones, 2014.

<sup>21</sup> British Council, 2018.

<sup>22</sup> Para consultar un útil resumen de la legislación contra la discriminación dentro de Europa, véase la Agencia de Derechos Fundamentales de la Unión Europea, 2018.

## Encuesta virtual

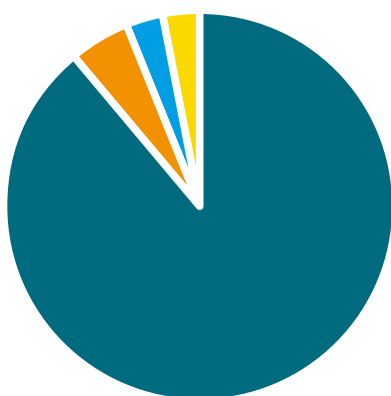
La investigación incluyó la difusión de una encuesta virtual. El objetivo de la encuesta era entender cuáles eran las percepciones sobre la gestión de riesgos de seguridad entre el personal humanitario con perfiles minoritarios. La encuesta era virtual, abierta a todo el mundo que tuviera acceso a través del enlace y se impulsó mediante la red del EISF, publicaciones en blog para la CHS Alliance y el Advanced Training Program on Humanitarian Action (ATHA), el boletín para miembros de RedR, así como a través de Facebook, LinkedIn y Twitter. Otras organizaciones

tuvieron la generosidad de difundir el proyecto de investigación y la encuesta en sus boletines mensuales. La encuesta estuvo disponible entre junio y agosto de 2017 y recibió 248 respuestas, en las cuales:

- 36 personas se identificaron como LGBTQI (el 15% de todas las respuestas)
- 11 se identificaron como personas con discapacidad (el 4% de todas las respuestas)
- 51 personas se identificaron como no caucásicas (el 21% de todas las respuestas)

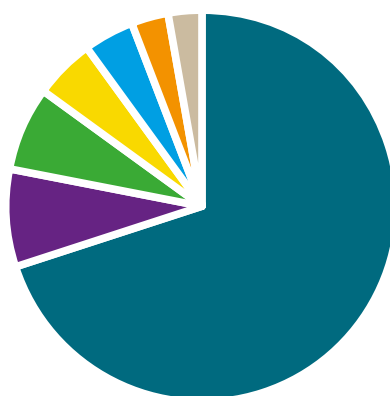
## Imagen 4: Datos demográficos de quienes respondieron la encuesta

Situación laboral



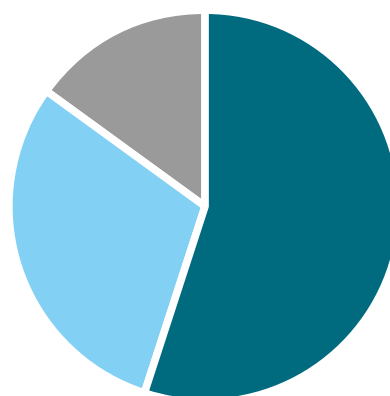
- Contratación a tiempo parcial o a tiempo completo **89%**
- Autónomos **5%**
- En situación de desempleo en la actualidad **3%**
- Voluntariado **3%**

Tipo de organización



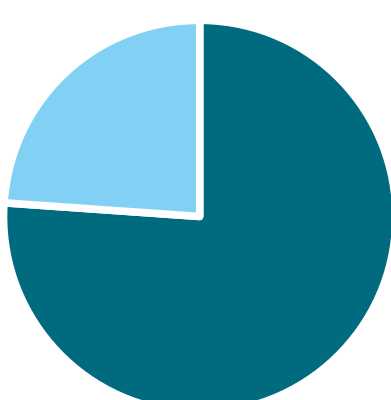
- ONGI **70%**
- Agencia gubernamental **8%**
- Agencia multilateral **7%**
- Sectores confesionales **5%**
- Sector privado **4%**
- Organización de la sociedad civil **3%**
- Consultorías independientes **3%**

Prioridad de trabajo



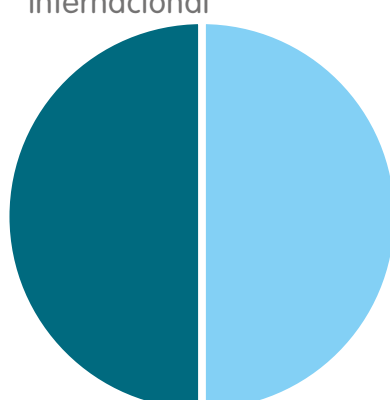
- Prioridad en programas **55%**
- Prioridad en seguridad **30%**
- Otros **15%**

Perfil de contratación



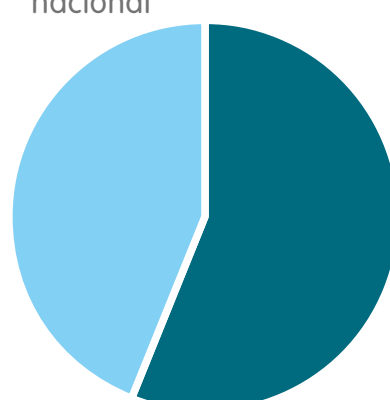
- Personal internacional **76%**
- Personal nacional **24%**

Ubicación del personal internacional



- Sedes internacionales **50%**
- Oficinas nacionales o locales en terreno **50%**

Ubicación del personal nacional



- Oficina en país **56%**
- Otra ubicación **44%**

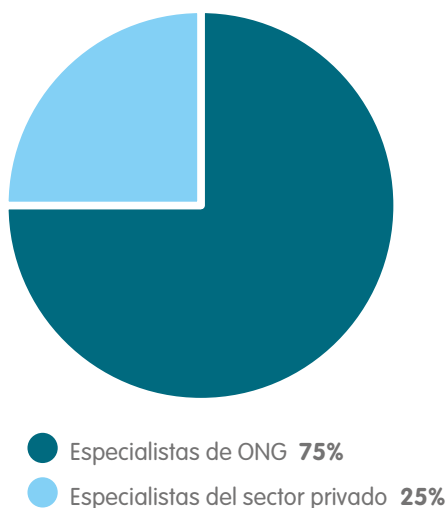


### Entrevistas a fuentes de información clave

Se entrevistó a 37 fuentes de información clave por Skype, en persona o por teléfono. 20 de dichas fuentes eran coordinadores/asensores de seguridad, especialistas en RR.HH. o cargos de igualdad o diversidad. De estas, 15 especialistas pertenecían a ONG, mientras que 5 de las personas entrevistadas provenían de organizaciones del sector privado o del público. De las 37 fuentes de información clave, 17 eran personal humanitario que se identificaba como LGTBIQ, persona con discapacidad o de un origen étnico distinto del caucásico.

### Imagen 5: Datos demográficos de las fuentes de información clave

Composición del grupo de especialistas



Las fuentes de información clave fueron especialistas, personal humanitario con perfiles minoritarios, o ambos. Se entrevistó a especialistas que no pertenecían a ninguna ONG para obtener información sobre cómo otros sectores estaban lidiando con la seguridad de una plantilla diversa y que está distribuida por todo el mundo.

Las preguntas variaban en función del grupo de fuentes de información clave. Las destinadas a especialistas en recursos humanos, seguridad, y en igualdad y diversidad pretendían saber más de las políticas y las prácticas organizacionales, tanto oficiales como implícitas. Estas preguntas se utilizaron para identificar lo que se percibía como algo que funcionaba y también los desafíos y los dilemas a los que se enfrentaban estas distintas figuras profesionales.

Al personal humanitario que se identificó como dentro de un perfil minoritario se le preguntó por sus experiencias personales. Estas preguntas pretendían llegar a comprender los desafíos que vive esa parte del personal y considerar los ejemplos de buenas prácticas que existieran.

### Contribuciones de voces expertas

Como es habitual en todas las publicaciones del EISF, un grupo de revisión entre pares, compuesto por voces expertas de múltiples disciplinas, contribuyó a la contextualización de este documento de investigación. Sus recomendaciones sirvieron para perfilar el foco y la estructura del documento, y resultaron especialmente útiles para fundamentar las recomendaciones y las pautas que aparecen en el apartado 5. Recomendaciones prácticas para una gestión inclusiva de riesgos de seguridad.

### Limitaciones

Aunque el equipo de investigación contactó específicamente con organizaciones cuyo trabajo se centraba en la defensa de personas con discapacidad, el estudio no consiguió atraer muchas respuestas de personas con discapacidad. Más de la mitad de las personas con discapacidad que respondieron a la encuesta virtual trabajaban para ONG que se enfocan en personas con discapacidad.

La muestra de personal que se identificó como LGTBIQ consistió principalmente en personas que se reconocían como lesbianas, gais o bisexuales. Solo hubo dos respuestas de personas que se identificaron como transgénero, otras dos como queer y nadie señaló ser intersexual.

### Estructura

Este documento se divide en seis apartados principales:

**El apartado 1** desentraña por qué es importante considerar la diversidad de los perfiles personales en la gestión de riesgos de seguridad.

**El apartado 2** explora las interrelaciones entre las obligaciones del deber de cuidado y las de privacidad y contra la discriminación, además de proporcionar pautas sobre qué significa esto en la práctica para las organizaciones humanitarias.

**El apartado 3** proporciona una visión general de las amenazas internas y externas que pueden afectar de manera desproporcionada a perfiles personales concretos.



**El apartado 4** va encaminado a revelar los problemas que surgen cuando no se considera la diversidad en la gestión de riesgos de seguridad y describe algunos de los desafíos y los hallazgos clave que salieron en la investigación en las áreas de selección, asignación de destino, y funciones y responsabilidades.

**El apartado 5** proporciona recomendaciones prácticas sobre cómo poner en marcha una gestión inclusiva de riesgos de seguridad.

**El apartado 6** presenta una lista de redes y de recursos que sirven de apoyo a las organizaciones en la puesta en práctica de una gestión inclusiva de riesgos de seguridad.

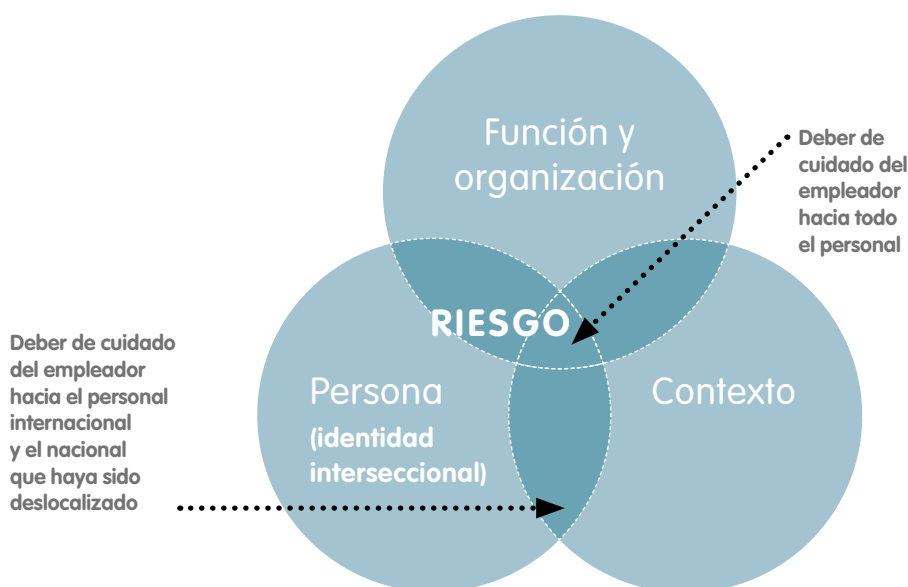
El documento termina con una serie de anexos que sirven de respaldo a las organizaciones humanitarias para indagar en cómo pueden enfocar la diversidad del personal a través de sus procesos de gestión de riesgos de seguridad.



# ¿Por qué importa la diversidad en la gestión de riesgos de seguridad?

Las personas experimentan distintos tipos de amenazas y grados de vulnerabilidad en función de cómo interactúan sus características de identidad interseccional con el contexto en el que se encuentren. Por ejemplo, un hombre suizo, blanco y alto puede ser más vulnerable que una compañera somalí y musulmana en un puesto de control en el centro meridional de Somalia. La mayor parte del personal nacional considera que un riesgo que se manifiesta a causa de la identidad y el contexto no entra dentro de las responsabilidades del deber de cuidado de una ONG, ya que la amenaza y la vulnerabilidad no provienen de la organización ni de la función para la que sea haya contratado a esa persona.

Sin embargo, cuando interactúan la identidad y el contexto con la función de una persona y su organización, y esto agudiza los riesgos, entonces la ONG que haya contratado a esa persona tiene el deber de cuidado de gestionar ese riesgo. Para el personal internacional o el personal nacional deslocalizado<sup>23</sup>, un riesgo que se pone de manifiesto por la interrelación entre la identidad de una persona y el contexto local, aunque no esté relacionado con la función ni con la organización, tendría también que ser gestionado por la ONG porque es el empleador el que controla la ubicación de su personal (véase el diagrama más abajo).



<sup>23</sup> En este documento, "personal deslocalizado" se refiere a empleados que trabajan o que viajan en una zona que no es su hogar y que lo hacen a petición de la organización.

Muchos referentes de seguridad de ONG admiten el impacto que pueden tener el género, el grupo étnico y la nacionalidad en la vulnerabilidad de una persona y en los tipos de amenazas a las que se enfrenta esa persona. No obstante, las políticas y las prácticas no consiguen abordar de una manera integral dicho impacto. En especial, en lo que respecta a las preocupaciones y a las necesidades de seguridad del personal humanitario con perfiles minoritarios dentro de sus organizaciones; por ejemplo, personas de grupos étnicos minoritarios (lo que puede variar en función de dónde se encuentre la oficina), de OSIEG minoritarias o las personas que viven con una discapacidad.

Un gran número de miembros del EISF y otras voces expertas en seguridad que han participado de forma activa en este proyecto reconocen que existe un problema en torno a la gestión de la seguridad del personal con perfiles minoritarios. Sin embargo, a muchos les cuesta ver por dónde empezar.

Una crítica predominante que ha recibido a esta investigación es que la diversidad no es pertinente para la gestión de riesgos de seguridad. Otra crítica es que los referentes de seguridad de ONG ya están considerando la seguridad del personal con perfiles distintos caso por caso y, por eso, no es necesario poner en práctica de una forma sistemática un sistema de gestión inclusiva de riesgos de seguridad, que de hecho solo complica las cosas. No obstante, esto no es lo que se desprende de los hallazgos de esta investigación ni de las experiencias que han compartido las personas con perfiles minoritarios.

*“Llevo más de 20 años trabajando en el sector y he asistido a infinitas sesiones informativas sobre seguridad y he leído más planes de seguridad de los que soy capaz de recordar, y en ningún momento se han identificado los riesgos específicos para mi perfil. A menudo hago mi propia búsqueda de información sobre seguridad en internet o contacto con personas que sé que han trabajado antes en ese contexto”.*

Consultora de seguridad, Reino Unido

El número de respuestas recibidas para este documento de personas que se identifican como parte de un perfil minoritario —incluyendo el contenido de esas respuestas y otras pruebas reunidas— contradicen las suposiciones de que los perfiles personales no deberían considerarse de una manera sistemática dentro de los sistemas de gestión de riesgos de seguridad.

Si bien hay ejemplos de personal humanitario que ha sentido que se atendían sus perfiles personales,

parece que esto depende más de la actitud de la plantilla que de unos sistemas propicios. Otras fuentes de información mencionan un enfoque de “mejor no preguntar” dentro de sus organizaciones.

Solo el 21% de quienes respondieron a la encuesta convino en que su organización tenía una estrategia de seguridad coherente para personal con perfiles minoritarios. Donde existen unas políticas de igualdad, diversidad e inclusión o unas contra la discriminación y el acoso, es más probable que estas sean de cara a afuera y centradas en la población beneficiaria más que políticas internas que se apliquen al personal. En lo que respecta al contenido de las políticas, solo el 13% de quienes respondieron a la encuesta afirmaron que se hacía referencia explícita a distintos perfiles del personal humanitario en la política de seguridad de su organización.

Parte del personal humanitario al que se entrevistó en el marco de este documento considera que, si existe demasiada preocupación con los riesgos de seguridad potenciales de su perfil, esto puede provocar entrar en una lista negra para determinados puestos y tendría un efecto negativo sobre su carrera. Describe sentir incapacidad para hablar de sus preocupaciones sobre seguridad respecto a su perfil personal por miedo a que le discriminen y suele buscar consejo y apoyo fuera de la estructura formal de seguridad de su organización —y, a menudo, fuera de su organización en su conjunto— para entender los riesgos a los que se puede enfrentar y las formas de mitigarlos.

Esto sigue siendo un fenómeno que expresa una mayoría respecto a cualquier rasgo del perfil del personal humanitario que pueda estar “oculto”. El 79% del personal encuestado que se identificó como LGTBQ manifestó disimular ese aspecto de su perfil porque temía ser discriminado en las oportunidades de destinos internacionales. Una trabajadora humanitaria bisexual también explicó cómo un referente de seguridad le había dicho que no debería suponerle problemas ocultar su perfil, ya que podía elegir ser heterosexual si quería.

*“Llevo más de 15 años trabajando en este sector y puedo decir con sinceridad que en ese tiempo no he encontrado ninguna política que mencione mi perfil. Parece que funcionamos un poco como el ejército con ese enfoque de “mejor no preguntar”, lo que es divertido porque ¡incluso el ejército de EE. UU. es más progresista en su planteamiento!”.*

Personal humanitario en salud mental, ONGI, Nigeria

Aunque algunas personas de la plantilla con perfiles minoritarios declaran que ese “mejor no preguntar”

les proporciona la tapadera que necesitan para seguir haciendo su trabajo, también explican cómo ocultar un aspecto de su perfil supone un estrés psicológico y emocional añadido a su trabajo. En los factores de estrés se incluyen el miedo a ser descubierto, la falta de recursos al enfrentarse a la discriminación y el tener que mentir u omitir la verdad ante sus compañeros.

*“Trabajo para una organización de desarrollo y existe una línea en nuestra política de seguridad que manifiesta que todo el mundo que tenga destino en el extranjero debe saber conducir. Al ser una persona con impedimentos visuales, eso me deja fuera de esas oportunidades de manera fehaciente. Hay una pequeña parte de mí que lo percibe como discriminación, pero no quiero hacer un castillo de eso por si se acaba volviendo en mi contra, así que me callo”.*

Personal humanitario, ONGI, EE. UU

Carecer de un enfoque de gestión inclusiva de riesgos de seguridad en todo el sector ha llevado a enormes diferencias en las actitudes y los planteamientos hacia la diversidad en el perfil del personal humanitario, lo que tiene repercusiones graves en la reputación de las organizaciones y en la seguridad de la plantilla. Es habitual que el personal humanitario se mueva entre puestos y organizaciones nacionales e internacionales, y que transite entre protocolos y metodologías de gestión de riesgos de seguridad que difieren entre sí, así como entre actitudes cambiantes del equipo directivo respecto a la seguridad y a los perfiles personales de la plantilla.

Así que es inevitable que eso lleve a establecer comparaciones entre organizaciones, que se comparten en el ámbito privado entre amistades y colegas y en el ámbito público en foros, y que acaban cimentando, en el proceso, la reputación de las organizaciones. Las organizaciones que no consiguen proteger al personal del acoso o de las amenazas internas y externas que se han percibido a causa de los perfiles personales de la plantilla cada vez se encuentran con más problemas jurídicos o tienen que lidiar con los efectos de una rotación elevada del personal, lo que supone una pérdida de conocimientos y un fracaso a la hora de contratar a personas diversas y con experiencia.

Por otro lado, cuando el personal humanitario se mueve entre planteamientos tan distintos sobre la diversidad y la gestión de riesgos de seguridad, pueden aumentar los riesgos para su seguridad. Las

interacciones entre el personal humanitario en los espacios profesionales y sociales pueden dificultar la gestión de la seguridad de trabajadores con perfiles que puedan ser especialmente vulnerables en el contexto operativo. El personal humanitario corre riesgo de acoso, agresiones, detenciones e incluso de muerte, en casos extremos, si no se tiene en cuenta su perfil personal de la manera debida dentro de la gestión de riesgos de seguridad de la organización en ese contexto. Esto es especialmente cierto en la era digital, cuando en todo el mundo se puede acceder a las identidades en la esfera virtual.<sup>24</sup>

El lenguaje y el comportamiento de la plantilla también pueden influir en la reputación del conjunto de la organización y repercutir en la seguridad de los perfiles minoritarios —por ejemplo, dos personas de la plantilla y del mismo sexo que comparten una habitación de hotel pueden provocar sin querer que se les perciba como homosexuales, y también a otros compañeros, lo que puede tener repercusiones en su seguridad—.

También se debería tener en cuenta la diversidad del personal nacional en los perfiles de riesgo. A menudo el personal nacional es más vulnerable ante determinadas intimidaciones, como el bullying y el chantaje, si se dan a conocer los atributos de una persona en una cultura conservadora. Sin embargo, si los planes de seguridad son demasiado genéricos, quizás para evitar que se perciba discriminación, el personal nacional puede suponer que los planes de seguridad no les afectan y que solo son para el personal internacional.

Puede que el personal nacional sea aún más cauteloso en revelar atributos ocultos a causa de los riesgos agravados a los que se enfrenta en sus comunidades de origen si se comparan con los comportamientos que se aceptan en extranjeros. En esas circunstancias, puede que la estrategia más eficaz para gestionar los riesgos sea el enfoque de “mejor no preguntar” en situaciones concretas, pero debe contemplarse como parte de un abanico de enfoques y solo aplicarse si el análisis indica que es la respuesta más adecuada, en lugar de que la organización dé por supuesto que es la postura por defecto.

Las principales ventajas de abordar la diversidad del personal de forma sistemática en los sistemas de gestión de riesgos de seguridad son dobles. En primer lugar, la plantilla, sea cual sea su perfil personal, gozará de una seguridad mayor; y, en segundo

<sup>24</sup> Kumar, 2017.

lugar, las organizaciones estarán cumpliendo sus obligaciones del deber de cuidado. En la tabla siguiente se destacan otras ventajas.

Los perfiles de riesgo personal de quienes trabajan en el sector humanitario no son iguales de partida y, por lo tanto, las organizaciones deberían intentar velar por que la estructura de gestión de riesgos de seguridad con la que cuentan reconozca la diversidad y genere un grado de riesgo aceptable que sea igual para toda la plantilla, independientemente de su perfil personal.

La inclusión sistemática de aspectos de la diversidad en los sistemas de gestión de riesgos de seguridad supone muchas ventajas, como se ha mencionado, pero también algunos desafíos; el principal es si se puede considerar discriminatorio tomar decisiones de seguridad que afecten de forma desproporcionada a perfiles concretos y si esto sería incumplir la legislación contra la discriminación. En los dos apartados siguientes del documento se intenta dar respuesta a este desafío clave y otros.

Área de gestión de riesgos de seguridad	Ventajas de incorporar la diversidad
<b>Gobernanza y rendición de cuentas</b>	Una reputación más sólida en todo el mundo respecto al cuidado del personal y a cuestiones de perfiles minoritarios.
<b>Políticas y principios</b>	Más conocimientos y transparencia en la toma de decisiones respecto a perfiles personales de la plantilla, lo que permite una mayor certidumbre sobre decisiones en las que se contrapone la antidiscriminación con el deber de cuidado.
<b>Operaciones y programas</b>	Una plantilla más diversa que está más preparada para satisfacer las necesidades de una población beneficiaria diversa. Más opciones en la selección de personal para encontrar a la persona idónea para el puesto. Una mayor permanencia del personal.
<b>Gestión de viajes y apoyo</b>	Más personal con posibilidad de viajar, así como viajes más seguros para toda la plantilla. Menos riesgos de que surjan amenazas por los perfiles personales y, así, una mayor capacidad de responder a dichas amenazas.
<b>Sensibilización y capacitación</b>	Mejora la capacidad, las competencias y la permanencia del personal. Menos incidentes de seguridad y un menor impacto de los incidentes que se producen. Más confianza por parte del personal en que la organización respalda un bienestar generalizado.
<b>Seguimiento de incidentes</b>	Entender mejor el carácter y la tipología de las amenazas a las que son vulnerables la organización y el personal, y cómo evitar incidentes de seguridad.
<b>Gestión de crisis</b>	Un mejor apoyo para todo el personal que viva incidentes de seguridad.
<b>Redes y colaboración</b>	Un mayor aprendizaje gracias a que se incluyen voces y experiencias diversas.



# Deber de cuidado y contra la discriminación en el ámbito jurídico

Uno de los principales desafíos que se identificaron en esta investigación es que quienes toman decisiones no llegan a entender qué datos personales se pueden preguntar y, luego, cómo se pueden utilizar para fundamentar decisiones de seguridad, sobre todo si la decisión resultante puede considerarse discriminatoria para ciertos perfiles.

A la hora de analizar este dilema, es importante entender mejor las dos obligaciones, ética y jurídica, fundamentales que entran en juego en ese debate:

- deber de cuidado
- contra la discriminación

## 2.1. Visión general

El deber de cuidado jurídico es una “obligación que la ley impone a una persona o a una organización y que exige que se atengan a un criterio de cuidado razonable al realizar actos (u omisiones) que presenten un riesgo razonable y previsible de daños para ellas o para terceros”.<sup>25</sup>

El deber de cuidado tiene una dimensión jurídica y una ética. La diferencia entre ambas varía de una jurisdicción y otra, y en función de la ética de la sociedad y de la organización en cuestión. En el ámbito de la presente investigación, este documento adopta la perspectiva más amplia sobre el deber de cuidado, que va más allá de las obligaciones jurídicas y comprende aspectos éticos, sobre todo en torno al bienestar del personal. Es importante percatarse de que la organización puede tener también deber de cuidado hacia las personas que no sean empleadas, en función de la jurisdicción competente; por ejemplo, con personas voluntarias y consultoras.

Discriminación es el trato injusto o desigual hacia una persona (o grupo) a causa de sus atributos personales, que el Convenio Europeo de Derechos Humanos (1952) identifica como: “sexo, raza, color,

lengua, religión, opiniones políticas u otras, origen nacional o social, pertenencia a una minoría nacional, fortuna, nacimiento o cualquier otra situación”.

La discriminación puede ser directa, es decir, “cuando una persona sea, haya sido o pudiera ser tratada de manera menos favorable que otra en situación análoga por motivos [...] de discapacidad, edad, religión, creencias u orientación sexual”.<sup>26</sup>

La discriminación también puede ser indirecta<sup>27</sup> cuando “una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pueda ocasionar una desventaja particular a personas con una religión o convicción, con una discapacidad, de una edad o una con una orientación sexual determinadas, respecto de otras personas”.<sup>28</sup>

La legislación contra la discriminación entraña dos acciones primordiales por parte de un empleador:

- no incurrir en una discriminación no justificada. Esto significa evitar adoptar decisiones o políticas y prácticas que sean discriminatorias, así como retirar, reducir o prevenir obstáculos que impidan que las personas disfruten de sus derechos y libertades (sobre todo en lo que respecta a discapacidad);<sup>29</sup>
- proteger a su personal ante la discriminación y el acoso, y actuar para tratar las infracciones, incluso establecer unos mecanismos de reporte seguros y unos procedimientos disciplinarios.

Además, la legislación sobre protección de datos tanto nacional como europea protege a las personas de tener que desvelar información sobre sus características personales a no ser que quieran hacerlo.

## 2.2. ¿Puede estar justificada la discriminación?

Las leyes contra la discriminación varían entre un país y otro, pero la Unión Europea ha emitido directivas

<sup>25</sup> Kemp y Merkelbach, 2016.

<sup>26</sup> El Consejo de la Unión Europea, 2000.

<sup>27</sup> En Reino Unido, por ejemplo, véase más información sobre discriminación indirecta en el artículo 19 de la Equality Act de 2010.

<sup>28</sup> El Consejo de la Unión Europea, 2000.

<sup>29</sup> Para más información sobre discriminación relacionada con discapacidad en la legislación británica, véase el artículo 15 de la Equality Act de 2010 en Reino Unido.

que prohíben la discriminación directa e indirecta, las represalias, el acoso y las órdenes de discriminar. Dichas directivas han de reflejarse en la legislación nacional de los Estados miembro de la Unión Europea. La directiva de igualdad de trato en el empleo (2000/78/CE) es de particular pertinencia y este documento reflexiona en especial sobre ella.

Son indefendibles el acoso y las represalias. La directiva de igualdad de trato en el empleo además declara que nunca se puede justificar la discriminación directa. La única manera en la que las organizaciones pueden prevenir que se les acuse de discriminación directa es tener unas normas, unas políticas y unas prácticas transparentes y que reflejen sensibilidad hacia todos los perfiles. No tener en cuenta la diversidad de perfiles de esta manera —ya sea en la selección, en el trabajo cotidiano o en la asignación de destino— aumenta la vulnerabilidad de cada una de las personas de la plantilla y los riesgos legales y de reputación para la organización.

No obstante, puede estar justificada la discriminación indirecta si “dicha disposición, criterio o práctica puede justificarse objetivamente con una finalidad legítima y los medios para la consecución de esta finalidad son adecuados y necesarios”.<sup>30</sup> La acción discriminatoria también tiene que ser proporcionada.<sup>31</sup>

Existen circunstancias en las que puede haber excepciones si es necesario “para la defensa del orden y la prevención de infracciones penales, la protección de la salud y la protección de los derechos y las libertades de la ciudadanía”.<sup>32</sup> La directiva también estipula que se puede dar una excepción cuando se procura activamente un perfil concreto para una función concreta si por “la naturaleza de la actividad profesional concreta de que se trate o el contexto en que se lleve a cabo, dicha característica constituye un requisito profesional esencial y determinante, siempre y cuando el objetivo sea legítimo y el requisito, proporcionado”.<sup>33</sup>

Existen disposiciones más matizadas respecto a la edad y la discapacidad.

## Ejemplo

El diagnóstico de riesgos de seguridad realizado por las personas expertas en seguridad de una organización determina que las personas de un determinado origen étnico (grupo étnico X) corren un riesgo muy elevado de agresión en comparación con otros grupos étnicos en un lugar de operaciones concreto. La organización que opera en esa área quiere contratar a alguien para que viva y trabaje en ese lugar, pero no quiere exponer a nadie a riesgos innecesarios.

Opción 1: En el anuncio de empleo de la organización se menciona este riesgo adicional diciendo: “a causa de los riesgos de seguridad diagnosticados, este puesto no está abierto a personas del grupo étnico X”. Esta fórmula se plasma con claridad en la documentación del diagnóstico de riesgos y en los planes de seguridad.

Opción 2: No se incluye información en el anuncio de empleo sobre los riesgos de seguridad a los que se enfrenta ese grupo étnico en concreto. Durante el proceso de selección, la organización le dice a un candidato del grupo étnico X que no le pueden contratar a causa de la situación de seguridad en el país.

La opción 1 sería una forma de discriminación indirecta, que se puede justificar, ya que se aplica a todas las personas del grupo étnico X y está bien documentada esta aplicación general.

La opción 2 sería una forma de discriminación directa, que no se puede justificar, ya que se aplica a una persona en concreto, en lugar de mostrar con transparencia que la decisión se está aplicando a todas las personas del grupo étnico X.

No obstante, cabe percatarse de que, incluso para la opción 1, es de gran importancia que se den todos los pasos para velar por que la discriminación sea el último recurso y que esté justificada en términos objetivos para cumplir una finalidad legítima, p. ej., salvaguardar el bienestar de una persona frente a un riesgo de peligro elevado y sobradamente probado.

<sup>30</sup> El Consejo de la Unión Europea, 2000).

<sup>31</sup> Para más información sobre consultas relativas a discapacidad y salud en el contexto británico, véase el artículo 60 de la Equality Act de 2010.

<sup>32</sup> El Consejo de la Unión Europea, 2000.

<sup>33</sup> *ibid*



De una manera parecida, el Reglamento general de protección de datos (RGPD) de la UE impone restricciones a que se traten los datos personales sensibles, lo que significa que el origen racial o étnico de una persona, su orientación sexual e información referente a su salud solo se pueden tratar con el consentimiento expreso de dicha persona.<sup>34</sup> Eso significa que, salvo que una persona comparta información sobre su discapacidad, su OSIEG o su origen racial o étnico, las entidades empleadoras no tienen derecho a pedir esa información. Dicho esto, no existen restricciones sobre pedir esa información siempre que la decisión de compartirla quede en manos de la persona y esta sea consciente de que es opcional compartir la información. Si se comparte la información, debe tratarse con extrema confidencialidad.

*“Existe este [equívoco] sobre que es ilegal pedir información sobre el perfil personal de alguien. No es cierto. Por supuesto que se puede pedir y, de hecho, seguramente no pueda cumplir su deber de cuidado salvo que pregunte. Hay dos cuestiones relacionadas con esto que son centrales en los procesos dentro de nuestra organización: la primera es proporcionar la posibilidad de que el personal se niegue a contarnos algo de su identidad personal (p. ej., que pueda marcar una casilla que sea ‘Prefiero no contestar’); y la segunda es que tengamos establecidos enfoques transparentes y seguros sobre la recopilación de datos y su protección correspondiente”.*

Jefa de operaciones, ONGI, Reino Unido

Se puede concebir que, en determinadas circunstancias, las obligaciones del deber de cuidado puedan empujar a quienes toman las decisiones dentro de las organizaciones a preguntar por el perfil personal, que la plantilla se puede negar a responder, y a tomar decisiones que discriminen basándose en los perfiles personales, si se hace de una manera transparente, sistemática y proporcionada, y con información sólida sobre seguridad en aras de una finalidad legítima.

Es importante que cada organización busque asesoría jurídica antes de tomar decisiones que se puedan considerar discriminatorias y que contemple el marco jurídico vigente en el país en cuestión. Las organizaciones deben analizar si, a causa del carácter transfronterizo de su labor, pueden estar sujetas a múltiples marcos jurídicos.

Puede que haya ocasiones, sobre todo en situaciones de riesgo elevado o extremo, en las que se pida a determinados perfiles que sigan unas normas, políticas o prácticas que los diferencian de otros por

su seguridad. La pregunta aquí es si las actuaciones por parte de la organización son proporcionales al riesgo y si es posible o no actuar de una manera que sea menos discriminatoria o que no lo sea. Todas las actuaciones deben basarse en pruebas documentadas y no en suposiciones ni percepciones.

En situaciones donde se sabe que el perfil de una persona o que unos tipos de perfiles corren mayores riesgos y le sucede algo a alguien del personal a causa de eso, el hecho de no considerar los perfiles personales también puede llevar a una organización ante los tribunales por incumplimiento de sus obligaciones del deber de cuidado.

No obstante, han de ponerse en práctica salvaguardas para proteger al personal de una discriminación disfrazada de seguridad. La siguiente cita es ilustrativa de una decisión discriminatoria que se tomó en beneficio de la seguridad del personal, pero sin pruebas claras que indiquen que la decisión estaba fundamentada o que era legítima o proporcional.

*“En el norte de Mali sabemos de sobra que en algún momento puede que tengamos que retirar a todas las mujeres [sic] y sustituirlas por hombres. Una expatriada estadounidense me acusó de discriminación contra las mujeres. Eso es una tontería. Se trata de seguridad. Una política de ‘cero mujeres’ es una forma de proteger a las mujeres”.*

Coordinador de seguridad, ONGI, Mali

La postura por defecto de la organización humanitaria en todas las circunstancias debería ser permitir que todo el personal, independientemente de su perfil, lleve a cabo la labor para la que está preparado y ha sido contratado. En las buenas prácticas se propone consultar con el personal en cuestión para ver los problemas de seguridad y unas soluciones razonables para mitigar el riesgo identificado.

No obstante, existe una preocupación real entre quienes han contribuido a esta investigación de que, si el personal humanitario comparte información sobre su perfil personal, sobre todo si es algo relacionado con una característica oculta, esto pueda llevar a que se le retire de determinados puestos, lo que después afectaría al progreso de su futura carrera. Este es un desafío sobre todo para referentes de seguridad que tengan un perfil minoritario que suponga un riesgo concreto en determinados contextos, si bien la naturaleza de su trabajo demanda que viajen a estos lugares para conseguir experiencia de primera mano sobre los riesgos presentes en ese contexto operativo.

<sup>34</sup> Unión Europea, 2016.

*“Llevo varios años trabajando como consultor de seguridad y, aunque soy gay, nunca he sentido que pudiera contárselo a mis compañeros. Como consultor de seguridad que trabaja con frecuencia en contextos de riesgo elevado, no creo que nadie me volviera a contratar si me pidieran que revelase mi orientación sexual. Me coloca en una situación un tanto difícil, porque a menudo hago incidencia con las coordinaciones de seguridad para que muestren más sensibilidad hacia las necesidades individuales de distintas personas de la plantilla y, al mismo tiempo, siento que es imposible ‘estar fuera del armario’ en mi puesto actual”.*

Consultor de seguridad

Una medida clave para velar por que se toman decisiones razonables y no unilaterales que mejoran la seguridad sin ser discriminatorias de manera injustificada es formar al personal sobre las obligaciones del deber de cuidado y de lucha contra la discriminación, así como una política organizacional referente a diversidad y gestión de riesgos de seguridad. Todas las decisiones de seguridad deben adoptarse en proporción con los riesgos.

Para las organizaciones que trabajan en distintos contextos, existen principios y criterios de los que se puede extraer apoyo para entender el equilibrio entre las obligaciones del deber de cuidado y el derecho de las personas a no ser discriminadas.

<b>Instrumentos de derechos humanos</b>	Declaración Universal de los Derechos Humanos Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial
<b>Normas del sector</b>	Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas Proyecto Esfera: Carta humanitaria y normas mínimas para la respuesta humanitaria Código de conducta del CICR <i>La mayoría de las organizaciones también tendrán su propio código de conducta y otros documentos que se centren en la igualdad, la diversidad y la inclusión.</i>
<b>Unión Europea</b>	Convenio Europeo de Derechos Humanos Directiva europea para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación (2000/78/CE) La directiva por la igualdad de trato en el empleo – Evaluación de ejecución europea <sup>35</sup> Otra legislación de la UE <sup>36</sup>

<sup>35</sup> Véase: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/536346/EPRS\\_STU\(2016\)536346\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/536346/EPRS_STU(2016)536346_EN.pdf)

<sup>36</sup> Véase: [https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/employment\\_and\\_social\\_policy/1713.html?root=1713](https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/employment_and_social_policy/1713.html?root=1713)

## 2.3. ¿Qué significa esto para las organizaciones humanitarias?

*“Me resultaría muy preocupante que una organización decidiera no enviarme a un puesto a causa de mi perfil. No creo que la organización pueda decidir eso sin contar conmigo. Si es por mi género, por vivir con una discapacidad o lo que sea, nos debemos preguntar qué actividades pueden ser ilegales o constituir un riesgo de seguridad y si podemos mitigarlo en lugar de prohibir de forma sistemática que determinadas personas trabajen en ese contexto. Lo más difícil es responder a cómo hablamos esto en la formación. ¿Cómo facilitamos que se hable de esto al tiempo que respetamos la confidencialidad?”.*

Responsable de salud mental, ONGI, EE. UU.

La interacción entre las obligaciones del deber de cuidado y la legislación contra la discriminación conlleva la obligación de que las organizaciones reconozcan que, para cumplir su deber de cuidado, quienes toman las decisiones deben: primero, entender los perfiles personales diversos de la plantilla en la mayor medida posible; en segundo lugar, disponer medidas para proteger al personal en función de dicho entendimiento y de los riesgos identificados; y, en tercer lugar, solo como último recurso, contemplar acciones que puedan ser indirectamente discriminatorias según los perfiles personales para mantener a salvo a la plantilla. En este documento, ese proceso se nombra como “gestión inclusiva de riesgos de seguridad”.

Además de encontrar un equilibrio entre las cuestiones de discriminación directa e indirecta y el deber de cuidado, las ONG tienen la responsabilidad específica de realizar **adaptaciones razonables** para el personal humanitario que vive con discapacidad.<sup>37</sup> En la cuestión de las adaptaciones razonables es clave si una organización ha dado pasos para eliminar, reducir o prevenir los obstáculos a los que se enfrentase alguien del personal, o candidato a serlo, con discapacidad. Una manera de enfocar las adaptaciones razonables, aunque se extraigan de las obligaciones de respaldar al personal con discapacidad, también podría ser unas lentes útiles para ver cómo apoyar al personal con todo tipo de perfiles.

Para contemplar de una manera adecuada cómo afectan los perfiles del personal a los riesgos y qué adaptaciones razonables se deberían poner en

marcha, debe realizarse un diagnóstico de riesgos del puesto antes del proceso de selección y debe considerarse con atención el tipo de información que se cubre en los módulos de seguridad de la formación, la bienvenida y las sesiones informativas en país. Las adaptaciones razonables también deberían considerarse parte de los análisis de contexto, la planificación de la seguridad por país, el reporte de incidentes y las medidas para mantener al personal al día sobre las amenazas de seguridad.

*“A menudo, en situaciones de crisis humanitaria, necesitamos actuar con rapidez y no demorarnos en llevar a gente a terreno. En ese caso, puede que no consigamos satisfacer las necesidades de alguien con una discapacidad física. No es nuestra prioridad en ese momento. ¿Eso hace que seamos un mal empleador?”*

Coordinador de seguridad, ONGI, Alemania

El perfil personal de alguien en plantilla humanitaria:

- no debería obstaculizar su ascenso si es la mejor persona para el puesto tras aplicar unas adaptaciones razonables;
- no puede ser un motivo de despido de dicha persona;
- debe contemplarse respecto a cada uno de los aspectos laborales del personal humanitario, incluso las condiciones de vida para personal internacional y el deslocalizado.

Lo “razonable” para una organización puede ser distinto para otra y variará según el contexto. Entre los factores que lo definen estaría el tamaño, los activos financieros y el carácter de la organización y el puesto específico en cuestión. La cuestión de la seguridad también puede afectar a lo que se considera razonable.

Un elemento clave para cumplir tanto las responsabilidades del deber de cuidado como las de lucha contra la discriminación es que las organizaciones entiendan las repercusiones que pueden tener los perfiles personales de trabajadores individuales en las amenazas a las que se enfrentan y en sus vulnerabilidades particulares en cualquier contexto determinado. Así se pueden elaborar políticas organizacionales que sirvan de respaldo al personal para entender los principios que deberían orientarles para encontrar el equilibrio en esas responsabilidades, a veces contradictorias.

<sup>37</sup> Para más información sobre el deber de realizar adaptaciones razonables en la legislación británica, véanse los artículos 20, 21 y 39 de la Equality Act de 2010.



## Entender la diversidad en los riesgos

Los diagnósticos integrales de riesgos entrañan analizar las amenazas y la vulnerabilidad dentro del entorno operativo. La mayoría de las ONG llevan a cabo diagnósticos de riesgos que evalúan amenazas externas y sus repercusiones en la vulnerabilidad de toda la organización. La investigación halló que los enfoques generales sobre el diagnóstico de riesgos suelen quedarse cortos a la hora de tener en cuenta:

- las amenazas internas a personal internacional y nacional por parte de colegas, sobre todo cuando estas se refieren a los perfiles personales; y
- los tipos de amenazas externas y sus repercusiones (es decir, las amenazas provenientes de personas o grupos ajenos a la organización) sobre el personal internacional y nacional cuyos perfiles personales puedan implicar especial vulnerabilidad en un contexto concreto.

Las obligaciones legales del deber de cuidado exigen que las ONG salvaguarden a su personal ante riesgos previsibles. Eso conlleva, entre otras medidas, obtener el consentimiento informado de toda la plantilla. El consentimiento informado implica realizar sesiones informativas con todo el personal en materia de amenazas, procedimientos de mitigación y planes de contingencia si las cosas no salieran bien, así como sus propias responsabilidades.

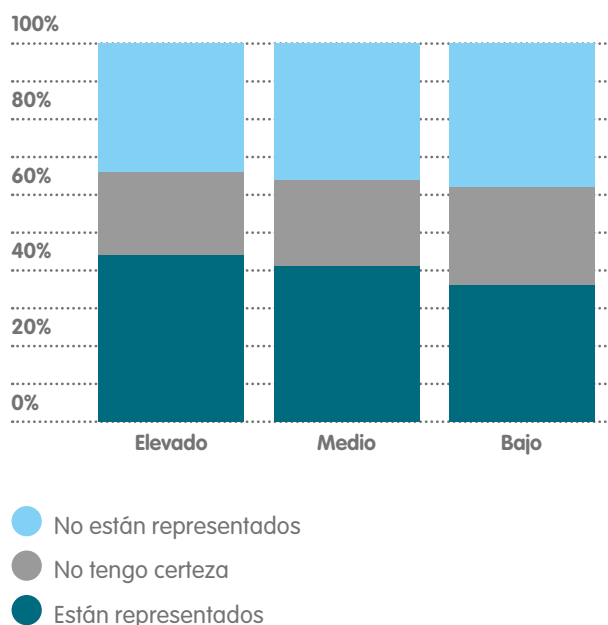
A pesar de esta obligación, el personal humanitario con perfiles minoritarios transmitió durante la investigación que buscaba información sobre los riesgos de seguridad para su perfil en fuentes informales porque, en su experiencia, las organizaciones no proporcionaban dicha información. El personal humanitario joven y que está empezando su carrera acaba corriendo especial riesgo si la organización no proporciona esa información, ya que carece de un conocimiento previo sobre el contexto y de experiencia, y además puede depositar un exceso de confianza en la información sobre seguridad que le facilite la organización que lo contrate.

Para proporcionar información al personal de forma adecuada y cumplir el componente de consentimiento

informado de las responsabilidades del deber de cuidado, una organización empleadora debe entender los riesgos para perfiles particulares y compartir esa información con todo el personal, no solo con la plantilla que tenga esos perfiles, ya que parte del personal humanitario puede temer desvelar rasgos de su perfil, mientras que el resto de la plantilla podría aprovechar para entender los riesgos a los que se enfrentan sus colegas y cómo pueden percibir su comportamiento o cómo les puede repercutir.

### Imagen 6: Respuestas a la encuesta

¿Están representados perfiles diversos en los diagnósticos de riesgos para contextos de riesgo bajo/medio/elevado?



Las respuestas a la encuesta (véase la imagen 6) indican que no siempre están representados perfiles diversos en los diagnósticos de riesgos, aunque dichos diagnósticos deberían proporcionar la ocasión ideal para entender de una manera sistemática a qué riesgos pueden estar sujetos perfiles identitarios concretos.

### 3.1. Amenazas internas

El personal humanitario que contribuyó a esta investigación y se identificó como LGBTIQ o como persona que vive con una discapacidad trasladó que le preocupaban más las amenazas internas hacia su seguridad que las externas. En contraposición, percibió que era más probable que las amenazas por pertenecer a un grupo étnico provinieran de fuera de la organización.

Un enfoque de identidad interseccional sobre los diagnósticos de riesgos permite a los referentes de seguridad entender también cómo las dinámicas de poder cambian según la identidad personal de alguien de la plantilla y su puesto en la organización, y en consecuencia también lo hacen los riesgos a los que puede verse expuesto. Esto es especialmente importante para entender por qué algunas personas de la plantilla pueden correr un mayor riesgo de recibir amenazas internas a causa de su perfil personal.



Aunque sea elevado el impacto potencial de las amenazas externas, merece la pena prestar más atención de la que reciben en la actualidad a las amenazas internas. Un estudio del Feinstein Centre reveló que el personal humanitario LGBTIQ se exponía al chantaje, al acoso e incluso a lo que se denomina “violación correctiva” por parte de sus colegas en sus experiencias en el extranjero.<sup>38</sup> Report the Abuse realizó una encuesta que descubrió que, de 1.000 personas del ámbito humanitario que respondieron, el 72% eran supervivientes de violencia sexual y en el 64% de los casos denunciados el agresor era

compañero de la superviviente.<sup>39</sup> Estos datos y la eclosión de acusaciones de conducta inapropiada de carácter sexual dentro del sector humanitario como parte del movimiento #AidToo indican que estas amenazas internas han sido un secreto a voces en el sector durante muchos años, pero no se han abordado de una manera integral en los sistemas de gestión de riesgos de seguridad, en las medidas de salvaguarda, en los mecanismos de denuncia ni en la formación sobre el código de conducta.

Aunque las repercusiones de las amenazas internas puedan, en un principio, ser menos perjudiciales para la organización, pueden ser devastadoras para la persona y, a menudo, hacen insostenible el entorno de trabajo. En los efectos indirectos para la organización, se pueden incluir una escasa capacidad para retener a la plantilla y los perjuicios para su reputación.

La discriminación, el acoso, las represalias y la violencia que inflige alguien del personal humanitario a otra persona de la plantilla difieren en repercusiones y probabilidad según el perfil individual de dicha persona y pueden surgir con independencia del contexto de amenazas externas (aunque determinados elementos externos pueden influir en las amenazas, por ejemplo, al crear un entorno propicio para ellas).

El personal que se identifica como LGBTIQ, que vive con una discapacidad o de un espectro de grupos étnicos relata que ha sentido que le era necesario ocultar estos aspectos de su identidad en el trabajo. El personal LGBTIQ que trabaja en organizaciones religiosas no deja de informar de que teme abrirse sobre su sexualidad con colegas nacionales e internacionales.

*“En mi organización, siempre hacemos una oración matutina. Como cristiano, es algo que guarda un profundo valor para mí. No obstante, en varias ocasiones en las oraciones los compañeros insistieron en destacar pasajes de la Biblia que hablaban de la homosexualidad como pecado. Al menos en dos ocasiones, eso derivó en una retórica llena de odio hacia las personas homosexuales. Como gay, me recuerdan constantemente por qué tengo que mantener en secreto mi sexualidad”.*

Trabajador humanitario, ONG religiosa, Oriente Medio

A causa de la falta de una gestión de riesgos de seguridad sólida para las amenazas internas, el personal humanitario no reporta todos los casos de discriminación y acoso porque, según las personas

<sup>38</sup> Mazurana y Donnelly, 2017.

<sup>39</sup> Nohert, 2017.



que han contribuido a esta investigación, las organizaciones carecen de políticas y de procesos adecuados, sobre todo cuando la amenaza se refiere a los perfiles personales, y no se percibe una cultura organizacional equitativa o inclusiva.

Cabe percatarse de que las amenazas internas suelen considerarse responsabilidad de RR. HH. Cuando se denuncian amenazas internas y se tratan a través de RR. HH., los incidentes no suelen llegar a los mecanismos de reporte de incidentes de seguridad y por lo tanto no aparecen en los sistemas de denuncia que permiten que los equipos directivos entiendan los riesgos a los que se enfrenta la plantilla y que se aseguren de que se ponen en práctica medidas para tratarlos adecuadamente. Además, las fuentes de información clave comunicaron que creían que el personal de RR. HH. no tiene los conocimientos sobre cómo poner en marcha y respaldar de una manera eficaz este tipo de procesos, aunque existan.

A causa de la incoherencia en los enfoques y en los sistemas de reporte de amenazas internas, muchos culpables de acoso, represalias y violencia salen impunes y siguen trabajando en el sector, mientras que las víctimas y las supervivientes carecen de apoyo para alzar la voz, denunciar y exigir justicia.

Cuando se llegan a investigar los casos, los acuerdos de confidencialidad pueden conllevar que ni la superviviente ni otro personal de la organización pueda contar nada sobre el incidente o el agresor. Eso tiene el efecto de que la superviviente puede sentir que ha hecho algo mal y que no se le permite hablar de lo que le ha sucedido, aun cuando quiere hacerlo.

Las amenazas internas durante un viaje dentro del país son una preocupación especialmente seria, sobre todo cuanto más se aleje el personal de la oficina en país, ya sea por viaje o por destino. Si bien es probable que los procedimientos operativos estándar para los viajes dentro del país abarquen respuestas a las amenazas externas, siguen sin tener en cuenta las amenazas internas. El personal con poca experiencia o sin ella es especialmente vulnerable alejado de otros compañeros si los agresores tienen más antigüedad o si existe un desequilibrio de poder.

Eso está vinculado con un mayor problema de conducta del personal cuando este está en destino y con una sensación imperante de que está alejado de los mecanismos disciplinarios de la sede. Puede deberse a una cultura local o a unas estructuras jurídicas, que pueden reforzar la conducta

inapropiada del personal contra perfiles concretos de la plantilla. Aunque esto no debería ser una excusa, demuestra las dificultades a las que se enfrentan las organizaciones para coordinar los principios contra la discriminación y el acoso entre distintos contextos jurídicos y culturales.

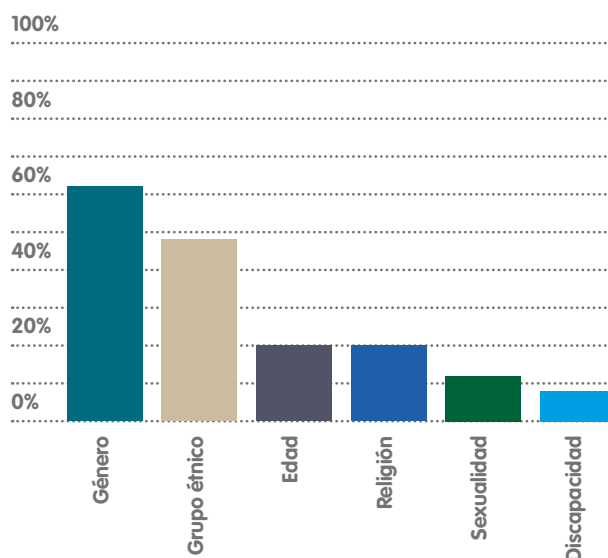
### 3.2. Amenazas externas

Las amenazas de fuentes externas (p. ej., jurídicas, culturales, peligros naturales o conflictos) pueden variar en su naturaleza, sus repercusiones y su probabilidad en función del perfil del personal humanitario, lo que señala la importancia de unos diagnósticos de riesgos, una formación en seguridad y unos procedimientos operativos estándar diferenciados, así como unas estrategias de respuesta ante incidentes y crisis para perfiles especialmente vulnerables en determinados contextos.

La investigación ha hallado que los incidentes de seguridad los pueden provocar los perfiles del personal, sobre todo el género y el grupo étnico según la percepción de otros. Los datos del proyecto Aid in Danger de Insecurity Insight identificaron cuatro incidentes entre enero de 2017 y marzo de 2018 donde el perfil personal de personal humanitario fue el motivo principal de que se produjera el incidente. Estos cuatro sucesos ocurrieron en la República Democrática del Congo, Etiopía, Sudán del Sur y Siria. La mayoría estuvieron relacionados con el grupo

#### Imagen 7: Respuestas a la encuesta

Porcentaje de incidentes de seguridad en oficinas nacionales y locales en terreno a causa de hostilidad hacia perfiles diversos



40 Véase Insecurity Insight, 2018, para más detalles.

étnico del personal humanitario.<sup>40</sup> A causa de la falta de reportes, es probable que estos datos sean solo la punta del iceberg y es necesario esforzarse para mejorar la denuncia de incidentes de esta naturaleza para ayudar a fundamentar las sesiones informativas sobre seguridad, los diagnósticos de riesgos y los planes de seguridad.

La Aid Worker Security Database<sup>41</sup>, que lleva Humanitarian Outcomes y registra los incidentes graves que afectan al personal humanitario, desagrega los datos de las víctimas por sexo, tipo de organización y si eran plantilla nacional o internacional, pero no incluye otras categorías de identidad. Esto se debe a que las organizaciones humanitarias que comparten sus datos con Humanitarian Outcomes no recopilan otra información en la actualidad sobre los atributos personales de las víctimas en sus informes sobre incidentes de seguridad.

Es importante recordar la interseccionalidad al informar de incidentes: es decir, al considerar los perfiles individuales, deben contemplarse todos los aspectos de su identidad. Por ejemplo, dos mujeres que sean de la misma edad, nacionalidad y OSIEG pueden tener distinta vulnerabilidad a causa de su grupo étnico.<sup>42</sup>

► Véase el anexo 1 para consultar un desglose de posibles amenazas externas contra perfiles minoritarios que han de considerarse.

<sup>41</sup> Véase la base de datos sobre seguridad del personal humanitario aquí: <https://aidworkersecurity.org/>

<sup>42</sup> Para obtener información concreta sobre amenazas contra personas LGBTQ, véase: <https://www.hrw.org/news/2017/06/23/human-rights-watch-country-profiles-sexual-orientation-and-gender-identity> y <http://ilga.org/maps-sexual-orientation-laws> y <https://www.stonewall.org.uk/global-workplace-briefings>





## Entender el problema: desafíos y descubrimientos clave

### 4.1. Políticas internacionales frente a la legislación y las normas locales

Las personas que toman decisiones en las organizaciones con quienes contactamos por esta investigación han manifestado incertidumbre sobre cómo elaborar políticas sensibles a las normas y los valores tanto internacionales como nacionales. Quienes han contribuido a la investigación expresaron una opinión divergente sobre hasta qué grado se debería esperar que el personal humanitario viva conforme a las normas, las leyes y los valores de su contexto operativo.

En conjunto, el 62% de las personas que respondieron a la encuesta estuvo de acuerdo con la afirmación de que el personal humanitario debería vivir conforme a las normas, las leyes y los valores del contexto operativo al que se les destine. El 21% de quienes respondieron a la encuesta reportaron sentir incertidumbre sobre

si se debería esperar de ellos que cambiaran su comportamiento, mientras que el 17% refutaron por completo esa idea.

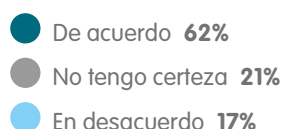
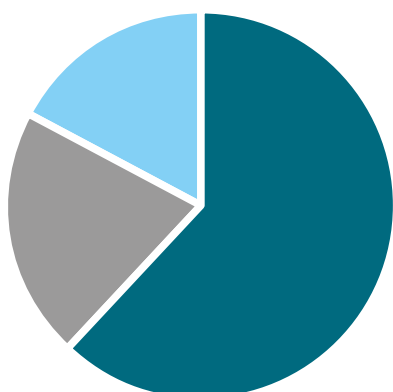
Estas diferencias en la actitud plasman las dificultades de manejar las normas y los comportamientos, tan distintos, hacia personal humanitario con perfiles minoritarios. Se trata de una cuestión particular para el personal humanitario que se identifica como LGBTIQ, dado que las actitudes occidentales hacia su OSIEG pueden ser drásticamente distintas de las actitudes predominantes en muchos de los países donde operan las organizaciones humanitarias.

*"He estado destinado en lugares donde ser un hombre gay no tenía por qué ser ilegal, pero era la cultura del lugar de trabajo en ese sitio la que hacía imposible que me sintiera seguro 'fuera del armario'. Me he sentido muy aislado en esos puestos porque a menudo resulta un esfuerzo demasiado grande socializar con tus colegas ya que les acabas mintiendo sobre quién eres o mordiéndote la lengua cuando dicen algo lleno de odio o discriminatorio sin darse cuenta de que están también están contando patrañas de ti. Así que acabé estando bastante retraído y eso tuvo un impacto demoledor sobre mi salud mental".*

Asesor de seguridad, ONGI, EE. UU.

### Imagen 8: Respuestas a la encuesta

Se debería esperar que el personal viva conforme a las normas, las leyes y los valores del contexto al que se le destina



Quando existe incertidumbre sobre si seguir la legislación nacional o la internacional en las políticas, algunas organizaciones han optado por un planteamiento de seguridad de tolerancia cero para probar y vigilar el comportamiento de todo el personal, al margen de su perfil personal. Un ejemplo que se suele citar a menudo es cuando las organizaciones adoptan un enfoque de tolerancia cero ante el uso de las aplicaciones para ligar. El personal LGBTIQ comunicó en esta investigación que dicha restricción limitaba sus oportunidades de interacción social en los destinos, sobre todo allí donde puede ser peligroso para el personal LGBTIQ hablar abiertamente sobre su OSIEG con sus colegas.

*“Muchos de los consejos sobre utilizar las aplicaciones para ligar al viajar son solamente ‘no las uses’. Pero el problema es que la gente las usa y es una política muy dura vigilar —ya seas gay o hetero [etc.]—. Creo que ser gay y no estar fuera del armario y no ser capaz de tener siquiera la oportunidad de conocer a alguien —y hablo de puestos de larga duración, de un año o más— implica que es más probable que te expongas a situaciones arriesgadas. Y entonces, si te sucede algo malo, con este enfoque de tolerancia cero, resulta imposible denunciar y buscar ayuda”.*

Director de seguridad, ONGI, Líbano

Consta que el personal humanitario sigue utilizando las aplicaciones para ligar, pero, dadas las políticas organizacionales sobre este tema y el temor añadido de desvelar su OSIEG a sus colegas, esto ha derivado en que el personal humanitario que es LGTBQI sienta que es imposible denunciar y buscar ayuda si se encuentra en un problema de seguridad por haber usado una aplicación para ligar.<sup>43</sup> Algunas organizaciones han puesto en marcha una “política de amnistía” para que el personal sepa que no se tomarán acciones disciplinarias contra él si denuncia un incidente que se produjo mientras incumplía las normas.

Los desafíos se recrudecen cuando se puede ver que la legislación, las normas y los valores de un contexto operativo contravienen los derechos humanos del personal humanitario, cuando entran en conflicto con los marcos jurídicos de la sede de una organización o con el contexto de origen del personal humanitario. Esto puede surgir con perfiles tanto minoritarios como mayoritarios en lo que respecta a OSIEG, religión, raza y grupo étnico.

Quienes han contribuido a esta investigación explicaron que estas cuestiones suelen alcanzar un punto crítico cuando se intentan institucionalizar las expectativas del personal humanitario en códigos de conducta y hacer cumplir los procedimientos disciplinarios cuando el personal humanitario no respeta estos criterios en sus programas en país a causa de discrepancias entre las políticas de la organización y las leyes y normas del lugar.

Los siguientes principios pueden resultar útiles para organizaciones que quieran elaborar o revisar su código de conducta para que sea más inclusivo hacia perfiles diversos del personal:

- El personal humanitario tiene la responsabilidad de mantener su seguridad y la de sus colegas al realizar operaciones y programas.
- Los instrumentos internacionales de derechos humanos pueden proporcionar un punto de partida útil para elaborar un código de conducta.
- Los códigos de conducta deberían basarse en principios no discriminatorios y ser sustento de un entorno de trabajo seguro para todo el mundo.
- Debería invitarse a participar en la elaboración y en la revisión de los códigos de conducta a RR.HH., referentes de seguridad, equipo directivo y personal humanitario de un amplio espectro de perfiles personales.
- Deben exigirse responsabilidades sobre el código de conducta al personal nacional e internacional, independientemente de su puesto dentro de la organización.
- Los códigos de conducta deben traducirse a las lenguas en las que se opera.
- Deben explicitarse las consecuencias de no respetar los códigos de conducta y tanto mandos intermedios como RR. HH. deben ser coherentes en hacer que se cumplan.

### Caso práctico: mundial

*“Nuestra organización tiene personal directivo que es abiertamente LGTBQI en varios países, quienes han defendido que se incluyan cuestiones LGTBQI en el código de conducta de la organización. Todo nuestro personal, el local incluido, se acoge a este código de conducta, que tiene un capítulo específico sobre derechos humanos y discriminación. Se menciona de forma explícita el acoso por motivo de orientación sexual. Ahora estamos trabajando en políticas organizacionales que aseguren que no se aceptan en la organización cuestiones de acoso a personal LGTBQI, incluyendo las ‘bromas’ o los comentarios inapropiados. Aunque nuestro trabajo se enmarca en la legislación de cada país donde lo desarrollamos, dejamos claro que tenemos un enfoque de tolerancia cero hacia el acoso dentro de nuestra organización”.*

<sup>43</sup> Kumar, 2017.

## Caso práctico: Pakistán

*“No hace mucho se dio una situación en nuestra oficina en Pakistán, cuyo personal es casi íntegramente nacional. Descubrimos que un trabajador nacional estaba siendo acosado por ser gay por un miembro de su equipo. Ser gay todavía es ilegal en Pakistán, pero se hace la vista gorda en la mayoría de los casos. Sin embargo, hablar de orientación sexual sigue siendo un tabú, incluso en Islamabad, donde está nuestra oficina central. Como coordinador de seguridad, estaba muy preocupado por la seguridad de ese trabajador, sobre todo porque sabía que iría a menudo a partes más remotas del país donde ser gay era más problemático. Pero en un principio sentí que tenía las manos atadas por la legislación y las normas del país. Al final, decidí hablar con la responsable inmediata de ambas personas implicadas (acosado y acosador). Durante dicha conversación, en lugar de intentar decirle que era*

*incorrecto lo que sentía hacia la homosexualidad, procuré trasladarle mi preocupación sobre la seguridad del equipo —¿qué podía pasarle a este compañero y al programa si las ‘personas equivocadas’ descubrían que es gay? Eso llevó a una conversación productiva sobre nuestro código de conducta y cómo eso significaba que todo el personal tenía derecho a no vivir discriminación en el trabajo. Al final de nuestra conversación, fue la responsable inmediata la que abordó la cuestión con su equipo partiendo del principio de que podemos tener distintas creencias pero que trabajamos todos por un objetivo compartido. Llegamos a la decisión de que, mientras trabajemos por ese objetivo, puede que no entendamos los distintos perfiles de nuestros compañeros o puede que no nos gusten, pero eso no es motivo para faltas de respeto ni discriminación”.*

*“Algo que todavía no hemos conseguido abordar bien es dar a nuestro personal la confianza que necesita para denunciar problemas. Aunque contemos con políticas, no creo que hayamos comunicado con suficiente claridad los procedimientos para denunciar y eso cobra especial complejidad al tener oficinas en país con distintas ideas sobre lo que se considera discriminación y, por lo tanto, un incidente de seguridad legítimo. Lo que diría es que es importante que no juzguemos a nuestras oficinas en país, sino que entendamos qué es lo que les preocupa y que trabajemos con ellas”.*

Directora de seguridad, ONGI, EE. UU.

Las organizaciones que celebran acuerdos de colaboración con organizaciones locales pueden encontrarse con discrepancias todavía mayores entre las normas locales y las políticas internacionales. Un buen punto de partida puede ser hablar abiertamente y con honestidad sobre cómo pretenden los socios locales gestionar la seguridad del personal humanitario siendo conscientes de su diversidad. Esa conversación debería abarcar los procesos de diagnóstico de riesgos y las medidas de mitigación, así como la denuncia de incidentes, gestión de crisis y los principios para compartir datos y su protección.

Para respaldar aún más un planteamiento conjunto sobre la gestión inclusiva de riesgos de seguridad en los partenariados, las organizaciones pueden considerar firmar unas políticas de igualdad, diversidad e inclusión<sup>44</sup> que hagan hincapié en el compromiso de no discriminar y de ofrecer seguridad a todo el personal humanitario, sea cual sea su perfil.

► Véase el apartado 2. Deber de cuidado y contra la discriminación en el ámbito jurídico.

## 4.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional y las actitudes hacia perfiles concretos influyen en hasta qué punto pueden ser inclusivos los procesos de recursos humanos y de gestión de riesgos de seguridad. Por ejemplo, las fuentes de información clave subrayaron los dilemas a los que se enfrenta el personal humanitario LGBTIQ que trabaja en organizaciones religiosas, donde una fuerte presión interna por parte de colegas y la presión externa de donantes y socios pueden influir en lo favorables que quieran ser, o que sientan que pueden ser, las organizaciones hacia personal LGBTIQ.

*“Nos preocupa perder financiación para nuestros programas si somos demasiado favorables hacia personas LGBTIQ. En especial, que a las iglesias, que*

<sup>44</sup> Véase un ejemplo de política de igualdad, diversidad e inclusión del British Council, 2018.

*recaudan las donaciones, les dé la impresión de que pueden estar donando a una organización con un enfoque indulgente hacia la homosexualidad. En estos momentos en EE. UU., con la actual reacción contra la Ley de Defensa del Matrimonio<sup>45</sup> y unas políticas progresistas más liberales, vemos cómo las iglesias utilizan su poder, a través de las donaciones, para tener influencia sobre nosotros y sobre nuestras organizaciones socias”.*

Trabajadora humanitaria, ONG religiosa, RDC

Muchas organizaciones religiosas pueden tener dificultades para realizar declaraciones abiertas sobre ofrecer igualdad de oportunidades en el empleo a causa de las convicciones, tanto del personal como de la iglesia y sus donantes, respecto al estado civil, la sexualidad y la religión del personal. El 24 de marzo de 2014, el director general de World Vision USA anunció que contratarían a gays cristianos que estuvieran casados. Sin embargo, dieron marcha atrás en esta decisión dos días más tarde a consecuencia de una gran presión financiera por parte de los donantes.<sup>46</sup>

*“Como organización, nos agradaría contratar a personas con características diversas, donde incluimos sexualidad, género y grupo étnico. No obstante, tengo varios compañeros que mantienen lo que consideraría unas opiniones muy conservadoras. En nuestra organización se valora que las opiniones sean diferentes, pero al mismo tiempo, cuando la gente es homófoba abiertamente, parece permitirse si es coherente con su visión religiosa. Se supone que, si esas opiniones encajan con tus creencias religiosas, está todo bien. Parece que proteger a la gente de represalias homófobas es menos importante que defender las libertades religiosas”.*

Trabajador humanitario, ONGI, Egipto

Cuando las organizaciones han identificado unos valores concretos o han aceptado financiación con restricciones específicas, esto debería formar parte del proceso de consentimiento informado del personal, sin duda. Es aplicable a todas las organizaciones humanitarias, no solo a las religiosas. Por ejemplo, a causa de su labor sobre salud reproductiva, el personal de Marie Stopes International se enfrenta a especiales riesgos en contextos conservadores. Esos riesgos adicionales deberían comunicarse con claridad al

personal para que pueda decidir si los acepta dentro del proceso de consentimiento informado.

Existen ya muestras de esfuerzos positivos al respecto. ACT Alliance, una coalición de 146 iglesias y organizaciones religiosas, está trabajando en la actualidad para elaborar políticas y procesos de seguridad que sean inclusivos hacia perfiles minoritarios. En mayo de 2017 publicó “ACT Gender Security Guidelines: Threats to men, women and LGBTI staff”.<sup>47</sup>

En relación con la cultura organizacional está lo que las organizaciones pueden y deberían hacer por crear un entorno más tolerante hacia personas concretas, por ejemplo, el personal transgénero. Una fuente de información de RR. HH. declaró: “Tienes que preocuparte menos por el compañero trans y más por asegurarte de que el resto del personal está preparado para recibirlo”. Este desafío está presente en entornos liberales y conservadores por igual, pero la documentación sobre buenas prácticas de cómo enfocar esta situación crece día a día.<sup>48</sup> Un buen punto de partida podría ser hablar en profundidad con la persona trans sobre sus necesidades para que sirvan de orientación al proceso de integración, seguido de esfuerzos para involucrar a toda la oficina. Si se hace bien, esto reduce las probabilidades de acoso y de otras formas de discriminación por parte de compañeros.

Cuando las organizaciones no consiguen crear una cultura organizacional que valore la igualdad y la diversidad, son más elevados los incidentes de acoso. El acoso puede transformarse con facilidad en una amenaza de seguridad más grave para la persona y para la organización si no se maneja con rapidez y delicadeza.

Resulta esencial que las políticas organizacionales, como las de igualdad y diversidad, las que luchan contra el acoso y los códigos de conducta, se refuercen las unas a las otras para formar la base de una cultura donde todo el personal humanitario con perfiles minoritarios se sienta capaz de denunciar incidentes sin temor a represalias. Puede que las organizaciones religiosas se tengan que plantear preguntas difíciles sobre cómo mantener el equilibrio entre sus valores sin dejar de velar por la seguridad de todo su personal, incluso la de aquellas personas que se identifican como LGTBQI.

<sup>45</sup> Véase GLAAD, 2018.

<sup>46</sup> Phillips, 2017.

<sup>47</sup> Davis, Sheppey, Linderman y Linde, 2017.

<sup>48</sup> LGBT Health and Wellbeing y NHS Lothian, 2016.

### Caso práctico: Reino Unido

*“Un compañero me pidió dirigirse a su equipo durante una reunión de equipo. En ella, conté a sus compañeros —hombres en su mayoría y algunos de ellos muy religiosos— que se identificaba como transgénero. Organizó una reunión de seguimiento con el equipo donde habló de lo que significaba ser transgénero, por qué sentía lo que sentía, su aspecto vestida de mujer. Invité a sus compañeros a preguntarle. Usó un enfoque muy abierto y participativo, donde invitaba a sus compañeros a entender el viaje personal que estaba atravesando. Aunque algunos de los compañeros no consideraron legítima esa identidad trans por sus creencias religiosas, el enfoque que usó les permitió entender sus motivos y aceptar que era su decisión”.*

La elaboración de una estructura de gestión inclusiva de riesgos de seguridad debería ir acompañada de unos esfuerzos por construir una cultura inclusiva en términos generales.

*“En muchos países donde trabajamos, la polio sigue afectando a una gran parte de la población. A las personas con polio vivir con una discapacidad no les causa ningún problema en su vida cotidiana porque otras les ayudan a salir del coche o lo que sea, nadie se ríe de ellas. Es cierto que algunas personas de la plantilla temen perder su puesto de trabajo y eso afecta en el sentido de que van a hacer lo que sea para ir a trabajar. Creemos que el principal obstáculo al que enfrentan pueden ser las actitudes del personal internacional”.*

Coordinadora de seguridad, ONGI, Mali

Los esfuerzos por mejorar la seguridad del personal con perfiles distintos tienen que complementarse con unos esfuerzos organizacionales más amplios que contemplen la cultura en torno a la diversidad, empezando con el personal como personas individuales, pero también en relación con los propios valores de la organización.

### 4.3. Selección de personal

Si no se entienden los puntos vulnerables y los riesgos adicionales que corre el personal humanitario con perfiles determinados en ciertos contextos antes de

la selección de personal, primero, el personal que se incorpore puede desconocer por completo estos riesgos hasta que sea demasiado tarde para que pueda tomar una decisión informada; y, segundo, el personal que se encarga del proceso de selección puede contratar a la persona incorrecta para el puesto.<sup>49</sup>

### Caso práctico: Togo

*“Hace no mucho se dio una situación cuando contratamos a un hombre para un trabajo en Togo. Decidimos que era el candidato mejor cualificado después de un proceso de entrevistas bastante largo, etc. Sin embargo, después de la entrevista, se nos acercó y nos dijo que era gay y que acababa de darse cuenta de que las relaciones homosexuales eran ilegales en Togo. Como equipo, no sabíamos qué hacer. Nunca antes habíamos destinado a una persona LGTB a un país donde era ilegal sabiéndolo de antemano. Al final, el candidato decidió que no quería aceptar el puesto. Por un lado, eso nos alivió un poco, pero por otro lado nos dimos cuenta de que no sabíamos cómo manejar esa situación”.*

Un desafío clave son las limitaciones existentes sobre qué puede preguntar una organización a las personas candidatas durante el proceso de selección, así como las restricciones a basar las decisiones de contratación en los perfiles personales. Si bien puede estar justificada la discriminación indirecta, como se mencionó anteriormente, debería ser el último recurso.

Las buenas prácticas en selección de personal indican hacer un diagnóstico de riesgos del puesto antes de realizar la selección, incluyendo la información reunida en el proceso de solicitud, y luego realizar el diagnóstico de riesgos del candidato definitivo. El equipo de selección de personal debería desempeñar una función activa de apoyo en el consentimiento informado de la persona candidata antes de finalizar la selección. Las organizaciones pueden hacer esto asegurándose de que la información de seguridad que proporcionan a candidatas potenciales esté actualizada y que incluya información sobre los riesgos que pueden afectar de manera desproporcionada a perfiles concretos. Dicha información, que puede formar parte de la descripción del puesto, sería idóneo que estuviera en el paquete de selección y que permitiera a las personas entender las implicaciones en materia de seguridad de aceptar el puesto.

<sup>49</sup> Si bien este apartado se refiere a nuevo personal, las políticas y los procedimientos se podrían aplicar de igual manera a personal ya contratado por la organización que sea destinado a un nuevo escenario. En el apartado 5.6, se tratan en más detalle las consideraciones en torno a los viajes y el destino 5.6



También debería alentarse al personal humanitario a encontrar su propia información sobre el contexto de destino y a pensar con cautela sobre qué va a implicar vivir y trabajar en ese contexto para su seguridad personal. Eso puede incluir contactar con amistades y colegas o preguntar en alguno de los múltiples foros de internet para personal humanitario. Las páginas de las embajadas y las organizaciones que se dedican a la incidencia pueden ser útiles también para obtener información actualizada sobre los riesgos para distintos perfiles de viajeros.

### Ejemplo de buenas prácticas

Las organizaciones deberían considerar crear un banco de testimonios confidenciales sobre el trabajo en distintas ubicaciones que se pueda compartir con el personal que quiera entrar a trabajar en la organización. USAID, entre otras, usa este enfoque, que entraña una lista de preguntas donde cada persona puntúa determinados aspectos del destino y proporciona respuestas largas para proporcionar más contexto. En organizaciones más pequeñas, puede que un enfoque más práctico sea poner a las personas candidatas en contacto con empleadas actuales para que puedan hacer preguntas específicas sobre la función y la vida cotidiana. La confidencialidad debería estar garantizada en todo el proceso.

En lo que respecta a basar las decisiones de selección de personal en sus perfiles personales, las pruebas reunidas a partir de las entrevistas realizadas para este documento indican que parte del personal humanitario sufre discriminación al solicitar puestos en destinos internacionales. Eso parece ser un problema concreto para personal humanitario con impedimentos para moverse. Esta discriminación se hace palpable en la falta de accesibilidad a los lugares donde se hacen las entrevistas y, en caso de una movilidad reducida, en la percepción de que, si una persona no puede correr, supone un riesgo de seguridad que no se puede mitigar de manera segura en ninguna circunstancia.

*“En la mentalidad tradicional, si una persona no puede salir corriendo, no queremos que esté aquí —¿por qué contratas a alguien en silla de ruedas para trabajar en Afganistán?—. Pero si lo contemplas desde un punto de vista estadístico y práctico, no es ningún problema. ¿Con qué frecuencia alguien que sea personal humanitario tiene que correr un kilómetro? ¡Nunca! Si cuentas con buenos planes de seguridad,*

*harás la reubicación antes de que se dé un problema. Por ejemplo, lo de Terrain [tragedia en Juba- Sudán del Sur] lo previmos con tres semanas de antelación y evacuamos al personal”.*

Asesor de seguridad, ONGI, EE. UU.

En muchos casos, quienes toman las decisiones en la organización tendrán que buscar unas directrices de voces expertas sobre las obligaciones jurídicas que tienen para velar por la seguridad de todo el personal y cuándo se puede justificar una selección discriminatoria para cumplir las obligaciones del deber de cuidado. Cabe recordar, no obstante, que toda la discriminación debería ser proporcional y, por lo tanto, el foco debería ponerse en aplicar las adaptaciones razonables. Por ejemplo, si una persona con movilidad reducida solicita un puesto que exige poder conducir, tal vez sea posible delegar dicha responsabilidad en otro compañero o seleccionar a esta persona para un puesto similar que no exija conducir.

Lo que se considera razonable depende de la capacidad de la organización y su apetito de riesgo, la experiencia y las características de la identidad polifacética de quien solicite el puesto, y el contexto jurídico, cultural y social del puesto que se ofrece (incluso la falta de protección jurídica local para dicho perfil, si corresponde).

El equipo directivo debería tener en cuenta las necesidades específicas de las personas a su cargo y establecer, consultando con el personal, si es precisa una asistencia adicional o no y cómo debería proporcionarse. También deberían evaluar el entorno laboral de cada persona y las necesidades de realizar viajes internacionales, así como la contingencia de una respuesta rápida en caso de incidente (p. ej.: evacuar la oficina a causa de un incendio). Se debe tener en cuenta a todo el personal, no solo a las personas que viven con una discapacidad.

Si se elaboran respuestas para las siguientes preguntas en materia de políticas, estas pueden servir de apoyo a las personas que toman decisiones que participen en el proceso de selección de personal tanto nacional como internacional:

- ¿Cuáles son los riesgos de seguridad relacionados con este puesto? ¿Corren más riesgos unos perfiles personales que otros? Si fuera así, ¿por qué?
- ¿Qué información de seguridad específica para distintos perfiles es razonable proporcionar a candidaturas potenciales durante la fase de selección para facilitar un consentimiento informado?

- ¿Qué datos personales es razonable pedir a las candidaturas para garantizar que se les puede mantener a salvo en el trabajo?
- ¿Qué adaptaciones es razonable hacer, tanto en términos internos como externos, durante el proceso de selección para permitir que puedan solicitar el puesto personas con una variedad de perfiles y capacidades?
- ¿Qué adaptaciones o medidas de mitigación es razonable que emprenda la organización para mantener a salvo al personal en el contexto en el que se va a desarrollar el trabajo?
- ¿Qué adaptaciones o medidas de mitigación es razonable que emprendan las personas para mantenerse a salvo?
- ¿Con que motivos de seguridad (ya sea personal, del programa u organizacional) es razonable discriminar a ciertos perfiles durante la selección de personal?

Se deberían comunicar con transparencia las respuestas a estas preguntas en los documentos normativos. La organización también debería considerar cómo se puede compartir la carga de la decisión entre la persona que sea responsable directa, el referente de seguridad, RR. HH. y la persona en cuestión. A partir de la investigación, las buenas prácticas indican que las decisiones deberían documentarse para que sirva como prueba de que se tomaron de una manera transparente, sistemática, fundamentada en información sólida y con la debida consideración de las obligaciones jurídicas y éticas hacia las personas.

Además, merece la pena percatarse de que pueden existir ejemplos de discriminación positiva que haya que contemplar; por ejemplo, la selección deliberada de determinados grupos étnicos o de otros perfiles personales en aras de la inclusión, la reputación y la seguridad.

► Véase el anexo 2 para consultar un escenario de toma de decisiones en la selección de personal.





## Gestión inclusiva de riesgos de seguridad: recomendaciones prácticas

¿Cómo es, en la práctica, una gestión inclusiva de los riesgos de seguridad? Existen elementos clave del marco de gestión de riesgos de seguridad que se pueden adaptar para permitir una mayor inclusividad hacia un abanico diverso de perfiles personales. Si bien la puesta en práctica de algunos supone un reto, este apartado presenta recomendaciones prácticas sobre cómo

hacer que algunos de los procesos clave de la gestión de riesgos de seguridad sean más inclusivos. Dichas recomendaciones provienen de ejemplos de buenas prácticas que se han descubierto en la investigación, así como de consejos y pautas proporcionados por voces expertas. Todas las recomendaciones han de adaptarse a las necesidades y a la capacidad de cada organización.

**Imagen 9:** Gestión inclusiva de riesgos de seguridad<sup>50</sup>



► Véase el anexo 3 para consultar unas preguntas que dan pie a reflexionar sobre una gestión inclusiva de riesgos de seguridad.

<sup>50</sup> Adaptación del Marco de Gestión de Riesgos de Seguridad que presentó Bickley, 2017.

## 5.1. Políticas

La investigación halló que pocas organizaciones tienen en cuenta la diversidad del personal. Solo el 13% de quienes respondieron afirmó que la política de seguridad de su organización hace referencia explícita a la diversidad en los perfiles del personal. Cuando las políticas de seguridad incluyen información sobre los perfiles diversos del personal, los rasgos que es más probable que se atiendan son el género y el grupo étnico.

Las organizaciones deberían esforzarse por tener unas políticas de seguridad que aborden la diversidad de los perfiles del personal y reconozcan que dicha diversidad implica una diversidad en sus perfiles de riesgos de seguridad.

### Extracto de una política de seguridad equitativa

*“Reconocemos que las personas pueden verse ante distintos riesgos o pueden ser más vulnerables a determinadas amenazas a causa de su nacionalidad, grupo étnico, identidad de género, orientación sexual o la discapacidad con la que vivan. Como organización, procuramos que la igualdad esté presente en nuestro enfoque de seguridad y, aunque se deba informar a las personas de los riesgos específicos a los que se pueden enfrentar y aconsejarles cómo minimizar dichos riesgos, no deben ser objeto de ninguna restricción discriminatoria. Sin embargo, en algunas circunstancias, el contexto de seguridad dominante o los riesgos específicos para una persona por su perfil pueden demandar que nuestra organización adopte medidas adicionales de seguridad”.*

Una organización plantea la igualdad y la diversidad en los perfiles de riesgo de una forma innovadora al manifestar que el personal humanitario parte de un grado de riesgo personal dispar a causa de sus perfiles personales. Por lo tanto, la organización pone en marcha procedimientos diferenciados de gestión de riesgos para asegurarse de que el grado de riesgo resultante sea el mismo para todo el personal, independientemente del perfil personal que tenga. De esta manera, la igualdad es el objetivo y el resultado de la gestión de riesgos de seguridad, en lugar del punto de partida (véase el siguiente extracto de una política de seguridad).

### Extracto de una política de seguridad sobre la igualdad en el tratamiento de los riesgos y la diversidad del personal

*“La organización tiene una actitud y un enfoque de no discriminación hacia la gestión de seguridad y debe velar por que las opciones de tratamiento de los riesgos produzcan (en la medida de lo posible) una protección equitativa y justa para su plantilla y para el personal asociado. No obstante, una amenaza específica puede generar distintos grados de riesgos previsible para el personal que trabaje en un mismo contexto operativo a causa de la diversidad en la identidad de una persona, p. ej.: su género, raza, orígenes étnicos, sus capacidades físicas y mentales, su orientación sexual, edad, clase económica o social, si tiene VIH-sida, su religión, nacionalidad, estado civil y familiar, y filiación política. Reconocemos que también pueden influir en las perspectivas personales un abanico infinito de rasgos y experiencias individuales y únicos, como el estilo comunicativo, la experiencia vital, los estudios y otras variables.*

*La identidad puede ser un factor para que se perciba o se entienda el riesgo de distinta manera (por ejemplo, por el género) y puede hacer que el personal sea más o menos vulnerable a determinadas amenazas. Eso puede demandar distintos enfoques, estrategias, procedimientos o recursos para tratar el riesgo para personas o grupos específicos, incluso entre personas que trabajan en el mismo contexto operativo y en el mismo programa.*

*Aunque el tratamiento de los riesgos puede parecer dispar a veces (p. ej., distintas normas para personal nacional o internacional), el grado resultante de riesgo aceptable es el resultado que se pretende con un enfoque no discriminatorios de la gestión de seguridad encaminado a que se aplique sin distinciones ni discriminación de ningún tipo”.*

Las políticas organizacionales de gestión de la seguridad deberían proporcionar pautas claras sobre el apetito de riesgo (también conocido como grado de riesgo aceptable) para que los referentes de seguridad y la dirección puedan encontrar el equilibrio entre los riesgos individuales y los organizacionales, y tener claro cuándo se ha superado ese apetito de riesgo o cuándo se va a superar.

Las organizaciones deberían velar por tener una política de igualdad, diversidad e inclusión que haga referencia al abanico de necesidades de seguridad que tiene una plantilla diversa y con referencias cruzadas a la política de seguridad de la organización. Eso debería complementarse con unas políticas y unos procedimientos contra la discriminación sólidos.<sup>51</sup>

Las políticas deberían mantenerse actualizadas para que plasmen los aprendizajes y los cambios organizacionales respecto a la legislación que protege al personal con un espectro diverso de perfiles.

### Caso práctico: Afganistán

*“Nuestras políticas se centran en intentar que todo el personal esté empoderado para adoptar buenas decisiones. En lo que respecta a nuestra política de seguridad, no intentamos dictar a la plantilla lo que debería y lo que no debería hacer a pies juntillas. Consideramos que es nuestra responsabilidad proporcionar al personal toda la información que pueda necesitar para tomar las decisiones correctas sobre seguridad.*

*Usamos este enfoque incluso en contextos de riesgo extremo, como es Afganistán. Existen tantas boberías e información desactualizada que intentar... y responder a cambios en el contexto de seguridad, o al perfil personal de cada integrante de la plantilla, sería imposible y lo más seguro es que fuera contraproducente.*

*Nuestras políticas están diseñadas para ser rigurosas, pero flexibles, y nos centramos mucho en la formación y el empoderamiento de nuestro personal para que responda ante los riesgos”.*

Aunque deben existir políticas por escrito en todas las organizaciones, su valor en el día a día para la dirección y la plantilla humanitaria llega a su punto álgido cuando se pueden poner en práctica. Los referentes de seguridad y el personal humanitario entrevistados para este documento se quejaron de la extenuación de las políticas. Quienes contribuyeron a la investigación manifestaron la posibilidad de que la puesta en práctica de políticas que hacen referencia a una diversidad de perfiles lleve a que esto se descarte como si fuera otra moda pasajera del sector de desarrollo, en lugar de un punto débil sistemático en el sistema actual que debe abordarse para garantizar la seguridad de todo el mundo.

*“Existe una gran discrepancia entre lo que dicen nuestras políticas que hacemos y lo que hacemos realmente. Hace no mucho nos presentamos a la acreditación para ser un empleador reconocido por la integración laboral de personas con discapacidad para poder demostrar nuestro compromiso hacia su empleo. Lo impulsó nuestra dirección, que quería acceder a financiación para proyectos centrados en personas con discapacidad. Estaba todo calculado. Y todo lo que ha pasado es que tenemos una pegatina en nuestra página web y tenemos algunas políticas nuevas, pero no se ha dado un cambio real en nuestras prácticas. No es que de repente hayamos empezado a contratar a más personas que viven con una discapacidad porque se sigue pensando que discapacidad=[in]movilidad y que esto crearía demasiados riesgos de seguridad para nuestros equipos de programas”.*

Coordinador de RR. HH., ONGI, Reino Unido

El 85% de quienes respondieron a la encuesta sentía que el personal con perfiles minoritarios debería estar representado en los grupos de trabajo de seguridad para ayudar a dar forma a las políticas y a los procedimientos.

### Caso práctico: Madagascar

*“Mi organización empezó a formar al personal sobre temas de género y seguridad para la población beneficiaria antes de pensar en cómo deberíamos incorporar las cuestiones del personal con perfiles diversos en las políticas de seguridad. Nos dimos cuenta de que, después de haber tenido una formación que nos sensibilizó sobre los problemas a los que se enfrentan las personas, éramos capaces de pensar con más atención y de manera estratégica sobre el hecho de que todas tenemos distintas necesidades de seguridad. También quería decir que no teníamos que depender de que el personal “saliese del armario” de ninguna manera en el grupo. Como grupo (somos una misión pequeña de veinte personas), fuimos capaces de sentarnos juntos y de concebir una estrategia que fuera satisfactoria para todos. Nos aseguramos de que todo el mundo estuviera incluido en el proyecto, desde conductores hasta administradores y personal en primera línea. Para nosotros fue la formación la que nos puso en sintonía, no las políticas”.*

<sup>51</sup> Por ejemplo, véase la política sobre igualdad del British Council y su estrategia sobre igualdad, diversidad e inclusión, 2018.

Involucrar a un espectro diverso del personal en la elaboración de políticas puede servir para que se entiendan y se cumplan dichas políticas.

## RECOMENDACIONES CLAVE

### Políticas

- **Hacer referencia a la diversidad del personal y a las repercusiones que los perfiles personales pueden tener sobre las políticas de seguridad de la organización. Establecer unos principios rectores sobre qué significa esto en la práctica para la organización.**
- **Mantener actualizadas las políticas de seguridad y plasmar en ellas los aprendizajes del personal y de los incidentes, así como los cambios en la legislación.**
- **Establecer vínculos claros entre las políticas de seguridad y las políticas de igualdad, diversidad e inclusión.**
- **Consultar a perfiles minoritarios en la elaboración de las políticas, ya que es una forma eficaz de velar porque dichas políticas sean inclusivas.**
- **Complementar las políticas con formación al personal y vigilando su puesta en práctica.**

## 5.2. Funciones y responsabilidades

Entre una organización y otra variará quién gestiona los riesgos del personal con un espectro diverso de perfiles y quién asume la propiedad del riesgo, pero aclarar las responsabilidades es un elemento central del marco de gestión de riesgos de seguridad de cualquier organización.

Las fuentes de información mencionaron la falta de comunicación entre los equipos de RR. HH., programas y seguridad como uno de los mayores desafíos, que lleva a contradicciones en cómo se aborda la diversidad en las políticas y en la práctica. Esto se puede poner de manifiesto en una selección de personal inadecuada y malas decisiones sobre destinos, en diferencias entre los valores del programa y los de la organización, y una carencia de asesoría en materia de seguridad por parte de personal con perfiles minoritarios. Una persona entrevistada describió esto como un “choque cultural” por las distintas percepciones sobre el riesgo, la discriminación y acoso dentro de su organización.

En pocas palabras, a menudo no queda claro quién es responsable de considerar la diversidad en los

perfiles y la gestión de riesgos de seguridad durante la selección del personal, en destino y en las actividades cotidianas, para quienes trabajan en el extranjero y para quienes viajan, tanto para personal internacional como nacional. Esto es particularmente cierto en lo que respecta a las amenazas internas de seguridad y a proteger al personal del acoso y la violencia propiciados por compañeros.

Para un proceso conjunto resulta clave: primero, identificar las funciones y las responsabilidades en las descripciones de puestos de trabajo; segundo, incluir la igualdad y la diversidad en los indicadores claves de desempeño; y tercero, crear oportunidades estructuradas para elaborar políticas y formar al personal de una manera colaborativa. En el apartado siguiente, este documento presenta algunos ejemplos de buenas prácticas y posibles desafíos que se identificaron en la investigación para que sirvan de apoyo a funciones concretas en la gestión de la seguridad del personal sin perder de vista su diversidad.

### Personal con responsabilidades de seguridad

Las organizaciones deberían considerar impartir una formación específica al personal sobre las obligaciones del deber de cuidado y contra la discriminación. Los referentes de seguridad deberían recurrir a personas expertas externas cuando sea necesario para tomar las decisiones de seguridad adecuadas en relación con los perfiles personales de riesgo. Durante ese proceso, es importante distinguir entre lo que se espera en términos mundiales y en el país, y destacar cualquier problema que pueda afectar de distinta manera al personal nacional y al internacional.

Esto debería complementarse con esfuerzos por mejorar la diversidad del personal de seguridad contratado en lo que respecta a su experiencia y su perfil de identidad personal.

*“Hace poco hicimos una sesión de formación en Bangkok para el personal de nuestra agencia sobre seguridad de personas LGTBQ. Gran parte de nuestro personal proviene de culturas bastante conservadoras y al principio se mantuvo muy callado cuando se le comunicó esta sesión. Habíamos invitado a una formadora transgénero para que llevase la sesión y, aunque esta persona no había pensado revelar que era trans, como a mitad de la sesión se lo dijo al público. Eso tuvo un efecto tremendamente positivo sobre nuestros delegados, que casi de inmediato empezaron a hacer preguntas y a involucrarse de verdad con la historia de esta persona y lo que tenía que decir sobre seguridad”.*

Asesora de comunicación, ONGI, Reino Unido



Es en la selección de personal donde debe empezar a mejorarse la sensibilización y la capacidad del personal de seguridad contratado dentro de las organizaciones. Debería realizarse un diagnóstico de riesgos sobre el puesto en el contexto concreto y deben proporcionarse a la persona a cargo de la selección los detalles de cualquier riesgo específico para un perfil (por ejemplo, que es ilegal en el país mantener relaciones sexuales con personas de tu mismo sexo). Algunas de las maneras más fáciles de emprender este proceso son hacer seguimiento de la igualdad y la diversidad en las personas candidatas durante la selección de personal y solicitar informes sobre cómo gestionar los riesgos de los perfiles minoritarios en las solicitudes y las entrevistas de empleo. Hacer que una gestión inclusiva de riesgos de seguridad forme parte de los indicadores claves de desempeño o las revisiones anuales también puede ayudar a institucionalizar la sensibilización.

El personal con responsabilidades de seguridad también debe velar por que colegas que hayan sufrido incidentes, ya sea por amenazas internas o externas, sientan confianza para informar de sus experiencias con confidencialidad. Estos informes deben almacenarse de una manera adecuada para fundamentar la gestión de riesgos de seguridad de la organización.

Los referentes de seguridad deberían velar por que los procesos de consentimiento informado consideren un espectro diverso de perfiles personales, al tiempo que reconocen que el personal humanitario se responsabiliza de entender y de aceptar los riesgos, y de solicitar la información que necesite. La información que revele la plantilla sobre sus rasgos personales debería almacenarse de una manera adecuada y recibir tratamiento confidencial según las políticas y las obligaciones legales.

Involucrar a un espectro diverso de perfiles del personal humanitario en los procesos y los sistemas de gestión de riesgos de seguridad es una manera directa de empezar a ejecutar un marco de gestión inclusiva de riesgos de seguridad. Al adoptar un enfoque colaborativo, es más probable que las organizaciones encuentren las contradicciones y las brechas entre distintas políticas y que tomen medidas para abordar dichas brechas de la manera que encaje en sus valores y cultura.

### Recursos humanos

Debería incluirse a RR. HH. en el proceso de planificación de la gestión de riesgos de seguridad para que proporcionen orientación jurídica sobre cómo evitar la discriminación y sobre adaptaciones

razonables, así como para que se aseguren de que se contemplan el bienestar y el cuidado del personal. Es importante que RR. HH. ayude a conducir cualquier diferencia en los procedimientos que pueda tener que aplicarse al personal nacional e internacional.

Cualquier riesgo concreto que se identifique durante el diagnóstico de riesgos de una función debería incluirse en el proceso de selección lo antes posible y debería proporcionarse información a todas las personas pertinentes. Las personas candidatas deberían ser capaces de tomar una decisión informada sin tener que compartir información que sea personal.

Una función clave del personal de recursos humanos es formar al personal, sobre todo a quienes toman decisiones y a los referentes de seguridad, en los criterios de igualdad, diversidad e inclusión y en la legislación pertinente. También recopilará información sobre la diversidad de potenciales empleados en la fase de selección de personal y velará por que, en esa fase, se tenga en cuenta y se comparta la seguridad de perfiles personales especialmente vulnerables, y que el personal de seguridad se involucre para llevar a cabo los diagnósticos de riesgos.

Si los departamentos de seguridad y de recursos humanos trabajan mano a mano pueden velar por los intereses del personal con perfiles minoritarios desde la perspectiva de amenazas internas y externas, incluyendo el acoso, así como asegurar que no se produce discriminación. Es de especial importancia que RR. HH. y el personal de seguridad compartan información si estos equipos usan distintos sistemas para reportar y gestionar incidentes. Este es el caso concreto cuando RR. HH. lidia con incidentes que tienen un carácter muy confidencial (por ejemplo, una agresión sexual), pero nunca se informa a seguridad. Compartir dicha información, conforme a los requisitos de confidencialidad, es importante para que la organización tenga unas estadísticas sobre incidentes completas. A menudo no queda claro si deben denunciarse los incidentes de acoso dentro de una organización ni si deberían incluirse en un sistema compartido entre RR. HH. y los equipos de seguridad.

*“En mi organización suponen que RR. HH. está formado por una pandilla de ‘abraza árboles’. Entonces, cuando empezamos a hablar sobre igualdad y diversidad o de los derechos de las personas con discapacidad con los compañeros de seguridad, no nos toman en serio”.*

Directora de RR. HH., ONGI, Reino Unido

Las personas que han contribuido a esta investigación declararon que existe la impresión dentro del sector de que RR. HH. se centra casi en exclusiva en la selección de personal, en lugar de en su seguridad, su desarrollo o en el deber del cuidado. En lo que respecta a denunciar incidentes de acoso o discriminación, el personal de RR. HH. informa de que carecen de las habilidades para lidiar con dichos incidentes, sobre todo cuando se producen en oficinas nacionales en terreno o cuando está involucrado personal humanitario con perfiles minoritarios. Esto puede agudizarse si existe desconexión entre los equipos de RR. HH. que están en la sede y los que están en terreno. El personal de RR. HH. en la sede puede estar mejor equipado para apoyar al personal con perfiles minoritarios, mientras que los equipos de RR. HH. en el país suelen estar compuestos por personal nacional que no tiene el mismo acceso al apoyo.

Por otro lado, el personal humanitario cree que RR. HH. va a ignorarlo si intenta denunciar un incidente o no va a tratarlo con confidencialidad. Esta investigación indica que es más probable que el personal humanitario con perfiles minoritarios se haga cargo por su cuenta del asunto, evitando al acosador, dejando su trabajo o guardando silencio en lugar de informar a RR. HH.

Durante las sesiones de formación y sensibilización, el personal directivo y de RR. HH. tendrá que abordar estas preocupaciones.

### La dirección

Como modelo a seguir, la dirección, tanto la de la sede como la de país, está en un lugar privilegiado para cambiar la cultura organizacional en relación con los perfiles minoritarios y para presionar con éxito para que cambien las actitudes hacia la diversidad en el sector en términos más amplios. Eso puede incluir convencer a donantes sobre la importancia de una gestión inclusiva de riesgos de seguridad y abordar las brechas en financiación al respecto, colaborar con la dirección de otras organizaciones, desarrollar redes para fomentar la diversidad dentro de las organizaciones y proponer otros modelos a seguir en distintos niveles de la organización. Aunque puede que no siempre sea posible una promoción abierta de estos temas, la dirección y el consejo de administración suelen gozar de la mejor posición para influir e incidir en el cambio.

La dirección en todos los niveles debería velar por que la seguridad y los RR. HH. sean inclusivos. La inclusividad se debería contemplar en la sede cuando se elaboran las políticas y en el país cuando se ponen

en práctica dichas políticas y cuando se elaboran los planes de seguridad y de RR. HH. para el país. Dentro del sector, es la norma asegurar que todo el personal es considerado como igual, así que muchos documentos hablan del personal como un grupo homogéneo. Eso no permite una gestión eficaz de los riesgos de seguridad; identificar riesgos distintos para distintas personas de la plantilla no indica que el personal no sea igual, sino que es diverso.

El silencio sobre las diversas necesidades de seguridad del personal humanitario es probable que esté vinculado con el hecho de que, en todo el sector, la dirección y los consejos de administración de las organizaciones humanitarias tienen una diversidad limitada. Un estudio de las 100 principales ONG mostró que la mayoría trabaja en beneficio de poblaciones no europeas, pero su dirección está formada primordialmente por hombres occidentales con formación y de origen europeo.<sup>52</sup> Cuando no se reportan los incidentes de acoso y las políticas no destacan las necesidades de los perfiles minoritarios, esa falta de diversidad en la dirección puede llevar a un círculo de no inclusión.

*“Nuestro consejo de administración y nuestra dirección parecen carecer de toda sensibilidad o interés real por cuestiones relativas a la diversidad. Hemos empezado a tener cierta consciencia sobre temas de género y de grupo étnico, pero si hablamos de cualquier otro perfil —sexualidad, discapacidad o edad, por ejemplo—, cae en saco roto”.*

Asesora de seguridad, ONG, Suecia

### #AidToo

El movimiento #AidToo de 2017 y 2018 ha llevado a que se comparta más información sobre violencia sexual dentro del sector humanitario, desde acusaciones de conducta indebida dentro de varias organizaciones humanitarias hasta informes sobre culturas sexistas y una impunidad extendida. El movimiento #AidToo ha demostrado que las actitudes de tolerancia cero hacia la conducta indebida por parte de la dirección dentro de la comunidad humanitaria son esenciales para proteger tanto a las comunidades locales como al personal humanitario. Además, el movimiento ha destacado las amenazas particulares a las que se puede enfrentar el personal humanitario dentro de sus propias organizaciones (es decir, las amenazas internas).

<sup>52</sup> El Tom, 2013.



Las organizaciones deberían considerar cómo pueden diversificar la representación en la dirección y en el consejo de administración. Eso puede demandar una auditoría inicial de los perfiles del personal que ocupa esos puestos e identificar las medidas para abordar la falta de representación de perfiles distintos. En los términos más formales, esto puede cobrar forma mediante la asignación de una cuota (p. ej., para asegurar la paridad de género) o una discriminación positiva en futuras prácticas de contratación (p. ej., para atender la infrarrepresentación de personas con discapacidad en todo el sector).

Aunque resulta esencial fomentar una mayor diversidad en los equipos de dirección, también es importante que la dirección tenga responsabilidades directas para alentar a la igualdad, la diversidad y la inclusión como parte de una gestión de riesgos de seguridad eficaz. El 76% de quienes respondieron a la encuesta estaban a favor de una formación sobre igualdad y diversidad para sus equipos directivos y consejos de administración.

### Caso práctico: Líbano

*“Hace poco nombramos a alguien en dirección que tiene una responsabilidad general sobre igualdad y diversidad. Eso significa que asiste a las juntas del consejo y a las reuniones estratégicas sobre seguridad y nos controla en condiciones a todos. Específicamente, queríamos ponernos en una postura un poco incómoda en nuestro equipo de seguridad y plantear algunas preguntas difíciles sobre la manera en la que seleccionamos y destinamos a nuestro personal. Como organización de derechos humanos, sentimos que era importante para nosotros reflejar los valores de igualdad y diversidad en la composición de nuestro personal si es lo que defendemos en nuestros programas”.*

### Caso práctico: Reino Unido

Una empresa del sector privado con sede en Reino Unido ha creado un sistema de intercambio donde el consejo de administración mantiene reuniones individuales con frecuencia con el personal humanitario que tenga perfiles personales muy distintos. Por un lado, esto permite al consejo orientar al personal recién incorporado y, por otro lado, es una manera de que conozca algunos de los desafíos a los que se enfrenta un perfil concreto —distinto del suyo— en su lugar de trabajo en el día a día. Esto se denomina “tutoría inversa”.

La dirección en las organizaciones desempeña una función clave en fomentar que el personal humanitario plantee sus preocupaciones en torno a su seguridad personal sea cual sea su perfil y en asegurar que se le proporciona un espacio seguro donde hacerlo. La dirección debería crear referentes de igualdad, diversidad e inclusión y proporcionar varios canales a su personal para que exprese lo que le suscita preocupación.

### Personal humanitario

Los referentes de seguridad entrevistados para esta investigación mencionaron que les preocupaba que poner el foco en los perfiles personales aumentase sus obligaciones respecto al cuidado del personal y disminuyese la responsabilidad de dicho personal sobre su propia seguridad. Además, el personal humanitario con perfiles minoritarios siente reticencia hacia qué se le va a pedir que comparta sobre su vida privada y teme que no se trate con confidencialidad dicha información o que pueda llevar a decisiones discriminatorias.

Si bien existe una obligación por parte de la organización y de los referentes de seguridad de velar por que los procesos de consentimiento informado incluyan perfiles personales diversos, el propio personal humanitario es responsable de entender y aceptar los riesgos y de solicitar la información que necesite para tomar decisiones informadas.

Los referentes de seguridad, el equipo directivo y RR. HH. deben asegurar que la información que se comparte con el personal humanitario es suficiente para que tome decisiones informadas y que toda la información que revele el personal sobre su perfil se almacena de manera segura y se trata con total confidencialidad y de acuerdo con las obligaciones de lucha contra la discriminación y de protección de datos.

Se debería alentar al personal humanitario a plantear sus preocupaciones en torno a su seguridad personal al margen del perfil que tenga y se le debería proporcionar un lugar seguro para hacerlo. Algunas organizaciones han optado por crear un referente de igualdad, diversidad e inclusión para proporcionar al personal varias rutas para expresar sus preocupaciones. En las organizaciones donde ese no sea el caso, se deberían establecer unos mecanismos de reporte claros que incluyan varios canales para denunciar y difundir información explícita sobre ellos entre todo el personal. Se deberían incluir pautas para asegurar que todas las rutas posibles para reportar y gestionar sustentan un único mecanismo para tener una imagen completa de los problemas para entenderlos y tomar decisiones.

## RECOMENDACIONES CLAVE

### Funciones y responsabilidades

- **Aclarar las funciones y las responsabilidades relativas a la seguridad y a la diversidad dentro del marco de gestión de riesgos de seguridad de la organización.**
- **Contemplar impartir una formación específica al personal de seguridad sobre las obligaciones de lucha contra la discriminación y del deber de cuidado.**
- **Fomentar que los referentes de seguridad recurran a voces expertas externas cuando sea necesario para tomar las decisiones de seguridad adecuadas respecto a los perfiles personales de riesgo.**
- **Incluir a los equipos de RR. HH. en el proceso de planificación de la gestión de riesgos de seguridad para que proporcionen orientación sobre la no discriminación y las adaptaciones razonables, así como para velar por que se tenga en cuenta el bienestar del personal y el deber de cuidado hacia él.**
- **Asegurar que los departamentos de seguridad y de RR. HH. trabajan mano a mano en cuestiones de seguridad y diversidad.**
- **Considerar cómo diversificar la representación en la dirección en la sede y en país y en el consejo de administración.**
- **Pedir a la dirección que actúe como modelo a seguir para cambiar la cultura organizacional respecto a los perfiles minoritarios y que consiga presionar para cambiar las actitudes hacia la diversidad del sector en términos más amplios.**
- **Impartir formación en igualdad y diversidad para la dirección y el consejo de administración existentes.**
- **Contemplar la creación de un referente de igualdad, diversidad e inclusión para proporcionar al personal una serie de caminos para plantear sus preocupaciones.**
- **Asegurarse de que un espectro diverso de perfiles personales de la plantilla humanitaria participa en los procesos y los sistemas de gestión de riesgos de seguridad.**

## 5.3. Diagnósticos de riesgos

Resulta importante que los diagnósticos de riesgos contemplen tanto las amenazas internas como las externas, así como su interrelación. Al analizar las amenazas y las vulnerabilidades, cabe percatarse de que las amenazas pueden surgir no solo porque alguien tenga un perfil determinado, sino también porque se perciba que tiene dicho perfil. También es importante tener en cuenta que los perfiles son multidimensionales y que los riesgos pueden cambiar cuando se dan dos o más intersecciones identitarias (por ejemplo, la orientación sexual y el grupo étnico).

### Caso práctico: Honduras

Una organización que operaba en San Pedro Sula, una ciudad con mucha inseguridad en Honduras, realizó un diagnóstico de riesgos y descubrió que los hombres, en concreto los jóvenes, corrían más riesgo de sufrir violencia si trabajaban en determinadas zonas urbanas controladas por las maras. Con esta información como base, la organización decidió contratar a mujeres más mayores, cuyo perfil recibía mejor aceptación y, por lo tanto, estaba menos expuesto a riesgo de violencia por parte de las maras, para trabajar en esas zonas de San Pedro Sula.

Deberían contemplarse durante el diagnóstico de riesgos las amenazas y los puntos vulnerables específicos que pueden afectar a tipos concretos de personas —por ejemplo, distintos grupos étnicos, legislación del lugar sobre relaciones sexuales, limitaciones por discapacidad, etc.

La criminalización de las relaciones homosexuales, por ejemplo, no solo implica el riesgo de sanciones legales, sino también “violencia extrajudicial y comunitaria, violación de derechos humanos y una exclusión social más amplia”.<sup>53</sup> Algunos países pueden criminalizar las relaciones homosexuales en el ámbito jurídico, pero sin llegar a arrestar a nadie. En esos casos, el marco jurídico puede servir de todas maneras como parámetro útil para entender las actitudes hacia las personas LGTBIQ en el lugar y los riesgos extrajudiciales a los que puede enfrentarse el personal humanitario en esos contextos.

Se puede proporcionar información sobre dichos riesgos y las potenciales medidas de mitigación de una manera sistemática durante el proceso de

53 IARAN, 2018, p. 17. Para consultar un análisis minucioso sobre los riesgos de exclusión social a los que se enfrentan las personas LGTBIQ, véase IARAN, 2018.

selección de personal, en la bienvenida y en el consentimiento informado, así como durante todo el ciclo laboral del personal a través de documentos y sesiones informativas, sin centrarse en personas concretas.

Ese proceso proporciona entonces los cimientos de unos diagnósticos de riesgos más específicos para personas concretas teniendo en cuenta la interacción entre las distintas facetas internas y externas de la identidad. Una organización lleva a cabo un diagnóstico de riesgos para cada integrante del equipo antes de que viaje y así se asegura de que se contemple el perfil de riesgo personal de cada individuo.

Si bien puede que no todas las organizaciones puedan proporcionar este apoyo individual, se aconseja recopilar de manera confidencial toda la información posible durante la etapa de selección sobre los perfiles del personal para saber qué perfiles personales considerar en los diagnósticos de riesgo. Eso debería complementarse con una estructura favorable que permita a quien esté preocupado por su perfil personal buscar asesoría en materia de seguridad con confianza.

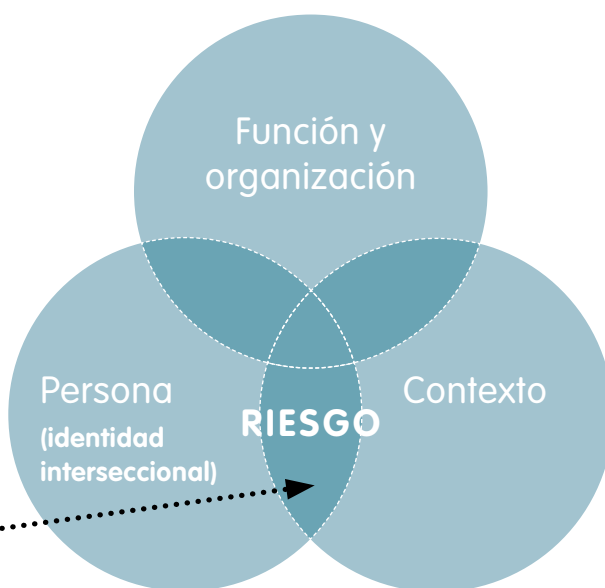
Las organizaciones deberían utilizar unos planteamientos participativos para identificar las amenazas y diagnosticar la vulnerabilidad.

Eso implica que participe un amplio espectro del personal y recurrir a sus conocimientos. Al adoptar un planteamiento más colaborativo, también es probable que se pueda obtener una información más fiable sobre los distintos riesgos y cuestionar los sesgos conscientes/inconscientes hacia distintos perfiles.

La colaboración no tiene por qué restringirse a cada una de las organizaciones. Puede ser adecuado compartir información con fuentes externas y viceversa, así como invitar a organizaciones que se dedican a la incidencia y otras especializadas (p. ej., CBM o Humanity and Inclusion para el personal con discapacidad, o Stonewall para el personal LGTBQ) para que ayuden en el desarrollo de procesos de gestión de riesgos, ya que pueden poseer un conocimiento especializado sobre los riesgos para distintos perfiles.

Si no se entienden los riesgos que afectan de manera desproporcionada a determinados perfiles y no se informa al personal sobre ellos, esto puede conllevar no solo repercusiones jurídicas, sino que es probable que también el personal esté insatisfecho, que haya más rotación y se ponga en peligro la vida del personal.

Para el personal internacional y el que ha sido deslocalizado, han de tenerse en cuenta los riesgos relacionados con quiénes son fuera de su horario laboral y los riesgos directamente relacionados con su trabajo.



## RECOMENDACIONES CLAVE

### Diagnósticos de riesgos

- Incluir una variedad de perfiles específicos en el diagnóstico de riesgos para proporcionar información suficiente para el consentimiento informado durante la selección de personal y el destino.
- Recopilar información sobre los perfiles del personal en la etapa de selección de una manera sistemática que vele por la protección de datos.
- Utilizar dicha información para llevar a cabo unos diagnósticos inclusivos de riesgos, que deberían incluir las amenazas tanto internas como externas para el personal.
- Involucrar a personal con un amplio espectro de perfiles personales en la elaboración de los diagnósticos de riesgos.
- Utilizar dichos diagnósticos inclusivos de riesgos para fundamentar:
  - descripciones de puestos de trabajo y paquetes de selección de personal
  - sesiones informativas destinadas a garantizar el consentimiento informado del personal
  - formaciones
  - otras medidas de gestión de riesgos de seguridad, p. ej., actividades de mitigación y planes de contingencia
- Asegurarse de que el reporte inclusivo de incidentes se utiliza en los diagnósticos de riesgos.
- Responder a cuestiones de desconfianza por parte del personal hacia la confidencialidad y la protección de datos<sup>54</sup>, sobre todo cuando se trata de amenazas internas.

## 5.4. Planes de seguridad

Para el personal humanitario con perfiles minoritarios, los hallazgos de esta investigación indican que existe una gran probabilidad de que los planes de seguridad en muchas organizaciones no contemplen sus vulnerabilidades particulares ante determinadas amenazas. Los planes de seguridad puede que tampoco aseguren como conviene unas medidas de mitigación y contingencia que plasmen los riesgos y las necesidades de los perfiles minoritarios.

Los referentes de seguridad y el personal humanitario entrevistados mencionaron que les preocupaba que, si se hacían diagnósticos de riesgos diferenciados para distintos perfiles, llevaría a situaciones donde los planes de seguridad dicten una norma para un perfil y una distinta para otros. Sostuvieron que un enfoque así sería difícil de gestionar en términos de seguridad y para mantener la cohesión del grupo. Esto está vinculado con la incertidumbre de las fuentes de información clave sobre el equilibrio entre lo que es responsabilidad de la organización y lo que se puede considerar responsabilidad individual de cada persona que trabaje en el sector humanitario de mantenerse a salvo.

El principio de cualquier plan de seguridad debería ser que contemple toda la información necesaria para mantener al personal seguro. También es importante recordar que en la mayoría de los casos los planes de seguridad proporcionarán pautas aplicables a todo el personal humanitario, sea cual sea su perfil.

No obstante, cuando es necesario que las medidas de mitigación sean diferenciadas, es importante que se consulte al personal afectado para garantizar que participan en dichas medidas y las apoyan. Toda medida alternativa para un perfil distinto debería ser proporcional al riesgo específico y revisada con constancia por los referentes de seguridad.

Aunque no sea viable (ni, como se menciona antes, tiene por qué ser deseable) que los planes de seguridad proporcionen unas pautas minuciosas para cada perfil específico, es importante considerar varios perfiles distintos al analizar las amenazas y las vulnerabilidades y al emprender los diagnósticos de riesgos. Para lograrlo, debería incluirse en el proceso a una amplia muestra del personal. A menudo se olvida esta variedad, sobre todo entre el personal nacional. Por ejemplo, las funciones de limpieza y otras no cualificadas suelen ocuparlas personas de grupos étnicos minoritarios que pueden no tener representación en personal de puestos más altos, y es probable que la exposición de hombres y mujeres en esos contextos sea muy distinta en función de su grupo étnico.

<sup>54</sup> Para obtener más pautas sobre la protección de datos, véase Mobile Data Collection Toolkit de Terre des Hommes y Carl ONG: <https://www.mdc-toolkit.org/>

También es importante considerar los perfiles del personal subcontratado, como guardas y conductores, que pueden no ser responsabilidad directa de la organización; sin embargo, al ser el personal más visible para la comunidad más amplia, su perfil puede influir en cómo se percibe la organización. Los planes de contingencia y emergencia pueden incluir una función clave para conductores y guardas, pero puede que no tengan en cuenta cómo sus perfiles personales —por ejemplo, su grupo étnico— pueden hacer que sea peligroso para dichas personas y, por extensión, para otro personal la reubicación en determinadas zonas durante una emergencia.

Para el personal internacional, la sesión informativa sobre el país puede ser el foro más adecuado para hablar de cómo los planes de seguridad cubren distintos perfiles y de cómo los riesgos pueden ser distintos para varios perfiles dentro del contexto concreto. Esto no solo afecta al perfil personal de la persona que llega, sino también a las demás que forman el equipo, ya sean nacionales o internacionales, ya que la seguridad de todos depende del comportamiento y de la actitud de cada persona.

Toda la plantilla debería conocer la persona y el proceso adecuados para averiguar más información sobre amenazas específicas, vulnerabilidades, procedimientos operativos estándar y planes de contingencia para un perfil concreto que pueda no estar incluido en el plan de seguridad de manera específica y debería confiar en que se tratará con confidencialidad toda la información que se comparta.

Los referentes de seguridad a los que se entrevistó en esta investigación siguen sin tener clara su función en la gestión de riesgos que surjan por el acoso y la discriminación, y trasladan que carecen de los conocimientos y de las habilidades para mitigar los riesgos de seguridad para perfiles distintos ni para asegurar que se abordan en las formaciones sobre seguridad. Los referentes de seguridad que afirmaron que querían mejorar sus prácticas en esta área mencionaron una falta generalizada de apoyo por parte de la dirección de las organizaciones y la incapacidad de encontrar oportunidades apropiadas para una “formación de formadores”. Ha de solucionarse este desfase mediante la formación, el apoyo y la colaboración con RR. HH.

Velar por que tanto los procedimientos operativos estándar como los planes de contingencia lidian con amenazas como el acoso y la violencia sexual ayudará a equipar al personal (seguridad y RR. HH. Incluidos) con las herramientas que necesita.

## Seguridad digital para el personal humanitario en los planes de seguridad

La gestión de la seguridad digital del personal humanitario ha traído unos nuevos riesgos complejos que hay que identificar, diagnosticar y mitigar en los planes de seguridad. Para dar una respuesta directa a estas nuevas amenazas, el EISF ha publicado un artículo sobre la gestión de la seguridad digital del personal humanitario LGTBIQ en línea, con unas directrices útiles y claras para que las organizaciones protejan a su plantilla. A pesar de que se centre en el personal humanitario LGTBIQ, la mayoría de los consejos de este artículo se pueden aplicar también a otros perfiles personales.<sup>55</sup>

### RECOMENDACIONES CLAVE

#### Planes de seguridad

- **Considerar las amenazas internas y las externas en los planes de seguridad.**
- **Incluir una amplia muestra del personal, nacional e internacional, en el proceso de planificación de la seguridad, para entender un amplio abanico de riesgos y la interacción entre distintas facetas de la identidad dentro del contexto.**
- **Asegurarse de que las medidas de mitigación contemplan la diversidad del personal, mientras que se mantienen parecidas para todo el personal en la medida de lo posible.**
- **Comprobar que, si se necesitan medidas diferenciadas para perfiles concretos, también sean proporcionales al riesgo específico.**
- **Involucrar al personal afectado en las conversaciones en torno a las medidas específicas de mitigación para garantizar que son adecuadas y que se van a cumplir.**
- **Proporcionar formación y apoyo para que los referentes de seguridad y otras personas en la toma de decisiones se empoderen respecto a la gestión de las amenazas internas contra el personal en colaboración con RR. HH.**
- **Compartir los planes de seguridad con el personal en la etapa previa a que viaje para permitirle preguntar por riesgos particulares y proporcionar más tiempo para que se pongan en marcha medidas proactivas para abordar los riesgos para el personal con vulnerabilidades específicas.**
- **Contemplar el impacto de los riesgos de seguridad digital sobre el personal dentro del plan de seguridad de la organización.**

<sup>55</sup> Kumar, 2017.



## 5.5. Bienvenida, sesiones informativas previas al viaje y formación

Existe un vínculo entre el proceso de selección de personal y la bienvenida de las personas que se incorporan. La bienvenida debería proporcionar a todas las nuevas incorporaciones a la plantilla la información de seguridad necesaria para su función y debe adecuarse a la organización. Las personas deberían sentirse empoderadas para acceder a un apoyo y a una orientación que sean adecuados para su perfil. Esa bienvenida no debería ir dirigida a personas particulares, sino que la bienvenida general que recibe todo el personal debería proporcionar una orientación específica y señalar que incluye perfiles personales diversos. Si se ha hecho un buen seguimiento de igualdad y diversidad en la etapa de selección del personal, el personal de seguridad y de RR. HH. adecuado podrá recurrir a esa información para velar por que la bienvenida general no deja fuera a los perfiles personales que conforman la plantilla de la organización.

El proceso de bienvenida debería incluir elementos referentes a la diversidad y a la inclusión, sobre todo dentro del código de conducta, y el vínculo que esto guarda con las responsabilidades personales ante la seguridad y el deber de cuidado organizacional. El proceso de "integración" es el momento ideal para tratar las actitudes organizacionales hacia la discriminación y el acoso. Los ejercicios durante la bienvenida pueden centrarse en ayudar al personal a identificar, establecer y comunicar sus necesidades personales y sus límites.

Durante la bienvenida al personal nacional (y las sesiones informativas sobre el país para el personal internacional), es importante destacar las diferencias entre las políticas internacionales y las normas locales y cómo se espera que el personal se maneje con ellas en su trabajo cotidiano.

► Véase el apartado 4.1. *Políticas internacionales frente a normas y leyes locales.*

En la encuesta, la formación previa a destino y las sesiones informativas fueron consideradas una parte de suma importancia para garantizar la seguridad del personal humanitario con perfiles minoritarios. El personal humanitario entrevistado en esta investigación indica que tanto el contenido como el estilo de las sesiones de información y formación previa a la partida le suponen una dificultad para entender los riesgos específicos de cada perfil en contextos diferentes. Resulta esclarecedor que el 79% de quienes respondieron a la encuesta sintiera que, si

no se incluye información sobre los perfiles personales diversos en las sesiones informativas y formativas previas al destino, el personal no puede dar su consentimiento informado.

En lo que respecta al contenido de las sesiones informativas sobre seguridad, el personal humanitario que ha contribuido a esta investigación informó de que había visto el foco puesto, en distintos grados, en los perfiles personales y que era más probable que se incluyeran las especificidades culturales sobre el género y de la violencia contra las mujeres que información sobre otros perfiles. En lo que respecta al estilo, las personas que participaron en la investigación sentían que las sesiones informativas previas a la partida siguen tendiendo a centrarse en difundir información sobre los riesgos y cómo mitigarlos, en lugar de proporcionar espacio para preguntas y debate. En consecuencia, el personal humanitario no siempre se siente cómodo como para preguntar información de seguridad sobre su perfil cuando no se trata de una manera específica.

Durante la investigación, los referentes de seguridad mencionaron repetidamente que les preocupaba que subrayar las necesidades en materia de seguridad de determinados perfiles en las sesiones informativas previas a la partida menoscabase el potencial de la persona para realizar su trabajo. Por eso es importante asegurar que la información se proporciona en términos genéricos y sin centrarse en las connotaciones negativas para un perfil concreto.

Respecto a la formación en seguridad, el 43% del personal humanitario entrevistado manifestó que nunca había recibido formación en materia de seguridad, aunque pensase que era conveniente para su trabajo. Las fuentes de información clave mencionaron el tiempo y el coste como los grandes obstáculos al aumento de personal que recibe formación sobre seguridad tanto en el momento de la contratación como después, con regularidad. Resulta muy beneficioso algún tipo de formación en seguridad, ya sea virtual o presencial.<sup>56</sup>

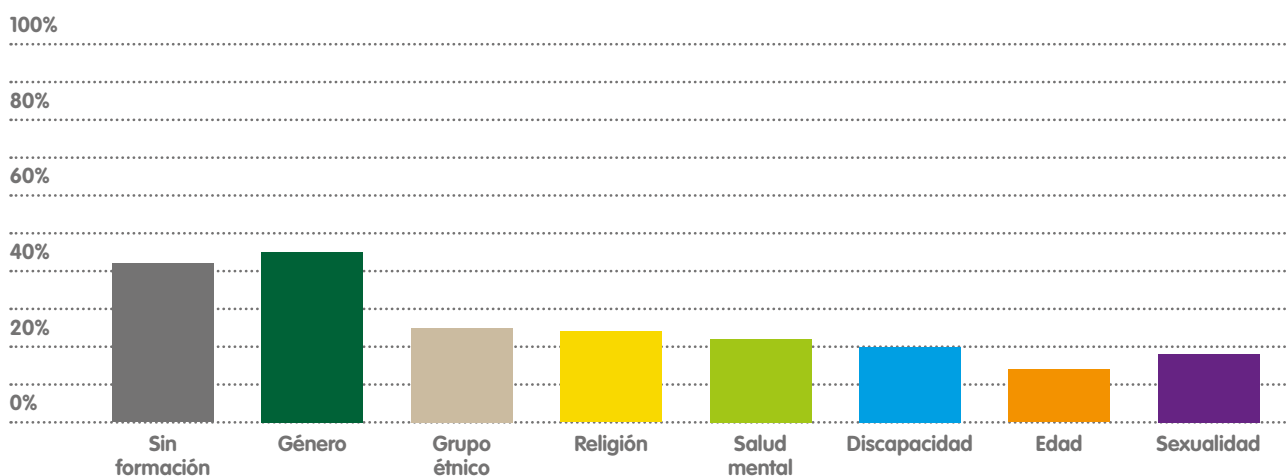
Las fuentes de información clave que habían recibido formación indicaron que se había centrado de una manera abrumadora en las amenazas externas en entornos hostiles o delicados (por ejemplo, la formación sobre sensibilización para entornos hostiles, HEAT por sus siglas en inglés). Esto se debe, en parte, a que las organizaciones dan prioridad a estas áreas de la formación en seguridad porque son las que acarrearán riesgos más elevados para el personal. Si bien es fundamental que la formación siga abordando dichas amenazas externas, también debería contemplar

<sup>56</sup> Los recursos del EISF pueden servir de apoyo para la elaboración de este tipo de formaciones. Véase: [www.eisf.eu/resources-library](http://www.eisf.eu/resources-library)



## Imagen 10: Respuestas a la encuesta

Porcentaje de participantes que recibieron una formación sobre seguridad que cubría los perfiles siguientes:



cómo perfiles distintos pueden ser más vulnerables que otros cuando se manifiestan las amenazas. Según las fuentes de información, en la formación actual sobre amenazas externas se tratan cuestiones interseccionales de género (en un 45%), mientras que otros perfiles casi no se abordan (véase la imagen 10).

Es responsabilidad de las organizaciones asegurarse de que la formación sobre seguridad personal que imparten a su personal recoge los distintos perfiles del personal y, cuando no sea así, bien solicitarlo a los proveedores de servicios externos, bien complementar la formación en seguridad genérica con aspectos de diversidad mediante formación interna. Las formaciones internas sobre seguridad también deberían revisarse para velar por que incluyan un amplio espectro de perfiles. Varias organizaciones ya lo hacen para perfiles particulares.

*“Durante [una] formación en seguridad en Lome, estábamos todos de pie en círculo y yo estaba presentando lo que tenían que hacer si les atacasen con granadas de mano (que incluía tirarse al suelo y protegerse los oídos). Sin embargo, cuando hicimos una demostración, la única persona que no estaba haciendo nada era la que iba en silla de ruedas. A todo el mundo le había dado demasiada vergüenza sacarla de la silla de ruedas”.*

Asesora de seguridad, ONGI, Alemania

El 49% del personal humanitario al que se consultó comunicó que su organización veía la diversidad en los perfiles como algo irrelevante para la gestión de riesgos de seguridad, algo que también mencionaron en sus contribuciones a esta investigación personas que se dedican a impartir formación a medida sobre

seguridad. Dichas formadoras relatan que, aun si ofrecen una formación que aborda los riesgos internos para los perfiles minoritarios, esa suele ser la parte que primero se suprime al concebir programas de formación a medida. Las personas formadoras en seguridad también informan de que se les ha impedido impartir formación en cuestiones de seguridad relativas a la sexualidad con motivo de los valores de una organización religiosa y, en algunos casos, a causa del contexto jurídico y cultural en el que se celebraba la formación.

### Caso práctico: mundial

*“Como parte de la formación previa a la salida, mi organización proporciona información sobre la legislación y sobre las experiencias que se han vivido siendo LGTBQ en el contexto al que vamos a mandar a nuestro equipo voluntario. Durante una de estas reuniones previas al viaje, se supo que un voluntario gay no era consciente de que su lugar de destino tenía leyes que penaban la homosexualidad. No impedimos que voluntarios gays vayan a destinos con leyes contra la homosexualidad. En lugar de eso, conversamos sobre las ubicaciones y sus implicaciones potenciales, y hablamos de esto a la hora de que diese su consentimiento informado. Aunque seguía teniendo abierta la opción de viajar y, en un principio, decidió seguir adelante con el destino, si no me equivoco, cambió de idea y se acordó que se le destinaría a otro lugar durante tres meses”.*

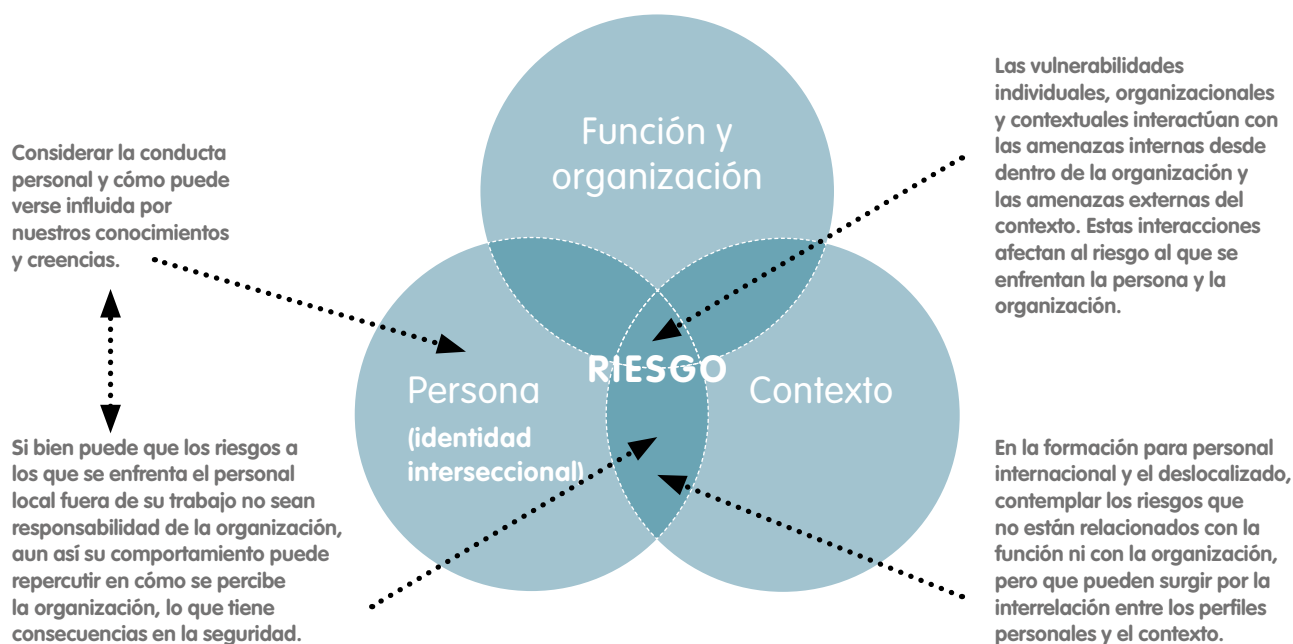
Unos pequeños cambios en el contenido y los recursos del curso, como son utilizar ejemplos de buenas prácticas que incluyan distintos grupos étnicos, personas con discapacidad y distintos géneros o sexualidades pueden hacer que las sesiones sean de inmediato más sensibles a las interrelaciones entre la seguridad y los perfiles individuales y crear espacio para un debate abierto.

*“Como formador en materia de seguridad que imparte sesiones sobre rendición de cuentas a poblaciones afectadas, el tema de la diversidad forma parte de mi trabajo cotidiano. Dicho eso, considero que, como medida de seguridad para mí mismo, suelo acabar saltándome los debates sobre diversidad sexual porque me preocupa cómo van a ser recibidos, lo que no tiene mucho sentido ya que la no discriminación por cuestiones de género o de grupo étnico son partes fundamentales de la formación que imparto. La semana pasada estuve en Sudán del Sur dando una sesión de formación y un compañero sacó la homosexualidad como una cuestión controvertida en términos culturales. En ese momento me hizo darme cuenta de que en realidad no sé hablar de sexualidad en mi trabajo sin sentir que me estoy poniendo en peligro”.*

Formador en materia de seguridad, ONGI, España

Además de velar por que la bienvenida, las sesiones informativas previas a la salida y la formación sobre seguridad personal consideren la diversidad y la inclusión, los ejemplos de buenas prácticas de dentro del sector indican que las organizaciones deberían:

- 1) Impartir una formación oficial a sus referentes de seguridad sobre diversidad, igualdad, inclusión, no discriminación y cómo interactúan todas ellas con las obligaciones del deber de cuidado. Dicha formación debería ofrecer a los referentes de seguridad un espacio seguro donde expresar con sinceridad sus preocupaciones respecto a la seguridad, la diversidad, la discriminación y los sesgos. Debería alentarse a los referentes de seguridad y apoyarlos para que reconozcan y superen cualquier incomodidad que puedan sentir al hablar a sus compañeros sobre cómo los rasgos de identidad personal pueden afectar a los riesgos de seguridad personal y a las maneras en las que la organización gestiona dichos riesgos.
- 2) Aclarar durante cualquier formación relacionada con la seguridad que todas las personas, sea cual sea su perfil, son vulnerables antes amenazas en unas circunstancias determinadas. Dicha vulnerabilidad se ve influida por la identidad de cada persona, así como su comportamiento, que depende de su conocimiento y sus creencias. Es importante no caer en la trampa de atribuir la vulnerabilidad a grupos específicos (p. ej., mujeres, personal LGTBIQ, etc.).



Quienes proporcionen formación en materia de seguridad también deberían contemplar los riesgos para uno mismo al impartir formación sobre la seguridad del personal humanitario con perfiles minoritarios. La mitigación de dichos riesgos puede demandar debatir de manera proactiva el contenido de los cursos con la organización y oficina que contrate estos servicios, una elección cuidadosa del lenguaje durante las sesiones formativas (p. ej., usar los términos “géneros diferentes” u “OSIEG” en lugar de LGTBIQ) y evitar los juicios de valor sobre distintas normas y valores culturales al poner en primer plano los pasos razonables que son necesarios para mantener a salvo al personal humanitario.

### Caso práctico: mundial

*“Descubrimos que, cuando en la formación se incluyen ‘historias de personas’ en lugar de limitarse a hablar de políticas y buenas prácticas en abstracto, recibimos una respuesta más positiva e involucrada de las personas que reciben esa formación. Eso no quiere decir que no sea importante ofrecer oportunidades formales de aprendizaje sobre, digamos, el marco de gestión de riesgos de seguridad, lo es. Por ejemplo, impartimos formación sobre cómo se aplica la legislación sobre igualdad y diversidad. También proporcionamos oportunidades de aprendizaje en foros por chat virtuales que modera alguien de nuestro equipo, aunque solo podemos destinar personal a esto durante un breve periodo después de que haya acabado el curso por los costes que implica. Utilizamos el aprendizaje entre iguales y hemos descubierto que es la manera más útil de invitar a personas de distintas procedencias a cuestionarse las suposiciones y los sesgos que tienen respecto a perfiles diversos. Eso ha sido importante no solo para el personal al que destinamos sino también para nuestro equipo directivo”.*

## RECOMENDACIONES CLAVE

### Bienvenida, sesiones informativas previas al viaje y formación

- Incluir elementos sobre diversidad e inclusión, sobre todo como parte de los códigos de conducta, en el proceso de bienvenida, y explorar cómo se vinculan con las responsabilidades personales en la seguridad y el deber de cuidado de la organización.
- Contemplar hasta qué punto las sesiones formativas e informativas previas al viaje cubren perfiles diversos.
- No enfocar las sesiones de bienvenida y las previas a la salida en personas concretas; en lugar de eso, que sean genéricas, destinadas a todo el personal, y proporcionar pautas específicas e indicaciones que aborden perfiles personales diversos.
- Incluir ejemplos en la formación sobre seguridad que provengan de la práctica y que hagan referencia a distintos grupos étnicos, a personas con discapacidad y a distintos géneros o sexualidades, así como a cuestiones relacionadas con la interseccionalidad.
- Asegurarse de que quienes impartan la formación tienen las destrezas, la información y la formación necesaria para crear sesiones que se adecúen a personal con una diversidad de perfiles.
- Proporcionar una formación oficial a los referentes de seguridad en diversidad, igualdad, inclusión y lucha contra la discriminación, y cómo estas interactúan con las obligaciones del deber de cuidado.
- Aclarar durante la formación en materia de seguridad que todas las personas, independientemente de cuál sea su perfil personal, son vulnerables ante amenazas en determinadas circunstancias. Es importante no caer en la trampa de atribuir la vulnerabilidad a grupos específicos, p. ej.: mujeres, personal LGTBIQ, etc.

## 5.6. Destino

Muchas de las preocupaciones que salen en el proceso de selección del personal, su bienvenida y la formación también surgirán cuando el personal esté en destino.<sup>57</sup> Tres preocupaciones primordiales son: que se pidan datos sobre los perfiles personales de la plantilla, sobre todo si estos son “ocultos”; asegurarse de que los procesos de destino contemplen la diversidad y sean inclusivos; y decidir si mantener el destino a causa de unos mayores riesgos a los que se enfrentan perfiles personales concretos.

Algunas veces, puede que sea necesario preguntar al personal por su perfil de identidad personal como parte del proceso de asignación de destino de la organización. Es un requisito absolutamente legal, como lo es en el proceso de selección del personal.

► Véase el apartado 4.3 Selección de personal.

El personal tiene derecho a negarse a dar dicha información a las organizaciones. Sin embargo, si alguien del personal se niega a revelar algo sobre su perfil de identidad personal, no puede usarse esto como prueba de unas características determinadas ni como motivo posterior para unas decisiones en materia de seguridad. Dicho esto, negarse a responder lleva a que se carezca de la información necesaria para mantener a salvo a dicha persona de la plantilla, por lo que puede ser motivo para que el equipo directivo tome una decisión de seguridad fundamentada.

El principio que deben recordar en todo momento las organizaciones y los referentes de seguridad es que deben adoptar todas las **medidas razonables** para mantener a salvo al personal. Por ejemplo, sería razonable que una organización informe a alguien blanco del personal a quien se está destinando al norte de Nigeria de las amenazas adicionales a las que puede enfrentarse de mano de Boko Haram. La organización, junto con la persona en cuestión, puede entonces decidir qué medidas de mitigación se podrían poner en marcha y, en última instancia, si encaja destinar a dicha persona con el apetito de riesgo de la organización. Vincular esta decisión con el apetito de riesgo de la organización y sus políticas generales asegura que las decisiones se tomen de una forma sistemática, en lugar de unilateral, que es parte de la obligación de no discriminar de una organización.

Compartir los planes de seguridad dentro de los procesos previos a la partida sirve para elaborar unas ideas más claras sobre los contextos en los que el

personal va a tener que trabajar y para proporcionar al personal la información que necesita para dar su consentimiento informado. Además, permite un tiempo para que se pongan en marcha medidas proactivas para resolver las preocupaciones sobre seguridad que haya expresado el personal respecto a sus vulnerabilidades particulares. Cabe recordar que personas que lleven mucho tiempo en la organización y en múltiples destinos también pueden necesitar las sesiones informativas previas al viaje habituales, ya que las circunstancias en el lugar y las políticas de la organización pueden haber cambiado desde la última sesión a la que asistieron.

*“Estoy en un destino sin acompañante de dos años en Bangladesh y tengo pareja de mi mismo sexo en Reino Unido. He pasado largos periodos en el extranjero antes y siempre había logrado mantener viva nuestra relación gracias a Skype y demás. Sin embargo, cuando llegué a este puesto me di cuenta de que el alojamiento que compartía tenía las paredes tan delgadas que podías escuchar lo que estuviera haciendo la persona en la habitación contigua. Eso quiere decir que no puedo hablar con mi pareja en la distancia. La semana pasada decidí quedarme hasta más tarde en la oficina, asegurarme de que todo el mundo se hubiera ido y luego intentar hablar con ella. Fue fantástico, pero cuando acabamos de hablar me di cuenta de que me había quedado encerrada en el edificio y de que ya no tendría transporte para volver al alojamiento. Acabé haciendo señas al guarda de seguridad y me pidió un taxi, lo que va totalmente en contra de nuestro protocolo de seguridad”.*

Especialista en gobernanza, organización multilateral

El personal humanitario señaló el alojamiento de la plantilla como un lugar donde es probable que se produzca acoso por parte de personas internas y externas. Lo que se disponga como alojamiento puede enfatizar el estrés que crea un enfoque organizacional de “mejor no preguntar”. El hecho de que existan alojamientos que son espacios compartidos públicos y privados a la vez significa que pueden pasar desapercibidos en los diagnósticos de riesgos.

Para el personal humanitario que viva con discapacidad o una enfermedad crónica, el desafío está en que el alojamiento sea adecuado en términos físicos. Se menciona el alojamiento de la plantilla como uno de los obstáculos para que se destine a personal humanitario con discapacidad.

57 A efectos del presente documento, el destino del personal hace referencia a la plantilla humanitaria que trabaja durante periodos de tiempo más largos en un contexto determinado (frente al personal que viaja, que emprende visitas más breves a áreas concretas). Los destinos pueden ser únicos, múltiples, largos o breves.

Debería plantearse si es posible hacer unos cambios razonables en los planes de destino o si se pueden encontrar alternativas (por ejemplo, de alojamiento) antes de decidir que el puesto no es adecuado para un perfil particular. Por ejemplo, cuando se está organizando un nuevo alojamiento para el personal, deberían plantearse preguntas para asegurarse de que es adecuado para una plantilla humanitaria con un espectro diverso de perfiles. A menudo, hay pequeñas intervenciones que pueden marcar una gran diferencia, como transformar una planta baja en habitación, colocar una rampa o poner una barra en el baño.

Las decisiones definitivas respecto al destino con motivo del perfil personal particular de alguien de la plantilla humanitaria deben estar justificadas por pruebas claras en relación con la seguridad de la plantilla. Eso incluye ser consciente de los sesgos en la toma de decisiones y, cuando sea posible, tratar las decisiones complejas sobre un destino con otros compañeros. Debería alentarse a la coordinación del destino, a los referentes de seguridad y al personal humanitario a buscar asesoría jurídica o mediación, si fuera necesario, si les preocupa que la toma de decisiones en materia de seguridad sea discriminatoria.

Al volver del destino, se debe fomentar que el personal humanitario comparta sus experiencias con otros compañeros, sobre todo si afectan de una manera desproporcionada a un perfil concreto, ya que esta información se puede utilizar para apoyar a otras personas respecto a un destino en el mismo contexto.

## RECOMENDACIONES CLAVE

### Destino

- **Adoptar todas las medidas razonables para mantener al personal seguro y a salvo.**
- **Mantener la transparencia en las decisiones sobre destino y su coherencia con las políticas y los procedimientos de gestión de riesgos de seguridad y de recursos humanos. Abrir conversación y debate con el personal humanitario correspondiente cuando sea conveniente.**
- **Asegurarse de que el personal con perfiles minoritarios tiene confianza para trabajar con los referentes de seguridad para velar por que las medidas de seguridad en destino plasmen las preocupaciones de perfiles concretos.**
- **Contemplar plantear preguntas minuciosas para asegurarse de que el alojamiento es adecuado, sobre todo para personal con perfiles minoritarios. Algunos ejemplos de estas preguntas:**
  - ¿Es accesible para personas con discapacidad?
  - ¿Cómo se puede hacer accesible para personas con discapacidad?
  - ¿Cuán accesible es para que el personal vaya y venga de ubicaciones clave (como la oficina y los servicios)?
  - ¿Existen espacios donde el personal pueda mantener conversaciones o llamadas en privado?
  - ¿Se pueden cerrar de manera segura las habitaciones y los baños?
- **Preguntar si es posible realizar cambios razonables en los planes de destino o si se pueden encontrar otras alternativas antes de decidir que el puesto no es adecuado para un perfil concreto.**
- **Velar por que las experiencias del personal humanitario al volver del destino sean fundamento para las sesiones de formación e información previas a dicho destino.**



## 5.7. Viaje

La mayor parte de las directrices para los destinos se pueden aplicar también a la gestión de los viajes, incluso que es necesario hablar abiertamente de los riesgos y las medidas de mitigación con la persona que viaje antes de que lo emprenda. En la gestión del viaje, otro elemento clave es el consentimiento informado. Las organizaciones tienen que pensar con qué frecuencia conviene hacer sesiones informativas y recibir el consentimiento informado, sobre todo para quienes viajan mucho.

No obstante, los tipos de riesgos a los que se enfrentan quienes viajan para una estancia breve y quienes pasan un periodo más largo en el destino pueden ser distintos. Por ejemplo, es menos probable que a alguien que esté de visita le preocupen las amenazas internas, dada la breve duración de la visita y las dinámicas de poder que se dan. También es menos vulnerable a la exposición a largo plazo a un contexto particular. Por ejemplo, al personal humanitario que hace viajes cortos le puede parecer más fácil disimular su OSIEG si el contexto de seguridad en el lugar lo exige. Quien está en un destino a largo plazo puede mostrar indicios de angustia mental tras ocultar facetas de su identidad durante un periodo prolongado de tiempo.

Por otro lado, es menos probable que las personas que están de viaje conozcan las normas y las leyes del lugar y cómo su perfil personal afecta a su seguridad allí. Si son testigos fortuitos de un incidente, puede que tampoco lo reporten, sobre todo si es cometido por compañeros, a causa de su desconocimiento de la situación en el lugar. Por lo tanto, las sesiones informativas previas a la salida son esenciales para velar por la seguridad de quienes viajan, así como para informarles de la función que tienen de apoyar la seguridad de los demás mientras estén de viaje.

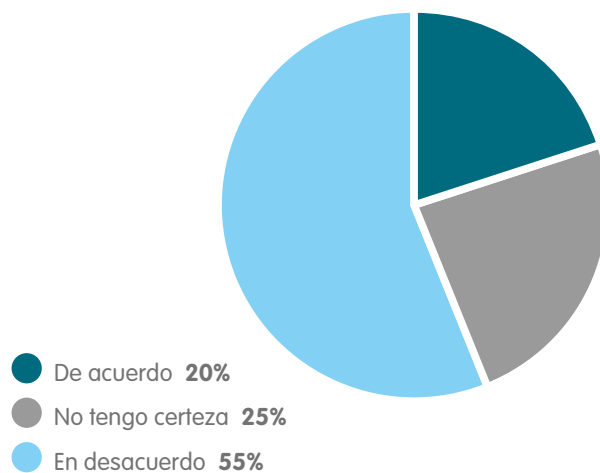
Se deben utilizar unos diagnósticos inclusivos de riesgos como fundamento para una gestión inclusiva de riesgos. No obstante, la investigación ha descubierto que las políticas sobre viajes de muchas organizaciones hasta ahora no tienen en cuenta perfiles minoritarios, p. ej.: colegas trans y personas con discapacidad.

*“Viajar y el destino son un gran tema para las personas trans como yo. Quizás lo más difícil de gestionar para mí es que en mi pasaporte solo consta mi género asignado al nacer, que es distinto mi género. Me han denegado el visado y hasta la entrada en un país en Inmigración porque a los funcionarios no les encajaba lo que veían con lo que ponía en el pasaporte”.*

Personal humanitario, ONGI, India

## Imagen 11: Respuestas en la encuesta a la siguiente afirmación:

“En las políticas relativas a viajes se hace referencia a adaptaciones razonables para personas con discapacidad”.



Las personas con perfiles minoritarios sintieron durante la investigación que eran especialmente vulnerables durante los viajes dentro del país. La distancia a escenarios estructurados, como la oficina, aumenta el riesgo que se percibe de que se manifiesten amenazas internas y externas con una disminución aparejada de puntos donde buscar apoyo o informar de problemas.

## RECOMENDACIONES CLAVE

### Viaje

- Contemplar los distintos riesgos de seguridad a los que se enfrenta quien viaje para visitas breves en comparación con las personas que están en destinos a largo plazo al analizar las medidas de mitigación.
- Fomentar una cultura abierta con el equipo directivo y los referentes de seguridad para que el personal con perfiles minoritarios cobre confianza para dar un paso adelante y ayudar a que las decisiones sobre la gestión del viaje plasmen las preocupaciones de perfiles particulares.
- Asegurarse de que las listas para los viajes dentro del país incluyen preguntas sobre cómo mantener a salvo perfiles distintos frente a amenazas internas y externas.
- Recordar a todas las personas que viajen los mecanismos para reportar incidentes que tienen a su disposición, así como las consecuencias del acoso.



## 5.8. Gestión de incidentes

El personal humanitario que ha contribuido al presente documento informó de que muchos de los incidentes de seguridad que tuvieron, si no la mayoría, provenían de una hostilidad hacia algún aspecto de su perfil y los cometieron personas de su misma organización.

El reporte y el seguimiento de incidentes son la puerta para que personal con perfiles distintos reciba el apoyo que necesita durante un incidente y después, y también son un engranaje importante en el sistema de seguridad para prevenir futuros problemas de seguridad. Si bien los sistemas de reporte, seguimiento y respuesta de incidentes se han establecido para tratar un amplio abanico de amenazas externas, han dejado bastante de lado las amenazas internas a las que se enfrenta el personal humanitario. Dichas amenazas internas pueden ser “delitos de odio” o “incidentes de odio” a raíz de algún aspecto del perfil de una persona que trabaja en el sector humanitario.

### Casos sensibles

A muchas organizaciones no les queda claro si los incidentes internos deberían reportarse a través del equipo de seguridad o de recursos humanos. Una investigación previa realizada por el EISF identificó que la mayoría de los incidentes de abusos sexuales se reportaron a través de un sistema centrado en la superviviente que gestionaba el departamento de RR. HH. Es decir, esos incidentes nunca entraron en las estadísticas de incidentes generales que gestiona el personal de seguridad y, por lo tanto, no se identificó la violencia sexual como un riesgo significativo.

Todo el personal debería tener claro dónde reside la responsabilidad de gestionar los incidentes internos y externos y la información respectiva. Los referentes de seguridad y los equipos de RR. HH. saldrían beneficiados si trabajaran juntos para resolver cualquier brecha y para mantener un sistema que funcione.

Según las personas que contribuyeron a esta investigación, el mayor desafío al que se enfrentan las organizaciones en cuestión de reportes es la falta de confianza en los sistemas de RR. HH. y en los equipos de seguridad, así como la eficacia de sus sistemas de reporte. La mayoría del personal humanitario que respondió a la encuesta informó de que había vivido al menos un incidente de seguridad mientras trabajaba en una oficina nacional o local en terreno, pero el 20% dijo que no sabían cuándo o cómo reportar un incidente. Solo el 53% de las respuestas

indicaban confianza en que el reporte de un incidente se manejase con sensibilidad y consultando con el personal involucrado.

Dichos obstáculos surgen en forma de relaciones interpersonales complicadas dentro de una oficina, sobre todo cuando el referente de seguridad también es el responsable directo de la/s persona/s que han sufrido el incidente. Existe preocupación en torno a la adecuación de los procesos de protección de datos para mantener seguros los datos personales; y, cuando los incidentes provienen de amenazas internas, el personal humanitario no confía en que los procesos de denuncia sean confidenciales ni efectivos. Como se menciona anteriormente, el movimiento #AidToo en 2017 y 2018 demostró los puntos débiles de varios de los sistemas de reporte organizacionales.

*“Soy una mujer de Palestina y he trabajado mucho en Oriente Medio. Por eso, se espera de mí que sea una buena mujer palestina y a menudo hombres de mi propia cultura me tratan de una manera determinada. En mi cultura, esto no se suele ver como discriminatorio ni como un problema de seguridad, pero lo es en otras culturas. No puedo reportar esto por discriminación como lo haría alguien que fuera, por ejemplo, de EE. UU.”*

Asesora de seguridad, ONGI, EE. UU.

Para cualquier integrante del personal, puede ser muy complicado verse involucrado en un incidente de seguridad, pero para el personal humanitario que está ocultando ciertos aspectos de su perfil en el trabajo, los incidentes de seguridad suponen el riesgo adicional de ver expuesta su identidad. Eso ya hace que sea menos probable que reporten un incidente de seguridad.

*“Ser gay en un contexto donde era ilegal serlo significó que sintiera que no podía denunciar cuestiones de seguridad y de discriminación. Tuve la suerte de que no me pasara nada, pero quizás fue así porque dejé que todo el mundo supusiera que era hetero. A mí no me supuso un gran problema no hablar de mi vida privada, pero solo he estado en puestos de una duración bastante breve, no me puedo imaginar cómo sería durante un plazo más largo”.*

Consultor, Canadá

Si no se confía en los procesos de respuesta organizacionales, eso fomentará que no se reporten todos los incidentes. Esa ausencia de reportes también puede estar vinculada con el temor a acciones disciplinarias si el incidente está relacionado con una actividad que no estaba permitida. Se podría haber evitado parte de dicho temor si se hubiera hablado

antes de los problemas por su perfil personal a los que se podía enfrentar la plantilla.

Sería beneficioso para el personal no solo conocer los procesos de reporte, sino también estar informado sobre qué sucede después de denunciar (p. ej.: ¿qué pasa con la información?, ¿con quién se comparte?, ¿qué seguimiento se va a dar a los incidentes de odio o acoso?, ¿qué información puede esperar recibir la víctima?, etc.). Algunas organizaciones han establecido un sistema donde no se sanciona a las personas que reportan un incidente de seguridad, aunque el incidente haya sucedido porque incumplieron las normas o durante dicho incumplimiento.

### Represalias

Este término se refiere a cuando se da un trato negativo a alguien por haber presentado una queja, o porque se piense que lo ha hecho.

Las represalias pueden producirse si una organización no cuenta con unos procedimientos de reporte y quejas que sean coherentes y confidenciales. Para mitigar los riesgos asociados con las represalias en organizaciones son fundamentales unas políticas y unos procedimientos consecuentes, y un planteamiento sólido sobre la protección de datos.

Para generar confianza en los procesos para reportar incidentes existen varias medidas que las organizaciones pueden adoptar. Cuando sea posible, debería haber más de una persona de la plantilla, y lo idóneo sería que fueran varias, con formación para recibir reportes de incidentes. Si existen opciones para que el personal humanitario pueda reportar, puede aumentar la probabilidad de que denuncie incidentes y conatos. También es importante que existan opciones en el método para reportar y pueden incluir sistemas de reporte virtuales y centros de reporte de terceros. La formación para alguien que va a recibir los reportes de incidentes debería incluir medidas para velar por que no se retraumatiza a la superviviente.

En lo que respecta a la respuesta ante incidentes, la mayoría de los referentes de seguridad que contribuyeron a esta investigación declararon que carecen de la formación necesaria para gestionar incidentes que provengan de una hostilidad hacia distintos perfiles del personal. Por otro lado, los equipos de RR. HH. comunicaron que los incidentes de seguridad cometidos por una persona de la plantilla contra otra se suelen tratar de manera ad hoc y sin seguir los procedimientos correctos. Las fuentes de

información clave han señalado su preocupación por la falta de una formación a medida en recursos humanos para la plantilla de RR. HH. en el sector, una formación que considere el complejo carácter internacional de las organizaciones humanitarias y de su trabajo.

En las buenas prácticas de respuesta ante incidentes de la organización se deberían incluir unos procedimientos disciplinarios claros para el personal que cometa dichos incidentes por hostilidad hacia alguno de sus compañeros con motivo de su discapacidad, raza o grupo étnico, religión o creencia, orientación sexual o identidad de género (o cualquier otra agresión por motivos personales). Se trata de una obligación del deber de cuidado, pero también una obligación legal de lucha contra la discriminación. Sin embargo, cabe recordar que los procedimientos disciplinarios son solo una parte del paquete de respuestas posibles. Cuando las organizaciones trabajan en distintos contextos culturales, lo que se considera un incidente de seguridad con motivo de un aspecto del perfil de alguien en un lugar puede pasar perfectamente desapercibido en otro porque resulta aceptable. Los ejemplos de buenas prácticas indican que dialogar con el personal es una manera en la que se puede superar este desafío.

Es difícil manejar los incidentes internos y puede llevar mucho tiempo. Un equipo de trabajo con demasiada carga de trabajo puede considerar que el caso no tiene consecuencias si no entabla empatía con las vulnerabilidades de la persona afectada o puede trasladárselo a personal superior de la organización, que es posible que nunca se trate la cuestión por la burocracia que implica. Cuando esto sucede, el culpable puede asumir que es aceptable seguirse comportando así. Algunas organizaciones han promovido medidas disciplinarias para personal directivo que no actúe como corresponde ante incidentes internos.

### Caso práctico: Pakistán

*"Hace poco vivimos una situación en Pakistán donde un trabajador nacional estaba siendo acosado por sus compañeros porque creían que era gay. En lugar de retirar al personal, preparamos una mediación inicial con el equipo. Eso llevó a un impasse respecto a la aceptación de las identidades LGTBQ; sin embargo, el personal involucrado en el acoso pudo ver el efecto que eso tenía sobre la seguridad de la organización y un compañero estaba sufriendo represalias, lo que iba en contra del código de conducta".*

La relación entre los incidentes de seguridad y unos perfiles particulares se pone de manifiesto al registrar y analizar de manera sistemática los datos relacionados con incidentes que afecten a perfiles concretos, de forma que el personal pueda recibir la información que necesita en materia de seguridad.

Para que las organizaciones particulares, y el sector entero, consigan recopilar datos sobre perfiles diversos, ha de introducirse la ocasión de hacerlo en todos los procesos de reporte de incidentes. Eso puede implicar incluir más campos de contenido en la plantilla para el reporte de incidentes de la organización y velar por que el reporte vaya acompañado de un formulario anónimo de seguimiento de la igualdad y la diversidad. Recoger esta información por separado del formulario de reporte de incidentes permite recopilar datos con claridad y transparencia sobre los incidentes de seguridad que están afectando a perfiles particulares al tiempo que se mantiene la confidencialidad de la persona que ha sufrido el incidente.

Al rellenar un reporte de incidentes, debe alentarse a los referentes de seguridad a pedir información sobre posibles delitos o incidentes de odio. Es decir, preguntar si es posible que el motivo de un incidente haya sido una hostilidad con motivo de la raza, la religión o las creencias, la discapacidad, la orientación sexual o la identidad de género. Conviene poner atención a que las preguntas se centren en lo sucedido y a no caer en la culpabilización de la víctima.

### Buenas prácticas en la gestión de incidentes

Algunas organizaciones incluyen preguntas concretas sobre el acoso y los delitos de odio en sus revisiones de desempeño habituales y sus sesiones informativas para generarse una imagen de los incidentes sin depender de los procedimientos oficiales de denuncia. Si estos datos indican patrones de incidentes o una cultura conductual subyacente, dicha información se puede utilizar como fundamento de los planes de seguridad y de los sistemas de reporte de incidentes locales.<sup>58</sup>

Las organizaciones también pueden considerar realizar una encuesta anónima de su personal con frecuencia para entender la envergadura y el carácter de los incidentes de seguridad que no se han

reportado antes. Que no se quieran reportar casos de acoso puede ser indicativo de una cultura subyacente que puede llevar en última instancia a incidentes más graves si no se aborda.

## RECOMENDACIONES CLAVE

### Gestión de incidentes

- Hacer una introducción para todo el mundo sobre el uso de los procedimientos para reportar incidentes, incluso sobre lo que sucede después de que se reporte un incidente y cómo se mantiene la confidencialidad.
- Sensibilizar sobre cuándo puede estar relacionado un incidente con el perfil personal de otra persona de la plantilla.
- Formar a varias personas de la plantilla para recibir reportes de incidentes.
- Aplicar una política de protección de datos que se comparta con todo el personal.
- Establecer procedimientos disciplinarios claros para personal que muestre un comportamiento hostil hacia sus colegas a causa de sus perfiles personales, sensibilizar al personal sobre las consecuencias de dicho comportamiento y velar por que se apliquen medidas disciplinarias con coherencia.
- Elaborar una lista para la respuesta ante incidentes que contemple la diversidad e incidentes que afectan al personal con perfiles minoritarios.
- Elaborar un formulario anónimo de seguimiento de la igualdad y la diversidad que acompañe la plantilla de reporte de incidentes y desarrollar un proceso sobre cómo usar dicha información de manera confidencial.
- Asegurarse de que los referentes de seguridad y el personal de RR. HH. tienen claras las responsabilidades de seguimiento de los incidentes entre el personal que puedan deberse a los perfiles personales.
- Realizar una encuesta anónima al personal con frecuencia para entender la envergadura y el carácter de los incidentes de seguridad, incluyendo el acoso que no se haya reportado antes, y para identificar actitudes subyacentes.

<sup>58</sup> Para obtener más información y orientación sobre la gestión de información de incidentes de seguridad, véase RedRUK, EISF e Insecurity Insight, 2017.

## 5.9. Gestión de crisis

El personal humanitario informó de que los planes de gestión de crisis y evacuación no reflejan planificación para perfiles diversos, ni siquiera si la crisis es consecuencia de un incidente relacionado con el perfil personal de alguien.

*“Hace no mucho, un grupo de nuestro personal local estaba viajando en coche a una zona rural cuando los detuvieron en un control militar en la carretera. Los soldados gritaban y agitaban sus armas, pero uno de los pasajeros era ciego y no sabía qué estaba pasando en realidad. Los soldados pensaron que se estaba negando a cumplir sus indicaciones y era fácil que aumentase la tensión. Cuando el personal regresó y reportó el incidente, dijo que había sido bastante aterrador en el momento, pero que cuando se bajaron del coche el hecho de que esta persona fuera ciega pareció dar el toque humano al encuentro y les permitieron seguir su camino sin más incidentes”.*

Asesora de seguridad, ONGI, Alemania

En lugar de intentar planificar de antemano todo lo que puede surgir, las organizaciones deberían considerar la elaboración de una lista de preguntas sobre el contexto para entender cómo pueden necesitarse protocolos de gestión de crisis y de evacuación diferenciados entre el personal. A continuación, algunos ejemplos:

- ¿Qué se sabe sobre los perfiles del personal humanitario involucrado en esta crisis?
- ¿Cómo el contexto jurídico y cultural puede agudizar una crisis para el personal humanitario y las organizaciones involucradas en dicha crisis?
- ¿La crisis es consecuencia de un aspecto real o percibido del perfil de alguien de la plantilla humanitaria?
- ¿Qué asesoría especializada y qué apoyo necesita el equipo de gestión de crisis para manejar la crisis con eficacia?
- ¿El apoyo posterior a la crisis se adecúa al perfil del personal humanitario involucrado en la crisis?
- ¿Qué información sobre el perfil se puede compartir con los contactos en caso de emergencia (p. ej.: evitar “sacar del armario” por accidente a alguien ante su familia)?
- ¿Qué información adicional debería solicitarse al contacto en caso de emergencia (p. ej.: medicación, datos sobre discapacidad, etc.)?

Aunque en los últimos años ha mejorado la disponibilidad de un apoyo psicosocial después de una crisis en el sector de la cooperación y el humanitario, parte del personal humanitario manifestó sentirse incapaz de aceptar apoyo después de una situación de crisis porque teme que se le considere débil o incluso que lo incluyan en una lista negra para futuros puestos. Para el personal humanitario con perfiles minoritarios, estas cuestiones pueden agravarse, sobre todo para quien ya tiene la preocupación de ocultar un aspecto de su identidad.

*“Hace poco violaron a una compañera, que se identifica como lesbiana, cuando estaba en destino. Recibió atención médica de urgencias, incluso el kit PEP, y fue enviada de terreno a la capital. La oficina en el país mostró un cuidado exquisito, pero faltó la parte psicosocial. Es terrible que se viole a alguien, sea quien sea, pero esta compañera acabó sintiéndose incapaz de aceptar el apoyo que le ofrecían porque temía que la información sobre su sexualidad pasase a ser de dominio público”.*

Especialista técnico, ONGI, Reino Unido

Cuando se trata de identificar el apoyo necesario después de la crisis para el personal humanitario con perfiles minoritarios, las preguntas y el enfoque de la persona que se encargue de recoger la información posteriormente pueden tener profundas repercusiones en lo que se comparte y, por lo tanto, en que se llegue a identificar el apoyo necesario. Lo idóneo sería ofrecer al personal humanitario que haya vivido la crisis la posibilidad de elegir quién lleva a cabo la reunión de devolución de información. Eso exigirá a las organizaciones que piensen con atención sobre la diversidad del personal disponible para llevar una sesión de devolución de información después de la crisis. Quienes lleven a cabo la reunión deberían ser conscientes de las suposiciones que hacen sobre el perfil de la persona a la que están escuchando.<sup>59</sup>

Cada vez más organizaciones ofrecen ahora apoyo psicosocial en grupo, en lugar de individual, y si bien esto permite que el grupo comparta sus experiencias y preocupaciones, las personas con perfiles concretos puede que no quieran hablar de sus cuestiones particulares y que no sean capaces de explicar por qué.

Si se proporciona una lista de apoyos recomendados, p. ej.: la atención psicosocial, con una breve descripción de las áreas de especialización de cada uno de los proveedores, eso podría servir para que el personal humanitario identifique el apoyo más conveniente para cada uno y aumenta las posibilidades de que se utilice dicho apoyo. Aquí

<sup>59</sup> RedR UK, EISF e Insecurity Insight, 2017.

se pueden incluir profesionales que atienden de manera presencial y virtual, un abanico de tradiciones terapéuticas y quienes tienen experiencia en trabajar con un espectro diverso de perfiles personales.

En una gestión de crisis, es fundamental contar con un seguro multirriesgo para el personal humanitario. Sin embargo, las pólizas de seguros adoptan una norma particular y puede que no contemplen cómo se pueden ver afectados perfiles diferentes, sobre todo el personal con discapacidad. Las organizaciones tienen que revisar sus pólizas de seguros con unas lentes de diversidad.

Para el personal humanitario internacional, suele salir la pregunta de si las aseguradoras pagarían indemnización a un cónyuge del mismo sexo si fallece la persona que trabaja en el sector humanitario. Para el personal nacional, que tiene más probabilidades estadísticas de verse atrapado en una crisis, las organizaciones no siempre proporcionan seguros, para empezar, aún menos a parejas de homosexuales. Cuando sí que lo proporcionan, las leyes y las costumbres sobre la herencia pueden dificultar que los cónyuges reclamen indemnización en caso de que su pareja fallezca o sufra una lesión grave en el trabajo.

Cuando se pide que se revele información médica durante la revisión a efectos del seguro, las compañías aseguradoras pueden negarse a cubrir a personal humanitario con un amplio abanico de condiciones médicas (incluso a personas que son VIH+) y discapacidades. El personal con discapacidad que requiere personal cuidador puede necesitar un seguro adicional que cubra a la persona que le cuida. Esto puede suponer un obstáculo inmediato que evita que parte del personal humanitario sea destinado o trabaje en determinados contextos. Incluso cuando no precisen de cuidador, las organizaciones deberían contemplar planes de evacuación y una cobertura del seguro para el personal que pueda tener necesidades especiales (p. ej.: aquellas personas que no pueden acceder a los vehículos de evacuación en emergencias) o cubrir los costes adicionales (p. ej.: si no es viable la evacuación por motivos médicos en una aerolínea comercial y es preciso un avión especial para la evacuación).

El personal humanitario informó dentro de esta investigación que es un secreto a voces que algunas personas mienten u ocultan información en las solicitudes de seguro o en los cuestionarios médicos para poder seguir accediendo a destinos. En esos casos, si fuera necesario usar el seguro, pueden encontrarse sin la cobertura que necesitan.

Las organizaciones deberían pretender plantar cara a sus aseguradoras y exigir cobertura sin primas adicionales. En el proceso de bienvenida debería proporcionarse información sobre la cobertura del seguro, por si existen excepciones, para que el personal sea consciente de que puede necesitar contar con sus propias pólizas.

## RECOMENDACIONES CLAVE

### Gestión de crisis

- **Los equipos de gestión de crisis deberían plantearse estas preguntas clave al elaborar planes para perfiles distintos de personal en una crisis:**
  - ¿Son necesarias medidas adicionales de evacuación o reubicación para personal con discapacidad (por catástrofe natural, conflicto o motivos médicos)?
  - ¿Es necesario un enfoque distinto de gestión de crisis al lidiar con el secuestro de alguien de la plantilla nacional que si fuera personal internacional? ¿Y qué pasa con los riesgos adicionales asociados a un perfil concreto?
  - ¿Qué medidas deberían adoptarse si se detiene a personal humanitario bajo sospecha de mantener relaciones homosexuales en un contexto donde es ilegal?
- **Pensar con atención en la diversidad del personal disponible para llevar a cabo una sesión de devolución de información después de una crisis y velar por que estas personas sean conscientes de las suposiciones que se hacen sobre el perfil de la persona a la que van a atender.**
- **Proporcionar una lista de apoyos recomendados después de una crisis, p. ej.: la atención psicosocial, con una breve descripción de las áreas de especialización de cada uno de los proveedores.**
- **Asegurarse de que las pólizas de seguros contemplan las necesidades diversas del personal en función de sus perfiles personales.**
- **Incluir información sobre la cobertura del seguro en los programas de bienvenida, por si hubiera alguna exclusión, que el personal sea consciente de que puede necesitar contar con su propia póliza de seguros.**



## 5.10. Compartir datos e información

Existen grandes brechas en lo que respecta a datos sobre el perfil del personal dentro de las organizaciones, que van desde una falta de datos desagregados entre incidentes de seguridad internos y externos, hasta de información de seguimiento de la igualdad y la diversidad en los procesos de selección de personal y destino. Al carecer de datos matizados, los referentes de seguridad están desinformados sobre las tendencias y los patrones de riesgo para perfiles particulares y les falta una base de pruebas coherentes desde la que pensar en medidas de mitigación. A falta de dichos datos, también puede ser difícil para el equipo directivo convencer a la dirección de que es necesario efectuar cambios en las políticas y la financiación de la organización.

Según la presente investigación, la carencia de datos se debe a dos puntos clave. El primero es que las organizaciones no recopilan datos de una manera sistemática y que, cuando lo hacen, no suelen estar desagregados en perfiles distintos, más allá de si es personal masculino/femenino o nacional/internacional. El segundo punto, que es el que más mencionó el personal humanitario que ha contribuido al presente documento, es que las medidas de protección de datos no son sólidas y se desconfía de que las organizaciones manejen los datos personales con confidencialidad. Por lo tanto, es menos probable que el personal humanitario con perfiles minoritarios reporte incidentes o comparta información sobre su perfil.

► Véase el apartado 5.8. Gestión de incidentes.

### Caso práctico: sudeste asiático

*“Cabe admitir que el lenguaje que se utiliza para la comunidad LGBTIQ varía entre un lado y otro del mundo. Y no solo el lenguaje, sino también las prácticas culturales. Por ejemplo, en Tailandia, los conceptos de género y sexualidad suelen ser más difusos. Veamos las identidades ‘tom’ y ‘dee’: ninguna de ellas es ‘lesbiana’, pero ambas suelen conllevar acostarse solo con mujeres; lo que importa de estas orientaciones sexuales es que la identidad y la expresión de género guardan diferencias muy cercanas. Así que, al pensar en instaurar estrategias de gestión de riesgos de seguridad en distintos contextos y países, es importante comprender cómo entienden dichos perfiles las personas a las que van a afectar. Lo mismo se puede aplicar al pensar en una encuesta interna, incidencia o recopilación de datos que pueda hacer una organización”.*

Compartir información sobre las repercusiones en la seguridad de unos perfiles personales particulares puede mejorar la comprensión del contexto por parte de la organización y servir de apoyo para sus planes y sus sesiones informativas para el personal en materia de seguridad.

► Véase el apartado 2. Deber de cuidado y contra la discriminación en el ámbito jurídico, y el apartado 6. Redes y recursos.

## RECOMENDACIONES CLAVE

### Compartir datos e información

- Identificar qué datos ya se recopilan sobre distintos perfiles en la selección de personal, el destino y las operaciones, así como en la gestión de incidentes y crisis.
- Identificar las brechas en los datos que se recopilan y decidir cuáles es razonable pedir en cada etapa para velar por la seguridad de todo el personal.
- Revisar los métodos para recopilar datos, incluso los de seguimiento de la igualdad y la diversidad y de reporte de incidentes para un amplio espectro de perfiles del personal.
- Identificar quién es el personal mejor situado para recopilar datos en los procesos de selección, destino y operaciones, así como en la gestión de incidentes y crisis.
- Formar al personal en recopilación y protección de datos, y en cómo convertir esos datos en información útil que sirva de apoyo en los procesos de gestión de riesgos de seguridad.
- Comunicar las políticas de protección de datos a todo el personal y cumplir a rajatabla sus pautas.
- Poner a prueba nuevos métodos de recopilación de datos y recabar las observaciones que tenga sobre ellos el personal humanitario con perfiles minoritarios.





## Redes y recursos

La colaboración informal y el compartir información entre personal humanitario es de gran relevancia para desarrollar unas comunidades de práctica que apoyen al personal humanitario con distintos perfiles. Existen muchas comunidades virtuales que ofrecen consejos sobre la vida cotidiana y la seguridad, y proporcionan ocasiones de juntarse y compartir experiencias. Además, dada la ausencia de pautas y consejos organizacionales para personal con perfiles concretos, el personal humanitario ha sido proactivo y ha tomado la iniciativa de crear sus propias redes informales que abordan todo un abanico de temas, incluida la seguridad, que afectan a diferentes perfiles.

Entre ellas están:

- Humanitarian Women's Network, un grupo de Facebook con más de 3.000 miembros donde se da apoyo y orientación y se debaten temas a los que se enfrentan las mujeres.
- AidMamas, otro grupo de Facebook que sirve de plataforma de debate para progenitores que trabajen en el sector humanitario y de desarrollo internacional.
- Fifty Shades of Aid, que es un grupo de Facebook donde el personal humanitario puede pedir consejo a otras personas del sector.

Los grupos nacionales e internacionales que se dedican a la incidencia para garantizar los derechos de personas con perfiles minoritarios en todo el mundo también disponen de unas redes más formales y de información en torno a cuestiones de diversidad e inclusión.

**La Asociación Internacional de Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans e Intersex (ILGA)** es una federación mundial de más de 1.200 organizaciones miembro de 132 países que defiende los derechos de LGBTIQ. Proporciona información actualizada sobre la criminalización, el reconocimiento y las protecciones para personas que se identifiquen como LGBTIQ.<sup>60</sup> ILGA ha desarrollado una página web que mapea la legislación sobre orientación sexual en todo el mundo, lo que se puede utilizar para fundamentar los diagnósticos de riesgos.<sup>61</sup>

La página web **LGBT Aid and Development Workers** proporciona la oportunidad de que el personal humanitario teja red y hable de cuestiones pertinentes. La página web (en inglés) incluye listas de organizaciones LGBTIQ nacionales y una visión general de las políticas inclusivas que ya utilizan organizaciones humanitarias y de desarrollo.<sup>62</sup>

La organización LGTB británica sin ánimo de lucro **Stonewall**, ha elaborado "Safe Travel Guidelines", una guía dirigida a las organizaciones, en lugar de al personal humanitario LGBTIQ en particular, y que se centra en cuál es la mejor manera de que las organizaciones apoyen a su personal LGBTIQ que tenga que viajar por motivos de trabajo.<sup>63</sup> Esas pautas también proporcionan algunos ejemplos de mejores prácticas donde las organizaciones han alterado sus prácticas y han abordado los obstáculos a que su personal LGBTIQ pueda viajar con seguridad. Stonewall cuenta con información útil para personal transgénero<sup>64</sup>, así como con sesiones informativas que describen la situación jurídica, sociocultural y laboral para personas que se identifiquen como LGBTIQ en países específicos.<sup>65</sup>

<sup>60</sup> La Asociación Internacional de Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans e Intersex: <http://ilga.org/>

<sup>61</sup> ILGA, 2017.

<sup>62</sup> LGBT Aid and Development Workers: <http://lgbtdeworkers.com/>

<sup>63</sup> Véase Stonewall, 2017.

<sup>64</sup> Véase, por ejemplo, Stonewall, 2016.

<sup>65</sup> Stonewall, 2018.

**Human Rights Watch** ha elaborado unos perfiles de país parecidos en cuestiones LGBTIQ.<sup>66</sup> Y la campaña **“Libres e Iguales” de Naciones Unidas** incluye recursos e información útiles sobre derechos LGTB.<sup>67</sup>

**CBM** tiene varios recursos útiles para organizaciones que contraten o trabajen con personas con discapacidad. Su publicación “Guidelines for Travelling with a Disability” proporciona consejos de primera mano y recomendaciones de mejores prácticas de personas con discapacidad.<sup>68</sup> Estas pautas subrayan los desafíos a los que se puede enfrentar el personal humanitario con discapacidad al viajar y ofrece consejos y recomendaciones sobre cómo pueden superarlos las organizaciones y el personal. En el documento también se habla de algunas de las percepciones culturales sobre la discapacidad que se puede encontrar al viajar el personal humanitario.<sup>69</sup>

Las organizaciones también deberían considerar utilizar los órganos humanitarios y de seguridad tradicionales para compartir información sobre incidentes y cuestiones que afecten a perfiles minoritarios para integrar este enfoque.

<sup>66</sup> Human Rights Watch, 2017.

<sup>67</sup> Véase: <https://www.unfe.org/learn-more/>

<sup>68</sup> CBM, 2017.

<sup>69</sup> CBM también ha elaborado unas directrices de seguridad para personas con albinismo. Véase van Herwijnen, Ritchie y Eaton, 2017.



## Conclusión

La seguridad personal de alguien que trabaja en el sector humanitario se ve afectada por la interacción entre dónde está esa persona, quién es, y su función y su organización. Por lo tanto, la vulnerabilidad de alguien de los equipos humanitarios a amenazas internas y externas se ve afectada por su perfil identitario, lo que tiene repercusiones no solo en la seguridad de esa persona, sino también en la de sus compañeros y la de la organización empleadora.

En la actualidad, la práctica habitual en las organizaciones humanitarias de enfocar la gestión de la seguridad del personal desde un “mejor no preguntar” no cumple las obligaciones del deber de cuidado respecto a todo el personal. Es un planteamiento que fracasa estrepitosamente en poner sobre la mesa las amenazas internas a las que se enfrenta el personal humanitario por su perfil de identidad.

El compromiso del sector humanitario con el principio de igualdad explica de manera parcial por qué quienes toman las decisiones tratan al personal humanitario como si fuera un grupo homogéneo y por qué muchas organizaciones no participan ahora en debates sobre la diversidad en los riesgos. No obstante, si bien las organizaciones deben respetar el principio de igualdad, quienes toman las decisiones también deben reconocer la heterogeneidad del personal humanitario para entender la diversidad en los perfiles de riesgos personales y así mejorar la seguridad de su plantilla.

El personal humanitario con perfiles minoritarios que ha contribuido a este documento de investigación ha expresado que le gustaría que los procesos de riesgos de seguridad de las organizaciones sean más inclusivos, al igual que más sensibles hacia la discriminación, el acoso, las represalias y la violencia por parte de colegas del sector.

Sin embargo, los referentes de seguridad son reacios a contemplar la diversidad de una manera sistemática, bien porque ven la diversidad como irrelevante en la gestión de riesgos de seguridad, bien porque temen infringir los derechos a la privacidad y a no ser discriminada de las personas en el cumplimiento de las obligaciones del deber

de cuidado. Este tipo de decisiones deben tomarse con transparencia, de manera sistemática y proporcionada, y basándose en una sólida información de seguridad en aras de un fin legítimo.

De la investigación se desprende que las decisiones que se fundamenten en las características personales de alguien de los equipos humanitarios deberían adoptarse de una manera abierta, transparente y consultiva, y con la participación de la persona en cuestión siempre que sea posible.

Las organizaciones deberían tomar medidas específicas para desarrollar unos procesos y unos sistemas de gestión de riesgos de seguridad que sean inclusivos para así cumplir sus obligaciones de cuidado y de lucha contra la discriminación —en el ámbito jurídico y en el ético—. Deberían comunicarse con transparencia a todo el personal dichos procesos inclusivos.

Las organizaciones tienen la obligación de conocer los riesgos a los que se pueden enfrentar perfiles identitarios concretos en determinados contextos y de informar al personal de estos durante la selección de personal, antes de viajar o antes de emprender una nueva actividad. Las políticas y los planes de seguridad también deberían entrañar, en la mayor medida posible, un diálogo abierto con personal con perfiles minoritarios para buscar soluciones conjuntamente, incluso para contar con adaptaciones razonables para el personal con discapacidad. Todo el proceso de gestión de riesgos de seguridad debería considerar las amenazas internas a las que se enfrenta el personal.

Las políticas sobre seguridad, igualdad, diversidad e inclusión deberían hacer referencia a los diversos riesgos a los que puede enfrentarse la plantilla por su perfil personal y proporcionar a quienes toman decisiones unos principios que guíen las disposiciones difíciles relacionadas con las características personales de la plantilla.

La formación en materia de seguridad para el personal humanitario debe adaptarse para satisfacer las necesidades de personas de un amplio espectro de perfiles. Los referentes de seguridad, el equipo

directivo y el personal de RR. HH. precisan de una formación adecuada en materia de legislación contra la discriminación y sobre el deber de cuidado, y sobre la interacción entre dichas obligaciones. La formación puede servir para asegurar que las decisiones sobre seguridad que afecten de manera desproporcionada a un perfil frente a otro se adoptan desde el respeto de las obligaciones éticas y jurídicas, y se aplican de manera sistemática y transparente.

Las organizaciones deben velar por la transparencia y la rendición de cuentas en lo que respecta al reporte de incidencias y la respuesta, sobre todo cuando los incidentes están relacionados con los perfiles personales de la plantilla. El personal debería entender los procesos organizacionales que se activan en la prevención y en la respuesta a incidentes, incluso los relativos a amenazas internas, y se le debería informar sobre qué va a suceder con su información después de que reporten un incidente.

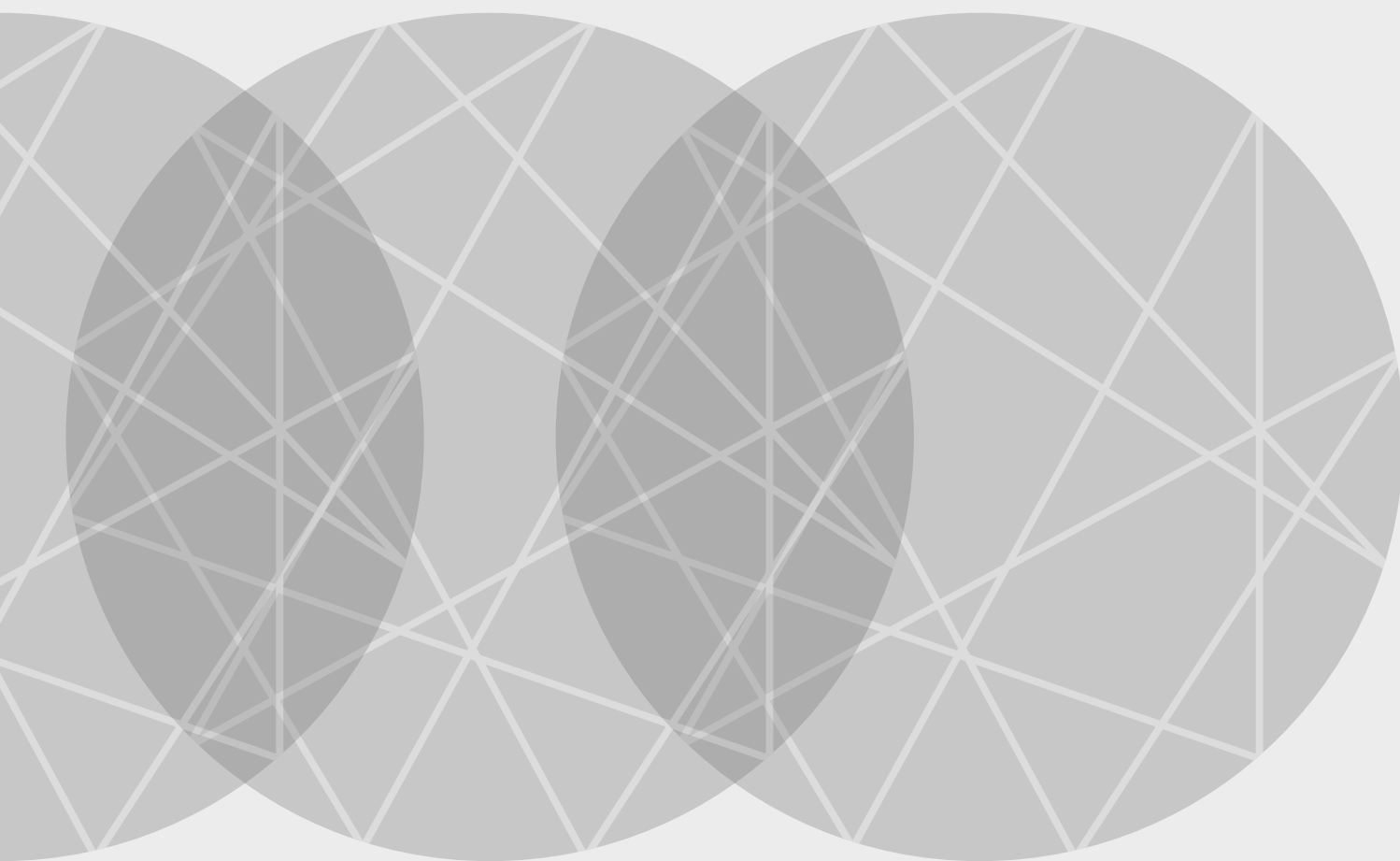
Los esfuerzos por integrar la diversidad en el marco de gestión de riesgos de seguridad de una organización —desde las políticas y los diagnósticos de riesgos hasta la gestión de viajes y de crisis— debe complementarse con medidas de salvaguarda y actividades destinadas a incluir y a proteger a los perfiles minoritarios.

Al principio, elaborar un planteamiento inclusivo sobre la seguridad del personal humanitario puede parecer abrumador y complejo, pero los ejemplos que se comparten en este documento van encaminados a demostrar que ya existen muchas soluciones prácticas que son directas y no resultan caras.

Con el fin de cumplir fielmente los compromisos del sector humanitario con la igualdad y la diversidad, las organizaciones humanitarias primero deben reconocer que los perfiles de riesgo personales de la plantilla no son iguales. Una gestión inclusiva de riesgos de seguridad permite a quienes toman decisiones admitir la diversidad en los perfiles de riesgo y abordarla para así así velar por que, a pesar de su diversidad, todo el personal se enfrente al mismo grado de riesgo aceptable, al margen de dónde esté o de quién sea.



## Anexos





# Amenazas externas, vulnerabilidad de los perfiles y riesgos para las personas y para las organizaciones<sup>70</sup>

1: Amenazas externas (jurídicas)

Amenazas externas (jurídicas)	Vulnerabilidad de los perfiles minoritarios (ejemplos)	Riesgos para la persona	Riesgos para la organización
Criminalización del perfil	<b>OSIEG:</b> son ilegales las relaciones sexuales entre personas del mismo sexo y pueden ser castigadas con penas de cárcel, castigos físicos o pena de muerte. <b>Grupo étnico:</b> es ilegal vestir determinadas prendas (p. ej.: el niqab y el burqa) en espacios públicos. <b>Discapacidad:</b> criminalización de la conducta que muestran las personas con trastornos del espectro autista, que en muchos casos se pueden explicar por su discapacidad.	El personal corre el riesgo de ser acosado y detenido por las autoridades y, en algunos casos, de que lo maten.	Las organizaciones pueden ser expulsadas del contexto por no velar por que el personal respete la legislación nacional. También puede tener repercusiones en su reputación y socavar la posición de la organización en el país.
Falta de protección	<b>Perfiles diversos:</b> pueden ser víctimas de la discriminación o del acoso en el lugar de trabajo y en terreno. <b>Discapacidad:</b> las personas con discapacidad no están protegidas por la ley ni tienen derecho a adaptaciones razonables.	Ante un ascenso, la persona puede ser ignorada o desestimada por ser quien es. Se le deniega el alojamiento u otros servicios. Puede sufrir acoso o agresiones y carece de resarcimiento legal para llevar a los culpables ante los tribunales.	Las organizaciones se enfrentan a la posibilidad de que se las considere responsables de discriminación si el personal puede demostrar vínculos con la sede donde las leyes contra la discriminación son distintas de las del país de destino. Eso también supone un riesgo para la reputación de la organización, si una situación así socava su relación con las autoridades, las comunidades de acogida, el personal y los donantes.
Falta de reconocimiento	<b>OSIEG:</b> no se reconocen las relaciones (ni siquiera los matrimonios legales) ni los derechos parentales de personas homosexuales. <b>OSIEG:</b> las identidades transgénero no están reconocidas por ley. <b>Grupo étnico:</b> las identidades étnicas no se reconocen. <b>Discapacidad:</b> las discapacidades ocultas o de aprendizaje no se reconocen ni se apoyan. No se reconoce ni se apoya la figura de cuidadores/as ni de asistentes personales.	Puede que las personas que sean cuidadoras, dependientes o pareja no se puedan reubicar con el personal o que no se las incluya como conviene en los planes de respuesta en la gestión de crisis. Que el personal no consiga acceder a los documentos de identidad adecuados, lo que conlleva restricciones a viajar y a trabajar (p. ej.: el personal trans con el género correspondiente en sus documentos de identidad). No se realizan las adaptaciones razonables para personal con discapacidad (p. ej.: pantalla, papeles de colores).	Las organizaciones se enfrentan a la posibilidad de que se las considere responsables de discriminación si el personal puede demostrar vínculos con la sede donde las leyes contra la discriminación son distintas de las del país de destino. Eso también supone un riesgo para la reputación de la organización, si una situación así socava su relación con las autoridades, las comunidades de acogida, el personal y los donantes. Las organizaciones carecen de unas habilidades y de un conocimiento plurales si perfiles diversos no pueden trabajar de una manera segura en el contexto operativo.
Carencia de otros derechos	<b>OSIEG:</b> parte del personal tiene prohibida la entrada o no es bienvenido a instalaciones segregadas por sexo (p. ej., los baños) que no correspondan a su identidad de género o a la identidad que se le percibe. <b>Grupo étnico:</b> parte del personal puede no tener acceso a servicios o correr riesgos más elevados por usar determinadas instalaciones. <b>Discapacidad:</b> las personas con limitaciones físicas no pueden acceder a servicios e instalaciones.	Personas con perfiles minoritarios se enfrentan al acoso o no pueden acceder como deberían a servicios o a instalaciones.	Las organizaciones se enfrentan a la posibilidad de que se las considere responsables de discriminación si el personal puede demostrar vínculos con la sede donde las leyes contra la discriminación son distintas de las del país de destino. Eso también supone un riesgo para la reputación de la organización, si una situación así socava su relación con las autoridades, las comunidades de acogida, el personal y los donantes. Las organizaciones carecen de unas habilidades y de un conocimiento plurales si perfiles diversos no pueden trabajar de una manera segura en el contexto operativo.
Restricción de derechos	<b>OSIEG:</b> restricciones a hablar o a revelar actividades u opiniones relativas a cuestiones LGTBQ. <b>Grupo étnico:</b> carencia o limitación de espacios seguros donde desarrollar prácticas culturales o religiosas. <b>Perfiles diversos:</b> no pueden acceder a intervenciones quirúrgicas o se les realizan sin la consulta y el consentimiento adecuados.	Las personas no pueden participar en actividades a las que dan valor ni realizar actividades acordes a su identidad. Riesgo de que se acose o se detenga al personal humanitario.	Las organizaciones se enfrentan a la posibilidad de que se las considere responsables de discriminación si el personal puede demostrar vínculos con la sede donde las leyes contra la discriminación son distintas de las del país de destino. Eso también supone un riesgo para la reputación de la organización, si una situación así socava su relación con las autoridades, las comunidades de acogida, el personal y los donantes. Las organizaciones carecen de unas habilidades y de un conocimiento plurales si perfiles diversos no pueden trabajar de una manera segura en el contexto operativo.

70 Adaptación de Stonewall, 2017.



# Amenazas externas, vulnerabilidad de los perfiles y riesgos para las personas y para las organizaciones *continuación*

## 2: Amenazas externas (no jurídicas)

Amenazas externas (no jurídicas)	Vulnerabilidad de los perfiles minoritarios (ejemplos)	Riesgos para la persona	Riesgos para la organización
Actitud de la sociedad	<p><b>OSIEG:</b> puede que se espere que el personal se guarde para sí su orientación sexual y su identidad de género.</p> <p><b>Grupo étnico:</b> el personal puede sufrir discriminación en las prácticas de contratación o en la colaboración con las comunidades y las autoridades de acogida. También puede descubrir que las suposiciones y las percepciones del lugar afectan al acceso que tiene y a sus movimientos.</p> <p><b>Discapacidad:</b> las personas con discapacidad son vistas desde un enfoque médico y, por lo tanto, se las percibe como una mera carga.</p>	<p>El personal corre más riesgo de estar aislado, con riesgos para su salud mental y bienestar general.</p> <p>Conducta de mayor riesgo potencial a raíz del aislamiento.</p> <p>Falta de oportunidades de empleo y ascenso.</p> <p>Restricciones en viajes y en participación externa. El personal se enfrenta a ser discriminado.</p> <p>Exclusión social del personal.</p>	<p>La plantilla de la organización carece de diversidad y, en consecuencia, los programas puede que no atiendan a todas las personas que lo necesitan.</p>
Niveles de delitos de odio	<p><b>OSIEG:</b> incertidumbre sobre cómo se van a interpretar los delitos de odio en el contexto jurídico.</p> <p><b>Grupo étnico:</b> aumentan los delitos de odio durante las elecciones o en periodos concretos del año.</p>	<p>Riesgo de ser víctima de delitos de odio.</p> <p>Vivir con miedo puede provocar el deterioro de la salud mental.</p> <p>Después de un incidente (p. ej.: una agresión), incertidumbre sobre cómo reportar incidentes, incluso reticencia a reportar en general.</p>	<p>La organización es incapaz de contratar a una plantilla diversa y, en consecuencia, los programas puede que no atiendan a todas las personas que lo necesitan.</p> <p>Puede darse una falta de sistemas de reporte adecuados. Implicaciones para la reputación de la organización y los riesgos relacionados.</p>
Visibilidad en la vida pública	<p><b>Perfiles diversos:</b> no tienen visibilidad en el imaginario público, en las descripciones de puestos de trabajo ni en el personal de alto nivel.</p>	<p>Un mayor riesgo de aislamiento de personal con perfiles minoritarios.</p> <p>Falta de reconocimiento de identidades y que no se atiendan las necesidades de perfiles concretos del personal.</p>	<p>La organización es incapaz de contratar a una plantilla diversa y, en consecuencia, los programas puede que no atiendan a todas las personas que lo necesitan.</p> <p>Puede darse una falta de sistemas de reporte adecuados, lo que puede provocar haya amenazas que pillan por sorpresa a la organización por la carencia de visibilidad de los perfiles diversos.</p> <p>Implicaciones para la reputación de la organización y los riesgos relacionados.</p>
Disponibilidad del apoyo de la comunidad	<p><b>Perfiles diversos:</b> están aislados de las comunidades y colegas del lugar.</p>	<p>El personal puede intentar acceder a redes virtuales de apoyo o acceder a apoyo de otra manera, con la posibilidad de que reciba información falsa o errónea, o de que sea víctima de depredadores.</p> <p>El personal puede enfrentarse a problemas de salud mental, incluyendo depresión, estrés o ansiedad.</p>	<p>La organización es incapaz de contratar a una plantilla diversa o de destinar a esas personas a comunidades locales y, en consecuencia, los programas puede que no atiendan a todas las personas que lo necesitan.</p> <p>Puede darse una falta de sistemas de reporte adecuados dentro de la comunidad, lo que puede provocar haya amenazas que pillan por sorpresa a la organización por la carencia de visibilidad de los perfiles diversos.</p> <p>Implicaciones para la reputación de la organización y los riesgos relacionados.</p>
Acceso a servicios específicos	<p><b>Perfiles diversos:</b> pueden enfrentarse a obstáculos físicos en el acceso a servicios (p. ej.: centros de salud o espacios religiosos). Eso puede incluir que falte personal con formación para evaluar las necesidades de la persona o para comunicarse con ella.</p>	<p>Puede que no se aborden los problemas de salud del personal.</p> <p>Puede que no se permita que el personal participe en actividades sociales, lo que tiene repercusiones en su bienestar.</p>	<p>La organización es incapaz de contratar a una plantilla diversa o de destinar a esas personas a determinados lugares y, en consecuencia, los programas puede que no atiendan a todas las personas que lo necesitan.</p> <p>Implicaciones para la reputación de la organización y los riesgos relacionados.</p> <p>Riesgo de incumplir las obligaciones del deber de cuidado si las organizaciones no pueden encontrar servicios adecuados para el personal, sobre todo, apoyo sanitario.</p>

# Anexo 2

## Escenario de toma de decisiones en la selección del personal

A continuación, se presenta un escenario de la vida real que requiere que quien toma las decisiones en una organización mantenga el equilibrio entre las obligaciones del deber de cuidado y las de lucha contra la discriminación en el proceso de selección de personal.

### Escenario

Según la información que el referente de seguridad de la organización ha proporcionado, la persona encargada de la selección de personal en una ONG internacional decide no contratar a un trabajador humanitario blanco, gay y británico para trabajar en una oficina en terreno en Uganda después de saber que las relaciones homosexuales son ilegales allí y conllevan pena de muerte.

**Pregunta:** ¿La encargada de selección está cumpliendo su deber de cuidado o este es un ejemplo de discriminación?

#### Deber de cuidado

El deber de cuidado exige que las organizaciones y el personal adopten todas las medidas razonables para mantener la seguridad de sus colegas y la suya propia. Desde el ámbito del deber de cuidado, el referente de seguridad ha realizado el diagnóstico de riesgos de este destino y ha descubierto que las repercusiones de la amenaza jurídica son potencialmente más elevadas para este trabajador humanitario que para un compañero heterosexual.

La encargada del proceso de selección fundamenta su decisión en esta información de seguridad. La siguiente pregunta es si se pueden mitigar de alguna manera dichos riesgos. Si el referente de seguridad y la encargada de selección toman la decisión conjunta de que no se pueden mitigar los riesgos como conviene, y la selección y el posterior destino de este trabajador humanitario supera el apetito de riesgo de la organización, entonces están cumpliendo su deber de cuidado de mantener a salvo a este empleado y a la organización.

#### Discriminación

La discriminación es cuando se da un trato menos favorable a una persona respecto a otra por un aspecto percibido o real de su perfil personal. Desde el ámbito de la discriminación, se está impidiendo que este trabajador humanitario ocupe un puesto con motivo de su perfil personal y, por lo tanto, se le está discriminando.

La discriminación en este caso puede ser directa por parte de la encargada de selección, si la decisión se aplica solo a esa persona; sería discriminación indirecta si el referente de seguridad está siguiendo las políticas organizacionales y la restricción se aplicase a todas las personas candidatas con ese perfil concreto.

### Respuesta: Ambas

Puede haber momentos, sobre todo en contextos de riesgo elevado o extremo, en los que determinados perfiles no puedan trabajar en ciertos contextos o que se les exija que sigan una serie de normas, políticas o prácticas que les diferencien de otros para mantenerlos a salvo.

Las preguntas a las que es importante dar respuesta es si las actuaciones por parte de quienes se encargan de tomar decisiones son proporcionales al riesgo, y si es posible actuar de una manera menos discriminatoria o de una que no lo sea. Una pregunta que no debe quedar sin respuesta es qué medidas de mitigación podrían permitir que el trabajador humanitario fuese contratado y si se han tenido en cuenta otros aspectos de su perfil.

Una segunda pregunta que no debe quedar sin respuesta es si la encargada de selección estaba tomando una decisión unilateral o si dicha decisión estaba respaldada por una información de seguridad sólida y los consejos del referente de seguridad pertinente, y unas políticas organizacionales sólidas. La persona encargada de la selección de personal corre más riesgos de que se le acuse de discriminación si no se cuenta con ellas.

Una solución aceptable para este dilema es proporcionar información sobre este riesgo de seguridad adicional en la descripción del puesto de trabajo y, durante la fase de selección, en persona, y permitir que la persona candidata hable de esto abiertamente con la encargada de selección y el referente de seguridad, donde se señalarán los riesgos, las medidas de mitigación y los planes de contingencia. La persona candidata puede decidir no continuar con el proceso de selección; si decide hacerlo y la encargada de selección determina que el riesgo si se sigue adelante es demasiado alto, después de haber hablado con el referente de seguridad pertinente de las medidas de mitigación posibles, entonces la persona encargada tendrá que buscar alternativas para la candidata (p. ej.: destino en otro contexto o en otra función).

**Nota:** Si quienes toman decisiones no están seguras del equilibrio entre el deber de cuidado y la lucha contra la discriminación, deberían procurar asesoría jurídica y de RR. HH. durante este proceso para velar por cumplir las obligaciones legales.

# Anexo 3

## Preguntas para reflexionar sobre una gestión inclusiva de riesgos de seguridad

### Gobernanza y rendición de cuentas (en materia de igualdad, diversidad e inclusión)

- ¿Cómo se refleja la diversidad en su equipo directivo, en su personal de seguridad o en su consejo de administración?
- ¿Quién tiene responsabilidades generales en cuestiones de igualdad y diversidad en su organización?
- ¿Qué seguimiento y qué evaluación de la igualdad y la diversidad se hace en su organización?
- ¿Puede ser útil para su organización la figura de “campeones” en igualdad y diversidad en el ámbito local, nacional o internacional?
- ¿Los anuncios, las descripciones de puestos de trabajo y los indicadores clave de desempeño hacen referencia a la igualdad y la diversidad?
- ¿Qué ocasiones existen para que RR. HH. y los referentes de seguridad se reúnan y hablen de los dilemas y las cuestiones a las que se enfrentan?

### Políticas y principios

- ¿Su organización cuenta con una política de seguridad?
- ¿Su organización tiene una política de igualdad y diversidad?
- ¿Las políticas de igualdad y diversidad y las de seguridad se refuerzan entre ellas o se contradicen?
- ¿La política de seguridad hace referencia específica a un planteamiento de seguridad equitativo e inclusivo?
- ¿Qué dice su código de conducta respecto a la discriminación?
- ¿Quién participa en la elaboración de sus políticas de seguridad, y de igualdad y diversidad? ¿Y cómo se puede integrar a estas personas?

- ¿De qué manera refleja su política de seguridad los principios más amplios de su organización respecto a derechos humanos, la norma humanitaria esencial y los enfoques religiosos?
- ¿Qué pasos da su organización para velar por que las políticas (y otros documentos) sean accesibles para personas con discapacidad?
- ¿Cómo aborda su organización los riesgos de seguridad digital para su personal?
- ¿Cuenta su organización con una política de “tránsito en el trabajo” para apoyar al personal trans?
- ¿Se puede leer algo como discriminatorio en su política de seguridad? Si es así, ¿cómo se justifica eso?
- ¿En sus políticas se aborda la posibilidad de conflictos entre la legislación y las normas nacionales y los valores de la organización?
- ¿Sus políticas reflejan la interacción entre la seguridad y la igualdad, diversidad e inclusión respecto a la selección de personal?

### Planes de seguridad

- ¿De dónde obtiene información sobre los riesgos legales y culturales que afectan al personal en diferentes contextos?
- ¿Tiene el hábito de incluir información sobre riesgos de seguridad para personal con un espectro diverso de perfiles, en concreto perfiles minoritarios?
- ¿Solo da respuesta a esta necesidad cuando alguien de la plantilla expresa su preocupación?
- ¿Sus planes de seguridad y sus directrices para visitantes para cada país incluyen información o pautas sobre los riesgos específicos para personal con perfiles minoritarios?

- ¿Se proporciona información sobre riesgos para el personal con perfiles específicos a RR. HH. para las decisiones referentes a contratación y destino?
- ¿Los acuerdos con donantes plasman el compromiso de su organización con la igualdad, la diversidad y la inclusión?
- ¿Los acuerdos con organizaciones socias plasman el compromiso de su organización con la igualdad, la diversidad y la inclusión?
- ¿Qué ocasiones se propician para que los socios hablen de sus opiniones sobre la igualdad, la diversidad y la inclusión?

## Sensibilización y capacitación

- ¿Cómo cubre su formación previa a destino las necesidades de seguridad de una plantilla diversa, sobre todo las de perfiles minoritarios?
- ¿Qué procesos internos vinculan la información de seguimiento de la diversidad y la igualdad en el proceso de selección con las sesiones informativas sobre seguridad?
- ¿Cómo se incluye la diversidad en las sesiones informativas sobre seguridad?
- ¿Solicita que la formación en seguridad (que impartan personas externas) cubra la relación entre igualdad y diversidad, y la gestión de riesgos de seguridad?
- ¿Hace suposiciones sobre las personas participantes al impartir sesiones de formación en seguridad?
- ¿Cómo puede integrar su organización la igualdad y la diversidad en las peticiones de financiación que abarcan la gestión de riesgos de seguridad?

## Gestión de viajes

- Al seleccionar a alguien para un puesto que implica viajar, ¿cómo se informa a las personas candidatas sobre las amenazas concretas para su perfil personal y cómo se les anima a solicitar determinadas funciones por su perfil personal?
- ¿Cómo traslada su organización que tiene la voluntad de realizar las adaptaciones razonables en el apoyo en viaje?

- ¿Cómo se incluye la diversidad en los perfiles personales en los diagnósticos de riesgo para el alojamiento del personal?
- ¿Dónde procura información su organización sobre los riesgos para el personal con un espectro diverso de perfiles, en especial los minoritarios?

## Seguimiento de incidentes

- ¿Qué datos para el seguimiento de la igualdad y la diversidad recopila junto con los reportes de incidentes?
- ¿Cómo puede reafirmar al personal sobre que se tratará con confidencialidad el reporte de incidentes?
- ¿Cómo alimenta su seguimiento de los incidentes de seguridad e igualdad y diversidad sus políticas y prácticas en materia de seguridad posteriores?

## Gestión de crisis

- ¿Los términos de referencia para los equipos de gestión de crisis contienen responsabilidades en igualdad, diversidad e inclusión?
- ¿Existen protocolos de incidentes diferenciados según sus efectos en distintos perfiles?
- ¿Están sensibilizados quienes proporcionan ayuda externa sobre crisis en las que están involucrados perfiles minoritarios?



# Referencias

**76 Crimes (2018).** 74 countries where homosexuality is illegal. *76 Crimes*. Último acceso en julio de 2018: <https://76crimes.com/76-countries-where-homosexuality-is-illegal/>

**Bickley, S. (2017).** *Gestión de riesgos de seguridad: una guía básica para las ONG pequeñas*. EISF. Último acceso en abril de 2020: <https://www.eisf.eu/library/gestion-de-riesgos-de-seguridad-una-guia-basica-para-las-ong-pequenas/>

**British Council (2018).** Equality, diversity and inclusion. Página web. Último acceso en julio de 2018: <https://www.britishcouncil.org/organisation/how-we-work/equality-diversity-inclusion>

**Carroll, A. y Robotham, G. (2017).** *Homofobia de Estado 2017: estudio jurídico mundial sobre la orientación sexual en el Derecho: criminalización, protección y reconocimiento*. ILGA y RIWI. Último acceso en abril de 2020: [https://ilga.org/sites/default/files/ILGA\\_Homofobia\\_de\\_Estado\\_2017\\_WEB\\_0.pdf](https://ilga.org/sites/default/files/ILGA_Homofobia_de_Estado_2017_WEB_0.pdf)

**CBM (2017).** *Travelling with a disability: guideline*. CBM International Office: Health, Safety and Security Unit. Último acceso en julio de 2018: [https://www.cbm.org/article/downloads/54741/160314\\_Guideline\\_Travelling\\_with\\_Disability\\_final.pdf](https://www.cbm.org/article/downloads/54741/160314_Guideline_Travelling_with_Disability_final.pdf)

**Davis, J., Sheppey, A., Linderman, G. y Linde, A. (2017).** *ACT Gender Security Guidelines: Threats to men, women and LGBTI staff*. ACT Alliance. Último acceso en julio de 2018: <https://www.eisf.eu/wp-content/uploads/2017/05/2155-ACT-Alliance-May-2017-ACT-Gender-Security-Guidelines.pdf>

**Dittrich, B. (2018).** During Pride Month, a Look at LGBT Rights. *Human Rights Watch*. Último acceso en julio de 2018: <https://www.hrw.org/news/2018/06/25/during-pride-month-look-lgbt-rights>

**El Tom, F. (2013).** Diversity and inclusion on NGO boards: what the stats say. *The Guardian*. Último acceso en julio de 2018: <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2013/apr/29/diversity-inclusion-ngo-board>

**Convenio Europeo de Derechos Humanos.** Último acceso en abril de 2020: [https://www.echr.coe.int/Documents/Convention\\_SPA.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_SPA.pdf)

**Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2018).** *Manual de legislación europea contra la discriminación*. Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. Último acceso en abril de 2020: [https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/1510-FRA\\_CASE\\_LAW\\_HANDBOOK\\_ES.pdf](https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1510-FRA_CASE_LAW_HANDBOOK_ES.pdf)

**Unión Europea. (2016).** Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016 –“Reglamento General de Protección de Datos”. *Diario Oficial de la Unión Europea L 119/1, 04/05/2016*. Último acceso en abril de 2020: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>

**GLAAD. (2018).** Frequently Asked Questions: Defense of Marriage Act (DOMA). GLAAD. Último acceso en julio de 2018: <https://www.glaad.org/marriage/doma>

**Human Rights Watch (2017).** *Human Rights Watch Country Profiles: Sexual Orientation and Gender Identity*. Human Rights Watch. Último acceso en julio de 2018: <https://www.hrw.org/news/2017/06/23/human-rights-watch-country-profiles-sexual-orientation-and-gender-identity>

**IARAN (2018).** *A Global Outlook on LGBTI Social Exclusion through 2030*. Inter-Agency Regional Analysts Network (IARAN). Último acceso en agosto de 2018: [http://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2018/05/LGBTreport\\_FINAL.compressed.pdf](http://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2018/05/LGBTreport_FINAL.compressed.pdf)

**ILGA (2017).** *Mapas-Legislación sobre orientación sexual*. ILGA. Último acceso en abril de 2020: <https://ilga.org/es/mapas-legislacion-sobre-orientacion-sexual>

**Insecurity Insight (2018).** *Diverse Staff Member Profiles – Aid in Danger Incident Trends | January 2017 – June 2018*. Aid in Danger Project. Último acceso en agosto de 2018: <http://www.insecurityinsight.org/aidindanger/wp-content/uploads/2018/07/Diverse-staff-member-profiles.pdf>

**Asociación Internacional de Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans e Intersex.** Último acceso en abril de 2020: <http://ilga.org/>



**Jones, S. (2014).** "UN outraged at ethnic murder of South Sudanese humanitarian workers". *The Guardian*. Último acceso en julio de 2018: <https://www.theguardian.com/global-development/2014/aug/06/un-murder-south-sudan-humanitarian-workers>

**Kemp, E. y Merkelbach, M. (2016).** *Duty of Care: a review of the Dennis v. Norwegian Refugee Council ruling and its implications*. EISF. Último acceso en julio de 2018: <https://www.eisf.eu/library/duty-of-care-a-review-of-the-dennis-v-norwegian-refugee-council-ruling-and-its-implications/>

**Killermann, S. (2015).** The Genderbread Person. *It's Pronounced Metrosexual.com*. Último acceso en julio de 2018: <http://itspronouncedmetrosexual.com/2015/03/the-genderbread-person-v3/>

**Kumar, M. (2017).** Digital Security of LGBTQI Aid Workers: Awareness and Response. *EISF*. Último acceso en julio de 2018: <https://www.eisf.eu/wp-content/uploads/2017/12/2224-EISF-2017-Digital-Security-of-LGBTQI-Aid-Workers-Awareness-and-Response.pdf>

**LGBT Aid and Development Workers.** *Página web*. Último acceso en julio de 2018: <http://lgbtdevworkers.com/>

**LGBT Health and Wellbeing y NHS Lothian (2016).** *Transgender Workplace Support Guide*. LGBT Health and Wellbeing y NHS Lothian. Último acceso en julio de 2018: <http://www.lgbthealth.org.uk/wp-content/uploads/2016/07/TWSP-Info-Guide-Final.pdf>

**Mazurana, D. y Donnelly, P. (2017).** *Stop the Sexual Assault against Humanitarian and Development Aid Workers*. Feinstein International Center. Último acceso en julio de 2018: [http://fic.tufts.edu/assets/SAAW-report\\_5-23.pdf](http://fic.tufts.edu/assets/SAAW-report_5-23.pdf)

**Nobert, M. (2017).** *Humanitarian Experiences with Sexual Violence: Compilation of Two Years of Report the Abuse Data Collection*. Report the Abuse. Último acceso en julio de 2018: <https://www.eisf.eu/wp-content/uploads/2017/08/2191-Report-the-Abuse-2017-Humanitarian-Experiences-with-Sexual-Violence-Compilation-of-Two-Years-of-Report-the-Abuse-Data-Collection.pdf>

**Persaud, C. (2012).** *Género y Seguridad*. EISF. Último acceso en abril de 2020: <https://www.eisf.eu/library/genero-y-seguridad-directrices-para-la-transversalizacion-del-genero-en-la-gestion-de-riesgos-de-seguridad/>

**Phillips, A. (2017).** The Wreckage of World Visions' LGBT Reversal Two Years Later. *Huffington Post*. Último acceso en julio de 2018: [https://www.huffingtonpost.com/adam-nicholas-phillips/the-wreckage-of-world-visions-lgbt\\_b\\_9551570.html](https://www.huffingtonpost.com/adam-nicholas-phillips/the-wreckage-of-world-visions-lgbt_b_9551570.html)

**RedR UK y EISF (2016).** *Workshop Report: Inclusion and Security of LGBTI Aid Workers*. RedR UK y EISF. Último acceso en julio de 2018: <https://www.redr.org.uk/RedR/media/RedR/Training%20and%20Learning/Resources/LGBTI%20Inclusion/RedR-and-EISF-2016-REPORT-INCLUSION-AND-SECURITY-OF-LGBTI-AID-WORKERS-WORKSHOP-22-01-2016.pdf>

**RedR UK, EISF e Insecurity Insight (2017).** *Manual de Gestión de la Información sobre Incidentes de Seguridad*. RedR UK, EISF e Insecurity Insight. Último acceso en abril de 2020: [https://www.redr.org.uk/getattachment/Our-Work/Key-Projects/Security-Incident-Information-Management-\(SIIM\)/The-Security-Incident-Information-Management-Handb/1-GIIS-Manual-Jan2018\\_ES.pdf?lang=en-GB](https://www.redr.org.uk/getattachment/Our-Work/Key-Projects/Security-Incident-Information-Management-(SIIM)/The-Security-Incident-Information-Management-Handb/1-GIIS-Manual-Jan2018_ES.pdf?lang=en-GB)

**Slim, H. (2018).** Impartiality and Intersectionality. *Humanitarian Law and Policy Blog*. ICRC. Último acceso en julio de 2018: <http://blogs.icrc.org/law-and-policy/2018/01/16/impartiality-and-intersectionality/>

**Stonewall (2016).** *Creating a Transitioning at Work Policy: how to support your staff through their transition*. Stonewall. Último acceso en julio de 2018: [https://www.stonewall.org.uk/sites/default/files/creating\\_a\\_transitioning\\_at\\_work\\_policy\\_2016\\_0.pdf](https://www.stonewall.org.uk/sites/default/files/creating_a_transitioning_at_work_policy_2016_0.pdf)

**Stonewall (2017).** *Safe Travels: Global Mobility for LGBT Staff*. Stonewall. Último acceso en julio de 2018: [https://www.stonewall.org.uk/sites/default/files/safe\\_travels\\_guide\\_2017.pdf](https://www.stonewall.org.uk/sites/default/files/safe_travels_guide_2017.pdf)

**Stonewall (2018).** *Global Workplace Briefings*. Stonewall. Último acceso en julio de 2018: <https://www.stonewall.org.uk/global-workplace-briefings>

**El Consejo de la Unión Europea (2000).** Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000. *Diario Oficial L 303, 02/12/2000 P. 0016–0022*. Último acceso en abril de 2020: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:32000L0078>

**United Kingdom Equality Act 2010.** Último acceso en julio de 2018: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/contents>

**UNOCHA (2018).** *South Sudan: Aid Workers Freed, Humanitarian Deaths Reach 100 Since December 2013*. UNOCHA – South Sudan. Último acceso en julio de 2018: <https://reliefweb.int/report/south-sudan/south-sudan-aid-workers-freed-humanitarian-deaths-reach-100-december-2013>

**van Herwijnen, T., Ritchie, S. y J. Eaton. (2017).** *Security Guidelines for People with Albinism: Concrete and specific security measures to prevent and handle attacks on people with albinism*. CBM. Último acceso en julio de 2018: [https://www.cbm.org/article/downloads/54741/CBM\\_Security\\_Guideline\\_for\\_People\\_with\\_Albinism.pdf](https://www.cbm.org/article/downloads/54741/CBM_Security_Guideline_for_People_with_Albinism.pdf)





## Otras publicaciones del EISF

Si le interesa contribuir en próximos proyectos de investigación o quiere proponer temas para investigar en un futuro, póngase en contacto con [gisf-research@gisf.ngo](mailto:gisf-research@gisf.ngo).

En 2020, el EISF ha pasado a ser el GISF (Global Interagency Security Forum). Se puede acceder a todos los recursos que se citan en esta guía en nuestra nueva página web: [www.gisf.ngo](http://www.gisf.ngo).

### Documentos informativos e informes

**Communications Technology and Humanitarian Delivery: Challenges and Opportunities for Security Risk Management – 2nd edition**

Diciembre de 2016

Vazquez Llorente, R. y Wall, I. (ed.)

**Security Risk Management and Religion: Faith and Secularism in Humanitarian Assistance**

Agosto de 2014

Hodgson, L. *et al.* Edición de Vazquez, R.

**The Future of Humanitarian Security in Fragile Contexts**

Marzo de 2014

Armstrong, J. Con el apoyo del Secretariado del EISF

**The Cost of Security Risk Management for NGOs**

Febrero de 2013

Finucane, C. Edición de Zumkehr, H. J. – Secretariado del EISF

**Security Management and Capacity Development: International Agencies Working with Local Partners**

Diciembre de 2012

Singh, I. y el Secretariado del EISF

**Género y seguridad: Directrices para la transversalización del género en la gestión de riesgos de seguridad**

Septiembre de 2012 – *Disponible en francés e inglés*

Persaud, C. Edición de Zumkehr, H. J. – Secretariado del EISF

**Engaging Private Security Providers: A Guideline for Non-Governmental Organisations**

Diciembre de 2011 – *Disponible en francés*

Glaser, M. Con el apoyo del Secretariado del EISF (edición)

**Risk Thresholds in Humanitarian Assistance**

Octubre de 2010

Kingston, M. y Behn O.

**Abduction Management**

Mayo de 2010

Buth, P. Con el apoyo del Secretariado del EISF (edición)

**Crisis Management of Critical Incidents**

Abril de 2010

Buth, P. Con el apoyo del Secretariado del EISF (edición)

**The Information Management Challenge**

Marzo de 2010

Ayre, R. Con el apoyo del Secretariado del EISF (edición)

**Joint NGO Safety and Security Training**

Enero de 2010

Kingston, M. Con el apoyo del grupo de trabajo de Formación del EISF

**Training Working Group Humanitarian Risk Initiatives: 2009 Index Report**

Diciembre de 2009

Finucane, C. Edición de Kingston, M.

## Artículos

### **Digital Security of LGBTQI Aid Workers: Awareness and Response**

Diciembre de 2017

Kumar, M.

### **Demystifying Security Risk Management**

Febrero de 2017, (en *PEAR Insights Magazine*)

Fairbanks, A.

### **Duty of Care: A Review of the Dennis v Norwegian Refugee Council Ruling and its Implications**

Septiembre de 2016

Kemp, E. y Merkelbach, M. Edición de Fairbanks, A.

### **Organisational Risk Management in High-risk Programmes: The Non-medical Response to the Ebola Outbreak**

Julio de 2015, (en *Humanitarian Exchange*, número 64)

Reilly, L. y Vazquez Llorente, R.

### **Incident Statistics in Aid Worker Safety and Security Management: Using and Producing Them**

Marzo de 2012

Van Brabant, K.

### **Managing Aid Agency Security in an Evolving World: The Larger Challenge**

Diciembre de 2010

Van Brabant, K.

### **Whose Risk Is It Anyway? Linking Operational Risk Thresholds and Organisational Risk Management**

Junio de 2010, (en *Humanitarian Exchange*, número 47)

Behn, O. y Kingston, M.

### **Risk Transfer through Hardening Mentalities?**

Noviembre de 2009

Behn, O. y Kingston, M.

## Guías

### **Abduction and Kidnap Risk Management**

Noviembre de 2017

EISF

### **Manual de gestión de la información sobre incidentes de seguridad**

Septiembre de 2017 – *Disponible en inglés*

Insecurity Insight, RedR UK, EISF

### **Gestión de riesgos de seguridad: una guía básica para las ONG pequeñas**

Junio de 2017 – *Disponible en inglés*

Bickley, S.

### **Seguridad en práctica: herramientas de gestión de riesgos para agencias de ayuda humanitaria**

Marzo de 2017 – *Disponible en inglés y en francés*

Davis, J. *et al.*

### **Office Opening**

Marzo de 2015 – *Disponible en francés*

Source8

### **Auditorías de seguridad**

Septiembre de 2013 – *Disponible en francés y en inglés*

Finucane, C. Edición de French, E. y Vazquez Llorente, R.

(ES y FR) – Secretariado del EISF

### **Managing the Message: Communication and Media Management in a Crisis**

Septiembre de 2013 – *Disponible en francés*

Davidson, S. Edición de French, E. – Secretariado del EISF

### **Family First: Liaison and Support during a Crisis**

Febrero de 2013 – *Disponible en francés*

Davidson, S. Edición de French, E. – Secretariado del EISF

### **Office Closure**

Febrero de 2013

Safer Edge. Edición de French, E. y Reilly, L. –

Secretariado del EISF



# Apuntes

# eisf



## European Interagency Security Forum

Dirección ejecutiva

Tel.: +44 (0) 203 195 1360

Móvil: +44 (0) 77 6099 2239

[gisf-director@gisf.ngo](mailto:gisf-director@gisf.ngo)

Asesoría de investigación

Tel.: +44 (0) 203 195 1362

Móvil: +44 (0) 77 6099 2240

[gisf-research@gisf.ngo](mailto:gisf-research@gisf.ngo)

**[www.gisf.ngo](http://www.gisf.ngo)**

Diseño y maquetación: [www.wave.coop](http://www.wave.coop)