



Partenariados y gestión de riesgos de seguridad: Una guía de acción conjunta para organizaciones de ayuda locales e internacionales

Una carencia clave en los partenariados entre organizaciones de ayuda -en especial entre organizaciones locales/nacionales e internacionales- es la falta de una conversación equitativa y conjunta para explorar los desafíos en materia de seguridad.

Cuando se abre el diálogo, se suele centrar en que la coparte internacional verifique con qué cuenta la coparte local/nacional y si se adecúa a los estándares de la organización internacional. **Es necesario que las conversaciones sobre la gestión de riesgos de seguridad (GRS) dejen de ser, más que nada, una evaluación desde arriba de la capacidad de seguridad local/nacional para dar lugar a una conversación conjunta sobre riesgos, recursos, necesidades y oportunidades de colaborar y de fortalecer capacidades.**

Para compartir la responsabilidad sobre los riesgos de seguridad, las organizaciones deberían adoptar un planteamiento que fomente una relación más equitativa entre copartes. Eso significa:

- llevar a cabo una revisión conjunta de qué dispone cada coparte en materia de gestión de riesgos de seguridad;
- identificar carencias y retos, y cómo pueden trabajar juntas las copartes para abordarlos;
- velar por que las voces y las experiencias del personal en ambas organizaciones copartes se escuchan y se valoran de igual manera;
- estudiar los riesgos de seguridad y las medidas de mitigación que saquen partido de las fortalezas de ambas copartes;
- reconocer que los planteamientos de seguridad más eficaces son adaptables y específicos para el contexto.

El presente documento informativo orienta sobre cómo adoptar un enfoque equitativo y conjunto hacia la gestión de los riesgos de seguridad en los partenariados. Cabe percatarse, no obstante, de que las orientaciones que aquí se presentan deberían adaptarse para que reflejen las organizaciones involucradas, la estructura del partenariado y el contexto operativo.

Definiciones clave

Deber de cuidado: obligación legal y moral de una organización de tomar todas las medidas posibles y razonables para reducir el riesgo de daños a aquellas personas que trabajan para la organización o en su nombre.

Partenariado: relación formalizada (contractual) entre organizaciones de ayuda, que suelen ser internacionales-locales/nacionales. Los partenariados en el sector de la ayuda pueden tener diversa forma, duración, ámbito y grado de colaboración.

Actitud ante el riesgo: planteamiento de la organización sobre el diagnóstico de riesgos y, en consecuencia, arriesgarse, retener los riesgos, asumirlos o evitarlos.

Transferencia de riesgos: formación o transformación de riesgos (que aumentan o disminuyen) para una parte causada por la presencia o acción de otra parte, ya sea de forma intencionada o no.

Compartir riesgos: las organizaciones comparten la responsabilidad por los riesgos de seguridad que les afectan.

Gestión de riesgos de seguridad: permite un mayor acceso e impacto en las poblaciones en situación de crisis al proteger al personal, los programas y las organizaciones humanitarias, y equilibrar el riesgo aceptable con la criticidad del programa. La gestión de riesgos de seguridad respalda a las organizaciones para que puedan llevar a cabo su labor al tiempo que aplican salvaguardas para velar por que el activo más importante de la organización (sus personas) no corre riesgos de manera indebida.

¿Qué significa un enfoque equitativo y conjunto hacia los partenariados y la gestión de riesgos de seguridad en la práctica?

Gestión de riesgos de seguridad en partenariados



Establecer los cimientos de un partenariado equitativo en la gestión de riesgos de seguridad



A fin de establecer unos cimientos sólidos para un partenariado equitativo en materia de GRS, las organizaciones deberían hablar de forma abierta sobre la transferencia de riesgos, adoptar unos principios del partenariado, interactuar con una buena comunicación y explorar de manera conjunta las actitudes hacia el riesgo de cada coparte.

Qué significa acción “conjunta” en la práctica

FAVORECER:

- Mantener conversaciones abiertas y sinceras sobre qué funciona y qué no
- Impulsarse mutuamente a mejorar las formas de trabajar
- Hacer juntas una lluvia de ideas sobre soluciones
- Compartir información y prácticas de manera habitual
- Consultarse mutuamente para fundamentar nuevas políticas y prácticas
- Adaptar los recursos existentes para que cubran las realidades y las necesidades de ambas copartes

EVITAR:

- Tomar en solitario decisiones que puedan afectar a la organización coparte
- Ignorar preocupaciones o ideas
- Rendirse al primer intento (el partenariado lleva trabajo)
- Eludir conversaciones difíciles o situaciones complicadas

Consulte [la guía completa](#) para más orientaciones, incluida la **Herramienta 2: Actitud hacia el riesgo en partenariados**, como respaldo a su conversación sobre actitudes hacia el riesgo, y la **Herramienta 1: Una buena comunicación en partenariados** para más información sobre cómo comunicarse de una manera eficaz en los partenariados.

Cimientos de un partenariado equitativo en la gestión de riesgos de seguridad

continuación



Adoptar unos principios de partenariado

- 1. Equidad:** a pesar de las disparidades de poder, ambas partes tienen el mismo derecho a que se las escuche y a que se valoren sus contribuciones de la misma manera.
- 2. Transparencia y confianza:** las partes han de mantener conversaciones abiertas y honestas entre ellas.
- 3. Beneficio mutuo:** el partenariado debe beneficiar a ambas partes a largo plazo.
- 4. Complementariedad:** las partes deberían reconocer la diversidad como un activo y sacar partido a los conocimientos y puntos fuertes de la otra.
- 5. Enfoque hacia resultados:** las acciones que emprendan ambas partes deberían ser realistas y centrarse en los resultados.
- 6. Responsabilidad:** las partes deberían realizar su labor con responsabilidad y con integridad según sus competencias, habilidades, capacidades y recursos.

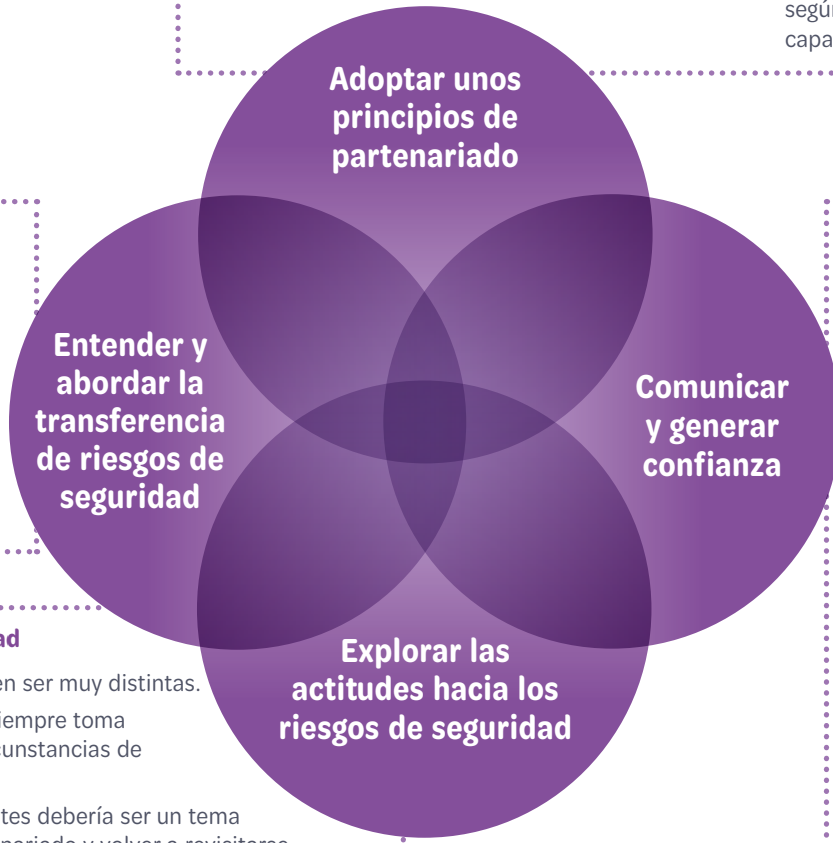
Entender y abordar la transferencia de riesgos de seguridad

- Al constituir un partenariado, las organizaciones se transfieren riesgos de forma automática, tanto de forma deliberada como no.

Es importante que las partes desentrañen lo que esa transferencia de riesgos implica para ambas organizaciones y que encuentren maneras de abordar en conjunto cualquier desafío que puedan identificar.

Explorar las actitudes hacia los riesgos de seguridad

- Las actitudes de las partes hacia el riesgo pueden ser muy distintas.
- La decisión de “aceptar” riesgos de seguridad no siempre toma en igualdad de condiciones entre partes por circunstancias de desequilibrios de poder.
- La actitud hacia el riesgo de cada una de las partes debería ser un tema central de conversación cuando comience el partenariado y volver a revisitarse de forma periódica durante todo el ciclo de vida del partenariado.



Comunicar y generar confianza

- Demostrar un cuidado auténtico
- Escuchar para entender, no para responder
- Buscar los puntos en común
- Asumir la diferencia hasta que se demuestren los puntos en común
- Expresar empatía
- Ser transparente
- Mostrar positividad y respeto
- Separar a las personas del problema
- Elegir el momento, el lugar y el método adecuados para comunicarse
- Diga lo que piensa, piense lo que dice
- Pedir y recibir comentarios
- Claridad y concreción en las comunicaciones
- Comunicarse con frecuencia
- Ser consciente de sus propios sesgos

Revisión conjunta de la GRS



Para compartir de manera equitativa la responsabilidad en materia de seguridad, las copartes deberían apoyarse mutuamente en la gestión de los riesgos de seguridad. Para eso, un primer paso es mantener conversaciones abiertas, sinceras y constructivas sobre cómo cada coparte entiende y gestiona los riesgos de seguridad, y sobre cómo pueden colaborar las copartes para apoyar sus enfoques respectivos sobre la gestión de riesgos de seguridad.

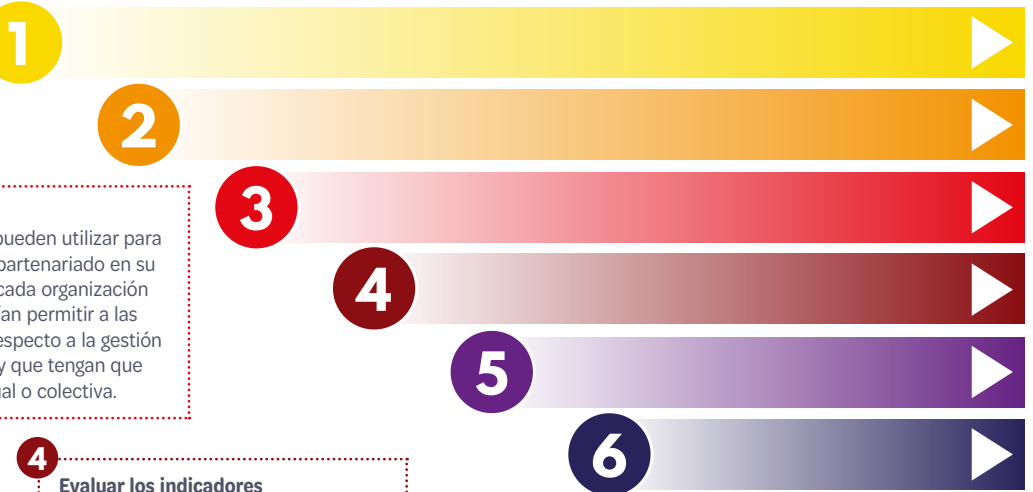
Una revisión conjunta de la gestión de riesgos de seguridad (“la revisión conjunta de la GRS”) puede servir de apoyo en estas conversaciones y tiene seis pasos, que se describen aquí.

Cabe recordar que los partenariados suelen implicar diversas conversaciones y evaluaciones entre distintos departamentos, incluso, por ejemplo, el financiero. Las copartes deberían contemplar otras evaluaciones que pueden estarse realizando al mismo tiempo dentro del partenariado y, en la medida de lo posible, armonizarlas para reducir la carga de trabajo del personal.

1 Acordar las preguntas
Las copartes deberían acordar preguntas clave que hacerse para entender mejor cómo se gestionan los riesgos de seguridad en cada organización y cómo debería ser la gestión de riesgos de seguridad en el partenariado en su conjunto.

2 Responder a las preguntas
Las copartes pueden responder a las preguntas por separado y luego debatirlas juntas, o responder de manera conjunta en reuniones presenciales. Las copartes han de preguntarse con un espíritu crítico qué personas deberían participar en las respuestas. Por ejemplo, tanto personal en primera línea, como altos cargos y empleadas de finanzas e incidencia pueden aportar perspectivas importantes.

3 Acordar los indicadores
Las respuestas a las preguntas se pueden utilizar para elaborar indicadores clave para el partenariado en su conjunto o, cuando proceda, para cada organización coparte. Dichos indicadores deberían permitir a las copartes evaluar lo que ya existe respecto a la gestión de la seguridad y qué carencias hay que tengan que abordar, ya sea de manera individual o colectiva.



4 Evaluar los indicadores
Las copartes deberían evaluar los indicadores que acordaron en el paso anterior y hablar juntas de los resultados de dicha evaluación. Se pueden considerar los indicadores como presentes, presentes en parte o no presentes. Las copartes deberían convenir en que significa cada una de las categorías de evaluación antes de mirar los indicadores. Por ejemplo, ¿“presente” significa que está documentado de alguna manera, que la persona responsable confirma su presencia o que varios integrantes del personal están de acuerdo en que está presente?

5 Elaborar el plan de acción de la revisión conjunta de la GRS
Tras rellenar el cuestionario y evaluar los indicadores, el último paso en la revisión conjunta de la GRS es abordar los indicadores parciales o ausentes, lo que se puede hacer al elaborar un plan de acción para la revisión conjunta de la GRS. El plan puede adoptar la forma de una lista de comprobación de tareas que ambas copartes convienen en poner en práctica.

6 Poner en práctica y supervisar el plan de acción para la revisión conjunta de la GRS
Las copartes deberían aplicar el plan de acción para la revisión conjunta de la GRS y supervisar periódicamente los progresos. El calendario de esta supervisión periódica lo acordarán entre ambas copartes.

Consulte [la guía completa](#) con herramientas y plantillas que sirven de apoyo para poner en práctica cada uno de los pasos de la revisión conjunta de la GRS.

La revisión conjunta de la GRS: el enfoque



Al planificar la revisión conjunta de la GRS, las copartes deberían:

- convenir en que el objetivo de la revisión es mejorar la gestión de riesgos de seguridad;
- establecer fechas y horas para conversar sobre ello que sean aceptables para ambas copartes;
- acordar cómo va a realizarse la revisión;
- utilizar el marco de gestión de riesgos de seguridad como pauta de la revisión.

Sensibilización y fortalecimiento de capacidades

Pregunta de ejemplo
¿Cómo identificarán las copartes las necesidades de sensibilización y de refuerzo de capacidades, y cómo las cubrirán de manera conjunta (tanto en términos de seguridad personal como de gestión de riesgos de seguridad)?

Indicador de ejemplo
Las copartes convienen en las necesidades en materia de capacidad para gestionar los riesgos de seguridad.

Recursos de apoyo

Pregunta de ejemplo
¿Las copartes han compartido entre ellas sus recursos respectivos sobre gestión de riesgos de seguridad?

Indicador de ejemplo
Las copartes ponen a disposición una serie de orientaciones, herramientas y plantillas como parte de una biblioteca de seguridad que les sirva mutuamente para gestionar los riesgos de seguridad.



Operaciones y programas

Pregunta de ejemplo
¿Las copartes han convenido en quién es la responsable de gestionar los riesgos identificados, y cómo ha de hacerse y financiarse?

Indicador de ejemplo
En el presupuesto del partenariado hay partidas explícitas para cumplir los requisitos de seguridad, incluso actividades de refuerzo de capacidades, y ambas copartes consideran que son suficientes para satisfacer todas sus necesidades de recursos.

Deber de cuidado

Pregunta de ejemplo
¿Cuáles son las obligaciones jurídicas y morales del deber de cuidado de cada coparte respecto a la otra, de haberlas?

Indicador de ejemplo
Ambas copartes entienden y cumplen las obligaciones jurídicas del deber de cuidado.

Las copartes deberían utilizar cada uno de los elementos del marco de GRS para identificar preguntas e indicadores clave que debatir y evaluar juntas. Aquí se comparten algunos ejemplos. Si quiere consultar más preguntas e indicadores de ejemplo, vea **la guía completa**, incluidas la **Herramienta 3: Plantilla de trabajo y cuestionario de revisión conjunta de la GRS** y la **Herramienta 4: Plantilla de plan de acción para la revisión conjunta de la GRS**.

Revisión conjunta de la GRS: preguntas preliminares



A continuación, las preguntas preliminares que las copartes pueden utilizar para empezar a hablar sobre la gestión de los riesgos de seguridad en el partenariado.

Preguntas preliminares para las copartes sobre gestión de riesgos de seguridad	
Deber de cuidado	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las obligaciones jurídicas y morales del deber de cuidado de cada coparte respecto a la otra?
Gobernanza y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> ¿Han contribuido ambas copartes en las oportunidades clave de toma de decisiones (p. ej., reuniones) sobre el programa, el proyecto, el partenariado o la seguridad? ¿Cuentan ambas copartes con estructuras apropiadas de gestión de riesgos de seguridad (incluso las funciones y las responsabilidades) que permitan cumplir los objetivos del partenariado? ¿Se mencionan los riesgos de seguridad y su gestión en el contrato de partenariado?
Transferencia de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo perciben a las copartes las partes interesadas con las que cada una de ellas suele interactuar con frecuencia y de las que depende para operar? ¿Cómo varía la vulnerabilidad de cada organización y de su personal ante las amenazas existentes a consecuencia del partenariado? ¿Es un factor la identidad que se percibe de una organización? ¿Surgen nuevas amenazas a consecuencia del partenariado? ¿El partenariado cambia la probabilidad o el impacto de una amenaza concreta? De ser así, ¿es positivo o negativo?
Políticas y principios	<ul style="list-style-type: none"> ¿Ambas copartes entienden el mandato, la misión, los valores y los principios de cada una de las organizaciones? ¿Están ambas organizaciones cómodas con la labor y el planteamiento de operaciones de la otra (p. ej., ¿están de acuerdo ambas copartes en sus posturas respectivas en lo que se refiere a adherirse a los principios humanitarios)?
Operaciones y programas	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las necesidades y las expectativas en materia de seguridad de cada una de las copartes? ¿Cuentan las copartes con un sistema que hayan acordado para identificar y monitorear los riesgos de seguridad a los que se enfrenta el personal? ¿Las copartes han convenido en quién es la responsable de gestionar los riesgos identificados, y en cómo ha de hacerse y financiarse? ¿Hay un sistema para que ambas copartes sepan si se dan cambios en el entorno de riesgos? ¿Cada una de las copartes cuenta con recursos suficientes (financiación, tiempo y personal) para gestionar los riesgos de seguridad?
Enfoques de una gestión inclusiva de riesgos de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ¿El planteamiento sobre gestión de riesgos de seguridad de ambas organizaciones tiene en cuenta cómo la identidad de las personas que integran la plantilla puede afectar a su vulnerabilidad ante las amenazas? ¿Cómo deberían hablar las copartes sobre temas de identidad sensibles, como las amenazas internas y externas por motivos de orientación sexual o género? ¿Cuáles son los niveles de confort (sin perder de vista las sensibilidades culturales)? ¿Cómo se pueden apoyar las copartes entre ellas para salir de sus niveles de confort para asegurar una gestión de riesgos de seguridad efectiva para todo el personal?

continuación

Revisión conjunta de la GRS: preguntas preliminares continuación



Consulte **la guía completa** para ver toda una lista de preguntas e indicadores, incluso dos herramientas editables donde registrar las respuestas: **Herramienta 3: Plantilla de trabajo y cuestionario de revisión conjunta de la GRS** y la **Herramienta 4: Plantilla de plan de acción para la revisión conjunta de la GRS**.

Preguntas preliminares para las copartes sobre gestión de riesgos de seguridad *continuación*

Amenazas internas y salvaguardia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo gestionarán las organizaciones las amenazas de seguridad que pueden surgir dentro de las propias copartes (p. ej., el personal)? • ¿Cómo se abordan las preocupaciones sobre salvaguardia dentro del partenariado? ¿Existen mecanismos adecuados para plantear cuestiones de salvaguardia a disposición del personal, la población beneficiaria y la comunidad de ambas copartes?
Viajes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo deberían gestionarse los riesgos de seguridad que son consecuencia de viajes relacionados con el partenariado?
Fortalecimiento de la sensibilización y la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo identificarán las copartes las necesidades de sensibilización y de refuerzo de capacidades, y cómo las cubrirán de manera conjunta (tanto en términos de seguridad personal como de gestión de riesgos de seguridad)?
Monitoreo de incidentes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo deberían compartir las copartes información sobre incidentes entre ellas, de hacerlo?
Gestión de crisis	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo colaborarán/se coordinarán las copartes si se produce una crisis o un incidente crítico que afecte a alguna de las organizaciones en la ubicación donde el partenariado tiene actividad?
Colaboración y redes en materia seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen plataformas en el contexto pertinente que traten temas de seguridad? • Si la respuesta es afirmativa, ¿tienen ambas copartes acceso y una voz igual en esas redes y plataformas de coordinación en sus zonas operativas, incluso en las plataformas para compartir información sobre seguridad?
Monitoreo de cumplimiento y eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo deberían revisar ambas copartes con regularidad la gestión de riesgos de seguridad dentro del partenariado?
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las copartes han compartido entre ellas sus recursos respectivos sobre gestión de riesgos de seguridad?
Final del partenariado	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La finalización del partenariado conforme al contrato (y al calendario financiero) repercute en la seguridad de alguna de las copartes? De ser así, ¿cómo se debería abordar eso?

Identificar y abordar conjuntamente las necesidades, las lagunas y los desafíos de la GRS



Además de abordar juntas las necesidades en materia de GRS identificadas en la revisión conjunta de la GRS, las copartes necesitarán identificar y abordar los riesgos de seguridad efectivos que surjan dentro del partenariado y tratar las carencias y desafíos a largo plazo, como los relativos a financiación y capacidad.

Consulte [la guía completa](#) para más orientaciones, incluida la [Herramienta 5: Plantilla de plan de diagnóstico conjunto de riesgos de seguridad y su gestión](#) y la [Herramienta 6: Plantilla de presupuesto de gestión de riesgos de seguridad en partenariados](#).

Identificar y abordar conjuntamente los riesgos de seguridad

Compartir la responsabilidad de los riesgos de seguridad significa que las copartes exploran juntas los distintos tipos de riesgos de seguridad a los que están expuestas y sus impactos en las organizaciones y en su personal. También implica identificar y llevar a cabo acciones conjuntas para gestionar dichos riesgos de seguridad.

Eso implica realizar un diagnóstico conjunto de riesgos para identificar los riesgos de seguridad a los que se enfrenta cada coparte. Como apoyo a este diagnóstico, las copartes también deberían indagar en:

- cómo percibe la probabilidad y el impacto de un riesgo cada una de las copartes;
- cuál considera cada una de las copartes que es un grado aceptable de riesgo;
- qué riesgos pueden ser consecuencia del partenariado o transformarse por él;
- cómo le afecta a cada coparte un riesgo de seguridad.

Este diagnóstico conjunto puede usarse para elaborar un plan conjunto de gestión de riesgos de seguridad para mitigar los riesgos identificados.

Financiación de la gestión de riesgos de seguridad

Financiar la gestión de riesgos de seguridad es crucial para que el personal llegue a las comunidades a las que va a ayudar con seguridad. Han de contemplarse los costes de la gestión de riesgos de seguridad lo antes posible, lo idóneo sería antes de que empiecen las actividades de programa, para asegurarse de que ambas copartes cuentan con la financiación necesaria para llevar a cabo las actividades del proyecto con seguridad.

En los costes de gestión de los riesgos de seguridad se incluyen todos los gastos relativos a reducir el potencial de daños y perjuicios para la organización y su plantilla, o a indemnizar por daños y perjuicios efectivos. Entre los costes, se pueden incluir:

- salarios formación
- seguros
- equipos
- servicios psicosociales

Las copartes deberían abogar de manera activa ante donantes para que se incluyan los costes de seguridad para ambas copartes en los presupuestos del programa.

Reforzar la capacidad de gestión de riesgos de seguridad

Las copartes no deberían hacerse suposiciones sobre la capacidad de gestión de riesgos de seguridad de la otra. Es preciso que hablen para identificar juntas la capacidad existente dentro del partenariado y acordar las áreas de capacidades que necesitan reforzar.

Entre las actividades de fortalecimiento de capacidades pueden incluirse:

- compartir información y recursos;
- impartir formación en materia de seguridad o respaldar el acceso a oportunidades externas de formación sobre seguridad;
- introducir a personal experto en la organización coparte durante un periodo corto de tiempo;
- elaborar planes de mentoría;
- compartir recursos y colaborar con organizaciones ajenas al partenariado para crear oportunidades de formación interinstitucionales.

Las iniciativas para reforzar las capacidades deberían pretender ser lo más sostenibles posible para perdurar más allá del partenariado.

Incidencia para el cambio



La incidencia consiste en influir en el cambio. Al trabajar en partenariado, las organizaciones pueden identificar cuestiones relacionadas con la seguridad que están más allá de su capacidad para abordarlas como organizaciones individuales o dentro del partenariado. Para este tipo de dificultades, las copartes deberían considerar la posibilidad de participar en iniciativas colectivas de incidencia para influir en el cambio dentro del sector de la ayuda en general.

Llamamiento mundial a la acción: proteger al personal humanitario

En agosto de 2020, 7 integrantes del personal de la ONG ACTED fueron trágicamente asesinados en Níger. Este incidente llevó a ACTED a lanzar un **llamamiento mundial a la acción** para mejorar la protección del personal humanitario. Al llamamiento a la acción se unieron más de 60 organizaciones y dio lugar a conversaciones de alto nivel en el Gobierno francés y en Naciones Unidas sobre el cumplimiento del derecho internacional humanitario y la necesidad de mejorar la protección del personal humanitario.

¿A qué precio? Financiar la gestión de riesgos de seguridad

En julio de 2019, el GISF (entonces, EISF) lanzó una campaña llamada “¿A qué precio?” para sensibilizar sobre la financiación inadecuada de la seguridad dentro del sector de la ayuda. Esta **carta abierta** de la campaña ha sido firmada por casi 200 partes interesadas que trabajan en 38 países de todo el mundo. Después de eso, el Ministerio de Asuntos Exteriores, de la Commonwealth y de Desarrollo británico anunció que incluiría una partida específica para la gestión de riesgos de seguridad en la plantilla de su mecanismo de respuesta rápida.

En determinadas circunstancias, a las organizaciones les puede venir mejor hacer incidencia de manera separada de sus copartes. Por ejemplo, una organización local puede decidir emprender sus propios esfuerzos independientes de incidencia o con otras organizaciones locales cuando sus copartes internacionales no son receptivas a sus necesidades.

Incidencia para el cambio continuación



Las copartes pueden elaborar una estrategia conjunta de incidencia al identificar metas, objetivos, mensajes, alianzas y oportunidades comunes.

Estrategia de incidencia: pasos y preguntas fundamentales



Adaptado del Manual de Incidencia de Foros de ONG de ICVA