
LA SEGURIDAD Y LA PROTECCIÓN EN LAS OPERACIONES HUMANITARIAS

LUIS ENRIQUE EGUREN*

RESUMEN

Los desafíos que afrontan las ONGs y agencias humanitarias que trabajan en escenarios de conflictos armados plantean la necesidad de tener mecanismos dinámicos y eficaces para poder responder a las necesidades en seguridad. El hecho de tener planes de seguridad no responde a todas las preguntas: tenemos que dar un paso más y hablar de la gestión global de la seguridad. En este artículo proponemos un marco global para la gestión de la seguridad y una manera de abordarla basada en incrementos graduales, y también hacemos algunas reflexiones sobre conceptos básicos como riesgo, vulnerabilidad y amenaza. Esperamos que estos temas faciliten que las ONGs y agencias emprendan estrategias adecuadas para afrontar los desafíos de seguridad en la acción humanitaria.

Introducción

En los últimos años, la seguridad de los trabajadores de ayuda humanitaria en el seno de conflictos armados se ha visto seriamente afectada. Aunque no hay estadísticas globales, es evidente que dichos trabajadores han sufrido un incremento significativo en amenazas, ataques y accidentes, con mayor resultado de muertes. Entre las causas de este incremento podríamos destacar el crecimiento en actuaciones de ayuda humanitaria (a más exposición, más ataques), el incremento de actuaciones en conflictos intraestatales de carácter irregular (cuyos combatientes se atienen aún menos a las reglas del derecho

* Luis Enrique Eguren Fernández es Director de ESCO (Estudios, Consultores y Observación Internacional) y Responsable de Seguridad y Protección del Proyecto Colombia de Peace Brigades International.

internacional humanitario), y, especialmente, el hecho de que la población civil se ha convertido no en víctima (pasiva) de la actuación militar, sino en un objetivo de las partes en conflicto; de este modo, la ayuda humanitaria o la protección de los derechos humanos son percibidas como partidarias (del otro bando) por los contendientes, y es convertida en un nuevo objetivo político-militar. Tampoco podemos olvidar factores internos, como la competencia entre ONGs y agencias humanitarias, que tienden a situar a su personal con rapidez en el terreno, sin evaluar adecuadamente los escenarios y los riesgos y sin formación adecuada en seguridad.

Sin negar que hay situaciones caóticas, en las que la vida de un trabajador humanitario puede llegar a depender de la arbitrariedad de un individuo armado en cualquier retén de carretera, no podemos decir que la violencia ejercida sea en general una violencia indiscriminada, sino que en la mayoría de los escenarios de conflicto responde a una lógica político-militar por parte de los atacantes. Conocer adecuadamente el escenario de conflicto y entender y contrarrestar esta lógica político-militar son dos factores claves para una adecuada gestión de la seguridad en el curso de las crisis humanitarias.

Este artículo, por tanto, no ofrece “recetas” listas para ser aplicadas, sino una mirada a las estrategias necesarias para diseñar planes. Este artículo tampoco se centra en procedimientos técnicos sobre telecomunicaciones, o sobre cómo salir de un campo de minas, ni sobre consejos técnicos cargados del *glamour* del riesgo (sobre, por ejemplo, cómo conducir un vehículo todo terreno para escapar de un francotirador). Aparte del consejo obvio de no entrar (en el campo de minas), hay otros trabajos que tocan esos temas con mucho más conocimiento. Y sin embargo la asignatura pendiente sigue siendo, más allá de los consejos técnicos, la necesidad de que la seguridad sea concebida como un todo global, que corte transversalmente todas las áreas de trabajo (tanto en terreno como en la sede) de las ONGs y agencias internacionales. Por eso este artículo se refiere más bien, y siguiendo los ejemplos anteriores, a los procedimientos de gestión de seguridad necesarios para conseguir que el jefe de un francotirador dé a éste la orden de no disparar si nos ve aparecer.

1. Una distinción entre seguridad frente a ataques (“Security”) y frente a accidentes (“Safety”)

La mayor parte de las víctimas entre trabajadores humanitarios se produce por accidentes de diversos tipos, entre los que destacan los relacionados con el desplazamiento de personal (conducción de vehículos y traslados por aire)

y la exposición a riesgos de salud (desde ingesta de agua en mal estado hasta enfermedades de transmisión sexual). Este conjunto de accidentes quedan englobados bajo el concepto inglés de “*safety*”, mientras que los incidentes relacionados con ataques se relacionan directamente con la seguridad (“*security*”). El conjunto de accidentes que sufren los trabajadores humanitarios requieren mejorar las condiciones técnicas en que se realiza su trabajo y medidas de prevención y respuesta adecuadas, y no difieren (en esencia) de las aplicables a otros trabajos de riesgo. Sin embargo, las víctimas por ataques directos o indirectos generan una mayor alarma social y un mayor impacto político en el trabajo de ayuda humanitaria, y responden a situaciones mucho más complejas. Por eso en este artículo nos centraremos en la gestión y planificación de seguridad frente a estos casos.

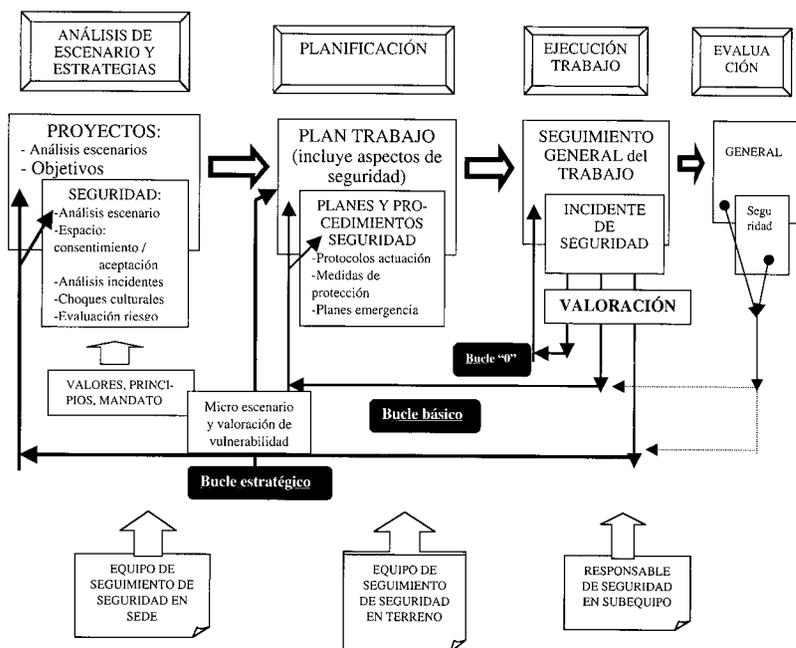
2. La necesaria gestión global de la seguridad

Algunas de las más eficaces entidades humanitarias tienen un Plan de Seguridad cuidadosamente archivado en el quinto cajón del escritorio del responsable de operaciones (por supuesto, en otras entidades ese quinto cajón está lleno de otros documentos, porque no hay un plan de seguridad elaborado). Aún ese Plan de Seguridad puede consistir en una serie de medidas de seguridad y planes de emergencia, que pueden ser útiles para sus fines (limitados), pero que no responden al hecho de que la seguridad requiere de un enfoque global, y que corta transversalmente (mucho más allá de un simple plan) todos los aspectos del trabajo de una ONG en un escenario de conflicto armado: desde el diseño y planificación de las operaciones (porque éstas pueden ser objeto de ataque si afectan directamente a los intereses de un actor armado), hasta la evaluación de escenarios de trabajo (teniendo en cuenta los rápidos cambios de contexto), pasando por los flujos de análisis e información (recogida y valoración de los incidentes de seguridad), políticas de personal (búsqueda, formación, creación de equipos de trabajo), búsqueda de fondos, asignación de partidas presupuestarias, etc.

La cuestión siempre pendiente es cómo podemos conseguir esa necesaria integración de la seguridad en todos los aspectos de la gestión del trabajo. Ya hemos mencionado los planes de seguridad, que normalmente funcionan aparte de los planes de trabajo y frecuentemente se convierten en un documento estático, desconectados de las operaciones o de la gestión de la sede y lejos del enfoque dinámico y adaptable que la seguridad requiere. El mismo hecho de tener tales planes puede llevar a la percepción de tener cubierto el aspecto de la seguridad, lo que puede dificultar la adopción de las necesarias medidas globales sobre la misma.

Veamos en el siguiente esquema un enfoque dinámico y adaptable de la gestión de seguridad:

Gráfico 1



Podemos leer este esquema de izquierda a derecha, siguiendo algunos pasos habituales en la gestión de un proyecto (análisis de escenario y estrategias, planificación de trabajo, ejecución y evaluación), viendo cómo la gestión de seguridad se integra en cada uno de los pasos:

La seguridad ocupa un nicho específico cuando analizamos el escenario y diseñamos las metas y objetivos del trabajo, analizando especialmente el impacto de nuestra actuación sobre los intereses de los actores armados. A este análisis estratégico tenemos que añadir el del espacio existente para el trabajo humanitario y las valoraciones de riesgo y vulnerabilidad. También inciden en este nivel (más globalmente) los valores y principios y el mandato de la organización.

En la etapa de planificación se incluyen los planes y procedimientos de seguridad, tanto durante el trabajo normal como si surgen emergencias. De esta

manera los planes de seguridad se convierten en documentos que se van adaptando a las necesidades, pues son concebidos y formulados a la luz de los análisis globales y reformados a partir de la ejecución del trabajo y la evaluación del mismo.

En la etapa de ejecución se recogen y valoran sistemáticamente los incidentes de seguridad (los propios y los que puedan sufrir otras entidades), para con esa información retroalimentar las fases previas del proceso. De la misma manera, la evaluación debe tener un apartado específico referido a la seguridad.

También podemos estudiar este esquema atendiendo a los tres bucles o niveles de retroalimentación (el denominado bucle “0”, el “básico” y el “estratégico”). Cada uno de estos niveles de retroalimentación influye en las fases de ejecución del proyecto.

El bucle o nivel “0” se produce cuando no hay ninguna reacción tras un incidente de seguridad: esta falta de reacción puede ser debida a que se decide que no es necesaria, o puede ser debida simplemente a la falta de capacidad de reacción.

El “nivel básico” de retroalimentación se produce cuando hay mecanismos en marcha para que la valoración que se haga sobre los incidentes de seguridad influya sobre la fase de planificación (al menos sobre los planes y procedimientos de seguridad y –preferiblemente– sobre la planificación del trabajo). Este “nivel básico” hace posible el desarrollo y adaptación de los medidas y procedimientos de seguridad. Esto es así, por ejemplo, cuando tras una primera amenaza de bomba la ONG desarrolla una serie de medidas para afrontar tal amenaza y un plan de evacuación. Deseablemente, la ONG debe cambiar o adaptar su plan de trabajo, especialmente en relación con las actuaciones que puedan haber generado la amenaza.

El “nivel estratégico” de retroalimentación permite dar un paso más allá, de modo que la valoración de los incidentes de seguridad influye directamente en la fase de análisis de escenario y estrategia. Siguiendo el ejemplo anterior, si este “nivel estratégico” está en marcha en las operaciones de la ONG, ésta puede reconsiderar el impacto de su programa sobre los intereses de los actores armados, y diseñar una estrategia ad hoc, bien para mantener su espacio de trabajo mientras continúa con su programa o bien para cambiar dicho programa, para lo que tendrá que tomar en cuenta otras variables (como su vulnerabilidad) así como sus principios y mandato.

Como podemos ver, el “nivel básico” de retroalimentación es el proceso mínimo para mantener en marcha el proceso de seguridad (siempre que existan los

planes y procedimientos de seguridad adecuados). Este “nivel básico” es el que puede encontrarse en la mayor parte de ONGs y agencias, aunque es frecuente que sólo funcione parcialmente (por ejemplo, pueden faltar algunos planes o procedimientos de seguridad, o puede que no haya un mecanismo establecido para que la valoración de los incidentes de seguridad pueda modificar los planes de trabajo). Este “nivel básico” es también importante porque al menos permite que la entidad pueda desarrollar gradualmente sus procedimientos de seguridad: ninguna ONG comienza un proyecto en el terreno con todos los planes de seguridad en marcha, y la capacidad de poder desarrollarlos gradualmente es fundamental para conseguir un nivel básico de seguridad.

El “nivel estratégico” de retroalimentación (asumiendo que ya funcione el nivel básico) es una eficaz herramienta que hace posible que la ONG pueda abordar adecuadamente la gestión de la seguridad, porque permite que los responsables de operaciones tomen decisiones correctas para prevenir los principales puntos de vulnerabilidad en el momento de diseñar el programa (especialmente el impacto del programa en el escenario de conflicto).

Volviendo de nuevo al esquema, una mirada a la parte inferior del mismo nos permite ver quién está a cargo de qué en cada ciclo de gestión de la seguridad, en terreno y sede. Aunque lo adecuado es que todo el personal sea consciente del tema y participe desde su espacio de trabajo en la gestión de la seguridad, es fundamental que haya una persona responsable de seguridad en terreno y otra en la sede (y en este caso deseablemente debería estar dentro del proceso operativo de toma de decisiones sobre el proyecto).

En el esquema se muestra sólo un ciclo completo del proceso, lo que no quiere decir que sólo se puedan tomar decisiones sobre el escenario o la estrategia una vez al año. El ciclo puede repetirse parcialmente varias veces al año, especialmente si el área de trabajo es de alto riesgo: éste es el propósito de la flecha que sale del bucle estratégico (“llamada valoración de microescenarios y vulnerabilidad”). Su posición, a mitad de camino entre la fase de diseño del programa -sede- y ejecución del mismo -terreno- significa que puede requerir de la participación del personal de seguridad del terreno y de la sede, trabajando como equipo de seguridad).

3. Los incrementos graduales en la gestión de la seguridad

La gestión de la seguridad es un proceso siempre en marcha, siempre inacabado, parcial y selectivo. En términos de capacidad de gestión, hay varios límites que afectan al sistema: hay límites cognitivos (no es posible agrupar y tratar

a la vez todos los factores que afectan a la seguridad) y límites de proceso (tiempos reducidos, escasos recursos, necesidades del programa, desarrollo de consensos, formación del personal, solapamientos en los recambios del personal, etc.). Al mismo tiempo, hay muchas fuerzas en conflicto, desde la existencia de estereotipos sobre las cosas relativas a la seguridad hasta las resistencias a incrementar la existente carga de trabajo con la incorporación de nuevas actividades de seguridad). Por todo esto, la ejecución del trabajo en seguridad es un proceso fragmentado, siempre en evolución y cuyos componentes tienden a surgir a partir de las iniciativas o necesidades de los diferentes equipos o miembros de una operación: un responsable de logística, un equipo en el terreno que ha sufrido un incidente de seguridad, un director de proyectos está bajo presión por las preocupaciones en materia de seguridad de una entidad financiadora, etc. Por eso hablamos del *incremento gradual* en la gestión de seguridad: se trata de dejar la puerta abierta para procesos informales y de dejar espacio para que los diferentes componentes de la operación desarrollen diferentes aspectos de la ejecución en seguridad, asegurando al mismo tiempo que estas iniciativas y desarrollos encajen en un sistema global de gestión de la seguridad que haya marcado de antemano las metas y las políticas a conseguir. La integración de las diferentes iniciativas dentro del marco global de seguridad hace posible un proceso dinámico que se mantiene a lo largo del tiempo, aprendiendo de los fallos y construyendo sobre las actuaciones adecuadas y generando así, además de una gestión global de la seguridad, un consenso organizacional sobre la misma tanto en terreno como en sedes.

4. Seguridad, riesgo y vulnerabilidad. Capacidades en seguridad

El riesgo es una noción inherente al trabajo en escenarios de conflicto. No hay una definición ampliamente aceptada de riesgo, pero podemos decir que el riesgo hace referencia a “eventos posibles, aunque inciertos, que pueden producir daños”¹.

En un escenario de conflicto, las ONGs y agencias (nacionales e internacionales) sufren un nivel común de *riesgo*, por el mero hecho de estar en ese mismo escenario de conflicto. Pero no todas las entidades son igual de vulnerables ante ese riesgo general. La *vulnerabilidad* (la probabilidad de que una entidad humanitaria sufra un ataque y daño de cualquier tipo) varía para cada entidad, en función de una serie de factores (de vulnerabilidad). No es igual de vulnerable una agencia de Naciones Unidas que una ONG local, por poner un ejemplo.

1. López Cerezo y Luján (2000), pag.23

El riesgo está en función de las amenazas recibidas y de la vulnerabilidad a dichas amenazas. Esto se podría reflejar mediante el siguiente esquema²:

$$\text{Riesgo} = \text{amenazas} \times \text{vulnerabilidad}$$

Las *amenazas* que una ONG tiene en un escenario de conflicto pueden ser de tres tipos:

- Amenaza/riesgo de sufrir un daño por un ataque *arbitrario* o indirecto, que no va dirigido a la ONG, pero que la afecta (por ejemplo, personal afectado por fuego cruzado en un ataque armado).
- Amenaza/riesgo de sufrir agresiones por *delincuencia* común (herido en un robo, por ejemplo).
- “*Targetting*”: ataques deliberados o amenazas contra una ONG con el objetivo de interrumpir o alterar sus actividades o influenciar la conducta de su personal.

El “targetting” está condicionado por el tipo de trabajo que realiza la ONG y el impacto que ese trabajo tiene en la situación de conflicto y en los intereses y objetivos de los actores armados. Es decir, que el hecho de que una ONG reciba amenazas o ataques depende mucho del impacto de su programa de trabajo en el escenario de conflicto.

La *vulnerabilidad* (la probabilidad de que una ONG sufra un ataque y daño de cualquier tipo) es variable, como decíamos, para cada ONG y para cada escenario, y además también varía a lo largo del tiempo.

La vulnerabilidad de una ONG se ve afectada, principalmente, por los siguientes factores:

- *Exposición*: el grado en que el personal y propiedades de una ONG permanecen en lugares peligrosos o están desprotegidos
- *Impacto del programa de trabajo*: si el trabajo de una ONG tiene un impacto negativo en cualquier actor armado, ese trabajo hace vulnerable a la ONG
- *Grado de comunicación e integración con el entorno de trabajo*:
 - Con estructuras del tejido social y con población general y beneficiaria.

2. Ver Koenraad van Brabant y REDR en la bibliografía seleccionada.

- Comunicación con (o información adecuada para) autoridades formales y autoridades de facto.
- *Imagen y aceptación del personal de la ONG*: imagen organizacional, comportamiento y modo de vestir del personal se adecúe aceptablemente a la cultura y costumbres locales.
- *Grado de adopción de las adecuadas estrategias, planes y procedimientos de seguridad*.
- *Grado de cumplimiento del personal para con dichos planes y procedimientos de seguridad*.
- *Valor de las propiedades de la ONG*: a más valor, más riesgo, sobre todo si esas propiedades tienen alto valor en el mercado local.

El riesgo producido por las amenazas y por la vulnerabilidad se reduce hasta niveles aceptables si la ONG tiene las suficientes *capacidades*, como vemos en el esquema anterior (ahora modificado); a más capacidades en seguridad, menos riesgo:

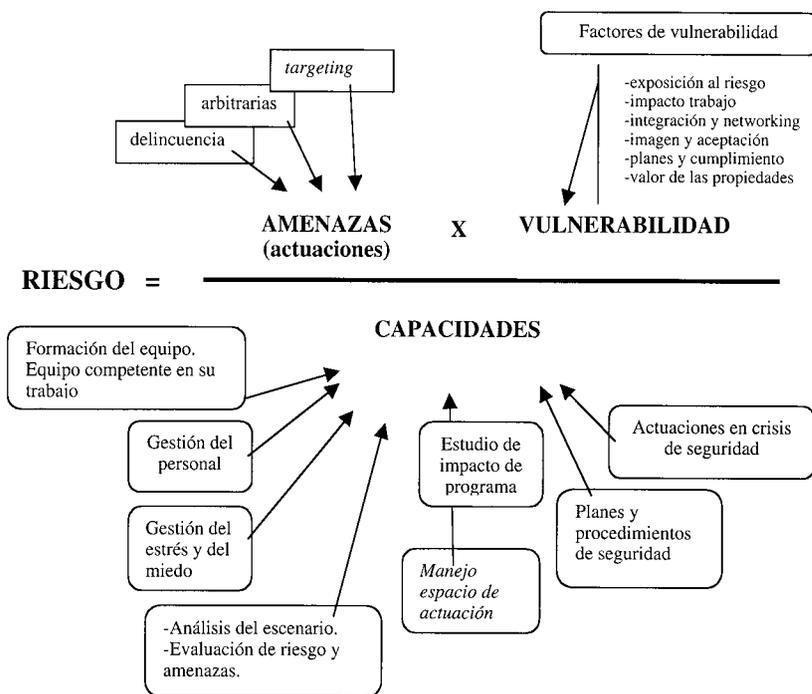
$$\text{Riesgo} = \frac{\text{amenazas} \times \text{vulnerabilidad}}{\text{capacidades}}$$

Según este esquema, para reducir el riesgo hasta niveles aceptables tendremos que:

- Disminuir las amenazas que podamos recibir.
- Actuar sobre los factores de vulnerabilidad.
- Aumentar las capacidades en seguridad: formación en seguridad, adecuado análisis de la situación de riesgo, etc.

Este conjunto de actuaciones queda recogido en el siguiente cuadro:

No podemos olvidar que el riesgo es un concepto dinámico, que cambia a lo largo del tiempo, según cambien las amenazas, vulnerabilidades y capacidades. Por eso hay que evaluar periódicamente el riesgo, y sobre todo si se dan cambios sensibles en el escenario de trabajo o en nuestra vulnerabilidad. Por ejemplo, el riesgo cambia cuando un actor armado se ve acorralado por otro, porque puede reaccionar contra la población civil o contra internacionales. O, aunque el riesgo permanezca constante, nuestra vulnerabilidad puede aumentar: por ejemplo, si el personal nuevo de un equipo no sigue los planes de seguridad porque no ha recibido la suficiente formación.



5. Un repaso a algunos conceptos clave en seguridad operacional

Protección de la población afectada por el conflicto (beneficiarios o eventuales beneficiarios)

Las actuaciones que hagamos ante los actores armados frente a las causas de la inseguridad del espacio humanitario tienen un impacto global sobre la seguridad de los trabajadores humanitarios y sobre la seguridad de la población. Y aunque es cierto (desde un punto de vista táctico) que es más fácil conseguir el objetivo de la seguridad del personal humanitario que la de la población víctima, no es menos cierto que si buscamos sólo nuestra seguridad estamos escamoteando la protección de la víctima en favor de nuestra propia actuación, lo que no deja de ser una contradicción que pone en tela de juicio el conjunto de tal actuación humanitaria.

Desde un punto de vista conceptual, la seguridad del personal humanitario y la protección de la población víctima atendida son las dos caras de una misma moneda, por lo que pueden compartir análisis y estrategias comunes. Sin

embargo, desde un punto de vista táctico requieren de enfoques y procedimientos parcialmente diferentes³.

Análisis del escenario de actuación

Conocer y analizar el escenario donde van a tener lugar las actuaciones es fundamental para poder planificar las necesidades en seguridad y protección (y, de paso, nos va a ser útil para planificar otros aspectos de nuestro trabajo). El mismo protocolo de seguridad (por ejemplo, tener una carta de aval de nuestro trabajo por parte del gobierno) puede ser eficaz en un escenario (al entrevistarnos con el comandante de la policía de una población rural) y sin embargo puede aumentar el riesgo en otro (si estamos viajando por zona de disputa entre ejército e insurgencia). Sólo conociendo el escenario podemos analizar qué procedimientos de seguridad y protección se pueden aplicar en él.

Esto nos lleva al segundo punto: no basta con analizar el escenario, sino que tenemos que hacer un *análisis anticipado*, viendo cómo nuestra actuación se inserta en ese escenario y estudiando las reacciones que los actores en ese escenario pueden tener ante nuestra presencia (“cómo nos ven los otros”) y ante nuestras actuaciones.

Una tercera consideración: tenemos que tener en cuenta las dimensiones de un escenario. Si analizamos un país o una región conoceremos sus *dinámicas a nivel macro*. Pero además debemos analizar cómo esas dinámicas macro se manifiestan en la zona en que vamos a trabajar, para conocer las *dinámicas a nivel micro*. Por ejemplo, los paramilitares de una localidad se pueden portar de manera diferente al lo que esperamos según un análisis regional o nacional, y tenemos que prever esas reacciones locales.

También hay un peligro en la “foto fija”: no podemos olvidar que los escenarios evolucionan, y tenemos que repetir periódicamente nuestros análisis para detectar los cambios relevantes en el mismo.

La integración en el escenario de trabajo: autoridades, fuerzas vivas, tejido social

Un factor fundamental en seguridad (y en general, en todos los aspectos del trabajo humanitario) es la adecuada integración (en mayor o menor grado) en el

3. Para profundizar en el tema de protección de población civil afectada por el conflicto, ver Enrique Eguren y Diane Paul en la bibliografía seleccionada.

escenario de trabajo, estableciendo y manteniendo comunicación y adecuadas relaciones con autoridades, fuerzas de seguridad y autoridades de facto, así como con las estructuras sociales existentes, sean a nivel comunitario, ONGs, iglesias, etc.

La cooperación en seguridad con ONGs y agencias internacionales y nacionales

La cooperación en seguridad y protección entre ONGs y agencias internacionales y nacionales está generalmente poco desarrollada, básicamente por la falta de un adecuado nivel de conocimiento y confianza mutua a la hora de abordar tales relaciones, falta de interés, diferencias en mandato y formas de trabajo, escenarios competitivos de actuación, etc.

Además de los varios manuales de seguridad y normas de protección desarrolladas por cada ONG o por instituciones como el CICR⁴ o el UNSECOORD⁵, hay diversas iniciativas para recoger cuál sería la práctica adecuada en materia de seguridad. A modo de marco general, el Código de Conducta para la Cruz Roja/ Media Luna Roja Internacional y ONGs en actuaciones humanitarias recoge en su punto 9 que “Debemos responder ante aquellos a quienes intentamos atender y ante aquellos de quien recibimos los recursos para ello”, lo que remarca la importancia de programar de acuerdo con las necesidades de la población afectada. Otro código de conducta, el “People in Aid Code”⁶ señala en su principio número 7 que “hay que dar todos los pasos razonables para garantizar la seguridad y el bienestar del personal”. Algunos de los indicadores que ofrece son útiles para este documento, como por ejemplo que el personal expatriado reciba formación e información sobre el tema de seguridad, que se mantenga un registro con todos los incidentes de seguridad habidos y se analicen periódicamente, para prevenirlos en el futuro, y que se revisen regularmente los procedimientos de seguridad.

Los espacios de cooperación entre ONGs y agencias que puedan crearse permiten al menos dos niveles posibles de integración de actuaciones en materia de seguridad:

- Intercambio de información sobre cambios en los escenarios de trabajo y sobre incidentes de seguridad.
- Desarrollo de algunas estrategias comunes ante los problemas de seguridad que se definan como prioritarios.

4. Comité Internacional de la Cruz Roja

5. UN Security Coordinator, Coordinación de Seguridad de las Naciones Unidas.

6. Elaborado por un conjunto de ONGs y agencias, englobadas en torno a la coalición InterAction (EEUU).

Como mínimo, es deseable al menos el nivel a), aunque evidentemente se consiguen mejores resultados con el a) + b). Pero es difícil conseguir y mantener ese nivel de cooperación por causas como las antes apuntadas y por otras que escapan a la extensión limitada de este artículo. No deja de ser éste, sin embargo, uno de los temas que exigen más realismo y cooperación entre las ONGs y agencias internacionales y nacionales en el terreno.

Bibliografía seleccionada

- AXWORTHY, Lloyd: *Human security: Safety for people in a changing world*. Department of Foreign Affairs and International Trade. Ottawa, Canadá. 1999.
- BETTATI, Mario: "Protection of NGOs on hazardous duties". *Associations transnationales*, 3/99. mayo/junio 1999, Bruselas, p.118-131.
- EGUREN, Enrique: "Beyond security planning: towards a model of security management". *Journal of Humanitarian Assistance*. Septiembre 2000. Bradford, R.U.
- EGUREN, Enrique: "The protection gap". *Humanitarian Exchange*, no. 17. Octubre 2000. ODI, London, p.32-34.
- MARTIN, Randolph: "A more proactive UN role in the security of NGO staff?" *Humanitarian Exchange* no. 18. Marzo 2001. ODI, London, p.45-47.
- PAUL, Diane: "Protection in practice: Field-level strategies for protecting civilians from deliberate harm". *RRN Network Paper* 30. Overseas Development Institute, London, 1999.
- VAN BRABANT, Koenraad: *Operational Security Management in Violent Environments*. Good Practice Review 8. ODI. London, 2000.
- VAN BRABANT, Koenraad: "Mainstreaming the Organizational Management of Safety and Security". *HPG Report* 9. ODI, London, Marzo 2001.

Otros recursos

- www.redr.org (ONG británica con amplia experiencia en formación en seguridad)
- www.escoi.org (ONG española con amplia experiencia en formación y asesoría en seguridad y protección).
- www.hspn.org (red internacional sobre seguridad y protección de trabajadores humanitarios).