

SOCORRER SIN PERECER

La seguridad humanitaria en la era
de la gestión de riesgos



Michaël Neuman y Fabrice Weissman (eds)



SOCORRER SIN PERECER

LA SEGURIDAD HUMANITARIA EN LA ERA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Bajo la dirección de
Michaël Neuman & Fabrice Weissman

CNRS ÉDITIONS
15, rue Malbranche - 75005 Paris

CNRS Editions, Paris, 2016
ISBN : 978-2-271-08948-9

La Fondation Médecins Sans Frontières **crash**

14-34 avenue Jean Jaurès 75019 Paris - FRANCE
tél. : 00 33 01 40 21 29 29 - fax : 00 33 01 40 21 29 62
www.msf-crash.org

PUBLICACIONES DEL CENTRO DE REFLEXIÓN SOBRE LA ACCIÓN Y LOS SABERES HUMANITARIOS (CRASH)

- Populations en danger, Paris, Francois Jean (dir.), Hachette, 1992.
- Face aux crises..., Francois Jean (dir.), Paris, Hachette, 1993.
- Populations en danger. Rapport annuel sur les crises majeures et l'action humanitaire, Francois Jean (dir.), Paris, La Découverte, 1995.
- Utopies sanitaires, Rony Brauman (dir.), Paris, Le Pommier, 2000.
- À l'ombre des guerres justes. L'ordre international cannibale et l'action humanitaire, Fabrice Weissman (dir.), Paris, Flammarion, 2003.
- Niger 2005 : une catastrophe si naturelle, Xavier Crombe et Jean-Herve Jezequel (dir.), Paris, Karthala, 2007.
- Innovations médicales en situations humanitaires : le travail de Médecins Sans Frontières, Jean-Herve Bradol et Claudine Vidal (dir.), Paris, L'Harmattan, 2009.
- Agir à tout prix ? Négociations humanitaires: l'expérience de Médecins Sans Frontières, Claire Magone, Michael Neuman, Fabrice Weissman (dir.), Paris, La Découverte, 2011. El contenido total de este libro se puede consultar en el sitio de Crash, www.msf-crash.org

Los autores

Monique J. Beerli

es doctorante en Ciencias Políticas en la Universidad de Ginebra (Global Studies Institute, GSI) y en el Institut d'Études Politiques de Paris (Centre d'études et de recherches internationales, Ceri).

Delphine Chedorge

es una ex coordinadora de emergencias de Médicos Sin Fronteras Francia.

Jonathan Edwards

es responsable de asuntos humanitarios de Médicos Sin Fronteras Australia.

Duncan McLean

es un ex responsable de programas de Médicos Sin Fronteras Francia. Actualmente es profesor de historia en la Universidad anglo-americana de Praga.

Michaël Neuman

es director de estudios en el Centro de Reflexión sobre la Acción y los Saberes Humanitarios (CRASH), Fundación Médicos Sin Fronteras.

Judith Soussan

es directora de estudios en el Centro de Reflexión sobre la Acción y los Saberes Humanitarios, Fundación Médicos Sin Fronteras.

Bertrand Taithe

es director del Humanitarian and Conflict Response Institute (HCRI), en la Universidad de Manchester.

Dr. Mego Terzian

es presidente de Médicos Sin Fronteras Francia.

Fabrice Weissman

es coordinador del Centro de Reflexión sobre la Acción y los Saberes Humanitarios (CRASH), Fundación Médicos Sin Fronteras.

Contenido

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICAS Y MAPAS	7
LISTA DE ABREVIACIONES	8
AGRADECIMIENTOS	9
PREFACIO	11
Dr. Mego Terzian, presidente de Médicos Sin Fronteras Francia	
PRIMERA PARTE - HISTORIA	13
1. La seguridad humanitaria en la era de la gestión de riesgos	13
Michaël Neuman & Fabrice Weissman	
2. Sobre el peligro, el sacrificio y la profesionalización: MSF y el debate sobre la seguridad	34
Michaël Neuman	
3. Peligro, Riesgo, Seguridad y Protección: Conceptos en el corazón de la historia de la acción humanitaria	53
Bertrand Taithe1	
SEGUNDA PARTE - TEORÍAS	72
4. Violencia contra los actores humanitarios: El significado de las medidas	72
Fabrice Weissman	
5. Recuadro: Cuantificación y ocultamiento de los incidentes de seguridad en Médicos Sin Fronteras	88
Fabrice Weissman	
6. Manuales de Seguridad Humanitaria: Neutralizando el factor humano en la acción humanitaria	93
Monique J. Beerli y Fabrice Weissman	
7. Recuadro: ¿Quién se beneficia del “deber de cuidado” (“duty of care”)?	106
Jonathan Edwards y Michaël Neuman	
TERCERA PARTE - PRÁCTICAS	111
8. El cargo de Jefe de Misión en la República Centroafricana	111
Entrevista con Delphine Chedorge, coordinadora de emergencias de MSF en la República Centroafricana	
Entrevista realizada por Michaël Neuman	

9. Recuadro: El caso de los “pacientes peligrosos” en la provincia de Amran en Yemen	124
Michaël Neuman	
10. Qabasin, Siria. Una misión de MSF en tierra Yihad	130
Judith Soussan	
11. El teatro de sombras de los secuestros: Informe del rescate de Arjan Erkel	150
Duncan McLean	

Índice de tablas, gráficas y mapas

Tabla 1. Número de víctimas entre el personal humanitario en promedio anual (fuentes: AWSD, cálculos del autor)	78
Tabla 2. Incidentes de seguridad registrados por MSF-Bélgica, MSF-Francia y MSF-Holanda en la base de datos SINDY (2010-2014)	90
Gráfica 1. Número de ataques contra los trabajadores de la ayuda humanitaria por 10,000 trabajadores y por año (1997-2012, AWSD 2013)	77
Gráfica 2. Número de trabajadores de la ayuda humanitaria asesinados, heridos o secuestrados por 100,000 trabajadores y por año (1997-2012, AWSD)	77
Mapa 1 - República Centroafricana	111
Mapa 2 - Yemen	101
Mapa 3 - Siria	124
Mapa 4 - Cáucaso	150

Lista de abreviaciones

AWSD	Base de Datos sobre la Seguridad de los Trabajadores Humanitarios
CICR	Comité Internacional de la Cruz Roja
ECHO	Dirección General de Ayuda Humanitaria y Protección Civil de la Comisión Europea
EIIL	Estado Islámico de Irak y el Levante (actualmente Estado Islámico EI)
HO	Organización <i>Humanitarian Outcomes</i>
MSF	Médicos Sin Fronteras
ODI	Instituto de Desarrollo de Ultramar
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte
PAM	Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas
RCA	República Centroafricana
UNDSS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Agradecimientos

Este libro es una obra colectiva.

Los miembros del Comité Científico del CRASH (Centro de Reflexión sobre la Acción y el Conocimiento Humanitario, por sus siglas en francés), Marc Le Pape, Bertrand Taithe y Claudine Vidal, así como nuestros otros colegas del Crash, Jean-Hervé Bradol, Rony Brauman y Judith Soussan, participaron activamente en este proyecto. Su contribución en la realización de esta obra es invaluable. Por otro lado, muchos colegas y amigos participaron en su lectura para el mejoramiento de los capítulos del libro, aportando preguntas y comentarios. Agradecemos a los profesores universitarios Christine Fassert y Rénee Zauberman por el tiempo que dedicaron a responder a nuestras preguntas y por sus valiosos comentarios sobre nuestras primeras investigaciones. Ofrecemos un reconocimiento especial a Benoît Leduc quien, como primer ocupante del puesto de referente de seguridad en el seno de MSF-Francia y después como Director General Adjunto, apoyó este proyecto y contribuyó ampliamente a su realización. A Sarah Imani quien generosamente trabajó en la realización de los mapas que se incluyen en algunos de los capítulos de este libro. A Caroline Serraf, quien se encargó de la difícil coordinación de la traducción de algunos de estos capítulos y a Thérèse Benoît, por su talento y tenacidad en la edición. Finalmente, esta obra no habría sido posible sin la colaboración de los coordinadores de terreno y de las sedes de Médicos Sin Fronteras.

Para todos ellos nuestro más cálido agradecimiento.

PREFACIO

Dr. Mego Terzian, presidente de Médicos Sin Fronteras Francia

Cuando la enfermera de MSF Chantal Kaghoma recuperó la libertad en agosto de 2014, luego de haber permanecido secuestrada durante 13 meses en manos del grupo rebelde Fuerzas Democráticas Aliadas (ADF) en la República Democrática del Congo, declaró: “Yo había perdido toda esperanza cuando estaba en prisión con todos los demás rehenes. Había perdido la fe. En lo más profundo, ya no creía en MSF. Pensaba: todo ha terminado, este es el fin”, y después agregó: “Pero a pesar de que ya no creía en MSF, me descubría defendiéndolo. Actualmente, tres de nuestros colegas permanecen detenidos por los rebeldes ugandeses de las ADF y la organización continúa incansablemente sus esfuerzos para localizar el lugar dónde se encuentran y asegurar su liberación. Un equipo especialmente dedicado a esta tarea trabaja desde hace más de dos años con la firme convicción de que es posible lograr un desenlace positivo”.

Este ejemplo es un reflejo de los principios que rigen a MSF en la gestión de la seguridad tanto de su personal internacional como nacional. Chantal, como todo voluntario de MSF, es consciente de los riesgos asociados al despliegue de nuestras acciones de ayuda humanitaria en contextos desestabilizados por guerras, epidemias o catástrofes naturales. Aunque no existe el riesgo cero, ella también sabe que nuestras prácticas están dirigidas hacia la reducción del peligro. Nosotros medimos esos riesgos en función de los resultados que esperamos lograr en favor de las poblaciones a las que asistimos, y solamente iniciamos operaciones cuando hemos identificado con claridad a las autoridades con las cuales podemos negociar nuestro espacio de trabajo. También nos damos a la tarea de formar equipos adaptados a los contextos en los cuales trabajamos, en términos tanto del número de integrantes que los conforman, como de sus habilidades. Finalmente, y esto es quizá lo más importante para los colegas de Chantal que aún están cautivos, MSF hace todo lo que esté en sus manos para lograr la liberación de su personal lo más rápidamente posible.

Creemos firmemente que, para que nuestras actividades de asistencia sean eficaces y cumplan su objetivo, debemos apoyarnos en gran medida en equipos de voluntarios que asistan directamente a las personas en el terreno. Desde la creación de la organización en 1971, la violencia se ha cobrado la vida de trece miembros del personal internacional y de un número mayor de miembros del personal nacional. En el curso de los últimos años, la sección francesa de MSF ha sido afectada por numerosos incidentes de seguridad, incluyendo secuestros, robos y ataques a nuestros hospitales. Hemos desarrollado diversas herramientas destinadas a la gestión de la seguridad: una base de datos de los incidentes, creada originalmente por la sección belga en 2009, fue implementada en 2013; se han incluido módulos específicos sobre seguridad en las diferentes capacitaciones ya existentes que se ofrecen al personal; y hemos actualizado nuestra política oficial relacionada con el manejo

de riesgos en el terreno, reafirmando los principios compartidos por todos los miembros de MSF. Por último, se ha creado un manual que provee indicaciones para la resolución de casos de secuestro. Todas estas responsabilidades se han asignado a un “referente de seguridad”, un puesto creado por primera vez en la historia de nuestra sección en 2013.

No obstante, todavía no estamos del todo satisfechos con estos desarrollos. Estamos especialmente preocupados por el crecimiento exponencial en los procedimientos y documentos creados para supervisar el trabajo de nuestros voluntarios en el terreno. Muchos de estos procedimientos y capacitaciones dan la impresión de que un comportamiento inadecuado de los voluntarios sería la primera causa de cualquier clase de violencia cometida en su contra. Esta perspectiva sostiene la idea de que es necesario ponerlos bajo la tutela de una autoridad superior, en particular la de los responsables en las sedes, quienes insisten en que se sigan al pie de la letra las recomendaciones de los expertos en seguridad. Yo no comparto este punto de vista y desearía que la organización pudiera mantener una cierta distancia de esta concepción centralizada y deshumanizada de la acción humanitaria.

Al decir esto, estoy consciente de que no siempre estamos en condiciones de responder mejor que otros actores a todos los retos que nos plantea la seguridad de nuestros voluntarios. No estamos en condiciones de desplegar personal internacional en Siria, ni de trabajar en Somalia, y probablemente mostramos una excesiva cautela en la respuesta a la epidemia de Ébola. Sin embargo, hemos podido actuar eficazmente en otros contextos peligrosos: en Gaza durante la operación militar israelí “Borde Protector”; en la República Centroafricana; o más recientemente en Aden, Yemen, una ciudad devastada por los combates.

Debemos analizar profundamente nuestras experiencias pasadas y sacar las conclusiones necesarias que nos permitan hacer evolucionar nuestras prácticas. Es por esta razón que he solicitado al CRASH para que contribuya a la reflexión sobre la seguridad de nuestros equipos y sobre el espacio que le damos a la gestión de riesgos en nuestras misiones. Este libro es el resultado de ello, y comparto tanto sus hallazgos como sus perspectivas. Sus hallazgos, porque muestran que la cultura dominante de la gestión de riesgos no es capaz de aportar respuestas convincentes a las preocupaciones de los actores humanitarios. Y sus perspectivas, porque estoy convencido de que la seguridad de los equipos y de los proyectos será mayor en la medida en que confiemos en quienes gestionan los proyectos directamente en el terreno, así como en la medida en que nosotros, como grupo, nos mostremos capaces de discutir abierta y colectivamente cada una de nuestras experiencias particulares.

Dr. Mego Terzian, París,
8 de octubre de 2015

1. La seguridad humanitaria en la era de la gestión de riesgos

Michaël Neuman & Fabrice Weissman¹

En el año 2013, la sección francesa de Médicos Sin Fronteras (MSF) creó el puesto de “referente de seguridad” encargado de desarrollar guías, procedimientos, bases de datos y cursos de capacitación en gestión de seguridad. Al hacerlo, la sección se unió al resto del movimiento MSF, que a semejanza de otras grandes organizaciones humanitarias y empresas, se habían dotado ya de unidades o departamentos de “protección y seguridad” dedicados a la prevención y la gestión de riesgos.

Alentados por donantes occidentales, el campo de la especialización en seguridad para ONGs y agencias de la ONU despegó a mediados de la década de 1990². Esto se tradujo en la creación, en las sedes y en el terreno, de puestos de “asesores de seguridad” y de “gestores de riesgos”, principalmente ocupados, al inicio, por antiguos militares o policías³. Estos expertos crearon, de manera progresiva, plataformas de coordinación regional⁴ y redes profesionales⁵, implicadas en el desarrollo de normas, bases de datos, manuales y programas de capacitación que incluían prácticas y módulos de autoformación dirigidos a todos los trabajadores humanitarios⁶. Las empresas y las ONGs especializadas se lanzaron a un mercado en plena expansión de la seguridad humanitaria⁷, proponiendo servicios de asesoría, capacitación y, en algunos casos, de protección.

Las compañías de seguridad privadas que emplean a veteranos de las fuerzas de la policía, del ejército o de los servicios de información (como *Control Risk Group* en Gran Bretaña o *Amarante* en Francia), cuentan ahora entre sus clientes a numerosas organizaciones humanitarias, MSF entre ellos.

Así, en un lapso de veinte años, los peligros inherentes al despliegue de las operaciones de ayuda humanitaria en los conflictos y las catástrofes naturales han sido progresivamente tratados como riesgos susceptibles de ser manejados gracias a los métodos desarrollados por especialistas en seguridad. Al origen de importantes transformaciones, esta evolución se consideró ineludible e incluso positiva por parte de la mayoría de las organizaciones humanitarias, que la perciben como una prueba de la creciente profesionalización del sector. Apoyados en estudios cuantitativos y en la cobertura mediática, expertos y actores de la ayuda humanitaria insisten en que los trabajadores humanitarios están expuestos a peligros sin precedentes, tanto por su frecuencia como por su naturaleza. A los riesgos de los daños colaterales inherentes a las zonas de guerra, se añade ahora la amenaza de ser atacado deliberadamente por redes de criminales, terroristas o gobiernos represivos⁸. Ante este agravamiento de los peligros, las organizaciones humanitarias no tuvieron otra alternativa

que profesionalizar la gestión de su seguridad, apoyándose en los conocimientos y las prácticas desarrolladas por expertos. De este modo, se dotaron de los medios para preservar sus operaciones, y al mismo tiempo, cumplir con sus obligaciones morales y legales en relación a su personal, que podría potencialmente demandarlo por incumplimiento del deber del empleador de proteger a los empleados.

Confrontados en los años recientes en Siria, en la República Centroafricana, en la República Democrática del Congo y notablemente en Somalia, a la muerte violenta y al secuestro de varios miembros de su personal, MSF se ha adherido también a la idea según la cual su entorno de trabajo se ha vuelto más peligroso. Ante esta preocupación, son numerosos los miembros de la organización que, desde el terreno hasta los consejos de administración, abogan por el desarrollo de departamentos, procedimientos, capacitaciones y herramientas de recopilación de datos de seguridad – y por la importación de conocimientos y habilidades desarrolladas por los expertos.

Sin embargo, la influencia creciente de los especialistas en seguridad en el seno de las organizaciones humanitarias suscita numerosos interrogantes y críticas por parte de médicos e investigadores. La mayoría de ellos asocia el recurrir a los expertos de la gestión de riesgos con el confinamiento de los actores humanitarios a lugares fortificados, lejos de los peligros, pero también lejos de las poblaciones a las que se supone deben ayudar. Al igual que el antropólogo Mark Duffield⁹, el criminólogo Arnaud Dandoy describe, por ejemplo, como en Haití “el fortalecimiento del discurso sobre la seguridad se materializa directamente en el espacio urbano con la fortificación de las residencias y oficinas de las organizaciones humanitarias, así como en el establecimiento de los “no go times” y de las “no go zones” para su personal¹⁰. Según este autor, la segregación social y espacial de los trabajadores humanitarios debilita su capacidad de comprender su entorno y crear lazos de confianza con la población y sus representantes, los únicos capaces de crear un ambiente de seguridad propicio para la acción¹¹.

Si bien la “bunkerización” de los actores de la ayuda humanitaria y su “aversión al riesgo” son regularmente denunciados por los portavoces de Médicos Sin Fronteras¹², sus miembros reconocen en privado que la organización no siempre escapa a esta tendencia. Por otro lado, algunos responsables de operaciones cuestionan la realidad del agravamiento de los peligros, expuestos por los expertos para justificar el recurrir a sus servicios. Muchos se quejan de estar bajo una presión creciente para rendir cuentas de cómo manejan la seguridad y cómo aplican las recomendaciones de los manuales de buenas prácticas (organizar y tomar las capacitaciones, crear y actualizar las bases de datos, redactar los procedimientos y las guías de manejo de seguridad en situaciones de crisis, etc.¹³). Dudando a veces de la utilidad de estas medidas, se sienten obligados a adoptarlas sólo para calmar las inquietudes y las peticiones de sus consejos de administración, de la dirección, así como de algunos voluntarios en el terreno.

Las dudas y controversias suscitadas por la imposición de normas, guías, indicadores y procedimientos de seguridad en el funcionamiento de las organizaciones humanitarias están en el origen de esta obra. ¿De qué manera esta profesionalización del sector de la seguridad permite responder a los peligros encontrados por los actores humanitarios en situaciones de conflicto y en otros terrenos de crisis? ¿Existe acaso una alternativa a la cultura dominante de la seguridad? Estas son las preguntas que guían nuestra reflexión.

CUESTIONES DE METODOLOGÍA

Este libro está organizado en tres partes. En primer lugar, tratamos de comprender cómo los debates sobre la seguridad y el papel de los expertos han evolucionado en el medio humanitario y en el seno de MSF. Bertrand Taithe reconstruye la forma en que los trabajadores humanitarios aprehendieron las nociones de riesgo, peligro, seguridad y protección desde el siglo XIX; Michaël Neuman describe cómo la seguridad de los equipos en misión se ha problematizado y discutido por los miembros del consejo de administración y los mandos superiores de MSF-Francia desde su creación.

En segundo lugar, examinamos el diagnóstico y las recomendaciones hechas por los especialistas de la gestión de riesgos. Fabrice Weissman propone un análisis de los esfuerzos de cuantificación de la violencia cometida contra los actores de ayuda humanitaria; y después, con Monique J. Beerli, un estudio de los manuales de seguridad dirigidos a las personas dedicadas a la labor humanitaria.

Por último, en tercer lugar, ofrecemos un panorama general de las prácticas de seguridad contemporáneas de MSF, en la República Centroafricana, en el norte de Siria y ante un secuestro en el Cáucaso ruso. En una entrevista, Delphine Chedorge describe a Michaël Neuman las responsabilidades del rol de jefe de misión a cargo de la seguridad en la República Centroafricana en 2014. Judith Soussan cuenta la historia de las prácticas de seguridad establecidas por un equipo de terreno desplegado en el corazón de la guerra civil siria, en una zona controlada sucesivamente por varios grupos de oposición (entre ellos el Estado Islámico de Irak y el Levante) entre 2013 y 2014. En el último capítulo, Duncan McLean relata las controvertidas medidas tomadas por MSF para obtener la liberación de un voluntario holandés secuestrado en Daguestán en el 2002.

La elección de estos relatos amerita una explicación. Nuestro objetivo no es describir de manera exhaustiva ni representativa el estado de las prácticas de seguridad en MSF, sino abrir una ventana sobre su diversidad y su eventual desfase respecto a los marcos de análisis y de acción propuestos por los manuales de seguridad o reivindicados por los dirigentes de MSF. Le dimos prioridad a las situaciones consideradas particularmente peligrosas, en el corazón de los debates actuales sobre la inseguridad. La elección de abordar un caso de secuestro se impuso considerando las consecuencias dramáticas de los secuestros y la opacidad que los rodea. Las prácticas de dudosa legalidad utilizadas a veces para liberar a los rehenes, la resistencia de algunas de las víctimas para hablar de las duras

condiciones de su cautiverio, o el miedo a facilitar la tarea de futuros secuestradores exponiendo la forma en la que los casos se han resuelto, se conjugan para mantener una ley de silencio poco propicia para el análisis y la reflexión. Por esta razón, elegimos abordar un caso antiguo: el secuestro de Arjan Erkel en 2002, cuyos detalles se dieron a conocer a través de varios libros y artículos de prensa, así como por una disputa legal entre MSF y el gobierno holandés.

Cabe señalar, antes de seguir adelante, que este libro no trata las causas propiamente dichas de la inseguridad que afecta a las organizaciones humanitarias. Si bien nuestra obra concluye con la imposibilidad de determinar si la inseguridad aumenta o disminuye de manera general, convenimos de buena gana, en que los peligros a los que se enfrentan los equipos humanitarios en un gran número de contextos de intervención plantean preocupaciones legítimas. Citaremos en varias ocasiones la naturaleza de los peligros que afectan a MSF, pero nuestro objetivo no es elaborar un esquema exhaustivo de las diferentes configuraciones en las que los actores humanitarios se ven amenazados. Además, existe una abundante literatura que sostiene (o discute) la hipótesis según la cual los actores humanitarios son, hoy en día, deliberadamente atacados debido a su falta de independencia, imparcialidad o neutralidad. La crítica a esta tesis está en el centro de nuestra obra anterior *¿A cualquier precio? Negociaciones humanitarias al descubierto: la experiencia de Médicos Sin Fronteras*¹⁴.

La reflexión sobre las prácticas de seguridad humanitaria nos condujo a interesarnos en numerosos trabajos de ciencias sociales enfocados en la historia de la gestión de riesgos en las sociedades occidentales, en la sociología de las herramientas de gestión, así como en la manera en la que otras instituciones (ejércitos, bancos, agencias de desarrollo, organizaciones de control de navegación aérea, etc.) manejan su relación con el peligro y la incertidumbre. En las siguientes páginas, nos apoyamos en esta vasta literatura para presentar los diferentes capítulos del libro y aportar elementos de respuesta a la pregunta planteada al principio de esta introducción: ¿de qué manera la cultura dominante de la seguridad ayuda a una organización humanitaria como MSF a enfrentar los peligros?

EL FIN DE UNA ERA

El historiador Bertrand Taithe señala en sus escritos que la noción de “gestión de riesgos” ya estaba presente entre las fundaciones y organizaciones humanitarias que se desarrollaron en el siglo XIX. Y se refería entonces a la gestión financiera e institucional de los fondos de caridad, a menudo dirigida por banqueros y hombres de negocios ansiosos de demostrar la seriedad con la que manejaban los fondos. En cambio, la exposición personal al peligro en las zonas de guerra fue una historia totalmente diferente: una historia de valor y coraje, relatada con frecuencia en forma de narrativa heroica.

Las prácticas de seguridad de las personas involucradas en la ayuda humanitaria durante las guerras de la segunda mitad del siglo XIX se basaban en la negociación, los mutuos intereses de los beligerantes, pero también en la amenaza de la denuncia pública – que en ocasiones incluía publicar el nombre de los oficiales de artillería responsables del ataque a hospitales. Aunque la seguridad rara vez se era lo que debía ser (al contrario, estaba lejos de ello), las narrativas humanitarias a menudo implicaban lo opuesto, mencionando escasamente las grandes dificultades que experimentaban las misiones en terreno, lo cual contribuyó a reforzar la noción de que los lugares de asistencia sanitaria eran santuarios neutros e inviolables.

Según Bertrand Taithe, la coexistencia paradójica entre la gestión de riesgos y el espíritu de aventura, que perdura durante la mayor parte del siglo XX, fue posible por la distancia física que separaba a las sedes del terreno, por la rusticidad de los procedimientos burocráticos y de los medios de comunicación, así como por el espíritu caballeresco que predominaba en los primeros trabajadores humanitarios. Al personal de las organizaciones de ayuda humanitaria se le trata, y percibe, como asociados en una aventura noble y no como empleados susceptibles de exigir a sus empleadores las garantías de seguridad a las cuales la legislación laboral, aún en desarrollo, les daba derecho.

Para Bertrand Taithe, la difusión de una cultura de la seguridad en el sector de la ayuda humanitaria, a comienzos del siglo XXI, señala la extensión de la lógica de gestión de riesgos, antes limitada a la administración financiera de las instituciones caritativas. Dicha extensión se acompaña, según él, de una reconfiguración de las relaciones entre sede y terreno. Gracias al desarrollo de los medios de comunicación y en nombre de la protección de sus empleados, los responsables de decidir en el pasado, empiezan a ejercer un control cada vez mayor sobre los trabajadores humanitarios, conduciendo esto a la erosión gradual de la autonomía y del sentido de responsabilidad de estos últimos. Este fenómeno es facilitado por una visión del terreno generada a través de la información transmitida a distancia, que permitió a las sedes considerarse en una posición tan buena o, incluso, mejor que la de los equipos en el terreno, para juzgar la situación y dirigir las operaciones. Al hacer esto, la cultura de la seguridad disuelve la ficción de los relatos que nutrían el compromiso de los actores humanitarios. El control de la gestión de riesgos conlleva un desencanto de la acción humanitaria, cuyo espíritu caballeresco es ahogado en las glaciales aguas del cálculo actuarial y del control a distancia.

MSF-FRANCIA: RECURRIR A LOS ESPECIALISTAS A PESAR DE LAS DUDAS

El estudio de Michaël Neuman muestra que este espíritu caballeresco, “heroizante”, está todavía muy presente entre los presidentes y los administradores de la sección francesa de MSF, por lo menos, hasta fines de la década de los ochenta. En el curso de los primeros veinte años de existencia de la

asociación, estos últimos consideraban la exposición a los peligros como constitutivo del compromiso humanitario – al cual ésta confiere una cierta “nobleza”. En efecto, en la primera Carta Magna de MSF se concede un lugar central al compromiso individual, al concluir su último párrafo en tono solemne: “Anónimos y voluntarios, [sus integrantes los Médicos Sin Fronteras] no esperan del ejercicio de su actividad ninguna satisfacción personal o colectiva. Los voluntarios miden los riesgos y peligros de las misiones que llevan a cabo y no reclamarán para ellos o los suyos ninguna compensación aparte de la que la asociación pueda proporcionarles¹⁵”. A lo largo de los años 1970-1980, cuando los incidentes son ya numerosos, la sede no tiene en realidad ningún control sobre la gestión cotidiana de la seguridad en el terreno, debido a la falta de medios de comunicación directos.

La inseguridad comenzó a percibirse como un problema por el Consejo de Administración a principios de la década de 1990, explica Michaël Neuman, cuando la sección francesa tuvo que lamentar sus primeras muertes violentas, en un contexto marcado por la expansión de las operaciones de ayuda humanitaria en los conflictos de la posguerra fría. Este periodo coincide con la aparición de los primeros equipos satelitales portátiles, muy pronto reemplazados por los teléfonos celulares. A partir de ese momento, la sede se comunicaba en tiempo real con los equipos en el terreno, incluso cuando les estaban lloviendo balas encima. Fue entonces cuando la institución dictó las “reglas de oro” que rigen la “toma de riesgos en misión”. Recordando que uno “no puede jamás contar con la inmunidad humanitaria” y que la seguridad es ante todo una cuestión de comprensión del contexto, de posicionamiento y de contactos, las “reglas de oro” establecen tres límites al compromiso de los voluntarios: el equipo no debe ser “puesto en la mira”, debe conducir actividades curativas que valgan la pena, y la sede tiene prioridad sobre el terreno para decidir la retirada.

La interpretación y la aplicación de estas reglas están en el corazón de numerosos debates en el seno del Consejo de Administración y durante las asambleas generales a lo largo de los años 1990 y 2000.

Los directores acudían con frecuencia al terreno para reunirse con los equipos y emitir su propio juicio informado, una tradición que acabaría desapareciendo durante la década de 2000. Pero parecía haber acuerdo en algunos puntos: rechazo a la tolerancia de las muertes y lesiones graves que se producían con regularidad, rechazo a las explicaciones generales de la inseguridad y desconfianza en las formas que estaba adoptando la profesionalización del sector de la seguridad.

Para los dirigentes de la sección francesa, la seguridad es ante todo una cuestión de los encargados de la logística y de los coordinadores de proyectos (y de sus responsables jerárquicos). Los primeros se encargan de los aspectos materiales de la protección de los equipos: habitaciones seguras (safe rooms) y refugios ante bombas, medios de transporte y de comunicación, equipos de protección, provisiones suficientes de reserva, planes de evacuación, etc. Los segundos, “hábiles y diplomáticos”, son responsables de los aspectos políticos de la seguridad: análisis de contexto, contactos, negociaciones, pudiendo incluir la suspensión de las actividades, la retirada y las denuncias públicas utilizadas como un instrumento político desde los inicios de la asociación.

En defensa de este enfoque político y logístico de la seguridad, los dirigentes de la sección francesa se rehúsan en la década de 1990 a crear puestos de expertos en gestión de riesgos y a recurrir a las capacitaciones impartidas por ex-militares. En cambio, se dedican a reforzar la capacitación de los mandos operativos, en especial, a través de cursos de formación en análisis de contexto y desarrollo de actividades de investigación sobre las relaciones entre acción humanitaria y política. Al mismo tiempo, los conocimientos logísticos asociados a la seguridad se formalizan, como lo ilustra el desarrollo de los capítulos consagrados a la seguridad en las ediciones sucesivas de la guía MSF “Lineamientos para la organización de una misión”. Sin embargo, la cultura de la gestión de riesgos termina por imponerse. Como ya habíamos mencionado anteriormente, en 2013, la sección francesa crea el puesto de “Referente de Seguridad”, después de haber acumulado información, a lo largo de los años anteriores, a través de los cursos de formación y de manuales de buenas prácticas desarrollados por especialistas. ¿Cómo explicar esta evolución?

¿UN MUNDO MÁS PELIGROSO?

El notable poder de atracción de la gestión de riesgos se debe en parte a una creciente sensación de inseguridad en el medio de la ayuda humanitaria desde hace unos veinte años. Sin embargo, como explica Fabrice Weissman en el capítulo 4 de este libro, es imposible deducir de los estudios cuantitativos sobre la violencia contra los trabajadores humanitarios si los peligros ha aumentado o disminuido – y si los actores de la ayuda humanitaria son atacados por razones políticas asociadas a una percepción de falta de independencia o neutralidad. Desprovistas de significado estadístico, las cifras sobre la inseguridad humanitaria tienen ante todo una función publicitaria: por un lado, justificar la existencia y el poder de una nueva corporación de profesionales en seguridad¹⁶, y por el otro, construir un relato victimizante alrededor de la violencia perpetuada contra los actores de la ayuda, erigidos como héroes y mártires de las guerras contemporáneas.

Ahora bien, si uno cree en las bases de datos sobre los conflictos armados desarrolladas por las universidades de Uppsala y de Oslo, las organizaciones de ayuda humanitaria no operan en un mundo más violento ahora de lo que era al final de la guerra fría. Las guerras cuyo objetivo eran el control de un territorio o de instituciones del Estado causaron cinco veces menos muertes violentas en la década del 2000 que en la de 1980, y nueve veces menos que en la de 1950 en promedio anual¹⁷. La violencia de masas en contra de civiles parece también ir a la baja, a excepción del periodo 1993-1997, marcado por un excepcional número de muertes en Ruanda y en la región de los Grandes Lagos.

Aunque la tasa de mortalidad global de los conflictos tiende a disminuir, estos últimos presentan evidentemente episodios de violencia extrema, marcados por pérdidas humanas masivas debido a masacres y a privaciones de bienes esenciales para la supervivencia. Tal es el caso desde hace tres años en Siria, en la República Centroafricana, en Sudán del Sur, por ejemplo, donde los trabajadores

humanitarios enfrentan de manera regular periodos (en ocasiones persistentes como en Siria) de extrema inseguridad¹⁸.

Además, los trabajadores humanitarios están hoy en día expuestos a un riesgo importante de secuestros, dirigidos hacia los extranjeros en general, cualquiera que sea su profesión. El valor mercantil y político de los ciudadanos occidentales en el mercado internacional de los rehenes ha sido estimulado por los conflictos, que oponen a los grupos armados salafistas transnacionales y a los Estados. Aunque el Ministerio de Asuntos Exteriores francés ha dejado, desde 2009, de comunicar el número de sus nacionales retenidos o liberados en el extranjero, sí reconoció que su número había pasado de once a cincuenta y nueve entre 2004 y 2008. Al mismo tiempo, el número de países escenario de estos secuestros pasó de cinco a quince¹⁹. Esta amenaza se extiende sobre una gran parte de África, el Medio Oriente, el Cáucaso y Asia Central. Desde el 2011, no ha pasado un año sin que una sección de MSF se haya visto enfrentada a la desaparición o secuestro de uno de sus miembros. En este sentido, aunque los ataques contra los trabajadores humanitarios no son un fenómeno nuevo, las preocupaciones actuales de las organizaciones humanitarias están lejos de carecer de fundamento.

No obstante, la evolución más destacable desde el punto de vista de la seguridad en el curso del último cuarto de siglo es la expansión considerable de las operaciones y del número de trabajadores humanitarios en el corazón mismo de los conflictos. Como por ejemplo, en el Programa Mundial de Alimentos, cuyo personal se decuplicó entre 1995 y 2014 ²⁰ (de alrededor de 1,500 a 11,400 empleados permanentes), el personal nacional e internacional de MSF pasó de 12,000 a 36,500 entre 1998 y 2014. Esta expansión fue fomentada y, en gran parte financiada, por los gobiernos de los países occidentales, comprometidos en las políticas de “contención” y de estabilización en los conflictos periféricos. Como Mark Duffield y otros lo han mostrado, estas políticas se han apoyado ampliamente en las organizaciones humanitarias para contener las crisis y los desplazamientos de población al interior de sus fronteras, sostener las operaciones para el mantenimiento de la paz o de construcción del Estado²¹.

NORMALIZAR LA EXPOSICIÓN CRECIENTE AL PELIGRO

El creciente número de trabajadores humanitarios en el corazón de los conflictos y de las zonas inestables se ha traducido en un aumento mecánico del número de víctimas, que es evidente en las bases de datos. El desarrollo de conocimientos especializados en riesgos en el sector de la ayuda humanitaria aparece así como un esfuerzo por limitar el aumento de pérdidas humanas – y, al hacer esto, volverlas más aceptables. Al menos es lo que sugiere la historia del “manejo de riesgos”²² en las sociedades occidentales. Los historiadores Jean-Baptiste Fressoz y Dominique Pestre señalan, por ejemplo, que la introducción de la noción de riesgo profesional en el derecho laboral en el siglo XIX contribuyó, al mismo tiempo, al reconocimiento y la normalización de los nuevos peligros que

enfrentaban los trabajadores debido a la revolución industrial. Al tratar los peligros inéditos a los cuales se exponía a los trabajadores como riesgos, la legislación permitió *tomarlos en cuenta y superarlos* gracias al establecimiento de dispositivos de regulación (normas, indicadores, procedimientos, etc.) y de indemnización (seguros²³).

Al igual que en otras áreas²⁴, el desarrollo de la gestión de riesgos en el sector de la ayuda parece responder hoy a la necesidad de normalizar la exposición al peligro de los trabajadores humanitarios, actualmente desplegados en gran número en el corazón de zonas en conflicto. Esta preocupación por la normalización parece tanto mayor para las organizaciones humanitarias que enfrentan la obsolescencia del espíritu de sacrificio asociado al ethos de los primeros socorristas²⁵, una demanda social creciente de protección²⁶ y la “judicialización” de las relaciones sociales. Las organizaciones de ayuda están sometidas a las mismas presiones que los bancos y las grandes empresas, que, desde la década de 1990, establecieron dispositivos formales y auditables de gestión de riesgos destinados a protegerlos de demandas legales y del escándalo en caso de eventos indeseables²⁷.

No obstante, comentan Michaël Neuman y Jonathan Edwards en esta obra, el riesgo de que el empleador sea condenado por faltar al deber de protección de sus empleados es, hasta la fecha, en gran medida virtual en el sector de la ayuda, aunque la reciente condena al Consejo Noruego para Refugiados (NRC) por la justicia noruega concerniente al secuestro, en la frontera entre Somalia y Kenia, de uno de sus empleados canadienses, podría cambiar esta situación en el futuro²⁸. Lo cierto es que MSF siempre solicita a sus voluntarios y a sus empleados firmar contratos de compromiso con un número cada vez mayor de cláusulas y anexos redactados por los servicios jurídicos, con el fin de proteger a la organización contra eventuales demandas de responsabilidad civil en caso de accidentes. Es por ello también que, previniendo eventuales demandas, los consejos de administración de las secciones de MSF²⁹, legalmente responsables en caso de litigio con un voluntario de su sección en misión, fomentan que los centros operacionales de la asociación implementen las medidas formales de gestión de riesgos recomendadas por los manuales de seguridad humanitaria.

LA SEGURIDAD EN LA TEORÍA

EL ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD

Publicados en la década de 1990, los primeros manuales de seguridad se presentaban ante todo como guías prácticas destinadas a sensibilizar a los trabajadores de terreno sobre los peligros que podrían enfrentar en zonas de guerra. Una segunda generación de manuales hizo su aparición en la década de los años 2000. Reivindicando de manera explícita un enfoque de gestión, presentan entre sus objetivos la protección de las organizaciones humanitarias contra los riesgos legales y de mala reputación. Este es el caso del muy influyente “*Good Practice Review Number Eight*” (GPR 8)

editado por el Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI, por sus siglas en inglés) al que Monique J. Beerli y Fabrice Weissman consagran una gran parte de su capítulo.

A primera vista, estos manuales parecen una compilación de recomendaciones y “listas de verificación” que formalizan los conocimientos desarrollados por largo tiempo en el terreno (cómo administrar los medios de comunicación, organizar los desplazamientos, asegurar los sitios, comportarse en caso de combate en las proximidades, etc.). Su innovación reside en la promoción de un “enfoque estratégico y operacional de la gestión de la seguridad” basado en procedimientos detallados de cálculo, planificación y estandarización.

En este contexto, los nuevos manuales proponen sustituir la evaluación subjetiva de la seguridad por los métodos de cálculo objetivos y científicos que se supone neutralizan el sesgo de la percepción humana. Con este fin, proponen representar el riesgo en su forma matemática (riesgo= probabilidad [amenaza, vulnerabilidad] x impacto³⁰) y afinar su cálculo con la ayuda de bases de datos. Imitando los razonamientos actuariales utilizados por las compañías de seguros o los bancos, esta aproximación invita a desviarse de una reflexión sobre las causas y el sentido de los eventos, en beneficio de un enfoque probabilístico basado en las leyes matemáticas para detectar los factores de riesgo y prevenir su aparición. Ahora bien, los eventos en cuestión (el asesinato o secuestro de un trabajador humanitario, el ataque a una ambulancia en ruta o el bombardeo de un hospital, por ejemplo) son demasiado raros y diversos para modelarlos a partir de series estadísticas, señala Fabrice Weissman.

Los manuales recomiendan entonces definir una “estrategia de seguridad”, basándose preferentemente en un enfoque llamado de “aceptación”. Una estrategia de aceptación pretende cultivar la buena voluntad de una población y sus representantes hacia los trabajadores humanitarios a través de la defensa de su imagen como “gente buena que hace un buen trabajo”. Para ello, el GPR 8 invita a considerar a la prensa y a los periodistas como un factor de riesgo mayor, pues “una declaración mal formulada [podría] pone[r] al personal directamente en peligro e incluso provocar la expulsión de un país”³¹. Para controlarla, los procesos de comunicación estandarizados deben asegurar que, desde el guardia hasta el presidente, la organización transmita un solo y mismo mensaje – y que ningún documento o declaración no autorizados se filtren. Más allá de la palabra, es el conjunto de comportamientos de los trabajadores humanitarios lo que se trata de estandarizar, a través de códigos de conducta y de procedimientos operacionales, con el fin de asegurar que la estrategia planeada sea bien aplicada.

LOS SUPUESTOS IDEOLÓGICOS DE LOS MANUALES DE SEGURIDAD

La particularidad de los manuales de segunda generación no es recomendar el uso de reglas, indicadores y procedimientos. Estos dispositivos de regulación preexistían a la dinámica de profesiona-

lización del sector de la seguridad y a la inclinación hacia un enfoque de gestión. Su particularidad reside en cambio en multiplicar estas herramientas de forma considerable y transmitir, bajo la apariencia de recomendaciones técnicas, supuestos ideológicos específicos evidenciados por Monique J. Beerli y Fabrice Weissman.

En primer lugar, la guía GPR 8 y las guías que se inspiran en ésta, promueven una *visión apolítica* de las cuestiones de seguridad, considerándolas como problemas técnicos que requieren de soluciones técnicas. Los manuales ocultan los conflictos sociales y políticos, las relaciones de fuerzas y los intereses que modelan el escenario en donde los actores de la ayuda humanitaria negocian su presencia y su protección. Este *apoliticismo* es fomentado por el empleo de la noción misma de “riesgo”. Como lo explica el sociólogo Patrick Peretti-Watel, el riesgo es “un peligro que se considera aleatorio, sin causa. Es un peligro para el cual se trata menos de imputar los eventos pasados a culpables que de prever los casos futuros³²”. La visión apolítica es evidente en las recomendaciones que conciernen a los medios de comunicación, considerados, en el mejor de los casos, como simples relevos de campañas de marketing uniformizadas, proyectando la imagen de organizaciones armónicas y consensuales. Por lo demás, ellos representan una amenaza que hay que neutralizar. Esta desconfianza cara a cara de la esfera pública, contrasta fuertemente con las prácticas de MSF-Francia entre las décadas de 1970 a 2000, caracterizadas por el recurrente llamado al público para reforzar el posicionamiento de la asociación en sus negociaciones (con frecuencia conflictivas) con los diversos poderes políticos o militares susceptibles de amenazar su seguridad³³. En esta obra, la historia de los esfuerzos desplegados por MSF-Suiza para obtener la liberación de su voluntario secuestrado en el Cáucaso nos da un ejemplo.

El segundo supuesto de los manuales es el *positivismo* que conduce a ver la guerra como una suma de riesgos controlables mediante el cálculo y la planificación. Ahora bien, incluso a la luz de las teorías de gestión a las que el GPR 8 se adhiere, esta confianza en la capacidad de la razón para superar todos los fenómenos, siempre y cuando se destinen los medios y conocimientos necesarios, parece obsoleta. Desde hace unos quince años, autores como Dominique Genelot, por ejemplo, invitan a pensar en la organización y la dirección de las empresas a partir de la noción de “complejidad”³⁴, empleada para designar “todo lo que escapa, completa o parcialmente, a nuestra comprensión y a nuestro control”. El enfoque positivista de los manuales también está en contradicción con la reflexión de los teóricos militares que, tras las huellas de Clausewitz consideran a la incertidumbre, desde el siglo XIX, como la primera característica del campo de batalla. Ante la “neblina de la guerra” y el comportamiento difícilmente previsible de la maquinaria militar, sometida al fenómeno de “fricción” numerosos teóricos militares recomiendan, igual que el general Vincent Desportes, recurrir a dispositivos fundados en “la confianza en el hombre y la flexibilidad de los sistemas³⁵”.

Ahora bien, la *desconfianza frente al hombre* es el tercer supuesto transmitido por los nuevos manuales de seguridad. Estos últimos manifiestan en efecto una triple desconfianza: hacia las poblaciones que los actores de la atención humanitaria se supone van a ayudar, pero que los manuales invitan a

considerar como una fuente de amenazas; hacia el gran público y los líderes de opinión considerados como vectores de riesgo para la reputación de la organización; y por último hacia el propio personal humanitario: el GPR 8 y las prácticas que de ahí se inspiran, desconfían del juicio subjetivo del personal en el terreno, por eso se prefiere una tabla matricial; desconfían de su espíritu de iniciativa, por eso se prefieren los procedimientos estandarizados; y desconfían de su lealtad, por eso se prefieren las cláusulas de exención de responsabilidad anexadas a sus contratos de trabajo.

El espíritu de aventura de los primeros trabajadores humanitarios de MSF, descrito por Bertrand Taithe, patente en la noción de “aristocracia del riesgo”, representa un riesgo particular a ojos de los especialistas. Los manuales de seguridad de la década del 2000 multiplican las referencias negativas hacia los “dinosaurios”, los “cowboys”, los “machos dominantes adictos a la adrenalina”³⁶, que “creen poder enfrentar los peligros porque lo han hecho por años”³⁷ cuando son las reliquias de una época pasada “donde las amenazas eran menos numerosas y el respeto a las organizaciones humanitarias era mayor”³⁸. El voluntario ideal no mide los riesgos y los peligros de su misión y no está “comprometido” en la acción. Es dócil y responsable: confía en los expertos para analizar los riesgos de manera objetiva y saber cómo hablar y comportarse (incluso sexualmente) para mantenerse seguro, proteger a sus camaradas... y a su institución.

También se puede detectar un cuarto supuesto en los manuales: la legitimación de una *ética racional-legal del sacrificio*. Según el GPR 8, en efecto, una “buena gestión de la seguridad operacional” no podría eliminar en su totalidad los peligros ni evitar las pérdidas. Pero debe asegurar que el “riesgo residual” sea minimizado a través de procedimientos que se supone reducen la probabilidad y el impacto de los incidentes; y que ese “riesgo esté justificado considerando las ventajas potenciales ofrecidas por el proyecto o programa”. Los peligros y los sacrificios son aceptables siempre y cuando los procedimientos sean respetados y la relación costo/beneficio sea favorable.

En este contexto, la introducción de la gestión de riesgos en la acción humanitaria es sintomática de un fenómeno más grande, que la politóloga Beatrice Hibou califica de “burocratización neoliberal”³⁹: la invasión de las relaciones sociales por formas de regulación burocrática que emanan del sector privado y se basan en abstracciones que le son propias⁴⁰. Es así como, en el ambiente de la ayuda, el concepto de riesgo actuarial es utilizado para aprehender los peligros a los que están expuestos los trabajadores humanitarios en zonas de guerra; y cómo los cálculos costo/beneficio son empleados para juzgar el nivel aceptable de su exposición. Los manuales de seguridad encarnan de este modo la extraña mezcla de ideología neoliberal y la fantasía de la planificación tecnocrática propia de numerosas herramientas de la acción humanitaria contemporánea (como el “marco lógico”, método de gestión que presenta los proyectos en la forma de una tabla en la que se destacan el objetivo general, los objetivos específicos, las actividades, los indicadores y las condiciones de realización⁴¹).

LA SEGURIDAD EN LA PRÁCTICA

Es necesario un proceso de observación etnográfico para describir con precisión el uso de las herramientas, procedimientos, manuales y cursos de capacitación en seguridad, así como su influencia concreta en el funcionamiento de MSF y de otras organizaciones⁴². Los relatos reunidos en esta obra no tienen semejante ambición. Su objetivo es ante todo, ilustrar el desfase entre la visión apolítica y positivista de los peligros transmitida por la gestión de riesgos, y la experiencia de los equipos responsables de la seguridad de las misiones o de la liberación de un rehén. También ofrecen una visión de conjunto de la forma en la que los dilemas que se suscitan al asumir los riesgos de una misión — objetivo de las “reglas de oro” formalizadas en la década de 1990 —, fueron planteados y resueltos en las situaciones estudiadas.

Los tres últimos capítulos del libro describen primero, la diversidad de los peligros a los cuales se enfrentan los equipos de MSF, y de los cuales, la mayoría de las veces, es imposible dar cuenta en términos de “falta de neutralidad o de independencia”, para retomar la interpretación dominante de los estudios cuantitativos y los manuales de seguridad. Estos peligros están asociados a las diversas prácticas de terror de los combatientes: el linchamiento de los enemigos heridos en el seno de los hospitales por parte de milicianos centroafricanos; el ataque con armas automáticas a una reunión de notables en el seno de un hospital en la República Centroafricana; el bombardeo de hospitales por el ejército sirio; el secuestro, la ejecución o la reventa de rehenes por los grupos armados sirios; el asesinato, por estos mismos grupos, de supuestos traidores y apóstatas entre los pacientes y el personal, el tráfico de seres humanos en el Cáucaso, alimentado por una campaña de pacificación de una brutalidad extrema. Pero los peligros también están asociados a la microhistoria de las misiones y a los comportamientos individuales de sus miembros. Puede tratarse de un conflicto social que degenera en amenazas de muerte en la República Centroafricana, del padre de un paciente que, considerando que su hijo no fue atendido adecuadamente, amenaza con su arma a un médico en Yemen, o incluso de un jefe de misión que alimente las sospechas de los servicios secretos rusos, al servir de guía a una delegación de militares norteamericanos en el Cáucaso.

Estos estudios también muestran que el análisis de riesgos realizado por los responsables operacionales está muy lejos de ser un proceso que neutralice el factor humano en beneficio de la racionalidad matemática. La comprensión del contexto y de los riesgos está influida por la trayectoria individual de los jefes de misión y de los coordinadores de proyecto, su conocimiento previo del país, su interés en su historia y la de sus actores políticos y su red personal de relaciones. La diversidad de personalidades y de circunstancias se refleja en sus formas de informarse o de crear una red de contactos. Algunos prefieren mantener su distancia con la sociedad local, por temor a quedar atrapados en las luchas de poder de grupos antagónicos; otros consideran oportuno constituir una red de amigos que los ayuden a comprender el entorno y, llegado el caso, contribuyan directamente a la protección de la misión utilizando su influencia o transmitiendo a tiempo información importante.

Sea cual sea su enfoque, los responsables de las operaciones deben lidiar con situaciones complejas y volátiles. Los tres últimos capítulos reproducen la “neblina” en la cual deben tomar decisiones, las fricciones asociadas al funcionamiento de la maquinaria MSF, y la imposibilidad de recurrir a los procesos estandarizados para hacer frente a la incertidumbre. Los límites de las “directrices” y de las capacitaciones son particularmente evidentes en el caso del secuestro relatado en el libro: la confusión sobre la identidad y los motivos de los secuestradores obliga a los negociadores a tomar decisiones arriesgadas, incluso haciendo a un lado las recomendaciones de los expertos privados y del gobierno. En esas situaciones de incertidumbre, es frecuente que surjan divergencias de análisis, a veces profundas, entre equipos de terreno sucesivos o entre el terreno, la coordinación y la sede en cuanto al análisis del contexto, los peligros que se derivan o la utilidad de las misiones.

La seguridad es constantemente el fruto de las negociaciones con las autoridades políticas y militares, en las que se consideran la elección de las actividades, los servicios prestados, el intercambio de recursos de MSF (salarios, alquileres), las presiones públicas, así como la calidad de las relaciones entabladas por los responsables de operaciones con su entorno. También se observa el pragmatismo de los equipos que llegan incluso hasta delegar una parte de la gestión de la seguridad a un contratista político-militar salafista en Siria o al sacerdote de una misión católica en RCA.

Por otro lado, la libertad individual de los voluntarios de terreno está enmarcada por reglas que conciernen a sus desplazamientos y a sus comportamientos (vestimenta, actitud, vida afectiva, etc.), reglas dictadas tanto por razones de seguridad, como para facilitar la gestión de los recursos humanos. Los relatos muestran indirectamente que el miedo, la angustia, la culpabilidad, la exaltación, la valorización del coraje y de la fuerza de carácter, juegan un papel importante en la forma en la que los miembros de la asociación aprecian los riesgos y el valor de su acción. Pero también muestran que la mayoría de las veces, estas emociones y estos valores no son expresados. Además, se percibe el tabú que reina sobre ciertas formas de violencia consideradas deshonorosas - actos de tortura o agresiones sexuales por ejemplo -, y la falta de transparencia entre las organizaciones humanitarias (incluso entre secciones de MSF) sobre los eventos de seguridad que les afectan. Esta falta de información, así como la actitud de algunos coordinadores de proyecto al estimar que las cuestiones de seguridad son de su exclusiva responsabilidad, impiden a veces al personal de terreno evaluar los riesgos a los cuales se exponen durante su misión.

Los relatos aquí incluidos también ponen de relieve las dificultades de interpretación de las reglas que se supone enmarcan la toma de riesgos (tal como ocurre con las “reglas de oro”). Cuando el gobierno sirio bombardea los hospitales en zona rebelde, cuando los grupos yihadistas declaran que “las ONG extranjeras infieles no son bienvenidas en Siria” o cuando un cirujano sirio de MSF, conocido por su ateísmo militante, es secuestrado durante su turno de guardia en el hospital y luego ejecutado, ¿está la organización en la mira? ¿Las actividades de MSF en estos contextos justifican el riesgo? Las opiniones divergen entre las secciones y en el seno mismo de éstas. Si bien las cifras sobre las actividades y la noción de eficacia operacional son citadas en estos debates, la determina-

ción del riesgo aceptable en Siria no se reduce al cálculo costo/beneficio y al respeto de los procedimientos. Incluye principalmente el sentimiento de los equipos de terreno de “estar ahí donde se necesita estar”. Por último, estos estudios señalan el papel ambivalente de las sedes de MSF. Al ser muy activas en la gestión de la seguridad, contribuyen, desde el punto de vista de los equipos, a sobreexponerlos o a sobreprotegerlos según el caso.

DEL BÚNKER AL MÁRTIR HUMANITARIO

Los equipos de MSF citados en estos estudios no están expuestos al síndrome de “bunkerización” descrito por Arnaud Dandoy o Mark Duffield. Hay que señalar que, a diferencia de las Naciones Unidas y de muchas grandes ONG, las unidades especializadas dedicadas a la seguridad en MSF están todavía en una fase inicial de su desarrollo, y sus prerrogativas no son mayores que las de los departamentos de operaciones, que siguen siendo los responsables últimos de los riesgos que se asumen. No obstante, es preocupante la expansión aparentemente irresistible de la cultura dominante de la gestión de riesgos. Respondiendo a la necesidad de normalizar la exposición al peligro de los trabajadores humanitarios y de proteger sus instituciones de los riesgos legales y la reputación, dicha gestión de riesgos representa una amenaza para los actores de la ayuda humanitaria. Por un lado, refleja una promesa de protección que es incapaz de sostener y, por el otro, oculta las dimensiones sociales y políticas de su seguridad. Por último, fomenta una tendencia de las organizaciones humanitarias hacia el autoritarismo.

La “bunkerización” y la parálisis operacional no son sino algunas de las posibles consecuencias de la expansión de esta cultura de la gestión de riesgos. En el otro extremo, ésta puede contribuir a volver aceptable el incremento en el número de muertos, heridos y secuestrados, según una lógica que combina la normalización burocrática de la exposición al peligro y la “heroización” de los trabajadores humanitarios. Esta última toma notablemente forma en campañas de opinión que denuncian la violencia perpetrada contra los actores de la ayuda y participan en la transformación simbólica de los trabajadores humanitarios en héroes y mártires de las guerras contemporáneas⁴³. En todo caso, ya sean sobreexpuestos o sobreprotegidos, los trabajadores humanitarios tienden a ser despojados de su sentido de compromiso en las situaciones peligrosas, mientras que sus empleadores multiplican los procedimientos para protegerse de los riesgos legales y de reputacionales en caso de accidente.

La alternativa a esta tendencia no es rechazar en bloque los indicadores y las reglas de seguridad. Es reconocer que las situaciones peligrosas en las cuales los actores humanitarios intervienen implican una parte irreductible de incertidumbre que exige “apostar”⁴⁴. La experiencia de otros profesionales ante la incertidumbre (como los policías, los médicos o los bomberos⁴⁵) muestra que estas “apuestas” son menos riesgosas cuando se basan en el análisis concreto de cada situación – y no en explicaciones y recomendaciones generales – ; cuando se basan en la experiencia y el discernimiento de los profe-

sionales – en vez de la aplicación mecánica de rutinas o de procedimientos formales; y cuando son objeto de deliberación sobre los medios y los fines de las acciones a emprender – en lugar de un arbitraje autoritario y confidencial. La alternativa a la cultura dominante de la seguridad implica entonces, confiar en la sabiduría práctica de los trabajadores humanitarios y contribuir a su desarrollo mediante el recuento y el análisis de sus experiencias ante los peligros.

Notas de pie de página

1. Traducido al español por Sofia Sarquís.
2. Ver Claude Bruderlein y Pierre Gassmann, “Managing security risks in hazardous missions: the challenges of securing United Nations access to vulnerable groups”, *Harvard Human Rights Journal*, vol. XIX (Spring), 2006, p. 63-93.
3. *Ibid.*
4. Tales como la Oficina de Seguridad de las ONGs en Afganistán (ANSO), creada en 2002; el Comité de Coordinación de la acción de las ONGs en Iraq (NCCI), creado en 2003; el Programa para la Seguridad de las ONGs en Somalia (NSP), establecido en 2004; Oficina de Seguridad de las ONGs en Gaza (GANSO), creado en 2007; etcétera
5. Como la Asociación para la Seguridad de ONGs Internacionales (INSSA) en EE.UU., www.ingossa.org; o el Foro Europeo de Seguridad Interagencial en Europa, www.eisf.eu
6. Tales como los “Minimum Operating Security Standards” definidos por *InterAction*, la base de datos *Aid Worker Security Database (AWSDB)*, la guía de buenas prácticas “Operational security management in violent environments” publicada por el Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI), el “Security Management Training Course” desarrollado por *InterAction* y *RedR* con el apoyo de USAID/OFDA (Oficina de Asistencia para Desastres de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América).
7. Como *RedR*, especialista en cursos de capacitación, o la ONG International Safety Organisation (INSO) dedicada por completo al análisis y a la asesoría en seguridad, www.ngosafety.org
8. “En el curso de los últimos diez-quince años, el ambiente operacional de las ONGs se ha vuelto cada vez más peligroso. Los incidentes graves – asesinatos, secuestros o ataques que resultan en heridas graves – van en aumento, lo mismo que las agresiones de origen político contra los trabajadores humanitarios”, se alarman por ejemplo los miembros de *InterAction* en 2015, www.interaction.org/work/security
9. Mark Duffield, “Risk management and the fortified aid compound: Everyday life in post-interventionary society”, *Journal of Intervention and State building*, vol. IV, no 4, 2010, p. 453-474 ; Mark Duffield, “Risk management and aid culture in Sudan and Afghanistan”, *Juba Report*, noviembre 2011 ; Mark Duffield, “Challenging environments: Danger, resilience and the aid industry”, *Security Dialogue*, 2012, vol. XLIII, n° 5, p. 475-492.
10. Arnaud Dandoy, *Insécurité et aide humanitaire en Haïti : l'impossible dialogue ? Décrypter les enjeux des politiques sécuritaires des organisations humanitaires dans l'aire métropolitaine de Port-au-Prince*, Groupe URD, Port-au-Prince, septiembre 2013.
11. La tendencia a crear barreras de los actores humanitarios en lugar de tratar de prescindir de ellos, está también en el corazón de la crítica desarrollada por la investigadora Larissa Fast, quien motiva a los actores de la ayuda humanitaria a mantener una cierta distancia de las normas de seguridad dominantes para renovar con las poblaciones relaciones de confianza basadas en la empatía y la proximidad (*Aid in Danger: The Perils and Promise of Humanitarianism*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 2014). Para la socióloga Silke Roth, la desmotivación y falta de compromiso acechan a los trabajadores humanitarios sometidos a un régimen de seguridad que los aleja de las poblaciones y los priva de su autonomía – en especial del placer de tomar riesgos calculados y justificados ante sus

- ojos (“Aid work as edgework – Voluntary risk-taking and security in humanitarian assistance, development and human rights work “, *Journal of Risk Research*, vol. X VIII, no 2, 7 febrero 2015, p. 139-155).
12. “Where is everyone? Responding to emergencies in the most difficult places”, Informe MSF, 2014.
 13. Ver el informe de la semana de los jefes de misión de MSF-Francia, mayo, 2012; entrevistas realizadas en 2013-2014 con diez responsables de programa y tres directores de operaciones de MSF-Francia, MSF-Bélgica, MSF-Suiza (Fabrice Weissman, “Sécurité et prise de risques en mission, synthèse des premiers entretiens”, 26 febrero, 2014, París, Crash).
 14. Claire Magone, Michaël Neuman et Fabrice Weissman (dir.), *Agir à tout prix ? Négociations humanitaires : l'expérience de Médecins Sans Frontières*, La Découverte, Paris, 2011.
 15. La Carta Magna actual de MSF que data de 1992, mantiene, ligeramente modificado, este párrafo.
 16. Ver Monique J. Beerli, *Securitizing Professions? A Sociology of Humanitarian-Security Professionals and Their Practices of Protection*, IPS Doctoral Workshop, Ottawa, 25-27 July 2014.
 17. Human Security Report Project, *Human Security Report 2009-2010: The Causes of Peace and The Shrinking Costs of War*, Oxford University Press, Oxford, 2010, p. 121.
 18. Según datos de la Universidad de Uppsala, la guerra en Siria es el principal responsable de la cuadruplicación del número de muertos en los combates registrados en el mundo entre 2011 y 2014 (de alrededor de 22,600 a más de 101,000). 2014 sería el año más letal desde la caída del muro de Berlín, aunque su letalidad se mantiene dos veces menor que la de un año promedio durante la guerra fría. Therese Pettersson y Peter Wallensteen, “Armed conflicts, 1946-2014”, *Journal of Peace Research*, julio 2015, vol. 52, no 4, p. 536-550.
 19. Christophe Cornevin, “Les rapt de Français explosent dans le monde”, *Le Figaro*, 25 enero 2010.
 20. Ver WFP Executive Board, “Annual Performance Report 1995 et 2014”, <http://executive-board.wfp.org/board-documents>
 21. Ver Mark Duffield, *Global Governance and the New Wars: The merging of development and security*, Londres, Zed Books, 2001 ; Para un punto de vista de MSF, ver Fabrice Weissman (dir.), *À l'ombre des guerres justes. L'ordre international cannibale et l'action humanitaire*, Flammarion, Paris, 2003 ; François Jean et MSF (dir.), *Face aux crises*, Collection Pluriel, Hachette, Paris, 1993.
 22. Ver Soraya Boudia, “La genèse d'un gouvernement par le risque”, Dominique Bourg *et al.* (dir.), *Du risque à la menace. Penser la catastrophe*, Presses universitaires de France, Paris, 2013, p. 57-76.
 23. Ver Jean-Baptiste Fressoz y Dominique Pestre, “Risque et société du risque depuis deux siècles”, Dominique Bourg *et al.*, *Du risque à la menace. Penser la catastrophe*, Presses universitaires de France, Paris, 2013, p. 19-56.
 24. La historiadora Soraya Boudia explica que la extensión a las cuestiones ambientales de las técnicas de gestión de riesgos formalizadas en Estados Unidos, a principios de la década de 1980,

procede de una lógica similar: “Contener los desbordamientos materiales y políticos engendrados por actividades cuyo desarrollo las autoridades juzgan inexorable, a pesar de los costos sanitarios y ambientales.” El manual federal de gestión de riesgos (considerado como la “biblia” en la materia) se apoya en las investigaciones financiadas por la Corporación Rand y la Fundación Ford, a raíz del aumento de las protestas de los ambientalistas por las mareas negras, los pesticidas y la energía nuclear. Dichas investigaciones incluyen trabajos de psicología cognitiva sobre la percepción de los riesgos y la manera de volverlos aceptables a los ojos de la opinión pública; y trabajos de econometría que basan la gestión de riesgos en el cálculo de relaciones costo/beneficio. Ver Soraya Boudia, “La genèse d’un gouvernement par le risque”, *ibid.*

25. Ver Michel Tondellier, “L’action organisée face à la prise de risque : l’héroïsme “au travail” et son institutionnalisation”, colloquio “Acteur, risque et prise de risque” del Centre lillois d’études et de recherches sociologiques et économiques, UMR 8019, CNRS, Lille, 2004 ; Patrick Le Gal, “L’esprit de sacrifice dans une armée professionnelle d’aujourd’hui”, Christian Benoît, Gilles Boetsch, Eric Deroo y Antoine Champeaux (dir.), *Le sacrifice du soldat : corps martyrisé, corps mythifié*, CNRS Editions, Paris, 2009, p. 56-59.

26. Según el sociólogo Patrick Peretti-Watel, las mentalidades contemporáneas estarían marcadas por lo que el sociólogo Jean Kellerhals denomina el “providencialismo”: la “primacía de la preocupación por la protección del individuo contra el entorno social, incluso contra las consecuencias de sus propias decisiones”. La demanda de protección y la búsqueda de responsabilidad cuando ésta falta, son responsables de lo que Anthony Giddens llama el “desencantamiento de las relaciones sociales”, el hecho de que la intensificación de las interacciones nos vuelve dependientes de sistemas técnicos complejos de los cuales los expertos se sienten garantes. Al respecto, la búsqueda de responsabilidad traduce el nuevo individualismo pero también la oposición del público al poder de los expertos y autoridades de los cuales depende cada vez más. Ver Patrick Peretti-Watel, *La société du risque*, La Découverte, Paris, 2010, p. 47-50.

27. Ver Michael Power y Armelle Lebrun, *La société de l’audit*, La Découverte, Paris, 2005 ; Michael Power, *Organized Uncertainty: Designing a world of risk management*, Oxford University Press, Oxford, 2007.

28. Ver Imogen Wall, “NRC kidnap ruling in wake up for aid industry”, IRIN News, 25 novembre 2015, <http://www.irinnews.org/report/102243/nrc-kidnap-ruling-in-wake-up-call-for-aid-industry>

29. Como recordatorio, MSF está organizado en un movimiento internacional que comprende cinco centros operacionales y dieciséis secciones socias (ver anexo “A propósito de MSF”).

30. Adele Harmer et al., *Good Practice Review: Operational security management in violent environments*, Londres, Humanitarian Practice Network, ODI, 2e edition, 2010, p. xviii.

31. Adele Harmer et al., *op. cit.*, p. 159.

32. Y continúa: “La noción de riesgo aparece entonces como un reductor de incertidumbre, característico de la actividad prospectiva de un individuo que busca controlar su futuro o el de los demás, a semejanza del asegurador o el actuario. El riesgo es finalmente un peligro que prolifera, en la medida en la que esta noción induce una multiplicación, por lo tanto, una dispersión de las relaciones causales”, *op. cit.*, p. 14-15.

33. Ver Fabrice Weissman, “ Silence on soigne ! “, Claire Magone, Michaël Neuman, Fabrice Weissman (dir.), *Agir à tout prix ? Négociations humanitaires, l'expérience de MSF*, op. cit., p. 233-262.
34. Dominique Genelot et Jean-Louis Le Moigne, *Manager dans la complexité : Réflexions à l'usage des dirigeants*, 4^e Edition, Julhiet INSEP Consulting, Paris, 2011.
35. Vincent Desportes, *Décider dans l'incertitude*, 2^e Ed., nouvel avant-propos, Économica, Paris, 2015. Clausewitz utiliza la noción de “neblina de la guerra” para describir la falta de fiabilidad de la información a disposición del oficial: “En la guerra mucha de la información es contradictoria, otra incluso es falsa y la mayoría es incierta; los hechos son rara vez totalmente conocidos, y sus motivaciones menos aún” (Clausewitz, citado en Desportes, p. 37). La noción de “fricción” nos remite, por su parte, a los “incidentes menores cuyo número se desconoce – del tipo de los que no se pueden realmente prever – y que se combinan para disminuir el nivel general de la eficacia, de tal forma que no se llega nunca a alcanzar el objetivo establecido” (Clausewitz, citado en Desportes, p. 38-39).
36. Koenraad Van Brabant, “Mainstreaming the organisational management of safety and security: A review of aid agency practices and a guide for management”, Humanitarian Practice Network, ODI, Londres, marzo 2001, p. 17.
37. Adele Harmer *et al.*, op. cit., p. 124.
38. Koenraad Van Brabant, 2001, op. cit., p. 49.
39. Beatrice Hibou, *La Bureaucratisation néolibérale*, La Découverte, Paris, 2013.
40. Beatrice Hibou es el ejemplo de una enfermera que pasa un tercio de su jornada de trabajo en documentarla, a través de formularios estandarizados de los cuales una gran parte fueron elaborados por consultores externos al ambiente médico, y que al regresar a su casa, debe batallar con las diversas formalidades necesarias para la administración de su suscripción al servicio telefónico y otras obligaciones burocráticas de la vida cotidiana cuyo sentido se le escapa, Beatrice Hibou, *La bureaucratization du monde à l'ère néolibérale*, Paris, La Decouverte, 2012, p. 5-14.
41. Ver Francois Giovalucchi y Jean-Pierre Olivier de Sardan, “Planification, gestion et politique dans l'aide au développement : le cadre logique, outil et miroir des développeurs”, *Revue Tiers Monde*, 2009/2, n° 198.
42. En su estudio del impacto del marco lógico en las prácticas de desarrollo, Francois Giovalucchi y Jean-Pierre Olivier de Sardan, señalan el contraste entre su hegemonía ideológica y su uso limitado en la práctica. Y precisan: “Los significados ideológicos o los supuestos cognitivos más o menos integrados en la herramienta pueden ser aplicados, ignorados, transformados, rodeados, o desviados en la práctica. Un análisis riguroso [de la herramienta] como instrumento de acción pública debe entonces combinar tanto los puntos evidenciados de la ideología política y el modelo cognitivo incrustados [en la herramienta], como la descripción de sus usos prácticos”, “Planification, gestion et politique dans l'aide au développement : le cadre logique, outil et miroir des développeurs”, *ibid.*
43. Pensamos principalmente en el “Día Mundial de la Asistencia Humanitaria –que se celebra cada 19 de agosto desde el 2008, por invitación de las Naciones Unidas –, como un homenaje “a quienes perdieron la vida al servicio de una causa humanitaria”, así como en la aparición de monu-

mentos dedicados a la memoria de los trabajadores humanitarios fallecidos en misión que se han multiplicado durante los últimos años (en particular en Gran Bretaña, Canadá y Australia). Lo mismo que las campañas de opinión del tipo “Atención médica en situaciones de peligro” (CICR), “Proteger a los actores humanitarios” (ACF) que transmiten una imaginaria victimaria reforzando la “heroización” de los actores médicos y humanitarios. Ahora bien, como escribe el antropólogo Jean-Pierre Albert, “el heroísmo está asociado no al resultado de la empresa, sino a la aceptación del riesgo y del sufrimiento e incluso de la muerte”. Es así que, paradójicamente, el espíritu de sacrificio asociado al ethos caballeresco de los primeros trabajadores humanitarios es devuelto, al servicio de una racionalización de la exposición a los peligros que apela a un cálculo actuarial costo/beneficio. Ver Jean-Pierre Albert, “Du martyr a la star. Les métamorphoses des héros nationaux”, Pierre Centlivres, Daniel Fabre y Françoise Zonabend (dir.), *La Fabrique des héros*, Mission du patrimoine ethnologique,

Collection ethnologique de la France, cahier 12, Editions de la Maison des sciences de l’homme, Paris, 1998.

<http://sociologies.revues.org/3922>

44. En este sentido, la acción humanitaria pertenece al dominio de las profesiones de prácticas prudentiales descritas por Florent Champy de quien tomamos las observaciones que siguen. Ver Florent Champy, “Grand résumé de Nouvelle théorie sociologique des professions”, Presses universitaires de France, *Sociologies*, Paris, 2011, puesto en línea el 9 de mayo de 2012,

<http://sociologies.revues.org/3922>

45. *Ibid.*

2. Sobre el peligro, el sacrificio y la profesionalización: MSF y el debate sobre la seguridad

Michaël Neuman

Desde su nacimiento, Médicos Sin Fronteras (MSF) ha afirmado su vocación de trabajar en zonas de guerra: por esta razón, la cuestión del peligro al que se exponen sus equipos se ha planteado a lo largo de su historia. Nos proponemos aquí examinar bajo qué formas se ha manifestado la cuestión del riesgo desde la fundación de la asociación¹ hasta fines de la década de 2010, en particular en el marco de las discusiones en el consejo de administración, así como en las de los informes anuales presentados durante las asambleas generales. Veremos que los debates y reflexiones sobre los medios para prevenir los riesgos han sido influidos por el crecimiento de la organización, la evolución del contexto político, y por el advenimiento de un sector de la “seguridad humanitaria” en el seno del sistema de ayuda.

EL PERIODO DE FUNDACIÓN: LOS AÑOS 1970 Y 1980

LA VALORIZACIÓN DEL PELIGRO Y LA NEGATIVA AL SACRIFICIO

Los miembros fundadores de Médicos Sin Fronteras, en su mayoría marcados por sus experiencias con la Cruz Roja en Yemen o en Biafra (Nigeria) en los años 1960, han sido conscientes, desde el principio, de los peligros a los cuales se enfrentarían. En esos primeros años, la representación de la confrontación al peligro correspondía a una “aristocracia del riesgo²”. Es esta lectura romántica la que encontramos en la primera Carta Magna de la asociación que estipula que “anónimos y voluntarios [los Médicos Sin Fronteras] no esperan del ejercicio de su actividad ninguna satisfacción personal o colectiva. Ellos miden los riesgos y peligros de las misiones que llevan a cabo³”.

En su reporte anual de 1976, Bernard Kouchner, haciendo referencia a la misión de la asociación en Líbano, rinde así “un homenaje especial a los 56 voluntarios, hombres y mujeres, enfermeros y médicos, cirujanos y anestelistas que, en nombre de Médicos Sin Fronteras, dejaron la quietud francesa como voluntarios para enfrentar el miedo y el peligro en nombre de la fraternidad humana, en nombre de la acción médica⁴”.

A pesar de la salida de la organización en 1979 de muchos de los fundadores de MSF, incluido Bernard Kouchner, esta bravuconería, en forma de “heroización” de la narrativa, perduró, pero con un rechazo al sacrificio. Si bien se dice: “sabemos que habrá de pagarse un tributo [] porque nada grande se logra, nada se construye, nada se alcanza sin riesgos⁵”, la afirmación es de inmediato seguida por un llamado a la prudencia y a la obediencia a las consignas resultantes de las misiones exploratorias. En 1981, el presidente admite: “No se nos pide heroísmo, nos piden hacer nuestro trabajo lo mejor posible, lo más cálidamente posible y sobre todo se nos pide regresar⁶.”

Los años 1980 son para MSF una década de crecimiento muy rápido, tanto para la sección francesa cuyos ingresos pasan de 7.3 millones a 207 millones de francos entre 1979 y 1989, como para su envergadura internacional, ya que son creadas sucesivamente las secciones en Bélgica (1980), en Suiza (1981), en los Países Bajos (1984) y en España (1986). La sección francesa de MSF envía en misión a 600 personas entre 1983 y 1984, es decir cuatro veces más que a mediados de la década de 1970.

Además, a finales de la década de 1970, la asociación comenzó a trabajar bajo su propia bandera. Se instala en los campos de refugiados, y después, cuando se tiene la posibilidad, del otro lado de la frontera, en los territorios en conflicto: Afganistán, Honduras, El Salvador, Chad, Sudán, Eritrea, Uganda. La exposición es mucho mayor que antes.

En este entorno de riesgos, la asociación lamenta sus primeros muertos: decesos accidentales o a consecuencia de enfermedades. Los primeros incidentes de guerra son registrados en 1980. En Chad, un equipo es blanco de un francotirador aislado. Uno de los tres médicos ahí presentes es herido. El mismo año en Zimbabue, un auto es ametrallado, pero nadie resulta herido esta vez. En Uganda, donde el estado de inseguridad es total, “un equipo estuvo cerca de ser masacrado [pero] sólo fue robado⁷”. La asociación también lamenta⁸ arrestos y detenciones, que en ocasiones duran varios meses como en Turquía en 1981. Cada incidente se considera un evento aislado, sin una perspectiva más amplia. MSF no buscaba tendencias.

En los años siguientes, los incidentes se multiplican, pero siguen sin provocar respuestas más organizadas por parte de la institución. Lo que hoy llamaríamos “incidentes de seguridad” incluyen, por ejemplo, el bombardeo aéreo a los equipos en Tigray, Etiopía (1983), el tiroteo contra un avión que transporta voluntarios en Mozambique (1985), secuestros en Chad (de voluntarios de la sección belga en 1984) y en Somalia (1987), así como el conjunto de los peligros asociados a la misión en Afganistán (bombardeos, ataque a los convoys, etc.). Las misiones en Sudán, Afganistán y Mozambique se suspendieron o evacuaron.

Los inicios de la misión de MSF en Uganda, entonces inmersa en la hambruna de 1980, ilustran en parte esta gestión local e improvisada de la seguridad, en un contexto muy peligroso pero en el que MSF no ensayó ningún análisis político. Los equipos se enfrentan a la criminalidad - causada principalmente por los traficantes de ganado -, y a los comportamientos imprevisibles de los militares

en los retenes. Es por ello que la mayor exposición se daba en las carreteras. En ocasiones, los vehículos de MSF estaban en la mira. “Cuando nos topábamos con salteadores de caminos o militares de Tanzania, cruzábamos los dedos. Tomábamos la carretera temprano en la mañana - porque más tarde los militares que ya habían bebido demasiado se tornaban agresivos y peligrosos - y en la ciudad, manejábamos rápido para evitar las emboscadas”, recuerda Rony Brauman, responsable de la misión en sus inicios ⁹.

En 1987, ante la multiplicación de los secuestros que afectaban al personal humanitario (especialmente en Somalia) y a los periodistas (en particular en Líbano), la asociación se pregunta si hay una “nueva tendencia¹⁰”. Pero la respuesta del presidente entonces es negativa; no hay evolución en el discurso de la toma de riesgos - ni dramatización.

Sin embargo, aunque el término “gestión de riesgos” no es mencionado durante los debates, estos últimos muestran algunas regularidades en las prácticas de seguridad, marcadas por una profesionalización incipiente, una fuerte delegación en los grupos armados, el recurso a la denuncia pública y como último recurso la retirada.

VOLUNTAD DE PROFESIONALIZACIÓN, DELEGACIÓN, DENUNCIA, RETIRADA

El proceso de profesionalización iniciado a principios de los años 1980 surge de la voluntad de crear una organización estructurada, con el fin de aumentar la eficacia: en la recaudación de fondos, en el desarrollo de las relaciones con la prensa, en la introducción de un sistema homogéneo de recolección de datos y de listas de medicamentos “lo más coherentes y estandarizadas posible”, en la generalización del uso de radios y télex o en el uso de aviones para los desplazamientos¹¹. La función de coordinador – quien debe ser a la vez “ingenioso y diplomático” - emerge. El recelo en la asociación hacia la burocratización es contrarrestado con argumentos de seguridad y calidad en las comunicaciones pues, “no debemos dejar a equipos numerosos o dispersos en esos países peligrosos, sin contacto con Francia¹²”. Sin embargo, no existen los medios para establecer semejantes contactos. La sede de MSF es entonces una pequeña estructura cuyas comunicaciones con las misiones de terreno son muy limitadas, debido a la falta de recursos y de tecnología. Hay poca información disponible sobre los proyectos, con frecuencia deben pasar varios días hasta tener acceso a un teléfono, las cartas son recibidas y leídas semanas después de haber sido enviadas, sin ofrecer ninguna certeza sobre el estado de los remitentes en el momento de la recepción del correo.

En la práctica, MSF delega una gran parte de la gestión de la seguridad (y de la logística) a los beligerantes, los cuales, según la asociación, deben hacer su parte del trabajo de socorro. En Eritrea o en Afganistán por ejemplo, los equipos cruzan las fronteras en los convoys de la guerrilla (la solución más evidente para la seguridad). Esta práctica no es un simple paréntesis: de hecho, en Angola, se continúa hasta mediados de la década de 1990. Estas alianzas circunstanciales no se desarrollan sin

problemas – la logística no siempre acompañaba, las comunicaciones eran erráticas, las demandas financieras de los grupos armados eran en ocasiones abusivas, y la atención de los voluntarios enfermos era a veces inadecuada. Pero estas dificultades no cuestionaban el modo de operar, ni su legitimidad: era así cómo se hacían las cosas.

A pesar de su rápido crecimiento, MSF sigue siendo en esa época una organización de tamaño reducido cuya notoriedad más allá de las fronteras francesas era limitada. Los encuentros organizados con los grupos políticos y militares en los países en los que MSF desea intervenir son más bien una ocasión para darse a conocer que reuniones de negociación. Para reforzar su influencia y salir de situaciones peligrosas, los dirigentes de MSF apuestan esencialmente a la movilización de la opinión pública.

Es así cómo se organizan campañas de denuncia después de la detención por el poder afgano prosoviético del Dr. Augoyard, médico de la asociación Asistencia Médica Internacional (AMI), capturado el 16 de enero de 1983, en la provincia de Logar. Una práctica similar se dio cuando se trató de denunciar los bombardeos del ejército soviético a hospitales mantenidos por equipos extranjeros¹³. MSF, conjuntamente con la AMI, Médicos del Mundo (MDM) y la Federación Internacional de Derechos Humanos (FIDH), aspiraron a establecer una carta para la protección de los equipos médicos entre 1983 y 1984. Pero finalmente el proyecto fue abandonado, porque esta carta habría implicado una oficialización sistemática de las actividades de MSF, lo cual habría estado en contradicción con la práctica y el deseo de la organización de mantener un estado no oficial en países como Pakistán - utilizado como base de retaguardia de la misión afgana -, o de las regiones de Eritrea y Tigray, en Etiopía.

Finalmente, la última modalidad de respuesta a los riesgos es la retirada. Se decide así la interrupción de programas, a partir de 1981, en Uganda, a raíz de incidentes específicos, así como en Irán en 1982, debido a un contexto generalizado de inseguridad y de problemas de acceso a las poblaciones. Estas decisiones de retirarse son tomadas por la sede, y a veces, como en el caso de Uganda en julio de 1981, contra la voluntad de los equipos de terreno.

EL GIRO DE LA DÉCADA DE 1990: FORMALIZACIÓN DE MANDOS, DINÁMICA DE PROFESIONALIZACIÓN Y TENSIONES CON LAS PRÁCTICAS

CRECIMIENTO Y FIN DE LA GUERRA FRÍA

La sección francesa de MSF prosigue su crecimiento. El número de puestos de voluntarios internacionales aumenta de 275 en 1990 a 426 en el 2000. La sede también gana importancia, pasando de unos 50 a 150 empleados en el mismo periodo. MSF se convierte en una organización interna-

cional que dispone, en el 2000, de secciones en 19 países. Su nivel de notoriedad se encuentra cada vez más establecido. MSF, sobre todo, se ve confrontada, como el resto del mundo, a los cambios geopolíticos generados al final de la guerra fría.

La retirada del ejército soviético de Afganistán es para MSF el primer signo de un cambio de época: “La resistencia se fragmenta”, se lee en septiembre de 1989¹⁴. Los muyahidines hacen comprender a MSF que las cosas han cambiado: “El beneficio que representa la presencia de los equipos humanitarios no es ya lo suficientemente grande para que ellos paguen el precio de una protección eficaz de los equipos [] La situación es cada vez más compleja: incluso pensar sobre los problemas de seguridad cada vez más agudos se torna muy difícil.”

Cuando las estrategias de alianza con los “combatientes de la libertad” se desmoronan, se abren nuevos espacios para MSF y los trabajadores humanitarios. En los antiguos conflictos bipolares como en las guerras que estallan en Somalia, en Liberia, en la ex Yugoslavia, o en la región de los Grandes Lagos, ahora es viable estar presente de uno y otro lado de las líneas del frente. En estas condiciones, las prácticas de “inclusión”, consideradas como último recurso a pesar de su lado romántico, caen progresivamente en desuso. MSF se ve obligado a adquirir más autonomía en materia de seguridad, en un contexto marcado por una sucesión vertiginosa de asesinatos masivos.

MSF ANTE SUS PRIMEROS MUERTOS DEBIDO A LA GUERRA

La multiplicación de los incidentes de seguridad hacen de 1988 el “año que vivimos en peligro¹⁵”. Y para su presidente, si no hubo víctimas fue “cuestión de suerte”. Esos temores se revelan exactos, porque durante la siguiente asamblea general, Rony Brauman deplora la muerte de dos voluntarios fallecidos cuando su avión es derribado en Sudán del Sur en diciembre de 1989, y la de una tercera persona asesinada en Afganistán en abril de 1990. Para MSF, se trata de los primeros muertos a causa de la guerra. La sección francesa pone fin a sus operaciones en ambos países.

El conflicto somalí, escenario junto con el Kurdistán iraquí de las primeras intervenciones militares internacionales desencadenadas en nombre de la protección de la asistencia humanitaria, inaugura una década marcada por la violencia de masas y el intervencionismo de la ONU. Los incidentes reportados durante los consejos de administración son incontables: sólo citaremos algunos, para ilustrar su variedad e impacto. “En el curso de los tres últimos meses, siete personas han sido heridas en misión: tres fueron ametralladas por un francotirador en Mogadiscio, y a cuatro les dispararon desde un helicóptero y dos bombarderos ligeros en Sri Lanka”, nos comunica el informe del presidente de junio de 1991. En octubre de 1991, en Vukovar (Croacia), durante un convoy de evacuación de heridos, un vehículo de MSF pasa sobre una mina antitanque sin duda colocada allí intencionalmente. Cuatro personas resultaron heridas, una de ellas de gravedad. En Liberia, las personas

sufren todo tipo de incidentes, pero además los saqueos de mayor envergadura afectan la intervención de MSF, así como la de las demás organizaciones humanitarias.

Las crisis en el África occidental y en la región de los Grandes Lagos destacan por la violencia extrema contra las poblaciones, en especial las observadas directamente por los equipos en Ruanda, en Burundi y en Zaire entre 1993 y 1997. También se distinguen por la intensidad de los problemas de seguridad. La reunión del consejo de administración de mayo de 1994 menciona, por ejemplo, la evacuación de un equipo de MSF-Bélgica de Butare en Ruanda, después de que “el hospital quedara sin pacientes, asesinados por las milicias, las Fuerzas armadas de Ruanda [FAR] y la guardia presidencial¹⁶, y parte del personal ruandés del hospital fuera ejecutado”. En el curso del genocidio perpetrado entre abril y junio de 1994, se calcula, en ausencia de cifras precisas, en más de doscientos el número de empleados de MSF asesinados.

El conflicto checheno en el Cáucaso ruso provoca también su dosis de incidentes, en particular secuestros para solicitar recompensas. Cuatro empleados internacionales de MSF, de las secciones belga y francesa, son secuestrados entre 1996 y 1997. En junio de 1997, un médico portugués es asesinado en Baidoa, en Somalia. Es la primera muerte por actos de violencia entre los voluntarios internacionales desde 1990.

LA SEGURIDAD HUMANITARIA, UNA PREOCUPACIÓN ESTRUCTURANTE DEL SISTEMA DE LA AYUDA

Así como lo señala Mark Duffield, el desarrollo de las operaciones de MSF en zonas de guerra se inscribe en un contexto “de expansión de la industria de la ayuda en todos los niveles: en términos de proyección geográfica, de disponibilidad del financiamiento, del nombre de organizaciones involucradas así como del espectro y de la complejidad de sus responsabilidades¹⁷”. Este despliegue de los actores de la ayuda humanitaria en el corazón de las zonas de conflicto aumenta considerablemente su superficie de exposición. En mayo de 1992, un delegado del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) muere en una explosión en Bosnia. En Burundi, cerca de veinte trabajadores internacionales mueren entre 1995 y 1997. En Chechenia, seis delegados del CICR son asesinados a sangre fría cerca de Grozny en diciembre de 1996.

Para los observadores del mundo de la ayuda humanitaria, estos eventos no representan ya “incidentes aislados”, sino que están interconectados en el seno de un discurso que da como un hecho el gran peligro para los trabajadores de la ayuda humanitaria, explicado principalmente por los cambios en la naturaleza de los conflictos contemporáneos¹⁸ y el debilitamiento del estatus de los trabajadores humanitarios. Privadas del marco ideológico y estratégico del enfrentamiento Oriente-Occidente, las guerras ya no obedecen más que a lógicas de resentimiento étnico o religioso y de depredación económica. Su particularidad será atacar como prioridad a las poblaciones civiles y a

los que vengan en su ayuda, consideran numerosos actores humanitarios, retomando por su parte el discurso sobre las “nuevas guerras”, popularizado por Mary Kaldor y Paul Collier¹⁹.

Es en este contexto que la cuestión de la seguridad de los trabajadores humanitarios se anota en la agenda de las instituciones internacionales. Citemos por ejemplo el comunicado final de la cumbre de los G8 que se lleva a cabo en junio de 1997, cuyo párrafo 65 expresa “serias preocupaciones sobre los ataques recientes contra los refugiados así como en contra de los empleados de las organizaciones humanitarias y de ayuda a los refugiados²⁰”; o la resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas 52/167 en relación con la seguridad y protección del personal humanitario adoptada en 1998.

La multiplicación de los incidentes provoca en el seno del sistema de la ayuda humanitaria un verdadero cambio de paradigma: la Comunidad Europea se vuelve un prescriptor de prácticas en materia de gestión de la seguridad. Un documento de reflexión de la Comisión Europea, en relación a la seguridad del personal humanitario, sugiere que los donantes exijan a sus socios demostrar su capacidad para evaluar las situaciones, llevar a cabo encuestas sobre los incidentes de seguridad, disponer de directrices en materia de seguridad y, por último, comprometerse a capacitar e informar a su personal²¹.

Entre los promotores de una gestión de la seguridad de “nueva generación”, Koenraad Van Brabant tiene un lugar predominante, tanto pesa en los procesos de profesionalización de la seguridad este antropólogo de formación, investigador del Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI) en Londres. “Los eventos recientes en Ruanda, en Chechenia y en otros lugares, demuestran la verdadera necesidad de las organizaciones de invertir en la adquisición de las habilidades adecuadas en materia de seguridad²²”, escribe Van Brabant, quien en esto es tan solo el precursor de una tendencia que se acentuará. Él considera que “la evaluación del riesgo y la definición de los comportamientos para disminuir los riesgos son habilidades con las cuales pocos empleados cuentan, en particular, los que no tienen formación militar profesional²³”.

Las organizaciones humanitarias se suscriben de manera casi unánime al nuevo modelo de lectura geopolítica de la época, así como a la necesidad de replantear de manera fundamental la seguridad de los trabajadores humanitarios²⁴. Las organizaciones de ayuda reclutan a sus primeros responsables de seguridad. Es el caso del CICR desde 1994, con la “Unidad de seguridad y gestión del estrés²⁵”, mientras las iniciativas en materia de seguridad humanitaria se multiplican²⁶. El mercado de la seguridad humanitaria está en pleno apogeo, desarrollado por militares ahora en el sector privado, a raíz de la disminución de los efectivos de los ejércitos occidentales con el fin de la guerra fría²⁷.

LA FORMALIZACIÓN DE LAS “REGLAS DE ORO” Y LAS DIFICULTADES PARA RESPETARLAS

Por primera vez en 1990, el informe anual presentado durante la asamblea general de MSF contenía una parte consagrada a los “problemas de seguridad”, “traídos al primer plano de nuestras preocu-

paciones”, que contemplaba diversas medidas: misiones más pequeñas (con el fin de limitar la exposición), objetivos de misión curativos (en la medida en que la exposición deba ser considerada en función de los beneficios médicos aportados por los proyectos), sesiones de información intensivas, visitas regulares por parte de los miembros del consejo de administración. Un sentido de responsabilidad colectiva de la asociación comienza a afirmarse, como lo atestiguan el número y la intensidad de los debates y controversias relativas a la seguridad en Somalia tan solo en 1991.

Después de los ataques ocurridos en Sudán del Sur y en Afganistán, la dirección de operaciones define en 1990 las “reglas de oro²⁸”, principios generales muy alejados de las recomendaciones técnicas y que retoman una parte del marco fijado por el presidente el mismo año: comprender el contexto, dar a conocer la acción de MSF, conducir como prioridad actividades curativas en los ambientes peligrosos, “jamás contar con una inmunidad humanitaria”. Por otra parte, dichas reglas reafirman explícitamente la preponderancia de la sede sobre el terreno en cuanto a la decisión de retirada se refiere, lo cual adquiere progresivamente un nuevo significado con el desarrollo de medios de comunicación que permiten a los responsables parisinos estar en contacto cada vez más regularmente con las misiones. En 1992, las reglas de oro son objeto de una importante enmienda: fijan una línea roja según la cual los equipos sujetos a un ataque específico debían ser retirados.

Preocupados por este cambio en la naturaleza de sus responsabilidades, y constatando que violaban regularmente la norma de retirada en caso de ataque, los responsables del programa manifestaron su descontento al consejo de administración. En Somalia, el ataque a los recursos materiales y al personal humanitario por parte de las milicias, obliga a MSF a reclutar guardias armados encargados de garantizar su seguridad. Es una forma de romper con las prácticas anteriores; en los hechos, la protección en Afganistán, Eritrea o Angola, ya no es garantizada por la autoridad política. Los equipos de MSF, en adelante responsables de pequeñas unidades militares, verán su posición fragilizarse en las negociaciones con este nuevo tipo de empleados.

Los debates que preceden y acompañan el recurso a guardias armados son extremadamente intensos, pero pesa más la decisión de preservar la misión en Somalia, “tomando en cuenta su utilidad práctica” y a falta de “soluciones alternativas²⁹”.

Mantener a los equipos en Burundi en la segunda mitad de la década de 1990 también es objeto de polémica. Entre 1995 y 1996, las agresiones y las amenazas contra las agencias humanitarias se multiplican³⁰. La situación allí es catastrófica; las masacres se realizan cerca de los equipos de MSF; frustrados de no poder viajar al lugar, los integrantes de las misiones viven al ritmo de las evacuaciones. La cuestión de la exposición al riesgo del personal y del mantenimiento de las actividades es objeto de numerosas discusiones en el consejo de administración. De tal modo que la pregunta se plantea sin precaución durante una reunión en junio de 1996, justo después del asesinato de tres delegados del CICR: “¿Por qué debemos permanecer cuando hay ya diecisiete extranjeros asesinados³¹?” A la pregunta de si vale la pena correr riesgos tan altos para implementar las actividades, la

directora de operaciones responde que en ocasiones se corren riesgos aun cuando no se cura a “muchas gente³²”. Por su parte, el director adjunto de operaciones encargado de las misiones de emergencia declara que él “no se ve informando a nadie que debe ir a Burundi³³”. Uno se pregunta: ¿por qué matan a las personas? ¿Debido al lugar donde estaban o porque eran trabajadores humanitarios? Los debates no proporcionan respuestas satisfactorias a estos interrogantes.

Los partidarios de mantenerse en el lugar presentan dos argumentos: la importancia de las necesidades de la población y la voluntad de los equipos de permanecer. La directora de operaciones es criticada, en parte, por el director de comunicación, antiguo responsable de programa, quien le reprocha su enfoque sacrificial. Pero ella a su vez, se enfrentaría a un enfoque más “sacrificial”, cuando, de visita en Burundi, desea sacar a los equipos del Norte contra la opinión del jefe de misión. Es la directora de operaciones quien debe informar ella misma a los equipos que parten, “porque en Recursos Humanos ya no querían ser los encargados de informarlo ³⁴”.

Durante el consejo de administración de junio de 1996, el presidente de la asociación Philippe Biberson, justifica por su parte, el quedarse: “Todo esto responde a una necesidad real y partir sería abandonar a las personas³⁵”. El consejo de administración después de una votación de once votos a favor y cuatro en contra, aprueba la permanencia de los equipos siempre y cuando éstos decidan por ellos mismos permanecer. Finalmente, se opta por la opción de quedarse, aunque a veces la asociación daba la impresión de conducir en la neblina, bajo la lluvia y sin un faro que la guiara.

Así, Burundi hizo volar en pedazos la “regla de oro”, en relación al ataque específico a los equipos. Los responsables de programas ya habían notado, desde hacía tiempo, el carácter inadecuado de esta regla, sobre todo, cuando la exposición al peligro era alta y, en particular, en los lugares donde el personal humanitario era regularmente víctima de ataques directos³⁶.

De hecho, aun cuando las misiones de terreno estuvieran sumergidas en múltiples situaciones de violencia, muchas veces los equipos permanecían, incluyendo, claro, las situaciones donde la capacidad de extracción era nula, como en Kigali, en Ruanda, en la primavera de 1994, o en Freetown en Sierra Leona en el invierno de 1998. En esos tiempos de desorden, es impresionante la intensidad de las discusiones y la participación de los miembros del consejo de administración, algunos de los cuales estaban encargados de supervisar ciertas misiones a las que visitaban (en Somalia, Yugoslavia, etc.) y compartían su análisis a su regreso.

RESISTENCIA A LA DINÁMICA DE LA PROFESIONALIZACIÓN

Se podría esperar que una organización que ha definido la profesionalización como una necesidad histórica³⁷, diera la bienvenida a los avances técnicos y burocráticos en materia de seguridad. Más aún cuando MSF es uno de los actores del proceso de normalización y profesionalización que, en

el seno del sector de la ayuda humanitaria, se ha acelerado considerablemente desde las crisis en los Grandes Lagos.

Sin embargo, a pesar de la fuerte presión por cambiar las prácticas, la asociación intenta escapar de la tecnificación y la profesionalización de la seguridad humanitaria. En 1991, su presidente, Rony Brauman, insiste en “los límites de una reflexión global sobre la seguridad³⁸” y expresa, dos años más tarde, su escepticismo con respecto a los “informes más bien imprecisos sobre la tendencia hacia un mundo cada vez más cerrado en un nuevo contexto internacional donde la acción humanitaria sería cada vez más difícil, y cada vez menos aceptada³⁹”. No obstante, MSF no está libre del discurso sobre las “nuevas guerras”. Muchos comparten la idea de un mundo diferente, más peligroso incluso para el personal humanitario.

En cambio, los mandos de la asociación expresan su desconfianza en relación a la dinámica de la profesionalización de la seguridad. “Después del *blues* de la acción humanitaria, ¡la seguridad de los trabajadores humanitarios es el tema en boga! Ciertas organizaciones ofrecen a sus voluntarios (pero ¿se les puede llamar voluntarios todavía?) cursos de capacitación en temas de seguridad - ¿qué hacer cuando uno es tomado como rehén? - impartidos por expertos en seguridad reclutados del personal retirado del ejército. Algunas llegan al extremo de ¡recomendar una asociación entre las ONGs y los servicios de inteligencia oficiales para organizar redes de información y de comunicación en las zonas sensibles!⁴⁰”, recuerda con vehemencia, en 1998, el presidente de MSF Philippe Biberson, partidario de mantener la especificidad de la organización en materia de gestión de la seguridad.

Las actividades de análisis son formalizadas con la creación, en 1995, del Centro de Reflexión de la Fundación MSF, que publica obras sobre las crisis más importantes – en la serie *Poblaciones en peligro* (*Populations en danger*) – y contribuye a las formaciones dirigidas a los coordinadores. Lejos de una sesión técnica, la “Semana del Contexto”, que se lleva a cabo por primera vez en 1995, se consagra al análisis del contexto de los actores - de ahí su nombre –, de las dinámicas políticas de los conflictos cuya lectura es indispensable en la gestión de las operaciones - y de la seguridad.

En el seno del consejo de administración se reserva un lugar especial a los “personajes renombrados y calificados”, tales como Jean-Christophe Rufin y el politólogo Guy Hermet.

Al mismo tiempo, se menciona con frecuencia⁴¹ el papel de las medidas de protección y su refuerzo, como recurrir a los expertos en caso de secuestro. Los procedimientos no están ausentes en la gestión de la seguridad, todo lo contrario. Los capítulos consagrados a la seguridad en las sucesivas ediciones (1990, 1994, 2003) de la guía “Ayuda en la organización de una misión” se expanden. Éstos hablan de la importancia de asegurar que empleados y equipos estén claramente identificados con el logo de MSF, del carácter “indispensable” de la radio, así como de la necesidad de “prever un plan de evacuación”.

Por su parte, los responsables de programas se alarman del aislamiento creciente de los equipos, así como de los “muros que se levantan, los alambres de púas que se instalan” alrededor de las zonas residenciales y de trabajo cuando el contexto no parece justificarlo⁴².

ANTE EL TERROR, LA TENTACIÓN DE LA EXCEPCIONALIDAD Y LA BUROCRATIZACIÓN

EL MIEDO CRECIENTE

La década del 2000 está marcada por el crecimiento sostenido de las organizaciones humanitarias, tanto en términos de recursos como de ambiciones, en particular debido a las invasiones de Afganistán e Irak y a los considerables financiamientos humanitarios que generaron⁴³. Es durante estos años de crecimiento que se desarrolla el discurso sobre el estrechamiento del espacio humanitario y el aumento de los peligros que acechan al personal⁴⁴. Los atentados letales contra la sede de las Naciones Unidas y el CICR en Bagdad en 2003, se consideran como emblemáticos de un incremento sin precedentes de los ataques deliberados contra los trabajadores humanitarios. Las dificultades enfrentadas por las organizaciones de ayuda humanitaria en el Medio Oriente y en Sahel debido a la expansión de los grupos radicales yihadistas y a la recurrencia de los secuestros para pedir recompensa alimentan el miedo.

Mientras que en la década de 1990 el aumento de las agresiones contra los trabajadores humanitarios se asociaba al ataque deliberado a civiles en los conflictos, a principios de los años 2000 se afirma un discurso que denuncia la focalización en los “trabajadores humanitarios como tales”.

Se construye, según la terminología de Larissa Fast⁴⁵, una narrativa sobre la “excepcionalidad de los trabajadores humanitarios”, héroes y mártires a la vez, que se ilustra especialmente por la instauración en 2008 del Día Mundial de la Asistencia Humanitaria, con el fin de rendir homenaje cada 19 de agosto, día del atentado contra las Naciones Unidas en Bagdad, “a todos los que enfrentan el peligro y la adversidad por ayudar a los demás⁴⁶”. El dispositivo de la victimización encontrará en la estadística a un poderoso aliado. A partir de principios de la década de 2000, organismos de ayuda humanitaria y de investigación multiplican los estudios cuantitativos sobre la violencia contra los trabajadores humanitarios y todos concluyen que el aumento de la inseguridad es un hecho científicamente establecido⁴⁷.

La gestión de la seguridad de los equipos adquiere el estatus de formación profesional especializada de posgrado. El ODI publica en 2000 una guía fundacional firmada por Koenraad Van Brabant, “Gestión de la seguridad operacional en entornos violentos”, donde él desarrolla en cerca de 350 páginas las buenas prácticas en materia de seguridad humanitaria⁴⁸. En diciembre de 2004, las Naciones

Unidas instauran el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS), cuyo primer director es un antiguo alto funcionario de Scotland Yard. Esta dinámica de profesionalización está justificada no solo por el surgimiento de las “nuevas amenazas”, sino también por la necesidad de responder a las obligaciones legales que pesan sobre las organizaciones humanitarias como empleadores patronos ante sus trabajadores.

En el curso de los años 2000, la sección francesa de Médicos Sin Fronteras también experimenta un crecimiento sostenido. Los presupuestos de sus misiones pasan de 59 millones de euros en 1998 a 219 millones de euros en 2010, para 600 efectivos internacionales en el terreno, contra 400 diez años antes. El número de empleados nacionales bajo contrato pasa de alrededor de 3,000 en 1996 a más de 5,500 en el 2012.

Esos años de crecimiento también son años de duelo y angustia para MSF, víctima de una serie de asesinatos y secuestros. En julio del 2000, un voluntario francés es secuestrado en Colombia y mantenido en cautiverio por seis meses. En el 2001, el jefe de misión de MSF-Holanda en Chechenia es secuestrado también, pero liberado unas semanas más tarde. En agosto del 2002, el jefe de misión de la sección suiza en Daguestán, de nacionalidad holandesa, sufre la misma suerte⁴⁹. Su liberación, al cabo de casi dos años, da lugar a una controversia pública entre MSF y el gobierno neerlandés quien demandó a la asociación exigiendo el reembolso de la recompensa que alegaba haber pagado. Entre 2004 y 2008, seis expatriados son asesinados en el curso de su misión. Cinco miembros de la sección holandesa, entre ellos dos afganos, son ejecutados en junio de 2004 en la provincia de Badghis en Afganistán. En 2007, muere en República Centroafricana, durante una emboscada en la carretera, una empleada de logística de la sección francesa. Al año siguiente, dos expatriados de la sección holandesa y un colega somalí mueren por la explosión de una bomba improvisada mientras circulaban con su auto en Kismaayo, en Somalia.

Estos eventos dan credibilidad al discurso de la victimización y a las estadísticas sobre la agravación de la inseguridad que MSF retoma por su parte: “es muy importante recordar que entre el año 2000 y el 2005, 271 trabajadores humanitarios internacionales fueron asesinados, [] el número de situaciones de riesgo, los asaltos, los secuestros así como las agresiones físicas de las que han sido víctimas nuestros equipos están en alza”, deploran en 2006 los consejos de administración de MSF-Francia y de sus “secciones socias” (MSF-Estados Unidos, MSF-Australia, MSF-Japón). Estas últimas se involucran cada vez más en las decisiones concernientes a la ejecución de la misión social. La internacionalización de MSF contribuye también al incremento de las preocupaciones en cuestiones de seguridad. A partir de 2006, las secciones “socias” pagan directamente el salario a sus trabajadores nacionales – hasta ese momento bajo contrato con París. La multiplicación de los empleados significa también la multiplicación de los marcos legislativos relativos a sus responsabilidades legales (*deber de cuidado*⁵⁰) en materia de seguridad del personal. Ante una presión jurídica creciente, las secciones que contratan aumentan sus exigencias.

En estas condiciones, los debates de la asamblea general y del consejo de administración son dominados al menos por tres temas: el malestar persistente creado por el desfase entre las reglas instituidas a principios de los años 1990 y las prácticas, el papel de la sede y del consejo de administración en la evolución de los riegos y la toma de decisiones, y la legitimidad de la transferencia de riesgos al personal nacional o a las nacionalidades menos expuestas.

“REGLAS DE ORO” OBSOLETAS ⁵¹?

¿Cómo explicar los ataques de los que fueron objetos MSF y el CICR, especialmente en Irak y en Afganistán? Para los responsables de MSF, el uso de la retórica humanitaria por las potencias occidentales – fuente de una “confusión mortal” entre ONGs y fuerzas armadas extranjeras –, es causa de inquietud. Es el caso, en particular, en Irán y Afganistán, y más aún después del asesinato de cinco miembros de la asociación en la provincia de Badghis en Afganistán en junio de 2004, reivindicado por talibanes, que acusan a MSF “de trabajar para los intereses de los norteamericanos⁵²”.

Sin embargo, el Informe del Presidente de MSF para el año 2000 revela la distancia crítica que Philippe Biberson quería mantener con respecto a una narrativa que culpaba a estos eventos y la confusión creada de todo el peligro: “Si las ONG se alían con los militares, lógicamente se las considerará parte del conflicto y se las perseguirá o se les prohibirá quedarse. [...] Pero también se nos ocurren montones de situaciones en las que nuestra seguridad depende de lo que la gente imagine que son nuestras simpatías políticas y del número de guardias que nos rodean. En realidad, y desde siempre, no es la independencia la que condiciona el acceso a las víctimas, ni siquiera la seguridad de nuestros equipos. Lo más frecuente es la negociación (y la logística⁵³)”.

No obstante, lo que parece preocupar a la asociación es “que los grupos extremistas anuncian claramente que los trabajadores humanitarios serán parte de su blanco de ataque” en Afganistán y en Irak⁵⁴. Durante el consejo de administración posterior al asesinato de un delegado del CICR en Uruzgan (Afganistán) en 2003, el presidente de la asociación, Jean-Herve Bradol, expresa con inquietud “la necesidad de organizar reuniones de información (briefings) para instruir a los voluntarios e informarles que hay personas que van directamente tras nosotros”, y agrega: “Es claro que, para nosotros, este es un límite que hace diez nos hacía renunciar⁵⁵”. “No deseamos ser mártires de la causa humanitaria, eso sería un contrasentido”, añadiría algunos meses más tarde⁵⁶.

En esto, sigue así las huellas de sus predecesores, aunque admite una discordancia entre el discurso y la práctica que hay que elucidar - discordancia que hemos visto estaba ya presente en la década de 1990⁵⁷. Inmediatamente después de la invasión norteamericana a Irak, cuando intensos debates agitan la totalidad del movimiento MSF con respecto al futuro de las actividades desarrolladas en el país, Jean-Herve Bradol confirma: “La verdad de nuestra política actual de exposición a los

riesgos es que parece asumir el hecho de tener muertos y heridos graves de manera regular⁵⁸. Y cuestiona esta tendencia más aún cuando no está justificada por los resultados operacionales obtenidos.

Por eso, precisamente porque creía en la utilidad de prestar ayuda en Bagdad cuando Estados Unidos invadió Irak, Jean-Herve Bradol apoyó el mantenimiento de los equipos sobre el terreno. Le indignaba que quienes se oponían a su pensamiento pudieran sospechar que quería desplegar equipos “simplemente en nombre de un ideal”: “Enviamos equipos cuando creemos que se puede prestar una ayuda concreta, como ocurre en los pueblos y ciudades devastados por la guerra⁵⁹”. Tras las matanzas de Badghis, en Afganistán, criticó las operaciones “mal pensadas y sobredimensionadas⁶⁰”.

¿CONFIAR EN LOS PROCEDIMIENTOS Y DESCONFIAR DE LOS HOMBRES?

Estas cuestiones son de nuevo la ocasión para reflexionar en las funciones respectivas de la sede, del consejo de administración y de los voluntarios de terreno en lo que respecta a asumir riesgos. Una reunión del consejo de administración consagrada a la República Centroafricana, a poco más de un año de la muerte de una voluntaria del área de logística, es la ocasión para que la responsable de programas solicite a los administradores asumir colectivamente los riesgos asociados a la misión, y apele a su más amplia participación en las discusiones operacionales⁶¹.

Al año siguiente, cuando nuevamente surge el tema de la participación de los directores en las discusiones relativas a la seguridad, la ex directora de operaciones entre 1986 y 1998 y miembro del equipo de dirección recuerda “que la visita de los directores a las misiones destacaba lo que una mirada fresca (aunque no sin experiencia) podía aportar, haciendo preguntas ingenuas, en ocasiones dolorosas, y regresando después a informar a los otros directores para compartir el intercambio en el terreno⁶²”. Es difícil no ver en este comentario una crítica apenas velada hacia los directores menos involucrados, como algunos de sus predecesores en la década de 1990.

Los sucesivos presidentes advierten a todos del lugar que se le ha dado a los procedimientos y de la tendencia a centralizar la toma de decisiones a nivel de la sede, en detrimento del buen juicio de los individuos, aun cuando “la primera protección es nuestro posicionamiento, nuestra comprensión de los contextos, nuestra capacidad de crear relaciones”. Desde este punto de vista, se señala que “el consejo de administración se inclina a confiar en las personas más que en un sistema y en unos procedimientos para tomar las decisiones⁶³”.

En el 2008, durante su primer informe, Jean-Herve Bradol distingue entre las responsabilidades institucionales – asegurar “una cierta forma de eficacia de la acción” y “conceder una atención particular a la desviación de nuestros recursos”; poner como límite “cuando un grupo político, que

de manera relativamente realista tuviera los medios de concretar sus amenazas, anuncie su intención de ir tras los trabajadores humanitarios para asesinarlos” - y la decisión de exponerse que recaerá en los individuos.

“CONTROL REMOTO” Y “PROFILING”

En un número creciente de contextos, tener “confianza en los hombres”, significa confiar en el personal nacional, a quien, de hecho, se le delega la gestión de las actividades cotidianas. Los mandos internacionales se limitan a visitas más o menos regulares, lo que se conoce como el “*control remoto*”, en la jerga de las organizaciones humanitarias. MSF se ha mantenido en entornos como el Cáucaso ruso y Somalia gracias a este modo de funcionamiento con frecuencia percibido como una concesión importante a su modo de intervención tradicional, un modo de intervención degradado. El “*control remoto*” plantea el problema del estatus del personal nacional (¿son ellos Médicos Sin Fronteras como los demás?) y los riesgos específicos que su compromiso podría llevarlos a enfrentar en el contexto afectivo o político, debido a su cercanía social.

La implementación del “*control remoto*” coincide con una reflexión sobre el lugar y la función del personal nacional que supera por amplio margen el marco de la seguridad. Se trata en efecto de la implementación de una política voluntarista destinada a valorizar el estatus de los asalariados nacionales a través de mejores salarios, acceso a la expatriación y a los entrenamientos pero también como miembros de la asociación. Cabe señalar que MSF apenas empezó a pensar a sus empleados locales a partir de 1994 y que, a excepción de algunos casos anecdóticos, le tomaría otros diez años a la institución atender la cuestión de su seguridad. Estas preocupaciones culminan algunos años más tarde, durante el consejo de administración de febrero de 2009 en el que la presidente, Marie-Pierre Allie, precisa: “Debemos analizar los riesgos asumidos por nuestro personal y me parece que cuando sólo tenemos miembros del personal nacional en el terreno, no consideramos lo suficiente en nuestra reflexión el hecho de que su grado de involucramiento personal, con respecto a las poblaciones locales, puede empujarlos a asumir mayores riesgos de los que deseáramos para ellos. Debemos asegurarnos de no subestimar los riesgos que ellos asumen.”⁶⁴

El auge de los grupos islamistas radicales – en particular con el advenimiento de Al-Shabaab en Somalia, así como el aumento de la influencia de Al-Qaida en el Magreb y en la Península Arábiga - contribuye a intensificar las discusiones sobre la amenaza de secuestro y el “perfilamiento” (“*profilage*” / “*profiling*”), es decir el reclutamiento de los voluntarios en función de su género, religión, nacionalidad o color de piel. Así, en la medida en que se considera a ciertos perfiles menos expuestos, se explica que “MSF podría considerar seleccionar a los expatriados “compatibles” con la situación, especialmente “africanizando” a los equipos que operan en el Sahel⁶⁵”. Lejos de contemplar la salida como una opción - salvo en las situaciones en las que la asociación es directamente confrontada con la muerte de sus voluntarios internacionales, como en Somalia y en Afganistán -, MSF ve en la

evolución de sus formas de operar una respuesta pragmática destinada a asegurar su permanencia en los contextos donde se considera altamente expuesta.

Por otro lado, los componentes técnicos y de procedimientos de la seguridad se expanden y se centralizan. Si bien es difícil determinar objetivamente los peligros y su agravación, el incremento del miedo, como construcción social, es, en cambio, un hecho establecido. El temor a los secuestros en particular tiene un gran peso en la atención que MSF concede a lo que, en lo sucesivo, llama “los contextos de alta inseguridad”. Ante esta situación, el recurso a la tecnología puede parecer una solución tranquilizante. Al confiar en el responsable técnico y logístico la responsabilidad de “limitar los riesgos asumidos por los equipos, garantizando la presencia, la fiabilidad y la buena utilización de los medios y métodos utilizados para la seguridad”, la edición 2003 de la guía “Ayuda en la organización logística de una misión” es testimonio de una sectorización y una tecnificación creciente de la gestión de la seguridad en las misiones. A principios del 2010, la directora de operaciones reconoce “la presión para profesionalizar la gestión de la seguridad⁶⁶”.

El uso del vocabulario utilizado en las publicaciones principales del sector, tales como “análisis de riesgos” o el triángulo “aceptación, protección, disuasión” se difunde en las misiones y en el marco de los entrenamientos internos consagrados a la seguridad que se desarrollan. Hasta entonces reacia al nombramiento de un “referente de seguridad”, la sección francesa - que era la excepción incluso en el seno del movimiento MSF - termina por ceder en el 2013.

Notas de pie de página

1. Nuestro análisis se limita a la sección francesa de MSF.
2. Bernard Kouchner, *Le Malheur des autres*, Odile Jacob, Paris, 1992, coll. "Points", (1^{re} édition 1991), p. 322.
3. Para un relato de los orígenes del compromiso de los fundadores de MSF, ver Eleanor Davey, *Idealism beyond borders. The French revolutionary left and the rise of humanitarianism. 1954-1988*, Cambridge University Press, Cambridge, 2015.
4. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 1977.
5. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 1980.
6. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 1981.
7. Médecins Sans Frontières, comité de dirección colegiado, 18 de julio de 1981.
8. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 1981.
9. Entrevista con Rony Brauman, antiguo responsable de la misión en Uganda y presidente de MSF-Francia (1982-1994), el 6 de octubre de 2014.
10. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 1987.
11. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 1984.
12. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 1982.
13. Entre 1981 y marzo de 1982, cuatro hospitales MSF y dos hospitales AMI fueron atacados.
14. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 15 septiembre 1989.
15. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 1989.
16. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 20 mayo 1994.
17. Mark Duffield, "Challenging environments: Danger, resilience and the aid industry", *Security Dialogue*, 43 (5), 2012, p. 475-492. Traducción del autor.
18. "Security of relief workers and humanitarian space", Commission working document, European Union Commission, mayo 1998.
19. Sobre este discurso y su crítica, ver Roland Marchal, Christine Messiant, "Les guerres civiles à l'ère de la globalisation", *Critique internationale*, 1, 2003 (n° 18), p. 91-112.
20. <http://www.state.gov/www/issues/economic/summit/communique97.html>. La traducción es del autor.
21. "Security of relief workers and humanitarian space". Documento de trabajo de la Comisión, Comisión de la Unión Europea.
22. Koenraad Van Brabant, "Security Guidelines : no guarantee for improved security", *Humanitarian Exchange Magazine*, n° 7, fevrier 1997. Traducción del autor.
23. *Ibid.*
24. Franck Schmidt, "Recommendations for improving the security of humanitarian workers", *International Review of the Red Cross*, n° 317, abril 1997.
25. La integración del estrés es todo menos anecdótica. Nos remite al lugar que comienza a tener en el seno del sector humanitario la salud psicológica del personal ante la violencia.
26. InterAction's security Advisory Group (1991), Inter-Agency Security management network (1994).

27. En especial ver Larissa Fast, *Aid in Danger. The périls and promise of humanitarianism*, University of Pennsylvania Press, Philadelphie, 2014.
28. En especial ver Gerald Massis (dir.), “Manuel de l’administrateur/logisticien”, Médecins Sans Frontières, 1990.
29. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 1992.
30. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 24 noviembre 1995.
31. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 28 junio 1996.
32. *Ibid.*
33. *Ibid.*
34. Entrevista con Brigitte Vasset, antigua directora de operaciones de MSF-Francia. 1 de diciembre de 2014.
35. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 28 junio 1996.
36. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 30 junio 1995.
37. Para un análisis, parcial, de este movimiento de profesionalización, remitirse a Claudine Vidal y Jacques Pinel, “*Les satellites de MSF*”, Jean-Herve Bradol et Claudine Vidal (dir.), *Innovations médicales en situations humanitaires*, L’Harmattan, Paris, 2008.
38. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 1991.
39. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 1993.
40. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 1998.
41. Ver por ejemplo Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 11 julio 1997 ; 30 octubre 1998 ; 29 enero 1999.
42. Entrevista con Marc Gastellu-Etchegory, antiguo responsable de las misiones de emergencia de MSF-Francia, 3 de febrero de 2015.
43. Fabrice Weissman, “Quelle place pour les organisations humanitaires en situation de conflit ?”, *L’état du monde 2015. Nouvelles guerres*, La Découverte, Paris, 2014.
44. “Introduction”, Claire Magone, Michaël Neuman, Fabrice Weissman, *Agir à tout prix ? Négociations humanitaires, l’expérience de MSF*, La Découverte, Paris, 2011.
45. Larissa Fast, *Aid in Danger. The périls and promise of humanitarianism*, University of Pennsylvania Press, 2014.
46. Ver <http://www.un.org/en/events/humanitarianday/>
47. Ver el capítulo 4.
48. Ver el capítulo 5.
49. Ver el capítulo 8.
50. Ver el capítulo 5, recuadro: *A quién beneficia el “deber de cuidado”*.
51. Notemos que si bien las referencias a los principios contenidos en las “reglas de oro” son omnipresentes en los debates, el término mismo desaparece y no se menciona en las discusiones.
52. Ver principalmente Fabrice Weissman, “Militaro-Humanitaire. Une confusion mortelle”, *rapport annuel MSF International*, 2004.
53. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 2000.
54. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 24 abril 2003.

55. *Ibid.*
56. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 29 octubre 2004.
57. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 25 octubre 2002.
58. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 24 abril 2003.
59. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 28 marzo 2003.
60. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 30 septiembre 2004.
61. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 29 agosto 2008.
62. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 27 febrero 2009.
63. Médecins Sans Frontières, informe moral, asamblea general, 2003.
64. Médecins Sans Frontières, consejo de administración, 27 febrero 2009.
65. Médecins Sans Frontières, consejo de administración conjunto, 27 enero 2012.
66. Médecins Sans Frontières, consejo de administración conjunto, 6 et 7 diciembre 2013.

3. Peligro, Riesgo, Seguridad y Protección: Conceptos en el corazón de la historia de la acción humanitaria

Bertrand Taithe¹

Se requiere de un amplio marco histórico para darle sentido al significado de los conceptos de peligro, riesgo, seguridad y protección — ninguno de los cuales es evidente en sí mismo o a partir de realidades observables simples en los debates actuales. Estos conceptos se han tomado prestados, modelado y reinventado en el cumplimiento de las políticas humanitarias como formas de comprometerse con el trabajo humanitario. Los trabajadores humanitarios consistentemente han hecho de su enfrentamiento al peligro una insignia de honor (este uso de una noción del siglo diecinueve es deliberado, ya que evoca el origen de numerosos problemas contemporáneos). Ante el peligro, al correr riesgos, los trabajadores de la ayuda humanitaria siempre se han interesado en su seguridad y han buscado definir cómo hacer su trabajo más seguro, con frecuencia combinando medidas prácticas en el terreno con reivindicaciones confusas para proporcionar y obtener protección para y durante su trabajo.

Sin embargo, la evidencia muestra que en algunos lugares particularmente violentos, la seguridad ha sido, en ocasiones, mínima o casi inexistente, y las demandas de protección de los trabajadores humanitarios, ignoradas. La evaluación y la gestión de riesgos para establecer medidas de seguridad así como las demandas de protección resultaron ser, para el historiador, una herramienta esencial para representar y comprender, no sólo el mundo en el que los trabajadores humanitarios trabajan, sino a los propios trabajadores humanitarios.

Este capítulo consta de tres partes. La primera ofrece una breve historia de las herramientas utilizadas en la gestión de riesgos y la aplicación de medidas de protección; la segunda explora en el curso del tiempo la relación entre la seguridad y la protección; y la tercera plantea como ambos conceptos fueron establecidos desde la década de 1990, como un problema dialéctico para los trabajadores humanitarios. Concluye con una reflexión sobre cómo estos conceptos han reconfigurado la noción de la “esfera humanitaria” en relación con la labor humanitaria.

EVALUACIÓN Y RIESGO

EL PENSAMIENTO JURÍDICO Y DE LAS PÓLIZAS DE SEGUROS TRAS EL CONCEPTO DE “RIESGO”

Durante el siglo diecinueve la ayuda humanitaria se desplegó en su mayoría para mitigar las consecuencias de las catástrofes y accidentes industriales, principalmente fuegos, naufragios, inundaciones y desastres mineros. La noción de riesgo está estrechamente ligada a la historia, en varios recuentos. El concepto de evaluación de riesgos surge del lenguaje jurídico y de las pólizas de seguros a mediados del siglo diecinueve, cuando el término es adoptado por los ajustadores de seguros y actuarios, cuya labor era anticipar el alcance total de la toma de riesgos, incluso para ocupaciones peligrosas aunque asegurables². Su principal reto era establecer quien estaba corriendo el riesgo y hasta dónde la exposición al peligro representaba evidencia de negligencia. ¿Era el peligro previsible y de ser así, por quién y en qué periodo de tiempo? ¿Fue un acto intencional o negligente que el empleado corriera un riesgo? ¿Fue sin conocimiento que las personas se pusieron en peligro?

Estos puntos más bien oscuros de la ley son importantes para el sector de la ayuda humanitaria en dos niveles. Primero, la historia del riesgo en el contexto social más amplio tiene sus raíces en la historia del pensamiento jurídico así como de las pólizas de seguros (incluyendo las pólizas de seguro social), y segundo, la forma en la que las organizaciones y los trabajadores humanitarios piensan acerca del peligro se relaciona con la historia jurídica de los accidentes y los juicios de negligencia criminal³.

Hay numerosos ejemplos de una cultura de compensación voluntaria — a través de la cual se recaudaban fondos para compensar las pérdidas de víctimas inocentes y reconstruir las vidas de los sobrevivientes —, que proporcionó el modelo de asistencia para la reconstrucción y la rehabilitación en tiempos de guerra. En 1871, los cuáqueros ingleses decidieron ignorar a los soldados (aun cuando eran vistos como los primeros trabajadores humanitarios) para centrarse más bien en reconstruir la vida de los civiles después de los estragos de la guerra Franco-Prusiana⁴. Como otros trabajadores humanitarios en el Reino Unido, ellos no se aventuraron en el terreno sin equipo y, al igual que la mayoría de las sociedades voluntarias o fondos de asistencia, se basaron en pruebas elaboradas por los contadores.

Eran particularmente dependientes de los informes compilados por los actuarios, una nueva profesión en el área de la contabilidad. Los informes actuariales fueron diseñados específicamente para proporcionar evaluaciones, fundamentadas “científicamente”, de la responsabilidad financiera, y medir el riesgo financiero para garantizar una gestión eficaz y responsable de los fondos de ayuda recaudados para un propósito específico. El término “seguridad” en este modelo económico se refirió a los activos mantenidos contra tales riesgos⁵. Los fondos comprometidos a aliviar el sufrimiento de viudas y huérfanos tenían que durar en el largo plazo, ya que prometían proveer recursos hasta la muerte natural de los beneficiarios. En consecuencia, las largas vidas de los beneficiarios eran vistas

como un riesgo para el fondo. Otro riesgo más, una especie de “riesgo moral”, surgió cuando los fondos se consideraban demasiado generosos: en el siglo XIX, proporcionar asistencia era correr el riesgo de fomentar la dependencia y a través de la dependencia crear responsabilidad ilimitada⁶. Por consiguiente, las organizaciones de caridad estaban dispuestas a dar suficiente durante el tiempo suficiente, pero no demasiado generosamente. Combinadas con los requerimientos legales, estas consideraciones financieras prácticas y morales definieron el concepto de riesgo.

Las cuestiones de seguridad financiera estaban así íntimamente ligadas a las nociones de derecho sobre la responsabilidad limitada o ilimitada. En el derecho común anglosajón, la codificación de riesgo se relaciona con la noción de peligro⁷. En muchos aspectos, este término define el concepto de riesgo previsible, la responsabilidad de los individuos en relación con los demás y el grado relativo de negligencia de cada parte involucrada en un accidente. En el caso de accidentes de autos, la “doctrina” original de “last clear chance” (última oportunidad clara de evitar el accidente) definía la responsabilidad de una parte negligente hacia otra como la responsabilidad de un individuo para ayudar a una persona en peligro, de ser posible (sin incurrir en riesgos excesivos) o si se podía haber previsto el peligro⁸.

La obligación legal de intervenir con el fin de evitar el daño se definió en la corte principalmente como el deber de asistir a aquellos en peligro⁹. En muchos aspectos, estas preocupaciones legales (en francés “*non-assistance à personne en danger*”)¹⁰ se relacionan estrechamente con los orígenes del humanitarismo que simplemente extendió su jurisdicción — pero no su marco legal — a la escena global.

Si bien la noción de peligro y la obligación de intervenir se establecieron así desde el principio en el derecho romano y derecho anglosajón o común, la relación con el peligro y la exposición innecesaria a éste tienen una historia bastante más compleja y controvertida. Conocida como la “doctrina humanitaria”¹¹, un nuevo concepto surgió a principios del siglo XX en el derecho común angloamericano que establecía que asumir riesgos inútilmente no era necesariamente una admisión de responsabilidad total. En otras palabras, cuando una persona se pone en peligro por negligencia y el peligro mismo proviene de la negligencia de otros (por lo general un vehículo en movimiento o un accidente de trabajo), los dos actos negligentes no se anulan entre sí y la víctima todavía podría buscar reparación o compensación. En la doctrina humanitaria, la parte negligente en el origen del peligro al que otras partes negligentes habrían de exponerse posteriormente seguía siendo el origen del accidente. En la práctica, esto significaba que los empleados descuidados expuestos a riesgos innecesarios por parte de sus empleadores todavía podían actuar legalmente contra ellos. En medicina, la noción de riesgo se plantea a menudo en relación con la locura y el peligro que un paciente podría representar para sí mismo y para los demás, por lo que las evaluaciones de riesgo eran un prerrequisito común para el internamiento en hospitales seguros.

Los esfuerzos humanitarios de finales del siglo XIX y la matriz humanitaria contemporánea se originaron a partir de este contexto social capitalista. La lógica y la estructura de estos primeros esfuerzos concordaban con las prácticas de sus promotores.

EXPOSICIÓN AL RIESGO: DE LAS PÓLIZAS DE SEGUROS AL HUMANITARISMO

Los fundadores de la ayuda humanitaria en Occidente — tales como banqueros y abogados de Ginebra, o, en el Imperio Británico, Lord Sutherland y su Stafford House Committee — usaron el lenguaje y la lógica adquiridos de sus prácticas legales y financieras¹², y aplicaron sus normas profesionales a la gestión de los recursos movilizados para la ayuda humanitaria. Los trabajadores humanitarios responsables de enviar ayuda médica a Francia durante la guerra Franco-Prusiana (1870 a 1871), el Imperio Otomano en 1878 y Sudáfrica durante la Guerra de los Boers (1899-1902) adoptaron el mismo enfoque cauteloso que utilizaban para sus propias inversiones. Por ejemplo, el administrador del Stafford House Committee, que recaudó fondos para una amplia gama de operaciones humanitarias y dirigió hospitales de campaña durante la guerra entre Rusia y Turquía (1877 - 1878), demostró total precisión, prudencia y responsabilidad, así como una transparente rendición de cuentas.

En la práctica, esto significó que el Comité — que entre 1877 y 1878 financió a 50 integrantes del personal médico, mantuvo veinte hospitales, organizó tres evacuaciones en tren y atendió más de 75,000 casos quirúrgicos — ejerció una gestión prudente de sus fondos, al mismo tiempo evaluando la naturaleza de su trabajo, la duración de sus operaciones y su estrategia de salida de acuerdo con las reglas de gestión de riesgos¹³. Uno de los riesgos más importantes para el Comité era su imagen y la reputación del fondo. Cabe destacar que tuvo que defenderse de las acusaciones de corrupción que surgieron de trabajar muy de cerca con políticos otomanos¹⁴.

Sin embargo, este lenguaje de prudencia también estaba mezclado con el reconocimiento de los peligros y riesgos inherentes a la guerra. Los dos eran perfectamente compatibles, ya que intervenir durante una guerra no se esperaba falto de peligros. En muchos aspectos, los riesgos y los peligros pertenecían a un registro semántico y cultural diferente, destacando y valorando el peligro como una oportunidad para revelar el valor individual, la masculinidad, la compasión y el carácter. Este lenguaje del peligro se encontraba en los relatos de viajes que a menudo describían los riesgos asumidos por los viajeros, misioneros y trabajadores humanitarios indirectos y la forma en la que superaron el peligro. La figura del explorador heroico enfrentando solo un gran peligro es significativa entre los líderes humanitarios de finales del siglo XIX — del Dr. Livingstone al General Gordon¹⁵ o el más controvertido Roger Casement¹⁶. En el siglo XX, el explorador polar Fridtjof Nansen, que encarna la agenda humanitaria de la Sociedad de las Naciones, era él mismo un aventurero en la noble tradición de los individuos en busca de peligro¹⁷.

Esta relación entre las narraciones de viajes, acciones heroicas y la ayuda humanitaria no ha desaparecido del todo. Me he encontrado con este respeto por las habilidades del viajero durante una entrevista reciente con Jacques Pinel, el pionero de logística de MSF, cuando me informó que, al principio, él reclutaba principalmente trotamundos y mochileros experimentados en busca de aventuras, los así llamados ‘*routards*’, como empleados en el área de logística¹⁸.

Parte de la experiencia de campo, tan apreciada en los círculos humanitarios, todavía se expresa a

través de tropos retóricos y, a veces tonos de orientalismo que datan de finales del siglo XIX. El valor es, al día de hoy, una virtud humanitaria muy valorada. No es sorprendente entonces que muchas de las ego-narrativas humanitarias que surgen de este período fueran enmarcadas como “aventuras”¹⁹. En el lenguaje seco de los informes y testimonios de primera mano, los trabajadores humanitarios destacarían el peligro en términos de auto-reforzamiento, a menudo dictando una nueva economía de la asistencia y la práctica. Como Rebecca Gill²⁰ ha mostrado y yo mismo he explorado²¹, este lenguaje del compromiso emotivo era compatible en la práctica (aunque no en el discurso) con el “cálculo frío” y la acción razonada pedidas por Henry Dunant en su *A memory of Solferino*²².

Sin embargo, tal razonamiento no era de ninguna manera preciso. Mientras que para la década de 1880 estaba bastante bien establecida la probabilidad estadística de que la viuda de un minero viviera hasta los setenta años, la estimación de las probabilidades de morir en una guerra era todavía una ciencia algo inexacta. Calcular el número exacto de víctimas en una guerra no era menos simple. El trabajo discursivo de Jean-Charles Chenu, el estadístico francés que participó en los orígenes de la Cruz Roja Francesa²³, ilustró cómo la guerra en sí sigue siendo una entidad en gran parte desconocida. Por ejemplo, cuando se libró (en tierra al menos) la Guerra de Crimea (1853-1856) en una península accesible sólo por barco, debería haber sido relativamente fácil para las autoridades calcular el número de bajas, dado que se sabía cuántos soldados se habían enviado y cuántos habían regresado. Pero les tomaría más de tres años elaborar reportes estadísticos detallados y narrativas. Todavía hoy, la contabilidad de las bajas en una guerra es una fuente de debate y controversia. Incluso en tiempos de guerra abierta, no es tarea fácil clasificar con exactitud cuál es el resultado de la violencia directa más que accidental, qué destrucción ocurre a propósito y cual corresponde al llamado “daño colateral”.

Las preocupaciones de la acción humanitaria redefinieron la percepción de la guerra, no simplemente como un peligro enfrentado en la batalla, sino también, y con frecuencia de manera predominante, como riesgo biológico. La evidencia muestra que durante la etapa previa a la Primera Guerra Mundial los trabajadores humanitarios tenían mucho más probabilidades de sucumbir a las enfermedades contraídas por los soldados y los refugiados que por la violencia física. La naturaleza de ese riesgo permaneció enmarcada dentro de la literatura médica. No obstante, la bioseguridad ya era una preocupación importante, pues las primeras vacunas de la medicina pasteuriana ofrecían sólo una protección limitada. Los riesgos para los cirujanos y los trabajadores de la salud durante las cirugías eran en extremo elevados en los primeros días de la ayuda humanitaria moderna (la llamada pudrición de hospital, la septicemia, el envenenamiento de la sangre y otras formas de contaminación cruzada). Sin duda, dichos riesgos disminuyeron durante el siglo XX, gracias a las nuevas normas de limpieza y asepsia, pero el riesgo de contaminación por tifus, fiebre tifoidea, cólera y el azote de epidemias siguió siendo real hasta la década de 1940. En la década de 1870, un porcentaje considerable del personal médico caería enfermo y algunos morirían en cualquier operación humanitaria en la que hubiera un gran número de civiles y soldados. Por ejemplo, para fines de junio de 1878, una tercera parte de los treinta y nueve miembros del personal médico que servía directamente bajo la responsabilidad del director del Stafford House Committee Barrington Kennett, enfermó de tifus;

dos murieron como consecuencia de la enfermedad, pero ninguno por el conflicto²⁴. En términos históricos, el ébola y los riesgos que supone para los trabajadores humanitarios parecen más un retroceso al pasado que la aparición de una nueva categoría de riesgo humanitario.

SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

¿UN SANTUARIO HUMANITARIO INVOLABLE?

La relación histórica entre la ayuda humanitaria médica y el ‘socorro a los heridos’²⁵ en tiempos de guerra (como el nombre inicial de la Cruz Roja originalmente entrañaba) requiere mirar hacia atrás en la historia para considerar cómo las nociones de “seguridad”, “peligro” y “riesgo” se codificaron y usaron, y cómo los trabajadores humanitarios, que siempre han estado trabajando bajo el fuego, se relacionaban con esas nociones para dar sentido a sus prácticas y hacerles frente, tanto individual como colectivamente.

La guerra Franco-Prusiana (1870-1871) proporciona ejemplos del estatus mejorado ofrecido a los hospitales como lugares de asilo y las reiteradas violaciones a este estatus. El derecho de asilo constituyó una forma de protección tanto como el emblema de la Cruz Roja señalaba un espacio de atención médica internacional en medio de la guerra. Parte del aparato moral del sistema de Ginebra, esta internacionalización implícita de los conflictos, permanece al día de hoy. Sin embargo, el uso del emblema era propenso a abusos y el asilo a violación. En 1870, las autoridades alemanas acusaron al público francés de abusar del sistema, reclamando derecho de asilo para casas particulares convertidas en improvisados hospitales de campaña (o “ambulancias” según el término utilizado en el siglo XIX), por ejemplo, en Le Mans. Una casa protegida por el emblema de la Cruz Roja no podía ser ocupada por soldados enemigos, pero los alemanes se opusieron a los “hospitales” que albergaban sólo a uno o dos soldados heridos. Las autoridades francesas acusaron al alto mando alemán de bombardear hospitales a pesar de la protección legal concedida por la bandera de la Cruz Roja²⁶. A lo largo de la guerra Ruso-Turca (1877-1878), los hospitales de campaña financiados por Stafford House Committee fueron testigos de numerosas violaciones a la Convención de Ginebra. En enero de 1878, el hospital, donde los doctores Beresford y Stiven estaban trabajando en Rustchuk (ahora la ciudad de Ruse en Bulgaria) fue bombardeado sistemáticamente:

“No había ninguna duda ya de la intención de los rusos en cuanto a nuestro hospital, cuando los proyectiles caían uno tras otro en nuestro vecindario mientras estábamos ocupados colocando a los pacientes bajo la protección de la pared central de la primera sala. Tan grande fue el pánico causado por las tres primeras bombas lanzadas, que todos los pacientes capaces de caminar se dieron a la fuga en el campo abierto, el cual para entonces estaba cubierto por una capa de nieve de casi 92 cm de profundidad. Y no fueron sólo ellos, sino todo el personal doméstico y funcionarios del hospital, por lo que el Dr. Beresford y yo nos queda-

mos solos con unos 80 pacientes para hacer lo más posible por su seguridad. Continuamos nuestro trabajo y levantamos a los pacientes en nuestros brazos y los colocamos en colchones bajo la pared... Los rusos siguieron disparando hasta el atardecer. Para entonces habían disparado entre 30 y 40 proyectiles sobre nuestro hospital, ocho de los cuales penetraron en las distintas alas del mismo²⁷."

Stiven entregó a la prensa británica los nombres de las baterías rusas culpables de la transgresión (Menschikoff y Esmurda) junto con los de los oficiales responsables, en un intento por señalar y avergonzar a los autores y lograr cierta reparación simbólica. Existen anécdotas similares de todos los conflictos desde 1870, que confirman lo insustancial de las reclamaciones de asilo o, al menos, su estatus controvertido en medio de las tácticas de movimiento rápido de las operaciones de guerra²⁸.

En realidad, la negociación de la neutralidad y el uso de emblemas reconocibles nunca fueron tan simples. Como regla general, el respeto conspicuo por la neutralidad humanitaria siempre ha sido parte de un plan maestro estratégico más amplio, basado en la reciprocidad y / o en la necesidad de establecer la legitimidad de las partes combatientes. Fue, sin duda, una victoria propagandística significativa para una nueva potencia mundial cuando el ejército japonés recibió elogios por su trato admirable a los prisioneros rusos en 1904-1905.²⁹

Estas herramientas de negociación fueron clave, sobre todo cuando las partes involucradas hacían sus declaraciones de soberanía a través de la protección y responsabilidades para la entrega de ayuda humanitaria. Uno de los principales resultados de las primeras guerras del siglo XX fue la incorporación de la ayuda humanitaria como auxiliar de las jerarquías y estructuras militares de salud reconocidas. Los trabajadores humanitarios regularmente portaban uniformes especiales y asumían funciones sociales específicas, las cuales, si bien de carácter civil, estaban asociadas con la atención a los heridos, el buen manejo de los prisioneros e incluso los rituales alrededor de la eliminación de los cadáveres después de las guerras o los desastres naturales en China³⁰. La compensación de estas funciones era la seguridad y la neutralidad concedida al personal médico, a pesar de su proximidad con los militares. Pero la guerra revolucionaria e insurreccional no otorgaba tal privilegio. Las guerras civiles proporcionan muchos ejemplos de violaciones a la neutralidad de las víctimas y de objeciones al concepto de asilo humanitario. Los propios trabajadores humanitarios a menudo tomaban partido, rechazando cualquier noción de que su trabajo debía ser neutral.

Los voluntarios de la Unidad de Terreno Bureau Medical de Estados Unidos en la Brigada Abraham Lincoln eran explícitamente adjuntos al movimiento Brigada Internacional durante la Guerra Civil española en la década de 1930.³¹ Sin embargo, en los conflictos convencionales, una persona podía ser partidaria y aun así reclamar neutralidad ginebrina. Durante el conflicto ruso-turco estos predecesores de los trabajadores humanitarios podían reclamar neutralidad (en gran medida en vano) bajo la Convención de Ginebra, a pesar de únicamente atender a soldados y civiles otomanos. Pero había menos esperanza aún de que los principios de la Convención se evocaran con algún éxito en el caso de una guerra civil extremadamente cruel. En el contexto español, asumir riesgos era a

menudo descrito como la naturaleza del compromiso de los voluntarios y un testimonio de la solidaridad de las fuerzas no combatientes con las unidades de combate.

LOS TRABAJADORES HUMANITARIOS ASUMIENDO RIESGOS

Mientras que el peligro y el riesgo afectan a las personas de manera diferente, el impacto en las organizaciones es mucho más consistente. Una organización no puede ser valiente, sólo sus miembros pueden, y la seguridad siempre ha sido una preocupación para los que se encuentran en las proximidades del peligro. Incluso en los primeros relatos sobre el peligro narrados en el lenguaje más heroico, las organizaciones y sus administradores por igual buscaron negociar el salvoconducto de los médicos humanitarios. En la mayoría de los casos, su seguridad se confiaba a terceros (a los que se podría llamar “agentes” o “guardianes”),³² al gobierno y a personajes de autoridad local. Mientras que las “características de valor, dedicación y resistencia”³³ siguieron siendo de gran importancia, fueron indefectiblemente enmarcadas en un contexto de riesgo mitigado.

La naturaleza del trabajo humanitario y las condiciones en las que se practicó y se sigue practicando a menudo confrontaban a los trabajadores a formas excepcionales de sufrimiento y planteaban nuevos riesgos personales. La noción de riesgo personal ha sido siempre una preocupación fundamental. Mientras que la primera Convención de Ginebra de 1864 anticipaba el “giro psicológico” de finales del siglo XIX, el peligro en el campo de batalla tenía que ser entendido de manera amplia, ya que tanto el exceso de trabajo como la compasión excesiva podrían convertirse en formas de riesgo. En efecto, la primera instancia de desgaste en el contexto humanitario es representada por Dunant, quien lo describió como el defecto de carácter de un hacedor del bien sentimental. Principalmente producido por accidentes — ferroviarios en particular — la noción victoriana tardía de traumatismo allanó el camino no sólo para la medicina de desastres y la ayuda de emergencia, sino también para el tratamiento de los traumas psiquiátricos, que comparten el mismo origen³⁴. La constante exposición al peligro y al sufrimiento eran con frecuencia presentados como dos caras del mismo contexto dañino. Los diarios y memorias, casi invariablemente, describen momentos de gran ansiedad y, en ocasiones, redes de apoyo informales, pero rara vez procesos de sesiones informativas formales — incluso para el personal médico herido y los prisioneros. Convalecencia era el término utilizado para describir la recuperación del agotamiento de la labor humanitaria. La mayor parte del sufrimiento se enmarcaba en tonos religiosos que tenían sentido escatológico: “Salimos a salvo de este valle de la sombra de la muerte”, informó el cirujano en el hospital de Kars, el lugar de una decisiva aunque sangrienta victoria rusa durante la Guerra Ruso-Turca de 1877 -1878³⁵.

Durante gran parte de los siglos XIX y XX, esta adopción religiosa o espiritual de las actividades peligrosas — una forma de economía, a menudo humilde pero heroica de asumir riesgos ante acontecimientos cada vez más violentos — dominó y existió junto con la comprensión actuarial y contable del riesgo que la empresa humanitaria representaba. Este arreglo de dos lógicas, aparen-

temente contradictorias, se vio facilitado por los procesos burocráticos rudimentarios adoptados por los organismos humanitarios y la autonomía necesaria debido a la distancia de la sede. Relatos retrospectivos y cartas del terreno presentan evidencia de ambas lógicas en los mismos documentos. Llama la atención que el riesgo no se cuantificara y la seguridad se mantuviera como un concepto vago y deflacionario.

En situaciones de conflicto, las personas se encontraban en riesgo, la seguridad era relativa y quien fuera que concediera el salvoconducto podría no poder garantizarlo al día siguiente. Lo único que los empleadores podían hacer era confiar en las garantías vagas de terceros — y esperar lo mejor.

Por otra parte, los acuerdos contractuales con los voluntarios estaban radicalmente en desacuerdo con la ley de empleo contemporánea. Desde fines del siglo XIX, la responsabilidad del empleador en la sociedad civil de toda Europa se había presupuesto por encima de la del empleado (sólo en caso de accidente la negligencia del empleado tenía que comprobarse como la causa del accidente y no, como en el pasado, simplemente presuponerla) pero la regla no se aplicaba a los voluntarios. Esta laguna legislativa se mantiene en la práctica, aun cuando muchas organizaciones de voluntarios, desde la década de 1870, han pagado a los trabajadores humanitarios de tiempo completo un salario o estipendio por viáticos. En este acuerdo contractual específico, que es más bien una costumbre informal que una ley propiamente dicha, el voluntario es un asociado de la agencia humanitaria en lugar de un empleado.

Desde luego, aun entonces, esto era en gran medida una ficción y muchos empleados no se ofrecieron como voluntarios para asumir riesgos. La distinción entre un empleado contratado y un voluntario pagado sigue siendo oscura. Por ejemplo, el cochero de Henry Dunant en Solferino no contaba con arriesgar su vida cuando subió a su pasajero, ni tampoco los empleados menores de las ambulancias en Kars esperaban que su destino fuera ser abandonados a su suerte con los rusos. La cultura de asumir riesgos y enfrentar peligros era, hasta cierto punto, “automitologizante” y “autoglorificante”, hecho más revelador de cómo los trabajadores humanitarios contaban sus historias que de las realidades que enfrentaron en el terreno o del riesgo que impusieron sobre otros³⁶.

Algunos años después de la guerra Franco-Prusiana, el abogado alemán Carl Lüder elaboró una fría encuesta que ganó el Premio Augusta por el mejor libro sobre trabajo humanitario. Se trataba de una crítica severa de las narrativas humanitarias autocomplacientes, que se hacía eco de las mordaces críticas militares sobre la pertinencia y la legitimidad de los trabajadores humanitarios en situaciones de conflicto³⁷. Los combatientes rechazaban el estorbo que representaban los trabajadores humanitarios aficionados cuando ellos estaban ganando y encontraban el beneficio de su labor de ayuda poco fiable cuando la necesitaban³⁸. No obstante, Lüder no pudo apreciar, al igual que muchos comentaristas militares desde entonces, cuán arraigada se ha vuelto la legitimidad de los principios de Ginebra en las prácticas de las guerras modernas, a pesar de, o quizás incluso debido a que éstos a menudo han sido ignorados durante la guerra misma. Además, los relatos sobre la guerra Franco-Prusiana pretendían establecer el precedente para intervenciones posteriores.

En esta primera etapa de la prestación de la ayuda humanitaria internacional en situaciones de guerra, la promoción de un nuevo emblema, el nuevo conjunto de principios redactado en Ginebra y la nueva legitimidad enraizada en una entrega sin precedentes de la ayuda y el énfasis en el carácter voluntario y la naturaleza gratuita de la labor humanitaria fueron todos parte de la narrativa histórica humanitaria. Esta búsqueda de legitimidad se basaba también en la modernidad de la ayuda humanitaria, las promesas de las leyes internacionales³⁹ y el entusiasmo inspirado por las nuevas actitudes compasivas. Sin embargo, se convirtió en un proceso narrativo desde el principio. Para cuando le fue otorgado el primer Premio Nobel de la Paz a Henry Dunant en 1901⁴⁰, la mayor parte de estos relatos — para entonces un denso cúmulo de folletos, libros y obras de teatro (tales como *The New Magdalen* de Wilkie Collins publicado en 1873 y situado durante la guerra Franco-Prusiana) — fueron legitimados como la expresión de la civilización en tiempos de guerra. Estas historias afirmaron e impusieron la eficacia del estatus protector, casi como un talismán, de las banderas de la ayuda humanitaria para el personal, así como para sus “beneficiarios”, a pesar de la abrumadora evidencia en contrario.

LA DIALÉCTICA DE LA SEGURIDAD Y LA PROTECCIÓN

Este amplio marco histórico para la interpretación de los fundamentos de los conceptos humanitarios de riesgo y seguridad pretende mostrar cuán intrínsecamente vinculados están éstos con el mito de origen y los ideales del humanitarismo. Concebido por vez primera en los conflictos de finales del siglo XIX, el marco de evaluación de la violencia era tanto estadístico como sentimental — consagrando la protección y su violación. Dicho marco se basaba tanto en los cálculos de probabilidad como en las respuestas emocionales al peligro. La dependencia de los emblemas para permitirse — y no simplemente representar — protección perduró en un mundo dominado por los intentos cada vez más sofisticados de evaluar y controlar los riesgos y evitar el peligro.

LA PROTECCIÓN CON CIFRAS

Este intento estadístico de cuantificar el riesgo y la exposición a éste junto con la magnitud de la violencia han sido centrales para los trabajadores humanitarios modernos. Los esfuerzos actuales por cuantificar qué es la guerra, utilizando el índice de Uppsala y otros varios indicadores estadísticos, no tienen mucho sentido en “tiempo real” y se prestan a controversias⁴¹ en el análisis retrospectivo. Los intentos de calificar la guerra de Vietnam o de Biafra como genocidios ilustran cómo las dos modalidades de evaluación podían correlacionarse y cómo las respuestas emocionales podían recurrir a la evidencia estadística en el discurso político.

El concepto de intervención humanitaria que, como han mostrado los historiadores como Davide Rodogno, tiene sus raíces en el compromiso de las potencias occidentales con grupos cristianos

específicos en el Imperio Otomano, aún perduraba en los inicios de la Segunda Guerra Mundial⁴². El reto que la intervención humanitaria plantea al principio de la soberanía del estado era tan conocido entonces como lo es ahora. El resurgimiento de los principios y las prácticas después del fin de la guerra fría renovó los sueños utópicos de que la ayuda humanitaria podría ser más que un emblema de buenas intenciones y realmente brindar una protección eficaz. Por supuesto, la evidencia muestra su fracaso en repetidas ocasiones, porque los trabajadores humanitarios no han podido ni protegerse a sí mismos, ya no digamos a los demás. Desde su fracaso para mantener “refugios seguros” durante la guerra de Bosnia a la masacre de los trabajadores humanitarios (nacionales) en Ruanda, no faltan ejemplos en la década de 1990, no sólo de la demostrable ineficiencia de la protección de la ONU, sino también de los emblemas humanitarios.

Si bien la capacidad de proteger quedó muy lejos de las aspiraciones en ocasiones asignadas a la ayuda humanitaria, los problemas de seguridad, mientras tanto, crecieron en proporción inversa. Dentro de las organizaciones, la asimilación de la noción de peligro a la de riesgo, la de gestión de riesgos a la de seguridad y la de seguridad a la de ausencia de peligro, hizo colapsar categorías lingüísticas y culturales hasta el momento específicas y separadas. Hasta la década de 1990, la prevención de riesgos era perfectamente compatible con la noción de exposición al peligro. Orbinski, ex presidente internacional de MSF, relata en su “ego-narrativa” un intercambio revelador con un trabajador de MSF de nombre “Joni” en Somalia en 1992, que refleja algunas de las compensaciones del humanitarismo de esa década. Rodeado por el sonido de las ametralladoras, y a pesar del peligro en el ambiente, el trabajador humanitario argumentó que no había riesgo: “Si nos matan, las ONGs se retirarán y no habrá nadie que pague las cuotas de protección o los salarios. Nos quieren vivos y temerosos. Así que usted debería estar asustado y feliz porque significa que puede trabajar.”⁴³

Implementadas para estimar y evaluar el peligro, muchas de las medidas adoptadas desde la década de 1990 han eludido esta lógica de la heroicidad. Las compensaciones económicas entre los perpetradores de la violencia y el personal humanitario perduran, pero no pueden constituir la forma de abordar la seguridad de los empleadores para desplegar personal en el terreno. La inseguridad se convirtió en un concepto inflacionario, cuando las organizaciones humanitarias crecieron y se dieron cuenta de la magnitud del alcance de sus funciones y responsabilidades como empleadores. Quizás por necesidad, los organismos humanitarios han aceptado las obligaciones legales que conllevan el tamaño de sus operaciones, y su burocracia ha generado políticas de recursos humanos proporcionales a su financiamiento, cerrando posiblemente la brecha entre la ficción del voluntariado y sus obligaciones como empleadores. En este lugar de trabajo como en otros, tal vez debería haber letreros que indicaran que “los empleados tienen derecho a trabajar sin amenazas” y no estar expuestos a un “ambiente hostil”. Las percepciones generadas a partir de datos estadísticos han adquirido poco a poco prioridad sobre las adquiridas en el terreno en la medida en que la evaluación de los riesgos se vuelve el foco de los análisis de seguridad. Sin embargo, esta deriva parece peligrosa, ya que fue precisamente esta ficción de voluntariado la condición necesaria para que existiera “la caridad bajo fuego”.

EL TERRENO “BAJO CONTROL”

Existe una paradoja obvia en la evidencia de seguridad obtenida en el terreno cuando, indudablemente, los procesos de seguridad son cada vez más dominantes en la definición del propio terreno. Como señalaba la difunta Lisa Smirl, el terreno mismo está modelado por varios filtros y fronteras, visibles o implícitos: las máquinas y los espacios, los inevitables vehículos 4x4 y las instalaciones tipo “bunker” participan en la construcción de la percepción del mundo de los trabajadores humanitarios⁴⁴. Lo que los trabajadores humanitarios llaman el “terreno”, con frecuencia se vive únicamente en pleno día, limitado por estrictos toques de queda, de tal suerte que se reduce a medio día en las regiones ecuatoriales y tropicales. Al igual que los vidrios polarizados de los autos rápidos inducen una percepción filtrada del mundo, el diseño de programas humanitarios, que desde su concepción misma incluyen la evaluación de riesgos, filtran la percepción del terreno de los trabajadores humanitarios. Desde el advenimiento, en la década de 1990, de los sistemas de comunicación rápidos y económicos, y el despliegue cada vez más común y confiable de los teléfonos por satélite e incluso de Internet, el terreno se ha vuelto más elástico ya que se comparte a través de los continentes entre los directores de programas en las oficinas centrales y su aparato de seguridad y el personal en el terreno. Los problemas del control remoto y las políticas de la gestión de riesgos identificados por Mark Duffield se han generado desde este sentido de que los eventos pueden, en efecto, ser descritos de manera tan precisa desde las oficinas centrales como desde el propio terreno — es decir, ya no se trata de una experiencia de primera mano sino de una gestión de datos compartida⁴⁵.

La generación de datos para codificar la experiencia del personal en el terreno no empodera a nadie en particular⁴⁶, en cambio, plantea nuevas nociones de riesgo y peligro a nivel de las sedes y las coordinaciones. La transmisión vertical de la información desde el terreno a la oficina central es correspondida mediante la transmisión, a veces en tiempo real, de directrices y orientaciones de seguridad. Lo cual se traduce con frecuencia en el reforzamiento y la extensión de las reglas ya existentes, conformes al *modus operandi* inflacionista de las evaluaciones de riesgo⁴⁷.

Cuando la distancia era parte de la “aventura” humanitaria y las órdenes y directrices tardaban semanas en llegar, el terreno estaba integrado de una manera muy diferente, en gran parte a través de una sucesión de pequeñas negociaciones. Estas garantizaban cierto grado de seguridad, principalmente con guardianes e intermediarios más o menos fiables sujetos a una evaluación individual que variaba de un individuo a otro. El mismo escenario podía ser considerado seguro o inseguro por dos equipos sucesivos, cada uno con su propia evaluación de riesgos. En realidad, estos encuentros de una profunda naturaleza humana continúan, hoy en día, y también lo hacen sus diferencias. Sin embargo, los guardianes y los agentes de seguridad locales han sido degradados en cuanto a su importancia para la seguridad — confiar demasiado corre el riesgo de convertirse en una forma de negligencia para las organizaciones humanitarias y también para su personal.

Por supuesto, esto no es enteramente nuevo, ya que la noción de intermediarios poco fiables y dudosos que se benefician de su papel como intermediarios entre los ricos recién llegados y los locales hostiles se remonta a la época colonial. Ladrones y héroes populares, como el personaje Wangrin⁴⁸ de Hampaté Bâ, han sido el foco de muchos libros que exploran el papel de los intermediarios en el entorno colonial. Los organismos humanitarios heredan directamente las normas de la época colonial e imperial cuando emplean personal cuya función es ser intermediarios permanentes para el personal internacional transitorio y profundamente ignorante⁴⁹.

Las evaluaciones de riesgos son todo inclusivas y potencialmente destructivas de la noción de confianza sobre la cual descansan muchos encuentros humanitarios. Reducen al mínimo el margen para la negociación y, a través de la transposición de sus conclusiones de un terreno al otro, implican un grado de sospecha cada vez mayor.

Por supuesto, la dramática evolución descrita aquí es históricamente contingente. Refleja otras formas de concentración de poder y el endurecimiento de las cadenas de mando respaldado por la innovación tecnológica. Por un lado está arraigada en la noción de que la responsabilidad siempre debería implicar control y que el control está arraigado en la gestión. También implica que el “deber de cuidado”, tal como se consagra en la legislación laboral, confiere a los directores derechos en la toma de decisiones y en cambio, el individuo no es ni responsable ni cuidadoso.

Probablemente, esta pérdida de autonomía no se limite al sector humanitario pues es ampliamente prevalente en las sociedades occidentales. Se basa en las ficciones de control y rendición de cuentas tan heroicas como las ficciones de antaño de temeridad, con sus supuestos mecanismos libres de fricción y sus guías a prueba de tontos. El personal humanitario crea solidaridad en su trabajo en el terreno a través de pequeños actos de resistencia a la uniforme maquinaria de la “securitización”, y la desobediencia con frecuencia se convierte en un símbolo de honor. Las pequeñas transgresiones se vuelven parte de la cotidianeidad del terreno porque compensan, en cierta medida, la restricción del espacio operacional y personal, mientras exponen diariamente la futilidad de las excesivas narrativas de peligro.

En el contexto humanitario, la “securitización” extrema basada en el “peor de los escenarios” y los planes de contingencia de todo orden tranquilizan las críticas a la ayuda humanitaria, que a menudo emanan del propio sector de la ayuda, el cual, desde 1980, ha acusado a las ONGs de obsesionarse consigo mismas y de servirse a sí mismas. Una buena parte de la producción literaria humanitaria de naturaleza crítica estudiada por Lisa Smirl y otros en libros como *Emergency Sex and Other Desperate Measures*, exploraba principalmente la forma en que las ONGs albergan empleados irresponsables e “infantilizados”⁵⁰. Según este discurso los trabajadores humanitarios están sobreprotegidos y, sin embargo, debido a su indefensión y su falta de experiencia “auténtica”, están expuestos a las consecuencias traumáticas de la ayuda humanitaria. Este análisis es descaradamente circular y en efecto narcisista, pero fluye en una corriente continua de dudas, inexorablemente erosionando la legitimidad de la acción humanitaria.

Lejos de ser un indicador adicional de una mayor profesionalización en el terreno, el enfoque, progresivamente dominante, de la seguridad y la “securitización” en el terreno equivale a una erosión gradual del sentido de agencia y de responsabilidad del trabajador humanitario. También señala el reconocimiento de que las ONGs humanitarias, al igual que las grandes organizaciones multinacionales, no tienen la suficiente confianza para delegar las negociaciones cruciales en manos de su personal de terreno. Puesto que la jerarquía carga con el peso de la responsabilidad y el deber de cuidado, parece decir, la libertad de la distancia y la autonomía no pueden encargarse a los niveles inferiores de la organización.

CONCLUSIÓN

Desde 1864, la ayuda humanitaria moderna ha generado y respondido consistentemente a las evaluaciones de necesidad y riesgo y este trabajo ha estado enmarcado por las preocupaciones acerca de la exposición al peligro y la seguridad. Una serie de suposiciones con respecto al riesgo, al voluntariado y al peligro ha permitido a los trabajadores humanitarios y a las ONGs funcionar ante el peligro. Sus emblemas consagran esta voluntad de trabajar bajo la protección de la ley, pero rara vez proporcionan una protección por sí solos. Lo que permitió a los trabajadores humanitarios funcionar en situaciones sumamente violentas fue una combinación de mitos sobre el valor, el carácter y la aventura, asociados a las negociaciones que constituyen la piedra angular de toda gestión de riesgos prudente. El paso a una era “post-heroica” ha alterado profundamente la relación entre los propios trabajadores humanitarios. El balance entre acción individual y responsabilidad colectiva, entre ofrecerse como voluntario para y exponer al personal al peligro, siempre fue delicado. Pero se inclinó hacia la responsabilidad y el deber de cuidado con el advenimiento de los procesos burocráticos de decisión (más que la propia burocracia, que siempre ha sido un componente necesario y valioso de las organizaciones de ayuda humanitaria).

Podría decirse que los procesos de decisión burocráticos han dependido de la capacidad para traducir las preocupaciones del terreno en directrices de seguridad, las cuales surgieron desde el principio en algunas organizaciones y con cierto retraso en otras. La cultura específica de cada ONG matizaría, sin duda, el argumento a grandes rasgos que se presenta aquí; el capítulo de Michaël Neuman analiza con mucha mayor precisión la evolución de la percepción del riesgo y la gestión de la seguridad dentro de MSF.

En la amplia perspectiva histórica, la documentación de la violencia que afecta a los trabajadores humanitarios se ha enmarcado en la lógica heroica del voluntariado y el posible sacrificio. Si bien convocó la presencia fantasmal del derecho internacional humanitario, este marco legal no dio más protección o garantías que la adopción de una lógica heroica. En un mundo que ha aplicado la lógica del humanitarismo para justificar las intervenciones — militares y diplomáticas — desde, por lo menos, 1860⁵¹, los trabajadores humanitarios han permanecido ligados a las negociaciones

que les han permitido definir la duración y la naturaleza de su estancia o su “campo”, ahora llamado “el terreno”. La imaginación de un orden mundial basado en la protección pasó por alto estas preocupaciones para fomentar un enfoque en los procesos de seguridad, una recopilación de datos que no necesariamente ayuda a perpetuar ningún tipo de planeación, sino más bien, todavía más recolección de datos⁵². Esta “securitización” basada en números y directrices prescribe comportamientos que siempre han sido parte del paisaje de la ayuda humanitaria y que parecen haber adquirido una existencia propia.

Notas de pie de página

1. Este artículo se basa en dos proyectos de investigación financiados por el ESRC (Consejo de Investigaciones Económicas y Sociales): UN Data ES/ L007479/1 y Selling Compassion ES/ I031359/1. Se presentó en 2013 con motivo de la conferencia de la *Humanitarian Studies Association* en Estambul, y en 2014 durante una conferencia de MSF-París y en el Congreso Humanitario de Berlín. Gracias a todos los colaboradores y colegas involucrados - Roger MacGinty, Róisín Read, Julie-Marie Strange, Sarah Roddy, Michaël Neuman y Fabrice Weissman - por su apoyo en la investigación y en la redacción.
2. A. H. Smee and Thomas G. Ackland, “On the Assurance Risks Incident to Professional Military and Naval Lives; and the Rates of Extra Premiums Which Should be Charged for Such Risks. Being Extracts from a Joint Report, made in May 1890, to the Board of Directors of the Gresham Life Assurance Society,” *Journal of the Institute of Actuaries*, vol. 34, no. 4, 1899, pp. 358–385.
3. Bill Luckin y Roger Cooter (eds), *Accidents in History: Injuries, Fatalities and Social Relations*, Amsterdam: Clio Medica, 1997.
4. William K. Sessions, *They Chose the Star: Quaker War Relief Work in France, 1870– 1875*, York: Sessions Books, 1991.
5. Graham Benjamin et al., *Security Analysis*, New York: McGraw-Hill, 1934; Ingvar Laurin, “An Introduction into Lundberg’s Theory of Risk”, *Scandinavian Actuarial Journal* no. 1, 1930, pp. 84–111; William O. Douglas, “Vicarious Liability and Administration of Risk I.”, *Yale Law Journal* no. 38, 1928, p. 584.
6. Joseph Brown, “The evils of the unlimited liability for accidents of masters and railway companies, especially since Lord Campbell’s act: a paper read before the Social Science Association”, *Butterworths*, 1870.
7. William Colebrooke, “Negligence in Imminent Peril”, *American Law Register* (1886), pp. 617–632.
8. J. S. S. “The Doctrine of Last Clear Chance in Virginia”, *Virginia Law Review*, vol. 40, no. 5, 1954, pp. 666–680.
9. Huey B. Howerton Jr, “Tort Liability for Failure to Assist Others in Peril”, *Mississippi Law Journal* no. 16, 1943, p. 379.
10. Will D. Davis, “Doctrine of Discovered Peril”, *Baylor Law Review*, no. 6, 1953, p. 61.
11. La palabra “humanitaria” se refiere aquí al espíritu de la doctrina — el que se preocupa del bienestar de las víctimas — en vez de trabajo humanitario desde nuestro entendimiento actual. Esto sin embargo, ilustra cuán plástico y extendido era el concepto de humanitarismo antes de convertirse en dominio exclusivo de las organizaciones humanitarias o del derecho humanitario internacional.
12. Los archivos de Stafford House se encuentran en la Oficina de Registro del Condado de Staffordshire (SCRO) entre los documentos privados del Señor Sutherland. Ver Sarah Roddy et al., *Selling Compassion*, de próxima aparición.
13. Stafford House Committee for the Relief of Sick and Wounded Turkish Soldiers, *Report and Record of the Operations of the Stafford House Committee, Russo Turkish War, 1877–78*, London: Spottiswoode & Co, 1879.

14. *Evening Standard*, 2 September 1877; SCRO D593/P/26/2/7.
15. Ver Max Jones, *The Last Great Quest: Captain Scott's Antarctic Sacrifice*, Oxford: Oxford University Press, 2004; Max Jones et al., 'Decolonising imperial heroes: Britain and France.' *The Journal of Imperial and Commonwealth History*, vol. 42, no. 5, 2014, pp. 787–825.
16. Andrew Porter, "Sir Roger Casement and the international humanitarian movement", *The Journal of Imperial and Commonwealth History*, vol. 29, no. 2, 2001, pp. 59–74.
17. Bruno Cabanes, *The Great War and the Origins of Humanitarianism, 1918–1924*, Cambridge: Cambridge University Press, 2014, pp. 133–188.
18. Entrevista con Jacques Pinel, 7 de marzo de 2013.
19. Por ejemplo R. B. Macpherson, *Under the Red Crescent; Or Ambulance Adventures in the Russo-Turkish War of 1877–78*, rare book club reprint, 2012. El lenguaje de aventura se repite a través de la narrativa humanitaria; ver por ejemplo Jean-Christophe Rufin, *L'Aventure humanitaire*, Paris: Gallimard, 1994.
20. Rebecca Gill, *Calculating Compassion*, Manchester: Manchester University Press, 2013, pp. 63–5.
21. Bertrand Taithe, "Horror, Abjection and Compassion: From Dunant to Compassion Fatigue", *New Formations*, no. 62 (2007), pp. 123–36.
22. J. Henry Dunant, *A Memory of Solferino. 1862*, Washington D.C.: American National Red Cross, 1939.
23. Jean-Charles Chenu, *De la mortalité dans l'armée et des moyens d'économiser la vie humaine*, Paris: Hachette, 1870; Claire Fredj, "Compter les morts de Crimée: un tournant sur l'identité professionnelle des médecins de l'armée française (1865–1882)", *Histoire, économie & société*, vol. 29, no. 3, 2010, pp. 95–108.
24. Stafford House Committee for the Relief of Sick and Wounded Turkish Soldiers, *Report and Record of the Operations of the Stafford House Committee, Russo Turkish War, 1877–78*, London: Spottiswoode & Co, 1879, p. 40. En el mismo periodo, siete murieron de los cuarenta y cinco trabajando para la Media Luna Roja; en la Cruz Roja Británica, tres de los catorce estaban enfermos.
25. "Aid for the wounded".
26. Anon., *Les violations de la convention de Genève par les Français en 1870–1871*, Berlin: Charles Duncker, 1871; J. M. Félix Christot, *Le Massacre de l'ambulance de Saône-et-Loire le 21 janvier 1871; Rapport lu au Comité médical de secours aux blessés le 7 juillet 1871*, Lyon: Vingtrinier, 1871; Charles Aimé Dauban, *La Guerre comme la font les Prussiens*, Paris: Plon, 1870; Bertrand Taithe, *Defeated Flesh: Welfare, Warfare and the Making of Modern France*, Manchester: Manchester University Press, 1999, pp. 169–73.
27. Stafford House Committee for the Relief of Sick and Wounded Turkish Soldiers, *Report and Record of the Operations of the Stafford House Committee, Russo Turkish War, 1877–78*, London: Spottiswoode & Co, 1879, p. 50.
28. MacPherson, op. cit., p. 17.
29. Teresa Eden Pearce-Serocold Richardson, *In Japanese Hospitals During War-time: Fifteen Months with the Red Cross Society of Japan (April 1904 to July 1905)*, New York: W. Blackwood and

- Sons, 1905; Philip A. Towle, “Japanese Treatment of Prisoners in 1904–1905: Foreign Officers’ Reports”, *Military Affairs: The Journal of Military History* (1975), pp. 115–118.
30. Caroline Reeves, “Sovereignty and the Chinese Red Cross Society: The Differentiated Practice of International Law in Shandong, 1914–1916”, *Journal of the History of International Law/Revue d’histoire du droit international*, vol. 13, no. 1, 2011, pp. 155–177.
31. María del Carmen Pérez-Aguado et al., “Medicine and nursing in the Spanish Civil War: women who served in the health services of the International Brigades (1936– 1939)”, *Vesalius* (2010) Suppl: 29–33.
32. Estos términos se utilizan en su sentido antropológico actual para denotar el poder en el acceso y el intercambio.
33. 3rd Duke of Sutherland, preface, “Report and Record of the Operations of the Stafford House Committee for the Relief of Sick and Wounded Turkish Soldiers”, p. 4.
34. Ver Mark Micale y Paul Lerner (eds), *Traumatic Pasts: History, Psychiatry and Trauma in the Modern Age, 1870–1930*, Cambridge: Cambridge University Press, 2010, pp. 2–27.
35. MacPherson, op. cit., p. 119.
36. En ese sentido, hay una gran cantidad de puntos en común con las primeras etapas de MSF. Véase el capítulo 2.
37. M. C. Lüder, *La Convention de Genève au point de vue pratique, théorique et dogmatique*, Erlangen: E. Besold, 1876.
38. Bertrand Taithe, op. cit., pp. 75–90.
39. Jacques Meurant, “Inter Arma Caritas: Evolution and Nature of International Humanitarian Law”, *Journal of Peace Research*, vol. 24, no. 3, 1987, pp. 237–249.
40. André Durand, “Le premier Prix Nobel de la Paix (1901): Candidatures d’Henry Dunant, de Gustave Moynier et du Comité international de la Croix-Rouge”, *Revue Internationale de la Croix-Rouge/ International Review of the Red Cross*, no. 842, pp. 275–285.
41. Ver Capítulo 1.
42. Davide Rodogno, *Against Massacre: Humanitarian Interventions in the Ottoman Empire, 1815–1914*, Princeton: Princeton University Press, 2011; Alexis Heraclides and Ada Dialla, *Humanitarian Intervention in the Long Nineteenth Century*, Manchester: Manchester University Press, 2015.
43. James Orbinski, *Le cauchemar humanitaire*, Marne-la-Vallée: Music & Entertainment Books, 2010, p. 99.
44. Lisa Smirl, *Spaces of Aid: How Cars, Compounds and Hotels Shape Humanitarianism*, London: Zed Books, 2015.
45. Mark Duffield, “Risk Management and the Fortified Aid Compound: Everyday Life in Post-Interventionary Society,” *Journal of Intervention and Statebuilding*, vol. 4, no. 4, 2010, pp. 453–474; Mark Duffield, “Challenging Environments: Danger, Resilience and the Aid Industry,” *Security Dialogue*, vol. 43, no. 5, 2012, pp. 475–492.
46. Ver Capítulo 4, recuadro “La narrativa de los incidentes de Seguridad sepultada en números: el caso MSF”.

47. Ver Capítulo 5.
48. Amadou Hampâté Bâ, *The Fortunes of Wangrin*, Bloomington: Indiana University Press, 1999; Ralph A. Austen, “Colonialism from the Middle: African Clerks as Historical Actors and Discursive Subjects”, *History in Africa*, no. 38, 2011, pp. 21–33.
49. Ann Laura Stoler, “Rethinking Colonial Categories: European Communities and the Boundaries of Rule”, *Comparative Studies in Society and History*, vol. 31, no. 1, 1989, pp. 134–161; Benjamin Nicholas Lawrance et al. (eds), *Intermediaries, Interpreters, and Clerks: African Employees in the Making of Colonial Africa*, Madison: University of Wisconsin Press, 2006.
50. Kenneth Cain et al., *Emergency Sex and Other Desperate Measures*, London: Ebury Press, 2005.
51. Intervención de Líbano por la flota Franco-Británica en respuesta a las masacres drusas de los libaneses maronitas. Istvan Pogany, “Humanitarian Intervention in International Law: The French Intervention in Syria Re-Examined”, *International and Comparative Law Quarterly*, vol. 35, no. 1, 1986, pp. 182–190.
52. Ver Capítulo 4.

4. Violencia contra los actores humanitarios: El significado de las medidas

Fabrice Weissman

“El mundo se ha vuelto más peligroso para los trabajadores humanitarios”, lamentaba en 2009 un funcionario del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) basándose en estadísticas¹.

Si bien tal constatación no es nueva, ahora se fundamenta en cifras. En efecto, desde hace unos quince años, los investigadores y consultores han multiplicado las investigaciones encaminadas a “cuantificar de manera objetiva²” la violencia contra los trabajadores humanitarios. Sobre la base de indicadores y metodologías variadas, el conjunto de estos análisis llega a las mismas conclusiones: los ataques deliberados contra los actores de la ayuda están en plena expansión. Y, con fines científicos, prácticos y políticos recomiendan mejorar la recolección de datos para entender mejor el alcance y los mecanismos del fenómeno. El énfasis en las estadísticas da lugar al menos a dos preguntas: ¿los datos existentes indican realmente un aumento de la inseguridad? ¿Qué utilidad tienen estos datos?

LA INCONSISTENCIA METODOLÓGICA DE LOS DATOS EXISTENTES

¿DE DÓNDE PROVIENEN LAS ESTADÍSTICAS SOBRE LA INSEGURIDAD EN EL SECTOR HUMANITARIO?

La primera encuesta sobre las “muertes entre los trabajadores humanitarios”, se publicó en julio de 2000 en el *British Medical Journal*³. Realizada por los epidemiólogos de la Escuela de Salud Pública de la Universidad Johns Hopkins (Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health, Baltimore) con el apoyo de la Organización Mundial de la Salud (OMS), se centra en las muertes registradas por treinta y dos “organizaciones humanitarias” entre 1985 y 1998. Los investigadores de la Universidad Johns Hopkins también participaron en dos estudios transversales que estimaban la prevalencia de las agresiones no letales⁴ y el riesgo de morbilidad y mortalidad asociado a la violencia en el sector de la ayuda⁵.

Accesible en línea, la AWSD, Aid Workers Security Database⁶ (base de datos para la seguridad de los trabajadores humanitarios), tiene por su parte una vocación exhaustiva: identificar los ataques

reportados desde 1997 por la prensa y los actores de la ayuda humanitaria, que provocaron la muerte, lesiones graves o secuestro de algún “trabajador de la ayuda humanitaria”. Generada a raíz de la encuesta realizada en 2006 por el ODI (Instituto de Desarrollo de Ultramar) y el CIC (Center on International Cooperation⁷), la AWSD es ahora actualizada por Humanitarian Outcomes (HO), una firma de consultoría formada por los autores de la encuesta de 2006. HO publica cada año un informe sobre la seguridad de los trabajadores de la ayuda humanitaria, los datos se obtienen de los organismos más frecuentemente citados por la prensa como la ONU, las ONGs o los expertos en seguridad humanitaria⁸. Las cifras y los análisis de la AWSD constituyen el material principal de este capítulo.

Una tercera fuente estadística desarrollada por el grupo Insecurity Insight⁹, la Security in Numbers Database¹⁰ / Base de Datos de la Seguridad en Números (SiND, por sus siglas en inglés) apareció en 2008. Dicho grupo, formado por dos universitarios (un estadístico y una especialista en conflictos), un asesor médico del CICR y una consultora humanitaria, en colaboración con varias ONGs, también ha participado en las encuestas cuantitativas realizadas por el CICR en el marco de la campaña Health Care in Danger (“La atención médica en peligro”) lanzada en 2011¹¹.

¿QUÉ TAN PRECISOS SON LOS INDICADORES?

Todas estas encuestas se dicen rigurosamente científicas (“basadas en la evidencia”). No obstante, una lectura atenta permite detectar importantes inconsistencias metodológicas. La primera se refiere a la elección de los indicadores que permiten traducir las nociones abstractas de inseguridad, peligro y violencia en números. Si bien la AWSD y la Universidad Johns Hopkins censan a los trabajadores de la ayuda humanitaria asesinados, heridos o secuestrados, las encuestas del CICR o de Insecurity Insight contabilizan todos los “eventos de seguridad que afectan a la labor humanitaria” o a la “atención médica” - indicador que se considera más pertinente para describir la violencia cotidiana que obstaculiza la acción humanitaria. Al hacerlo así, suman a los ataques contra el personal incidentes tan variados como bombardeos, robos de material, detenciones de los pacientes, amenazas, daños a la reputación de los actores de la ayuda humanitaria, la escasez de agua, de electricidad o los problemas administrativos.

Sin límites precisos, la noción de “incidente que afecta al trabajo humanitario” es extremadamente vaga y está sujeta a interpretación, lo que debilita su valor como indicador preciso y significativo. La categoría mejor definida de “trabajadores humanitarios muertos, heridos o secuestrados” no es mucho más fácil de utilizar, ya que requiere que se determine si las víctimas sufrieron daños como resultado de su trabajo, y si ese trabajo era “humanitario”. Evidentemente, no existe una definición generalmente aceptada de “labor humanitaria” entre los profesionales, investigadores, autoridades, militares o periodistas. El primer estudio de mortalidad realizado por la Universidad Johns Hopkins incluye entre las organizaciones humanitarias a las fuerzas de mantenimiento de paz de la ONU.

Por su parte, la AWSD excluye a los Cascos Azules, los defensores de los derechos humanos o las personas empleadas en los “proyectos de reconstrucción”. Considera como trabajadores de la ayuda humanitaria a los empleados nacionales e internacionales y a los subcontratistas comerciales de los “organismos de ayuda sin fines de lucro que proporcionan asistencia técnica o material en los contextos de ayuda humanitaria”. Esta definición en parte tautológica otorga un amplio margen de interpretación a los administradores de la base de datos. En los hechos, reúne bajo la categoría “trabajadores de la ayuda humanitaria” a actores muy diversos, que se caracterizan por la heterogeneidad de su estatus, función, práctica y, por consiguiente, de su exposición al peligro: representantes de gobiernos extranjeros, donantes de fondos, funcionarios y empleados de la ONU, delegados del CICR y de la Federación, voluntarios de las sociedades nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, empleados de las organizaciones no gubernamentales internacionales o locales, miembros de redes de solidaridad religiosas o comunitarias, empleados de empresas de transporte o compañías de seguridad privada, etc.

Asimismo, aislar los ataques en relación con el trabajo de las víctimas es un ejercicio difícil, en especial para el personal nacional (más de 90% de la plantilla laboral) expuesto, al margen de sus actividades profesionales, al crimen y a la violencia de la guerra ordinaria. En la práctica, las bases de datos y las encuestas registran todos los eventos que afectan a un empleado o subcontratista del sector de la ayuda, cualquiera que sean las circunstancias. En Siria, por ejemplo, la AWSD censa de igual modo a los empleados nacionales fallecidos durante el bombardeo de su lugar de residencia, el ataque a un mercado público o el ametrallamiento al convoy de alimentos que escoltaban. Lo mismo en Afganistán, donde contabiliza a los expatriados muertos durante el ataque a un restaurante, un paseo en el bosque, el robo a su casa o el ataque al hospital en el que ejercían.

¿CUÁL ES LA FIABILIDAD DE LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS?

La imprecisión de los indicadores se ve reforzada por los métodos utilizados para su cálculo. La AWSD y la SiND, al igual que los estudios epidemiológicos de la Universidad Johns Hopkins, contabilizan los ataques y las víctimas descritas en los registros administrativos de las organizaciones de asistencia y/o de los medios de comunicación. De modo que los investigadores de la AWSD obtienen su información “de fuentes públicas a través del seguimiento de los medios [especialmente ReliefWeb y los informes del Departamento de Estado de Estados Unidos], complementada por la información interna proporcionada directamente por las organizaciones de ayuda¹²” como el UNDSS (Departamento de seguridad de las Naciones Unidas), las plataformas de coordinación de seguridad regionales, e incluso MSF.

Este método tiene un defecto bien conocido por los especialistas en seguridad: no determina si es el fenómeno estudiado (la violencia) el que cambia, su información (la documentación por parte de los departamentos administrativos de las organizaciones humanitarias o los medios de comuni-

cación) o una combinación de ambos¹³. Sea cual sea su fiabilidad, la cobertura mediática de los ataques contra las organizaciones de ayuda humanitaria depende de varios factores: del número de periodistas en los países involucrados, de su interés por los asuntos de seguridad humanitaria, de la nacionalidad de las víctimas, de la transparencia de los organismos de ayuda, de las posibilidades de investigación, de la competencia con otros temas de actualidad, etc. Del mismo modo, los dispositivos de recolección y de intercambio de datos entre las organizaciones humanitarias se han desarrollado considerablemente en los últimos veinte años, lo cual conduce al aumento gradual del número y tipo de violencia denunciada. Sin embargo, la recuperación y la transmisión de la información sigue dependiendo de la decisión de los responsables en la materia, de la resistencia que encuentran en su organización y la importancia que su personal concede a los problemas de seguridad. Ahora bien, esta última puede variar mucho en el tiempo y en el espacio: mientras que algunos voluntarios se muestran reacios a recaudar datos sobre incidentes violentos (tarea considerada como consumidora de tiempo y vector de una injerencia indeseable de su jerarquía¹⁴), otros son particularmente propensos a notificar cualquier suceso que pueda afectar su seguridad¹⁵.

Por consiguiente, es difícil distinguir entre la evolución de la violencia y la evolución de la forma en que ésta se reporta en los informes administrativos y mediáticos. La incertidumbre es especialmente acentuada cuando se trata de eventos cuya definición es particularmente sujeta a interpretación (como los ataques que resultan en “heridas graves¹⁶”), o los incidentes que conciernen al personal nacional (cuyo reporte es aún más errático).

Por otra parte, las encuestas que pretenden calcular las tasas de ataque y victimización (número de hechos violentos o víctimas por cada 100,000 trabajadores por año) se enfrentan a un obstáculo adicional: la falta de un denominador fiable. Rara vez la organización puede proporcionar cifras exactas sobre su personal por país y por año, por lo que, por ejemplo, la AWSO se ve obligada a presentar una estimación aproximada del número de trabajadores humanitarios basada en los índices estándar de presupuesto y personal nacional e internacional¹⁷. Además, aparte de la base de datos de la AWSO, todos los estudios utilizan muestras para las que no existe un método de selección explícito, aparte de la capacidad de las organizaciones consultadas para suministrar datos para el estudio. Sin embargo, generalizan sus resultados a todo el sector de la ayuda.

La mayoría de los autores reconocen que sus datos no son “ni exhaustivos, ni verdaderamente representativos¹⁸; que son incompletos y ‘lagunares¹⁹’ y en cierto grado inexactos²⁰” – especialmente en lo que concierne al personal nacional. Pero no dudan de la solidez de sus conclusiones: “Creemos en la representatividad de nuestros resultados²¹”, afirman los investigadores de la Universidad Johns Hopkins; “AWSO es la única fuente exhaustiva que permite el análisis científico del entorno de la seguridad²²”, sostiene por su parte Humanitarian Outcomes.

LA INTERPRETACIÓN DISCUTIBLE DE LAS TENDENCIAS

LA ESTABILIDAD OCULTA DE LAS TASAS DE VICTIMIZACIÓN

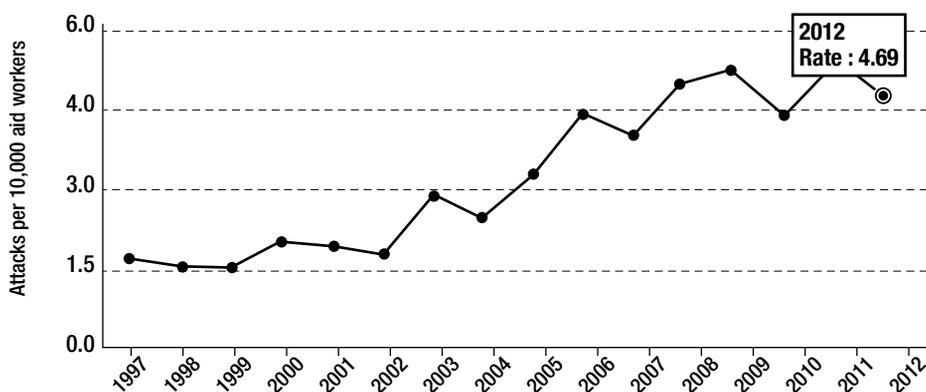
Sin excepción, las encuestas y los análisis cuantitativos concluyen, al igual que Insecurity Insight, que “el peso de la inseguridad sobre los trabajadores humanitarios se incrementa²³”. “Nuestros resultados confirman la creencia de que el número de muertes de trabajadores humanitarios está aumentando [...]. Los hombres armados más que los accidentes automovilísticos constituyen la mayor amenaza²⁴”, afirman los investigadores de la Universidad Johns Hopkins. Del mismo modo, los estudios ODI / HO insisten en el continuo deterioro de las condiciones de seguridad, por lo menos, desde 1997. “El número de ataques contra las operaciones de ayuda humanitaria así como el número de víctimas ha alcanzado su nivel más alto desde que estos datos han sido objeto de un censo sistemático²⁵”, declara Humanitarian Outcomes en su informe anual de 2014.

Sin embargo, el análisis en detalle de las investigaciones deja entrever una situación más matizada. El primer estudio de mortalidad publicado en el 2000 por la Universidad Johns Hopkins describe una evolución de curva en campana: un fuerte incremento en las muertes (todas las causas juntas) entre 1985 y 1994 — año del genocidio en Ruanda —, seguido por una disminución de 1995 a 1998. Dicho estudio precisa que estas evoluciones van a la par con el aumento del número de agencias y trabajadores humanitarios en el terreno. Pero sin datos sobre el número de personas desplegadas, no se pudo elaborar sobre la evolución del riesgo.

Es precisamente el límite que los primeros estudios ODI / HO pretenden superar. Estimando la evolución del número de trabajadores humanitarios, se calcula la variación en las tasas de ataque (número de eventos de seguridad por cada 100,000 trabajadores, por año) y en las tasas de victimización (número de personas muertas, heridas o secuestradas por 100,000 trabajadores, por año). A diferencia de las cifras en valores absolutos, los datos en valor relativo no son objeto de gran publicidad. El sitio web del AWSD sólo da acceso a las gráficas que ilustran la triplicación de las tasas de ataque entre 1997 y 2012²⁶. En cuanto a las tasas de victimización, sólo se mencionan en tres informes, en 2006²⁷, 2009²⁸ y 2013²⁹.

Ahora bien, aunque en términos absolutos el número de víctimas se ha cuadruplicado en promedio anual en el curso de los últimos quince años (de 78 en 1997-2001 a 376 en 2012-2013, ver Tabla 1), sigue siendo de una notable estabilidad en términos relativos; la tasa de trabajadores muertos, heridos o secuestrados oscila entre 40 y 60 por cada 100,000 trabajadores y por año entre 1997 y 2012 (véase la gráfica 2. ³⁰). En otras palabras, según los propios datos de la AWDS, el aumento del número de víctimas es proporcional al aumento del número de trabajadores de la ayuda humanitaria. En este sentido, la acción humanitaria no es más peligrosa de lo que era en el pasado. El riesgo de muerte violenta estaría incluso disminuyendo, si creemos en la disminución en el porcentaje de

mueres entre las víctimas (de 49% a 30% entre 1997-2001 y 2012-2013, de acuerdo con nuestros cálculos sacados de la AWSD). Sin embargo, se concluye lo contrario en el informe de 2013, cuya introducción lamenta que el “número de víctimas comparado con el número total estimado de trabajadores humanitarios siga aumentando³¹”.



Gráfica 1. Número de ataques contra el personal humanitario por 10,000 y por año (1997-2012, AWSD 2013.³²)



Gráfica 2. Número de personal humanitario muerto, gravemente herido o secuestrado por cada 100.000 trabajadores humanitarios al año (1997-2012, AWSD)

Fuentes: Informe sobre la seguridad de los trabajadores de la ayuda humanitaria 2009³³ (1997-2005) e Informe sobre la seguridad de los trabajadores de la ayuda humanitaria 2013³⁴ (2006-2012)

	1997-2001		2002-2006		2007-2011		2012-2013	
Muertos	38	49%	64	42%	97	36%	113	30%
Secuestrados	24	31%	29	19%	78	29%	117	31%
Heridos	16	20%	60	39%	96	36%	147	39%
TOTAL	78	100%	153	100%	271	100%	376	100%

Tabla 1. Número de víctimas entre el personal humanitario en promedio anual (Fuentes: AWSD, cálculos del autor)

LA AUSENCIA DE TENDENCIAS GLOBALES

La estabilidad global de las tasas — así como el aumento global del número de víctimas en valores absolutos — enmascara situaciones muy contrastadas de un país y de un año al otro. Así, más de la mitad de las muertes registradas por la Universidad Johns Hopkins entre 1985 y 1998 se produjeron en la región de los Grandes Lagos y en el Cuerno de África. Las tres cuartas partes de las víctimas censadas en la AWSD desde 1997 se concentran por su parte, en seis a siete países solamente. Las propias tasas de homicidio de los trabajadores humanitarios en los países de mayor riesgo son extremadamente heterogéneas.

Según Humanitarian Outcomes³⁵ oscilaron, para el periodo 2006-2011, entre 3/100,000 por año para la República Democrática del Congo (del orden de magnitud de la tasa de homicidios en los EE.UU.), 9/100, 000 por año tanto para Sudán del Sur como del Norte, Afganistán y Pakistán, 17/100,000 por año para la República Centroafricana, 37/100,000 por año para Sri Lanka y 58/100,000 por año para Somalia.

Es difícil saber si estas tasas revelan una sobre-exposición de los trabajadores humanitarios entre la población civil. Para ello, habría que compararlas con las tasas de homicidio o victimización de la población en general o de otras categorías de personales (periodistas, comerciantes, transportistas, etc.). Cabe señalar, sin embargo, que las tasas de homicidio de los trabajadores humanitarios permanecen, en lo esencial, inferiores a las tasas de accidentes mortales en las profesiones civiles de mayor riesgo en los Estados Unidos, a saber: los madereros (91 muertes por cada 100,000 trabajadores por año), los pescadores marinos (75/100, 000 por año), pilotos y personal técnico que navega (50/100,000 por año ³⁶).

LA INTERPRETACIÓN CONTRADICTORIA DE LAS VARIACIONES OBSERVADAS

Los informes ODI / HO interpretan la rareza de las agresiones en la mayoría de los contextos como la prueba del “mejoramiento de la gestión de la seguridad en todo el sistema humanitario³⁷”. Es decir, el profesionalismo de los actores de la ayuda habría permitido proteger a los socorristas, incluso en situaciones de “caos social y alta criminalidad”. En cuanto a la mortalidad excesiva registrada entre los seis a siete países de mayor riesgo, se podría explicar por la radicalidad y la violencia galopante de los beligerantes, que ninguna medida de protección habría podido contrarrestar. En otras palabras, si adjudicamos el crédito del mejoramiento de las condiciones de seguridad a los actores de la ayuda humanitaria, podemos culpar a los asaltantes de su degradación.

Por su parte, Insecurity Insight asocia el incremento de la inseguridad al “fortalecimiento de la presencia humanitaria en situaciones peligrosas”, en particular en las “áreas de combate activo y en las zonas urbanas donde la delincuencia es un problema mayor”. Sujetos a la presión de los medios de comunicación y sus donantes, los organismos humanitarios manifiestan “una mayor tolerancia al riesgo”, actuando ahora en los territorios de los que se habrían retirado en el pasado³⁸.

Los datos obtenidos por estos estudios no permiten decidir entre estas interpretaciones, incluso en un país o en una situación dada. De hecho, es necesario un enfoque cualitativo para diferenciar la parte de las evoluciones relacionadas con el contexto y la de las evoluciones asociadas a las prácticas de los actores de la ayuda. En este caso, ni ODI / HO ni Insecurity Insight aportan elementos empíricos para justificar sus preferencias interpretativas. Estas parecen reflejar sus nociones preconcebidas de la inseguridad: en el caso de Insecurity Insight, deplorando un sistema de ayuda resignado a tener pérdidas entre su personal, y, en el de HO, un mundo cada vez más violento hacia los trabajadores humanitarios.

LA CUESTIÓN DE ESTAR EN LA MIRA

Por último, los estudios de ODI / HO pretenden “medir hasta qué punto los actores de la ayuda son blanco por razones específicamente relacionadas con su misión³⁹”. Con este fin, calculan las partes respectivas de las “violencias accidentales, sin relación con el hecho de que la víctima sea un trabajador de la ayuda humanitaria” (“momento equivocado, lugar equivocado”), de las violencias “políticas” y “económicas” que ponen en la mira a los actores de la ayuda humanitaria “como tales” (“*por ser trabajadores de la ayuda humanitaria*”). Concluyen que la mayoría de los ataques registrados desde 1997 no son accidentales, sino políticos. Para mayor precisión, tendrían en la mira a los actores de la ayuda humanitaria debido a su “supuesta asimilación o alineación a una parte del conflicto (EE. UU., Occidente, las Naciones Unidas)”.

“La antipatía hacia una presencia humanitaria internacional percibida como alineada a Occidente

sigue explicando el aumento de la inseguridad”, exponía por ejemplo HO en 2011⁴⁰. Sri Lanka y los Territorios Palestinos Ocupados, sin embargo, serían la excepción a la regla. La elevada mortalidad registrada entre los trabajadores de la ayuda humanitaria entre 2006 y 2011 sería de naturaleza accidental, resultado de “daños colaterales” asociados a la intensidad de los combates.

Sin embargo, los autores del estudio realizado en 2006 admiten que no han sido capaces de emitir “un juicio razonable de las motivaciones⁴¹” de los atacantes en tres de cada cinco casos. De hecho, a menudo es difícil identificar con certeza a los agresores y a sus instigadores, ya no digamos saber cuáles eran sus intenciones y objetivos prioritarios. A través del cuerpo físico de la víctima, ¿qué pretendían dañar? ¿Al individuo? ¿A las diversas instituciones que representaba, incluyendo a su empleador, familia, gobierno, nación, protector, distrito, partido, clase social, comunidad religiosa o étnica, etc.? ¿O un tercero completamente ajeno?

En la práctica, los informes del ODI / HO no aportan ningún dato cuantitativo (o cualitativo) que demuestre que los actores humanitarios estén específicamente en la mira por ser representantes de un sector de la ayuda humanitaria alineado a Occidente – en lugar de por ser un mal empleador, un doctor malintencionado, la competencia económica para otro, un aliado de la oposición, etc. Al contrario, la tesis de que la violencia contra los trabajadores humanitarios se debe a su falta real o supuesta de neutralidad resulta afectada por los propios datos del ODI / HO: el informe de 2006 no registra correlación alguna entre el número de incidentes violentos y la presencia de tropas occidentales o misiones integradas de la ONU⁴², y el informe de 2013 se lamenta del creciente número de ataques en Afganistán desde la retirada de las tropas de la OTAN⁴³.

De hecho, la tesis que asocia la violencia a la “naturaleza e innegable orientación occidental de la comunidad de la ayuda humanitaria⁴⁴” oculta las transacciones políticas sobre las que se basa la seguridad de los actores humanitarios. Además, como ya hemos mostrado⁴⁵, el despliegue de las operaciones de rescate no depende del respeto a principios abstractos (neutralidad, imparcialidad, independencia), sino de la negociación de un compromiso aceptable con las diferentes fuerzas presentes, en el cruce de los objetivos, intereses y limitaciones de cada una. Dicho sin rodeos, la protección de los actores de la ayuda humanitaria depende de su capacidad para encontrar una manera decente, si es que la hay, de ser más útil vivo que muerto para los empresarios de la violencia. Ahora bien, no hay evidencia que pruebe que su “naturaleza occidental” constituya a este respecto un obstáculo insuperable, como lo demuestra *al contrario* el despliegue imponente del CICR y de MSF en Afganistán, diez años después de figurar entre las primeras víctimas señaladas de los talibanes.

LA PRODUCCIÓN DE LA IGNORANCIA

¿ES EL AUMENTO DE LA INSEGURIDAD HUMANITARIA UN “MITO”?

En definitiva, los estudios cuantitativos sobre la inseguridad humanitaria se basan en indicadores poco fiables de significado ambiguo, sistemáticamente interpretados de tal manera que confirmen la idea preestablecida de un agravamiento de los peligros. ¿Es decir que nada puede concluirse y que el aumento de la inseguridad humanitaria es un “mito”, como lo afirman, por ejemplo, el criminólogo Arnaud Dandoy y el politólogo Marc-Antoine Perouse de Montclos⁴⁶?

Ambos autores señalan con razón que la violencia contra los actores de la ayuda humanitaria no es una novedad. En efecto, según muchos historiadores, los ataques deliberados marcan la historia de la acción humanitaria desde la guerra Franco-Prusiana de 1870, las dos guerras mundiales, las guerras de independencia, la guerra fría o las crisis extremas de la década de 1990⁴⁷. En cuanto a los últimos quince años, una constatación parece resistir el examen crítico de los datos existentes: si bien hay un aumento en términos de valor absoluto del número de trabajadores humanitarios muertos, heridos o secuestrados, éste es proporcional al crecimiento del personal humanitario. Además, la mayoría de los casos se concentra en unos cuantos países. Por consiguiente, la violencia grave contra los trabajadores de la ayuda humanitaria no es ni nueva, ni generalizada, ni en crecimiento en términos de valor relativo.

Sin embargo, no se podría concluir que el aumento de la inseguridad sea un mito o que las inquietudes expresadas por los actores de la ayuda humanitaria carezcan de fundamento. Aparte de que no existe una relación mecánica entre el miedo y el peligro, la evolución de los ataques contra los trabajadores humanitarios refleja de manera indisociable la evolución del contexto político-militar y la de las prácticas de seguridad de los organismos de ayuda. En este sentido, es posible que la estabilidad de las tasas de victimización desde 1997 enmascaren un deterioro del entorno de la seguridad compensado por el fortalecimiento de las medidas de protección y/o la retirada de las organizaciones de ayuda de las áreas más peligrosas⁴⁸. Por consiguiente, la interpretación de las tendencias necesita recurrir a otras fuentes, principalmente cualitativas, que permitan apreciar, país por país, la evolución de los peligros y de las prácticas de seguridad.

“LO QUE CUENTA NO SIEMPRE PUEDE SER CONTADO” (ALBERT EINSTEIN⁴⁹)

No obstante, la prioridad de los actores de la ayuda humanitaria y de los especialistas no es complementar los estudios cuantitativos mediante enfoques históricos o sociológicos sino producir mejores cifras, más completas, más precisas, más fiables.

Esta predilección por las cifras, — a pesar de su bajo poder descriptivo y analítico —, se mantiene en primer lugar en las intenciones de los cuantificadores militantes. “Lo que es contado es tomado en cuenta”, afirma, por ejemplo, uno de los autores de las encuestas del CICR, cuyo objetivo anunciado es producir “datos fiables [...] para influir en las políticas de todas las partes interesadas [...] con el fin de mejorar la seguridad de la atención médica en los contextos de conflicto⁵⁰”. La producción de cifras no tiene como objetivo principal comprender los mecanismos que conducen a las agresiones, sino denunciar su existencia (sin tener que describirlas con precisión). Junto con los relatos edificantes, los datos sirven de esta forma a la construcción de una nueva moral intolerable hacia la violencia contra los trabajadores humanitarios, en especial los médicos.

Efectivamente, la noción misma de ataque contra los trabajadores humanitarios sugiere que son un blanco debido a su estatus, por agresores que rechazan los valores del humanismo y la solidaridad que ellos enarbolan; o que son afectados a pesar de su estatus, que se supone debería protegerlos en virtud de su “excepcional” valor social y moral⁵¹. En ambos casos, los actores de la ayuda humanitaria ocupan el lugar de las víctimas heroicas, en la mira del Mal encarnado o, del cinismo de los usurpadores que han debilitado el poder protector de su emblema. El uso de los códigos y del formalismo de la ciencia consolida esta visión confiriendo a datos deficientes y equivocados sobre la inseguridad, la autoridad de los hechos que “uno no puede racionalmente cuestionar⁵²”.

La legitimidad y la eficacia de esta estrategia militante son ciertamente cuestionables. Como lo recuerda Patrice Bourdelais y Didier Fassin, la construcción de un intolerable es indisoluble de la tolerancia a otros intolerables⁵³. En este caso, la defensa de los trabajadores humanitarios en peligro sustituye a la defensa de las poblaciones en peligro que estuvo en el corazón de las campañas de opinión dirigidas por los actores de la ayuda humanitaria en la década de 1990. No es evidente que la sacralización del cuerpo de los trabajadores humanitarios sea más legítima que la del cuerpo de periodistas, comerciantes, agricultores, choferes... y de los no combatientes en general. También se puede poner en duda la eficacia política de las campañas que se niegan a señalar a los autores de las agresiones graves, incluso, al país donde éstas se producen en el caso del CICR, para “evitar las controversias políticas⁵⁴”.

Sin embargo, el principal problema que plantea el uso de la cuantificación para propósitos activistas es que produce ignorancia. Más allá de la incertidumbre que rodea a la fiabilidad e importancia de las estadísticas, su error es postular que la violencia es un fenómeno global que obedece a leyes generales⁵⁵.

En la práctica, la búsqueda de causas comunes desemboca en presentar como evidencia científica los prejuicios dominantes entre los actores de la ayuda humanitaria, atribuyendo la inseguridad a su falta de neutralidad real o supuesta, así como al odio a Occidente. Además, conduce a reunir en un solo agregado eventos - poco numerosos, heterogéneos, distribuidos en contextos muy diversificados y volátiles -, con la esperanza de descubrir las tendencias, las probabilidades y los factores

de riesgo estadísticamente significativos. Comparando, a veces, la violencia con la enfermedad, estos enfoques cuantitativos y globales alimentan la ilusión de aclarar, incluso resolver, los dilemas asociados a la gestión de la seguridad mediante el cálculo matemático de tasas de incidencia y relaciones riesgo / beneficio ⁵⁶.

De este modo, los estudios cuantitativos desvían la atención de los profesionales y especialistas del verdadero reto: analizar cada evento significativo de seguridad en su singularidad, reintegrarlo a la historia local y a la de la intervención, examinar las prácticas que contribuyeron a que ocurriera (o se atenuará) y la pertinencia de la toma de riesgos.

Para entender y prevenir la violencia, debemos abordar las delicadas cuestiones que oculta el ejercicio de cuantificación, en particular, quién está perpetrando la violencia y qué errores, si los hay, están cometiendo los actores de la ayuda humanitaria. Esto no quiere decir, por supuesto, que debemos abandonar todos los esfuerzos de cuantificación. En el caso de una organización o situación concreta, llevar la cuenta de los actos violentos que provocan daños humanos y materiales es necesario, aunque sólo sea para facilitar su análisis cualitativo.

Si bien es importante contabilizar rigurosamente los incidentes – principalmente los que afectan al personal nacional – lo es más aún examinarlos, a través de las narraciones detalladas de los hechos, para comprender su desarrollo y sus posibles causas.

Notas de pie de página

1. Patrick Brugger, "ICRC operational security: staff safety in armed conflict and internal violence", *International Review of the Red Cross*, no 874, junio 2009, p. 431-445, www.icrc.org
2. Robin Coupland, "The role of health-related data in promoting the security of health care in armed conflict and other emergencies", *International Review of the Red Cross*, no 889, 2013, p. 61-71, www.icrc.org
3. Mani Sheik *et al.*, "Deaths among humanitarian workers", *British Medical Journal*, vol. 321, no 7254, 15 julio 2000, p. 166-168.
4. Cate Buchanan y Robert Muggah, "No Relief. Surveying the effects of gun violence on humanitarian and development personnel", Centre for Humanitarian Dialogue, Small Arms Survey, junio 2005.
5. Elizabeth A. Rowley, Byron L. Crape, y Gilbert M. Burnham, "Violence-related mortality and morbidity of humanitarian workers", *American Journal of Disaster Medicine*, vol. III, no 1, febrero 2008, p. 39-45.
6. www.aidworkersecurity.org
7. Abby Stoddard *et al.*, "Providing aid in insecure environments. Trends in policy and operations", Overseas Development Institute, Londres, 2006, www.odi.org
8. www.aidworkersecurity.org
9. www.insecurityinsight.org
10. Christina Wille, "The six "Ws" of security policy-making", *Humanitarian Exchange Magazine*, no 47, junio 2010, p. 6-8, www.odihpn.org
11. ICRC, "A sixteen-country study", Health Care in Danger, Geneve, julio 2011 ; ICRC, "Violent incidents affecting health care. January to December 2012", Health Care in Danger, Geneve, 2013.
12. www.aidworkersecurity.org
13. Estos obstáculos son comparables a los que enfrenta la cuantificación de la criminalidad en Francia, por ejemplo. Ver Renee Zauberman *et al.*, "L'acteur et la mesure. Le comptage de la délinquance entre données administratives et enquêtes", *Revue française de sociologie*, vol. 50, no 1, 2009, p. 31-62.
14. Actor de la profesionalización de la seguridad humanitaria, Koenraad Van Brabant observa que la introducción de la recolección de datos de la seguridad se topa con numerosas resistencias, asociadas al hecho de que son susceptibles de poner en evidencia los errores profesionales, de dar una mala imagen a algunos programas, de cuestionar su existencia, así como la de los contratos de financiamiento y de trabajo que dependen de éstos. Koenraad Van Brabant, "Incident statistics in aid worker safety and security management: using and producing them", EISF (European Interagency Security Forum), 2012.
15. Como escribe el Observatorio de la Violencia en el Medio Hospitalario establecido en Francia en 2005: "El número de informes no refleja lo peligroso que es un centro de salud, sino el número de veces que los profesionales estuvieron dispuestos a informar. Esto varía de una institución a otra, de un departamento a otro, y, dentro de un mismo centro, de un año a otro [...]. Los datos en bruto tienen poco significado en sí mismos, pero ilustran situaciones vividas en los establecimientos, la sensibilización de los actores y el fomento a la prevención". Ver Ministère des Affaires sociales et de la Santé,

“Observatoire national des violences en milieu de santé. Rapport annuel 2012”, Direction générale de l’offre de soins, enero 2013, p. 3.

16. Ver el capítulo 6, recuadro “El Caso de los “Pacientes Peligrosos” en la Provincia de Amran en Yemen”. De nuevo, el Observatorio de la Violencia en el Medio Hospitalario señala, por ejemplo, que dos centros de salud diferentes registran en el mismo nivel de gravedad (“atentado contra la integridad física”), los siguientes eventos: “El paciente me dijo buenos días, al mismo tiempo que me apretaba con fuerza la mano izquierda. Le pedí que me soltara, pero no lo hizo. Grité y el personal llegó”. Y: “Cuando lo pusimos en la cámara de aislamiento, el paciente sacó un cuchillo y apenas tuvimos tiempo de cerrar la puerta. Él rehúsa soltar el cuchillo y amenaza de muerte a un asistente médico y a otros miembros del personal”, *ibid.*

17. www.humanitarianoutcomes.org/gdho/methodology

18. Christina Wille y Larissa Fast, “Operating in insecurity. Shifting patterns of violence against humanitarian aid providers and their staff over 15 years (1996 2010)”, *Insecurity Insight*, Corsier-sur-Vevey, Suisse, 2013, p. 3.

19. Mani Sheik *et al.*, “Deaths among Humanitarian Workers”, *op. cit.*, p. 167.

20. Robin Coupland, “The role of health-related data in promoting the security of health care in armed conflict and other emergencies”, *op. Cit.*, p. 65.

21. Mani Sheik *et al.*, “Deaths among Humanitarian Workers”, *op. cit.*, p. 167.

22. www.aidworkersecurity.org

23. Christina Wille y Larissa Fast, “Operating in insecurity”, *op. Cit.*, p. 3.

24. Mani Sheik *et al.*, “Deaths among Humanitarian Workers”, *op. cit.*, p. 168.

25. Abby Stoddard, Adele Harmer y Kathleen Ryou, “Unsafe passage: road attacks and their impact on humanitarian operations”, *Aid Worker Security Report 2014*, Humanitarian Outcomes, agosto 2014, p. 2.

26. www.aidworkersecurity.org/incidents/report/rates

27. Abby Stoddard *et al.*, “Providing aid in insecure environments”, *op. cit.*

28. Abby Stoddard, Adele Harmer, y Victoria DiDomenico, “Providing aid in insecure environments: 2009 update. Trends in violence against aid workers and the operational response”, *HPG Policy Brief 34*, abril 2009, www.odi.org

29. Adele Harmer, Abby Stoddard y Kate Toth, “The new normal: coping with the kidnapping threat”, *humanitarian security report 2013*, Humanitarian Outcomes, octubre 2013, www.aidworkersecurity.org

30. Esta cifra es del mismo orden de riesgo que la estimación del riesgo de incidentes violentos que conllevan la muerte o lesiones, evaluada por la Universidad Johns Hopkins en 6 por 10,000 trabajadores por año entre 2002 y 2005. Rowley, Crepe y Burnham, “Violence-related mortality and morbidity of humanitarian workers”, *op. Cit.*

31. Los consultores de HO justifican la forma de presentar sus resultados porque según ellos, su informe debe permanecer como “una especie de recordatorio para [demostrar] a los políticos que el trabajo humanitario es una profesión muy peligrosa” (entrevista telefónica del autor con un consultor de HO, el 16 de abril de 2015).

32. <https://aidworkersecurity.org/incidents/report/rates>
33. Abby Stoddard et al, "Providing aid in insecure environments: 2009 update", *op. cit.*
34. Adele Harmer, Abby Stoddard y Kate Toth, "The new normal: coping with the kidnapping threat", Aid Worker Security Report 2013, Humanitarian Outcomes, octubre 2013.
35. Abby Stoddard *et al.*, "Host States and Their Impact on Security for Humanitarian Operations", Aid Worker Security Report 2012, London: Humanitarian Outcomes, December 2012, p. 4.
36. Bureau of Labor Statistics, US Department of Labor, 2014, www.bls.gov/iif/oshwc/foi/cfch0012.pdf
37. Abby Stoddard, Adele Harmer y Katherine Haver, "Spotlight on security for national aid workers: issues and perspectives", Aid worker security report 2011, Humanitarian Outcomes, agosto, 2011, p. 3.
38. Christina Wille et Larissa Fast, "Operating in Insecurity: Shifting patterns of violence among humanitarian aid providers and their staff over 15 years (1996-2010)", *op. cit.*, p. 23.
39. Abby Stoddard *et al.*, "Providing Aid in Insecure Environments", *op. cit.*, p. 19.
40. Abby Stoddard, Adele Harmer y Katherine Haver, "Spotlight on security for national aid workers: Issues and perspectives", Aid Worker Security Report 2011, Humanitarian Outcomes, agosto 2011, p. 3, www.aidworkersecurity.org
41. Abby Stoddard *et al.*, "Providing Aid in Insecure Environments", *op. cit.*, p. 19.
42. *Ibid.*, p. 1.
43. Abby Stoddard *et al.*, "Passage. Road attacks and their impact on humanitarian operations", *op. cit.*, p. 6.
44. Abby Stoddard *et al.*, "Providing aid in insecure environments. Trends in violence against aid workers and the operational response: 2009 Update", *op. cit.*, p. 5-6.
45. Claire Magone, Michael Neuman y Fabrice Weissman, *Agir à tout prix? Négociations humanitaires: l'expérience de Médecins Sans Frontières*, La Découverte, Paris, 2011.
46. Arnaud Dandoy y Marc-Antoine Perouse de Montclos, "Humanitarian workers in peril? Deconstructing the myth of the new and growing threat to humanitarian workers", *Global Crime*, vol. X IV, no 4, noviembre 2013, p. 341-358.
47. Ver el capítulo 3.
48. Ver el capítulo 1.
49. Según Christine Fassert, "Tout ce qui compte ne peut être compte: La (non-) fabrication d'un indicateur de sécurité dans le contrôle aérien", *Sociologie et sociétés*, vol. X LIII, no 2, 2011, p. 249-271.
50. Robin Coupland, "The Role of Health-Related Data in Promoting the Security of Health Care in Armed Conflict and Other Emergencies", *op. cit.*, p. 66.
51. Sobre la construcción del excepcionalismo humanitario, ver Larissa Fast, *Aid in Danger: The Perils and Promise of Humanitarianism* (University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 2014).
52. Robin Coupland, "The Role of Health-Related Data in Promoting the Security of Health Care in Armed Conflict and Other Emergencies", *op. cit.*, p. 66.
53. Didier Fassin, Patrice Bourdelais (dir.), *Les constructions de l'intolérable. Études d'anthropologie et d'histoire sur les frontières de l'espace moral*, La Découverte, Paris, 2005.

54. ICRC, “Health care in danger. Violent Incidents Affecting Health Care. January to December 2012”, p. 2, nota 5.

55. En palabras del filósofo Alasdair MacIntyre, es tan absurdo buscar una explicación general a los comportamientos violentos como a los comportamientos rápidos. Al igual que existe una variedad infinita de razones para hacer las cosas rápidamente, existe una variedad infinita de razones para comportarse violentamente hacia una persona que trabaje (o no) en una organización de rescate. Ver “Human Security Report 2013: The Decline in Global Violence : Evidence, Explanation, and Contestation”, Human security report project, Simon Fraser University, 2014, p. 42.

56. Ver los capítulos 1 y 5.

5. Recuadro: Cuantificación y ocultamiento de los incidentes de seguridad en Médicos Sin Fronteras

Fabrice Weissman

Desde 1971, trece miembros del personal internacional de MSF murieron en circunstancias violentas durante su misión. Cinco de ellos fueron asesinados en Somalia (en 1997, 2008 y 2011 ¹), cuatro en Afganistán (en 1990 y 2004 ²), dos en Sudán (en 1989 ³), uno en Angola (en 1992 ⁴) y uno en la República Centroafricana (en 2007 ⁵). No hay cifras fiables sobre el número de empleados nacionales fallecidos en el marco de su trabajo desde la creación de la asociación, ni sobre el número de empleados nacionales o internacionales víctimas de lesiones graves o de secuestro ⁶.

En respuesta a este déficit de información y a las recomendaciones de los expertos⁷, MSF puso en marcha, en 2009, un sistema informatizado de recolección de datos sobre incidentes de seguridad y protección⁸. Inicialmente desarrollada por MSF-Bélgica, la base de datos en línea “SINDY”, poco a poco ha sido adoptada (y adaptada) por todas las secciones operacionales a través de sus respectivos referentes de seguridad.

Alimentada directamente por los equipos de terreno, la base SINDY está restringida a los mandos directivos, con un derecho de acceso variable según su nivel de responsabilidad⁹. Esta base combina tres funciones: un sistema de archivo que centraliza los informes de incidentes¹⁰, un sistema de recolección de datos cuantitativos¹¹ y un sistema de alerta¹². Cada sección operacional tiene su propia base de datos, cuyo acceso le es estrictamente reservado, lo cual no impide el intercambio ocasional de informes de incidentes o de síntesis.

Registrando o no los eventos de “seguridad” (accidentes en la carretera, accidentes por exposición a sangre, accidentes eléctricos, etc.), las diferentes bases SINDY se asientan en definiciones de caso disímiles. De esta forma, MSF-Francia limita el registro a los “incidentes severos y moderados”, definidos estos últimos por su impacto en los bienes y en las personas¹³. Por su parte, MSF-Bélgica invita a registrar todos los incidentes de protección y seguridad a partir del momento en que representen un riesgo alto, medio o bajo para los bienes, las personas o las operaciones¹⁴. MSF-España amplía la definición a los eventos que afectan “la aceptación y/o la neutralidad de MSF¹⁵”. A la fecha, SINDY es utilizada principalmente por los referentes de seguridad para exponer al final de cada año un balance cuantitativo de la gestión de la seguridad, de los cuales presentamos a continuación un

resumen de los tres principales centros operacionales (Bélgica, Francia, Holanda). Todos los informes señalan que la mayoría de los incidentes reportados son robos y amenazas – y advierten no interpretar de manera precipitada estos datos, debido a la variabilidad con la que se registran los incidentes en SINDY desde el terreno. MSF-Bélgica destaca, por ejemplo, que la fuerte disminución del número de incidentes en 2014 (ver Tabla 2) “no está relacionada con una reducción real de los incidentes en el terreno, sino con su baja [tasa] de registro¹⁶”. Por el contrario, la sección holandesa atribuyó el aumento del número de incidentes en 2014 a un mejoramiento en la transmisión de datos, pero también, al hecho de que “el respeto por la acción humanitaria independiente va en descenso¹⁷”.

Solamente los balances presentados por MSF-Holanda y MSF-Francia en 2014 incluyen una breve descripción de las circunstancias y las consecuencias de los acontecimientos más graves registrados durante el período: en particular, el secuestro de cuatro empleados en la República Democrática del Congo en 2013, el asesinato de diecinueve personas (incluyendo un paciente y tres miembros del personal nacional) en dos hospitales dirigidos por MSF en la República Centroafricana en 2014, la detención continuada (desde 2012) de un miembro del personal nacional en Birmania, y el saqueo y la destrucción de tres hospitales en Sudán del Sur. Desprovisto de tal descripción, el balance presentado por MSF-Bélgica se felicita, por su parte, de que la asociación “no haya enfrentado un fuerte aumento de los incidentes graves, [lo cual muestra] la capacidad de la organización para adaptarse y trabajar en contextos sensibles¹⁸”. Sin embargo, fue en 2014 que cinco expatriados de la sección belga fueron secuestrados en Siria y liberados después de cuatro o cinco meses luego de una detención particularmente difícil.

Es preciso reconocer que los métodos de cuantificación utilizados por MSF y su uso revelan los mismos defectos observados en las otras bases de datos globales, tales como la Aid Worker Security Database (AWSD)¹⁹. Basadas en definiciones equivocadas y variables de los incidentes según las secciones, los datos de MSF también se ven afectados por importantes sesgos en su registro²⁰ — están aún más desprovistos de significación estadística porque se refieren a números pequeños. Finalmente, pero no por ello menos importante, forzando la simplificación de la descripción de cada evento con el fin de hacerlo encajar en una nomenclatura genérica (“robo”, “amenazas”, “secuestro”...), el tratamiento cuantitativo de los incidentes impide captar la lógica y significación específicas. Esto lleva, por ejemplo, a incluir en “amenazas”, las amenazas proferidas por militantes del Estado Islámico hacia los voluntarios de MSF acusados de espías, las dirigidas al coordinador de terreno por un representante del personal en huelga en la República Centroafricana, o las emitidas contra un médico por los padres de un paciente ingresado en el hospital de Khamer en Yemen. Es necesario señalar, que estas amenazas no tienen nada que ver entre sí, tanto en términos de los peligros que representan como de la respuesta que suscitan. Del mismo modo, un enfoque cuantitativo de los «incidentes graves de seguridad» permite a algunos puntos focales de seguridad de MSF felicitarse por una estabilidad numérica que oculta la gravedad sin precedentes.

Al igual que MSF está invirtiendo en la creación de bases de datos sobre incidentes de seguridad - en

consonancia con el resto del sector de la ayuda humanitaria -, la utilidad de estos datos está siendo cuestionada por sectores tan sensibles como la energía nuclear y la seguridad del tráfico aéreo²¹. Es así, por ejemplo, que la Agencia Europea de Control de la Navegación Aérea (Eurocontrol) renunció a evaluar la seguridad de las operaciones de control de tráfico aéreo sobre la base del número de incidentes, a favor de los indicadores de funcionamiento y enfoques cualitativos²², favoreciendo principalmente los intercambios entre los organismos de control para examinar entre ellos los incidentes vividos en la experiencia cotidiana, en particular las situaciones críticas, cuya gravedad e importancia pasan desapercibidos en las bases de datos.

En última instancia, el principal interés de SINDY es ofrecer un sistema de archivo sistemático de los informes de incidentes y accidentes del personal internacional y nacional. Queda por hacer de éste un uso racional y útil que incluyan por un lado la construcción de indicadores fácticos unívocos del tipo “número de accidentes mortales” o “número de accidentes que produjeron días de incapacidad” (indicadores paradójicamente ausentes de las tablas de síntesis actualmente propuestas por SINDY²³) y, por el otro, examinar los incidentes más graves sobre la base de análisis cualitativos rigurosos.

Lo que falta hoy en MSF y en las organizaciones humanitarias en general, no es tanto una oficina de estadística sino el equivalente de la “Oficina de Investigación y Análisis” (BEA, por sus siglas en inglés), encargada de investigar los accidentes de avión, cuya misión es “realizar investigaciones neutrales vis-à-vis de los intereses de las partes interesadas con el único propósito de reunir y analizar la información pertinente, para determinar las circunstancias y causas, ciertas o posibles, del accidente o del incidente y, si procede, establecer recomendaciones de seguridad con el fin de evitar accidentes e incidentes²⁴ en el futuro”.

	2010	2011	2012	2013	2014
SEVERO					
MSF-H	-	-	9	10	9
MSF-B	39	52	19	16	22
MSF-F	-	-	-	14	14
NO SEVERO					
MSF-H	-	-	70	136	195
MSF-B	275	332	303	226	146
MSF-F				59	58
TOTAL					
MSF-H	-	-	79	146	204
MSF-B	314	384	322	242	168
MSF-F	-	-	-	73	72

Tabla 2 - incidentes de seguridad registrados por MSF-Bélgica, MSF-Francia y MSF-Holanda en la base de datos SINDY (2010-2014)

Notas de pie de página

1. El 20 de junio de 1997, un médico de MSF-Francia es ejecutado en el hospital Baidoa por el compañero de armas de un miliciano hospitalizado, fallecido el día anterior. El 28 de enero de 2008, un cirujano y un especialista en logística que trabajaban para MSF-Holanda murieron junto con su chofer en la explosión de una bomba operada a control remoto, cuando su vehículo circulaba en la ciudad de Kismaayo. El 29 de diciembre de 2011, el jefe de misión y el coordinador médico de MSF-Bélgica son asesinados en su oficina en Mogadiscio por uno de los empleados, recientemente despedido.
2. El 28 de abril de 1990, un especialista en logística de MSF-Francia es asesinado en el hospital de campaña de Yaftal en Badakhshan. El 2 de junio de 2004, un coordinador de proyecto, un médico y un especialista en logística de MSF-Holanda fueron asesinados junto con su chofer y su traductor durante el ataque a su auto con armas automáticas por combatientes locales en la provincia de Badghis.
3. El 21 de diciembre de 1989, un avión de Aviación Sin Fronteras fue derribado al despegar fuera de la ciudad de Aweil. Murieron el piloto y tres pasajeros: un médico y un especialista en logística que trabajaban para MSF-Francia, y un técnico del Programa Mundial de Alimentos.
4. El 13 de noviembre de 1992, un especialista en logística de MSF-Bélgica murió a consecuencia de sus heridas después de haber sido víctima de un robo con violencia.
5. El 11 de junio de 2007, un especialista en logística de MSF-Francia murió a consecuencia de sus heridas, después de que su auto fuera blanco, al parecer por error, de rebeldes en una emboscada en la región Ngaoundaye, en el noroeste de la República Centroafricana.
6. Hasta 1994, no hay un censo centralizado del número de empleados nacionales contratados en el terreno. No fue sino hasta la mitad de la década de 2000, con el desarrollo de una cobertura médica social más amplia para el personal nacional, que se obtuvieron datos más precisos sobre las muertes y días de incapacidad por enfermedad.
7. Ver el capítulo 5.
8. Base de datos “Safety & Security Incidents & Accidents”, Bruxelles, 15 diciembre 2009.
9. Por ejemplo, un jefe de misión sólo puede consultar los incidentes del país donde él ejerce, mientras que el director de operaciones o el referente de seguridad podrá tener acceso a toda la base de datos.
10. A través de un formulario estándar, al cual puede adjuntarse cualquier otro tipo de documento.
11. La interface de SINDY invita a describir cada incidente a través de campos y menús desplegables de opción cerrada: lugar, hora, tipo de armas empleadas, situación táctica (emboscadas, tiroteos, bombardeos, etc.), tipo de violencia (armada, sexual, etc.), perfil de la víctima, perfil de la misión, impacto financiero, humano y operacional, procedimiento de gestión de crisis, etc.
12. Cada nuevo registro ingresado en la base de datos activa el envío de un correo de alerta a su lista de abonados.
13. MSF-Francia considera “graves” “los actos de violencia contra el personal, los pacientes o los bienes de MSF que hayan ocasionado la muerte, lesiones graves (incapacidad laboral), violaciones, secuestro, robo o destrucción de la propiedad de un valor mayor o igual a 10,000 euros”. Los

incidentes “moderados” son los que hayan hecho correr un riesgo de accidente grave (ya sean amenazas o accidentes que se evitaron por poco – casi accidentes), así como cualquier otro incidente que, en el terreno, se estime necesario registrar en la base (para facilitar su conservación y transmisión, notificación a la jerarquía, etc.). Centre Operationnel de Paris (OCP), “Manuel d’utilisation de SINDY”, noviembre 2013, p. 8.

14. Centre operationnel de Bruxelles (OCB), “SINDY 2, Security Focal Point”, MSF, diciembre 2010, p. 3.

15. Centre operationnel d’Amsterdam (OCA), “Comparison of Severity Classification of Security Incidents between OC with the idea to streamline between sections”, mayo de 2015.

16. “Overview of OCB Risk Management”, rapport Sindy 2014, noviembre 2014, p. 2.

17. “Overview of OCA Security Incidents”, rapport Sindy 2014, febrero 2015, p. 7.

18. “Overview of OCB Risk Management”, informe Sindy 2014, noviembre 2014, p. 8.

19. Base de datos para la seguridad de los trabajadores humanitarios de Humanitarian Outcomes. Ver el capítulo 4.

20. Los sesgos identificados por los referentes de seguridad – a sabiendas de que Sindy cuantifica las operaciones de entrada de los incidentes de seguridad en la base de datos y no el número “real” de incidentes – han sido confirmados por varias observaciones de terreno. Un estudio realizado por MSF en Yemen en 2013, mostró que la decisión de registrar los incidentes en SINDY (en particular los menos graves) variaba dependiendo de si la persona encargada estaba al principio o al final de su misión, y según *si quería o no alertar a la capital y a los responsables de la sede*.

21. Ver Eric Marsden, “Quelques bonnes questions à se poser sur son dispositif de REX, recueil d’aide a la réflexion”, *Les Cahiers de la sécurité industrielle*, 2014, n° 2014-01, Fondation pour une culture de sécurité industrielle, p. 23 et s., www.foncsi.org

22. Christine Fassert, “Tout ce qui compte ne peut être compte : La (non-) fabrication d’un indicateur de sécurité dans le contrôle aérien”, *Sociologie et sociétés*, vol. X LIII, no 2, 2011, p. 249-272.

23. También podemos considerar: “número de días de detención”, “número de vehículos robados/restituídos”, “monto de los bienes destruidos y robados”.

24. <http://www.bea.aero/fr/bea/information/information.php>

6. Manuales de Seguridad Humanitaria: Neutralizando el factor humano en la acción humanitaria

Monique J. Beerli y Fabrice Weissman

Como se describe en los capítulos anteriores, las transformaciones orientadas a la seguridad e implementadas en los últimos veinte años han dejado su huella en la práctica humanitaria. En este contexto, el papel de los manuales de “seguridad humanitaria” en la formalización de las políticas y procedimientos de seguridad en el sector humanitario ha sido significativo.

En 1993 aparecieron por primera vez como una serie de folletos cortos, en 1999 el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) publicó la guía *Staying Alive* (“Mantenerse con vida”), que incluía una serie de directrices sobre cómo comportarse y a qué estar atento en una zona de conflicto, así como descripciones detalladas de las armas utilizadas en los conflictos, y recomendaciones sobre cómo minimizar el daño físico en situaciones de ataque¹. En 1995, *Save the Children* del Reino Unido, publicó una guía intitulada *Safety First* (“La seguridad ante todo”)², la primera en su tipo elaborada por una ONG internacional, enteramente dedicada a la seguridad. *Safety First* abordaba temas tales como el uso de los principios humanitarios en estrategias de protección, al tiempo que proporcionaba una introducción a las prácticas de gestión de la seguridad y un panorama general de las medidas prácticas de protección³.

Después de la crisis de los Grandes Lagos, los primeros módulos de capacitación en seguridad se desarrollaron en 1996, como parte de un esfuerzo de colaboración entre la Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID / OFDA), e *InterAction*. Esta iniciativa sentó las bases de lo que en el 2000 se convirtió en el manual *Good Practice Review Number Eight* (GPR 8), editado por Koenraad Van Brabant, en nombre de la Red de Políticas Humanitarias (Humanitarian Policy Network), del Instituto de Desarrollo de Ultramar, Londres (ODI, Overseas Development Institute). Bajo el título de *Operational Security Management in Violent Environments*⁴ (“Gestión de la seguridad operacional en contextos violentos”), el GPR 8 fue diseñado “como una herramienta de referencia práctica [para] administradores de agencias de ayuda humanitaria en el terreno [que ofrecía] un enfoque sistemático paso a paso para la gestión de la seguridad, desde el análisis de contexto y evaluación de riesgos y amenazas, a la elección de la estrategia de seguridad y su planeación”.

Coordinado por consultores de Humanitarian Outcomes, en 2010 un grupo más amplio de expertos revisaron y reeditaron el GPR 8⁵. En el proceso de revisión participaron alrededor de treinta colaboradores y correctores, con representantes de veinte ONGs (incluyendo MSF), tres agencias de las Naciones Unidas (UNICEF, UNWFP, UNDSS), tres donantes institucionales (USAID, ECHO, DfID) y siete empresas privadas relacionadas con la seguridad (pólizas de seguros, seguridad corporativa, telecomunicaciones, etc.). Considerado como un “documento fundamental en la gestión de la seguridad operacional humanitaria”⁶ y a menudo refiriéndose a éste como la “biblia” de la seguridad humanitaria, el GPR 8, desde su lanzamiento en 2000, ha ejercido su influencia en la creciente variedad de manuales de seguridad publicados por las propias organizaciones de ayuda humanitaria, los donantes y las redes de profesionales expertos en seguridad.

Con base principalmente en las ediciones 2000 y 2010 del GPR 8, este capítulo proporciona una descripción general del contenido y de las recomendaciones normativas consagradas en los manuales de seguridad, con el fin de abordar las siguientes cuestiones. De acuerdo con estas directrices, ¿por qué la seguridad necesita ser profesionalizada e institucionalizada? ¿Qué es la seguridad y cómo debe protegerse a los trabajadores humanitarios? ¿Cuáles son las soluciones preferidas ante los retos que se enfrentan en el terreno? Posteriormente se destacan algunos de los supuestos básicos y valores que se transmiten en dichos manuales técnicos.

JUSTIFICANDO EL LLAMADO A LOS PROFESIONALES DE LA SEGURIDAD

La mayoría de los manuales especializados presentan tres argumentos para justificar la introducción de los expertos en seguridad en el sector humanitario. En primer lugar, repitiendo eventos altamente mediatizados y citando datos estadísticos selectivos⁷, muchos manuales argumentan que “el número de incidentes que afecta a las agencias de ayuda humanitaria ha aumentado de manera significativa” y, que “el respeto a las agencias de ayuda humanitaria en general, y por consiguiente, a la “inmunidad” de su personal, ha disminuido significativamente en los últimos años⁸”. Como se ha reiterado en las directrices de seguridad más recientes de *Save the Children* (SCF), “las trágicas muertes de nuestros colegas trabajadores humanitarios en los últimos años destacan los niveles sin precedentes de hostilidad y violencia a los que estamos cada vez más expuestos durante nuestro trabajo⁹”. Junto a los discursos sobre la nueva era de la inseguridad humanitaria global y la complejidad sin precedentes de las crisis contemporáneas, los manuales de hoy en día también recurren a los argumentos legales y éticos. “En última instancia, la gestión de la seguridad en zonas de alto riesgo es tanto una obligación moral como legal”, argumenta la edición revisada del GPR 8¹⁰. En la década de 1990, el marco legal era evocado con más frecuencia para subrayar la responsabilidad de los países anfitriones, sus obligaciones bajo el derecho internacional humanitario y las de otras entidades jurídicas que conferían protección e inmunidad a los funcionarios internacionales y a los trabajadores humanitarios¹¹. Sin embargo, la ley se utiliza actualmente como un medio de presión hacia las organizaciones para instituir y aplicar las recomendaciones de los expertos en seguridad:

El requisito legal del deber de cuidado (“duty of care”) del empleador se está volviendo cada vez más importante. Muchos países tienen leyes laborales que imponen obligaciones a los empleadores para garantizar la seguridad en el lugar de trabajo. Aunque estas obligaciones rara vez se han considerado en el contexto del trabajo de la ayuda internacional, las organizaciones de ayuda humanitaria están abiertas a los crecientes desafíos legales en caso de no informar adecuadamente al personal sobre los riesgos asociados a una tarea en particular, o no tomar todas las medidas necesarias para reducir dichos riesgos¹².

Por último, la mayoría de los manuales de seguridad sostienen que la gestión de la seguridad no puede ser asignada a “administradores que carezcan de la habilidad o capacidad necesaria¹³”. “La gestión de la seguridad, como las cuestiones de género y medioambiente, pueden ser considerados como un área especializada. Definitivamente requiere de experiencia¹⁴”. Las organizaciones de ayuda humanitaria necesitan “incorporar los conocimientos desarrollados externamente a sus conocimientos internos¹⁵”. Sería peligroso confiar en administradores cuyo conocimiento sobre seguridad se fundamentara exclusivamente en una larga experiencia operacional, pues “la experiencia de terreno de un mundo en donde las amenazas eran menores, el respeto por las organizaciones de ayuda mayor y se tenía el hábito de asumir riesgos puede ser, de hecho, una desventaja en lugar de un valor cuando se trata de la gestión de la seguridad¹⁶”.

El autor de la primera edición del GPR 8 se quejaba en 2001 de que, a pesar de estos convincentes argumentos, algunas organizaciones humanitarias seguían siendo reacias a profesionalizar la gestión de la seguridad según las recomendaciones proporcionadas en dicho manual. Entre otras razones, él lo atribuía, principalmente, a la resistencia, la vacilación, el conservadurismo, la ceguera, la incompetencia, el cinismo, la arrogancia y la inestabilidad mental de los mandos humanitarios medios o altos. Sus actitudes se caracterizaron como sigue:

- El reflejo del dinosaurio: Podemos seguir haciendo lo que hemos hecho en el pasado.
- El reflejo de la avestruz: Cabeza en la arena y esperar que el problema desaparezca.
- La mentalidad de sillón: Falta de apreciación de la realidad, por estar demasiado alejado de ella.
- El reflejo de contador: ¿Cómo vamos a financiar esto? No lo haremos si cuesta mucho.
- La ignorancia o el síndrome del falso conocimiento. (...)
- Una actitud discriminatoria: El personal internacional es un activo de capital, el personal nacional es prescindible.
- La mentalidad de la carrera profesional primero: no hablar de las necesidades de formación, las debilidades de la gestión e incluso de los incidentes si pueden afectar negativamente las posibilidades de un ascenso.
- El síndrome del adicto a la adrenalina: correr riesgos es excitante.
- La personalidad tipo A: orientada a la acción, de alto impulso, difícil de frenar.
- Solidaridad bajo amenaza: Permanecer con las poblaciones en peligro, aun si no se puede hacer mucho para protegerlos.¹⁷

Sin embargo, diez años más tarde, los autores de la edición revisada del GPR 8 afirmaban que el sector humanitario estaba sucumbiendo lentamente a los reclamos e iniciativas normativas de los

manuales y de los expertos en seguridad, “dando lugar a un creciente profesionalismo y sofisticación de las prácticas de seguridad humanitaria y de la coordinación entre las agencias”.

SUPERANDO EL PELIGRO: PREVISIBILIDAD, PLANIFICACIÓN Y AUTODISCIPLINA

Pocos manuales ofrecen una definición precisa de lo que para ellos significa la “seguridad” y la “buena gestión de la seguridad”. Aparentemente, intentando una primera definición de estos términos, el GPR 8 identifica la “seguridad” como “estar libres de riesgos o daños derivados de la violencia y otros actos intencionales¹⁸”. El alcance de las situaciones potencialmente dañinas por considerar difiere en las dos ediciones del GPR 8. Mientras que la primera edición limita el alcance de la gestión de la seguridad a la “protección contra la violencia del personal de ayuda y de los activos de las agencias de ayuda¹⁹”, la edición revisada amplía la protección a los “programas y reputación²⁰” de las agencias de ayuda humanitaria. Así como en el sector empresarial, la gestión de la seguridad en el mundo de la ayuda humanitaria parece ahora abarcar la protección del personal, los bienes y las actividades de una agencia, así como la defensa de su imagen.

El GPR 8 y otros manuales similares siguen siendo ambiguos con respecto al estado final deseado que una “buena gestión de la seguridad operacional” debería lograr. Aunque reconocen, más o menos explícitamente, que “estar libres de riesgos” es un objetivo inalcanzable en zonas de guerra, hay una tendencia a identificar la buena gestión de la seguridad con una ausencia de “riesgos injustificados”, como se ilustra en la introducción del GPR 8 (2010): “Buena gestión de la seguridad operacional significa preguntar si el riesgo se justifica a la luz de los beneficios potenciales del proyecto o programa, y si se ha hecho todo lo posible para reducir el riesgo y el impacto potencial de un incidente²¹”.

La ausencia de un riesgo injustificado equivale a la aplicación de las recomendaciones presentadas en los manuales, excepto — explica (en una especie de cláusula de exención de responsabilidad) la introducción del GPR 8 (2010) —, cuando las “circunstancias” y la “apreciación personal de la situación” prescriban “hacer algo muy diferente del o incluso contrario al” procedimiento recomendado²².

DEL EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL A LA GESTIÓN DE LA (IN)SEGURIDAD

La primera generación de manuales de seguridad aparece a mediados de la década de 1990 y su principal objetivo era producir un solo documento de referencia que presentara la “información necesaria” para los individuos mientras se “familiarizaban con el funcionamiento en las zonas de guerra²³”. Por ejemplo, los folletos de seguridad del CICR, sus directrices *Staying Alive* y el manual

de seguridad *Safety first* de *Save the Children* Reino Unido adoptaban ante todo un “enfoque de crear conciencia”, cuya distinción era la idea central de que “la seguridad comienza con el individuo”. *Safety First* fue concebido como una “referencia para recordar [a los empleados de las ONG] dónde debían poner su atención y las preguntas que debían hacerse [a sí mismos]”²⁴. Este tipo de manual presentaba, principalmente, “consejos” para ayudar al personal de terreno a enfrentar los peligros de las zonas de guerra (cómo utilizar la radio y las comunicaciones por satélite, cómo proteger los vehículos, cómo enfrentar las amenazas de las minas terrestres, cómo responder en caso de un ataque, etc.). Al explicar cómo utilizar el manual, el autor de *Staying Alive* incluso insiste en la necesidad de “combinar el contenido de este libro con su propio *sentido común y buen juicio*”²⁵.

Esta primera generación de manuales contenía una noción flexible de lo que una gestión de riesgos “exitosa” requería por parte de las organizaciones²⁶. Las sugerencias incluían contratar personal con experiencia, proporcionar servicios de apoyo para los empleados, asegurar el buen estado de funcionamiento de los equipos y dar directrices claras para las acciones del personal, pero no profundizaba en estos puntos. En el año 2000, con la publicación del GPR 8, surgió un enfoque más exhaustivo y en profundidad de la gestión de la seguridad. Bajo el argumento de que “la falta de organización no puede ser un factor que de manera desproporcionada contribuya a la lesión o a la muerte”, esta guía de buenas prácticas afirmaba explícitamente: “lo que falta es un ‘enfoque de gestión’ de la seguridad — que este GPR8 pretende ofrecer”²⁷.

LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

El marco de gestión de la seguridad del GPR 8 adopta una estructura general semejante a la del ciclo de gestión de proyectos: “Evaluar, planificar, implementar (y ajustar de ser necesario), revisar y reevaluar”²⁸. Con el fin de evaluar los riesgos, el GPR 8 establece una serie de pasos, empezando con un análisis del programa (la identificación de quién eres y qué haces²⁹) y un análisis de la situación (una comprensión general de la historia y de las dinámicas actuales del conflicto, la sociedad y la cultura, el crimen, la infraestructura y el clima³⁰). Se espera entonces que las organizaciones procedan a un análisis contextual detallado (es decir, un análisis de los actores, de los acontecimientos políticos y militares, de la economía política de los grupos armados y la cartografía de la violencia³¹) y seguir con una evaluación de las amenazas.

Esta última se define como “el intento de examinar de manera más sistemática la naturaleza, el origen, la frecuencia y la concentración geográfica de las amenazas”³². Las amenazas a considerarse incluyen delitos y crímenes (robo de autos, bandolerismo en las carreteras, robos en la calle / atracos y allanamientos armados / robos, secuestros), ataques terroristas (dispositivos explosivos improvisados, bombas en autos o camiones de transportes, atentados suicidas desde vehículos, bombardeos y tiroteos en lugares públicos, ataques con granadas a instalaciones, toma de rehenes) y la actividad de combate o militar (bombardeos, fuego cruzado de infantería, minas terrestres³³).

Con el fin de comprender mejor el contexto y sus amenazas, y “predecir el tipo de incidentes probables en el futuro³⁴”, la edición revisada del GPR 8 recomienda la compilación de incidentes en bases de datos:

Una visión general fiable de incidentes reportados en todo el mundo, procesados a través de una base de datos, permite un mayor análisis de la seguridad a nivel de país, región o del mundo (...) [Semejante sistema] puede revelar la concentración geográfica de los incidentes, dar una idea de los tipos de incidentes y mostrar si el número total de éstos está aumentando o disminuyendo³⁵.

Sobre la base de estos análisis, se podría esperar que las organizaciones produjeran una evaluación de riesgos que permita la elaboración de una matriz de riesgo en la cual clasificar las “amenazas y vulnerabilidades” según su “probabilidad e impacto³⁶”. Este proceso debe llevarse a cabo “de manera estructurada y disciplinada” con el fin de suprimir la subjetividad inherente a la naturaleza humana susceptible de “crear una imagen distorsionada debida a nuestro sesgo inconsciente³⁷”.

LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Después de la evaluación de riesgos viene la estrategia de seguridad. Conceptualizada por primera vez en el GPR 8, se proponen tres tipos ideales de estrategia: aceptación, protección y disuasión³⁸ — cada uno con su propia filosofía global, aplicación de enfoques y uso de recursos según el marco de gestión de la seguridad de la organización.

La estrategia de la aceptación se entiende como un medio para eliminar o anular las amenazas a través de la “construcción de relaciones con las comunidades locales y las partes interesadas pertinentes en el área operacional, y obtener su aceptación y consentimiento a la presencia y trabajo de la organización³⁹”. Modificar la percepción — en particular la percepción de las agencias de ayuda humanitaria como “instrumentos de los valores y de la política exterior occidentales⁴⁰” —, se describe como un componente clave de una estrategia exitosa de aceptación. Como tal, implica “mantener la consistencia en la comunicación interna y externa⁴¹”, a nivel local y global. Esto es especialmente importante en un mundo globalizado donde un número creciente de personas tienen acceso a través de Internet y las redes sociales a la información sobre una agencia y a las declaraciones públicas hechas en su nombre. La edición revisada del GPR 8 insiste en que:

La página web, el portavoz de la sede y un miembro del personal hablando con los medios de comunicación locales en el terreno deben decir lo mismo. Todo el personal, desde los altos directivos a los guardias y choferes, deben ser capaces de entender y comunicar los objetivos y principios de la organización. (...) Una forma de asegurar que el personal sea capaz de comunicar estos mensajes es desarrollar una simple hoja de preguntas y respuestas. (...) De ser posible, controlar la versión final dirigida al dominio público: por ejemplo, el contenido de un comunicado de prensa escrito es más fácil de mantener bajo control que una

conferencia de prensa que permite el cuestionamiento, o una entrevista en vivo. También es importante evitar las “fugas” de información⁴².

Además, las agencias deben evitar la “crítica pública”, pues “las declaraciones públicas críticas rara vez se reciben con gratitud⁴³”.

La búsqueda y preservación de la aceptación pueden exigir a las agencias guardar silencio sobre abusos humanitarios o de derechos humanos. Hablar podría generar riesgos de seguridad en el terreno, o conducir a la expulsión de la agencia⁴⁴. De manera más general, el GPR 8 describe los encuentros con periodistas como una fuente potencial de peligro: una declaración mal redactada, inexacta o inflamatoria puede poner al personal directamente en peligro y puede incluso resultar en la expulsión del país. (...) En algunas situaciones, el papel de las agencias internacionales puede ser tan polémico que llamar más la atención trabajando con los medios de comunicación podría ser contraproducente. En este caso, desarrolle una buena estrategia defensiva, ya sea negándose a comentar, limitando las observaciones a la información fáctica básica o aclarando la información errónea mediante la emisión de notas aclaratorias breves⁴⁵.

Aun cuando considera a la aceptación como “la estrategia de seguridad más atractiva” para las organizaciones humanitarias, el GPR 8 alienta a las agencias a combinarla con “enfoques de protección y disuasión⁴⁶”. Una estrategia de protección “intenta reducir la vulnerabilidad de dos maneras, ya sea fortaleciendo el ‘blanco’, o bien aumentando o reduciendo su visibilidad⁴⁷”. Por su parte, el enfoque de la disuasión “pretende apartar una amenaza planteando una contra-amenaza, es decir, desalentar a los posibles atacantes a través de infundir miedo ante las posibles consecuencias⁴⁸”. En su forma más extrema, implica el uso de la fuerza armada. También se consideran otras formas de disuasión, tales como el uso de influencias jurídicas y diplomáticas, la suspensión de las operaciones o la retirada, así como el apoyo y la protección de “hombres locales fuertes⁴⁹”.

Curiosamente, el GPR 8 no considera el uso de la presión de la opinión pública o los pronunciamientos públicos como posibles factores de disuasión, reduciendo así la comunicación y a los periodistas a fuentes potenciales de peligro y no de protección.

ESTANDARIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y COMPORTAMIENTOS

Por último, se implementa una estrategia de seguridad, principalmente, a través de la aplicación y la ejecución de procedimientos de operación estándar (SOPs, por sus siglas en inglés): “Procedimientos formalmente establecidos para llevar a cabo determinadas operaciones o para hacer frente a situaciones particulares, específicamente relacionadas con cómo prevenir un incidente, sobrevivir a un incidente o dar seguimiento a un incidente como parte de la planificación de la gestión de crisis de la agencia⁵⁰”. Los SOPs son procedimientos genéricos, que van desde planear la rutina diaria a cómo manejar una evacuación, informar de un incidente crítico y hacer frente a amenazas específicas.

El GPR 8 insiste en que cualquier estrategia de seguridad será débil si el personal no tiene el “comportamiento de auto-disciplina⁵¹” para cumplir con los procedimientos normalizados de trabajo y otras normas reguladoras, tales como los códigos de conducta (incluidos los códigos de conducta sexual). “Los empleados irresponsables (...) indiferentes a los procedimientos de seguridad o demasiado confiados en su capacidad para manejar cualquier situación de seguridad, porque lo han hecho durante muchos años”, se clasifican como una amenaza tanto para ellos mismos como para sus colegas. Con el fin de controlar o someter tales comportamientos, “los procedimientos de seguridad deben ser obligatorios, y las infracciones una falta disciplinaria ⁵²”.

En ese mismo sentido, si los miembros del personal manifiestan síntomas de “estrés negativo” — como abuso de sustancias, en particular cafeína, alcohol, cigarrillos y tal vez drogas, o una serie de relaciones románticas cortas y casuales o relaciones sexuales sin protección⁵³ —, y se muestran incapaces o no dispuestos a cumplir con los procedimientos normalizados de trabajo y los códigos de conducta, si bien corresponde a cada individuo manejar su propio estrés, es responsabilidad del director despedir a los empleados cuyo “estrés negativo” represente una amenaza tanto para ellos mismos como para los demás.

LA IDEOLOGÍA IMPLÍCITA EN LOS MANUALES DE SEGURIDAD

Aunque se presentan como herramientas neutrales, los manuales técnicos, como el GPR 8 y otros libros de referencia sobre seguridad, transmiten una serie de ideas y creencias. Como sugieren Gioiucchi y Olivier de Sardan al hablar de “marcos lógicos” utilizados por las agencias de desarrollo para la concepción y planificación de proyectos, “cualquier instrumento de política pública conlleva significados más o menos explícitos en cuanto a la visión política y modelos cognitivos. En otras palabras, transmite una cierta configuración ideológica y epistemológica incrustada en su estructura técnica⁵⁴”.

VALORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Para empezar, la nueva generación de manuales de seguridad transmite una noción extendida de la seguridad que identifica a la propia institución como un valor digno de protección. Por lo tanto, las medidas de seguridad no se limitan a la protección del personal de una organización humanitaria, sus bienes y operaciones, sino también a la defensa de su reputación e intereses institucionales.

PREDICTIBILIDAD Y CÁLCULO DEL PELIGRO

Por otra parte, yuxtapuestos a un “sentido personal de seguridad” — descrito como “subjetivo y, por consiguiente, una forma potencialmente engañosa de evaluación de las amenazas y del riesgo

pues se basa en las impresiones personales de una situación⁵⁵ —, los marcos de gestión de la seguridad se describen como herramientas capaces de producir análisis, políticas y procedimientos “objetivos” y “científicos”, superando así la propensión a errores humanos. Esto es particularmente cierto con respecto al análisis de riesgos. Conceptualizado como una función matemática, esto es, riesgo = probabilidad (de amenaza, vulnerabilidad) x impacto⁵⁶, se presume que el peligro puede calcularse a través de un análisis metódico junto con la referencia cruzada de las variables. Articuladas ya sea como tipologías numéricas o categóricas, ilustrar el riesgo en tales términos da una idea de precisión, exactitud y certeza de su medida, en agudo contraste con la incertidumbre tan común en situaciones de conflicto.

LA GENTE COMO FUENTE DE PELIGRO

Asociado con este enfoque positivista, los manuales, como el GPR 8, contribuyen al descrédito del juicio y la iniciativa individual. Mientras que el enfoque de crear conciencia de mediados de 1990 valora al individuo y su capacidad para adaptarse a nuevos entornos, el “enfoque de la gestión” trata de eliminar o minimizar el papel del individuo a través de la modelización de la seguridad y el riesgo. De este modo, el personal de terreno se convierte en una amenaza para sí mismo y los demás y, en consecuencia, debe estar sujeto a una forma de poder disciplinario o control para limitar el alcance de sus acciones y sus formas de expresión. Además, los marcos de gestión de la seguridad proporcionan una visión particular de los países dónde operan los trabajadores humanitarios. Mientras los informes anuales de las ONGs, las campañas de publicidad y los sitios web despliegan imágenes de poblaciones vulnerables, en sufrimiento y necesidad, los análisis de riesgo y sus mapas de riesgo resultantes y listas de países de alto riesgo describen una imagen aterradora de estos países y sus habitantes. Los países anfitriones e incluso los beneficiarios se presentan como fuentes de riesgo e inseguridad para las operaciones humanitarias y su personal. En cambio, los trabajadores de la ayuda humanitaria son vistos simplemente como “buenas personas haciendo un buen trabajo⁵⁷”. Junto a esta representación negativa, al personal de terreno se le advierte “mantenerse atentos y desconfiados. Estar pendientes de lo inusual. [...] Asumir que pueden ser víctimas⁵⁸”. De esta forma, los manuales fomentan en los trabajadores humanitarios y los empleados de las ONGs una examinación de sus entornos operacionales a través del lente de la sospecha y el temor.

LA INSEGURIDAD COMO UN PROBLEMA TÉCNICO Y EL EXPERTO COMO UN REMEDIO

Esta visión de las poblaciones en peligro como poblaciones peligrosas se combina con una concepción apolítica de los problemas de seguridad. El paradigma de la aceptación asume que la seguridad de una agencia humanitaria se basa principalmente en la percepción y no en transacciones políticas — basta con ser percibidos como “buenas personas haciendo un buen trabajo” en nombre de los valores universales. Esta negación de la política está muy bien ilustrada por las recomendaciones

relativas a la comunicación pública, considerada ya sea como una herramienta de marketing para promover el valor moral y social de los actores humanitarios o, en el otro extremo del espectro, como una fuente potencial de peligro.

Finalmente, eludir la política va de la mano con la promoción de la gestión de la seguridad como un área de especialización. Manuales como el GPR 8 participan en la transformación de la seguridad en un conocimiento especializado, y en la monopolización de ese conocimiento por una corporación específica de “profesionales”.

Por ello, el GPR 8 funciona como una “máquina antipolítica”, transformando las decisiones inherentemente políticas relacionadas con la seguridad en “soluciones técnicas a problemas técnicos⁵⁹”.

En resumen, este corpus de manuales de seguridad humanitarios constituye una narrativa coherente y tranquilizadora que puede resumirse de la siguiente manera: “El mundo es cada vez más peligroso para las organizaciones humanitarias, legal y moralmente responsables de la seguridad de su personal. Pero es posible superar estos peligros (y las organizaciones de ayuda pueden ser protegidas de los riesgos legales y de reputación) a través de la medición objetiva de los riesgos, la planificación racional de la estrategia de seguridad y la estandarización de los comportamientos y expresión pública de los trabajadores de la ayuda humanitaria”. El poder de esta narrativa permite a las organizaciones de ayuda humanitaria encubrir los dilemas de seguridad derivados de trabajar en situaciones de peligro, al tiempo que justifica la necesidad de un control autoritario sobre su personal en nombre de la seguridad.

Notas de pie de página

1. David Lloyd Roberts, *Staying Alive: Safety and Security Guidelines for Humanitarian Volunteers in Conflict Areas*, Geneva: ICRC, 1999.
2. Mark Cutts y Alan Dingle, *Safety First: Protecting NGO Employees Who Work in Areas of Conflict*, 2nd ed., London: Save the Children, 1998.
3. A principios de la década de 1990, como parte de una pauta general sobre cuestiones administrativas y logísticas, MSF también estableció su primer conjunto de “Reglas de Oro” de seguridad, junto con recomendaciones prácticas de cómo construir un refugio antiaéreo y cómo moverse y administrar las comunicaciones en entornos inseguros. Véase el capítulo 2.
4. Koenraad Van Brabant, *Good Practice Review 8: Operational Security Management in Violent Environments: A Field Manual for Aid Agencies*, London: Overseas Development Institute, 2000.
5. Adele Harmer *et al.* (eds), *Good Practice Review 8: Operational Security Management in Violent Environments*, revised ed., London: Overseas Development Institute, 2010.
6. Harmer *et al.* (eds), *op. cit.*, p. 1.
7. Ver Capítulo 4.
8. Koenraad Van Brabant, “Mainstreaming the Organisational Management of Safety and Security”. A Review of Aid Agency Practices and a Guide for Management”, London: Overseas Development Institute, March 2001, p. 16.
9. Shaun Bickley, *Safety First: A Safety and Security Handbook for Aid Workers*, 2nd ed., London: Save the Children, 2010, p. vii.
10. Harmer *et al.* (eds), *op. cit.*, p. 1.
11. Office of the United Nations Security Coordinator, *Security in the Field: Information for Staff Members of the United Nations System*, New York: United Nations, 1998, p. 1.
11. Oficina del Coordinador de Seguridad de las Naciones Unidas (Office of the United Nations Security Coordinator), *Security in the Field: Information for Staff Members of the United Nations System*, New York: United Nations, 1998, p. 1.
12. Harmer *et al.* (eds), *op. cit.*, p. 7.
13. Van Brabant, *Good Practice Review 8: Operational Security Management in Violent Environments: A Field Manual for Aid Agencies*, *op. cit.*, p. 9.
14. *Ibid.*, p. 6.
15. Van Brabant, “Mainstreaming the Organisational Management of Safety and Security: A Review of Aid Agency Practices and a Guide for Management”, *op. Cit.*, p. 50.
16. *Ibid.*, p. 49.
17. *Ibid.*, p. 17.
18. Harmer *et al.* (eds), *op. cit.*, p. xviii
19. Van Brabant, *Good Practice Review 8: Operational Security Management in Violent Environments: A Field Manual for Aid Agencies*, *op. cit.*, pp. xii–xiii.
20. Harmer *et al.* (eds), *op. cit.*, p. 7.
21. *Ibid.*, p. 3.
22. *Ibid.*, p. 7.

23. Cutts y Dingle, *op. cit.*, p. 11.
24. *Ibid.*
25. Lloyd Roberts, *op. cit.*, p. 16.
26. Charles Rogers and Brian Sytsma, *A Shield About Me: Safety Awareness for World Vision Staff*, Monrovia, CA: World Vision, 1998, Cutts and Dingle, *op. cit.*
27. Van Brabant, *Good Practice Review 8: Operational Security Management in Violent Environments: A Field Manual for Aid Agencies*, *op. cit.*, p. 9.
28. Harmer *et al.* (eds), *op. cit.*, p. 8.
29. *Ibid.*, p. 35.
30. Van Brabant, *Good Practice Review 8: Operational Security Management in Violent Environments: A Field Manual for Aid Agencies*, *op. cit.*, pp. 22–25.
31. *Ibid.*, pp. 26–35.
32. *Ibid.*, p. xiv; Harmer *et al.* (eds), *op. cit.*, p. xix.
33. Harmer *et al.* (eds), *op. cit.*, pp. 39–40.
34. *Ibid.*, p. 101.
35. *Ibid.*, p. 101.
36. *Ibid.*, p. 29.
37. *Ibid.*, p. 27.
38. *Ibid.*, p. xviii.
39. *Ibid.*, p. xv.
40. *Ibid.*, p. 60.
41. *Ibid.*, pp. 60–61.
42. *Ibid.*, pp. 61–63.
43. *Ibid.*, p. 62.
44. *Ibid.*, p. 68.
45. *Ibid.*, pp. 159–160.
46. Van Brabant, *Good Practice Review: Operational Security Management in Violent Environments: A Field Manual for Aid Agencies*, *op. cit.*, p. 56.
47. Harmer *et al.* (eds), *op. cit.*, p. 71.
48. *Ibid.*, p. 73.
49. *Ibid.*, p. 74.
50. *Ibid.*, p. xix.
51. *Ibid.*, p. 115.
52. *Ibid.*, p. 124.
53. *Ibid.*, p. 131.
54. François Giovalucchi and Jean-Pierre Olivier de Sardan, “Planification, gestion et politique dans l’aude au développement: le cadre logique, outil et miroir des développeurs,” *Revue Tiers Monde*, 2, No. 198 (2009).
55. Van Brabant, *Good Practice Review 8: Operational Security Management in Violent Environments: A Field Manual for Aid Agencies*, *op. cit.*, p. xii.

56. Harmer *et al.* (eds), *op. cit.*, p. xviii.
57. “Introduction”, Robert Macpherson y Bennett Pafford, *Care International Safety & Security Handbook*, Geneva: CARE International, 2000.
58. UNSECOORD and UNHCR, *Security Awareness: An Aide-Mémoire*, Geneva: UNHCR, 1995.
59. James Ferguson, *The Anti-Politics Machine: “Development”, Depoliticization, and Bureaucratic Power in Lesotho*, Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

7. Recuadro: ¿Quién se beneficia del “deber de cuidado” (“duty of care”)?

Jonathan Edwards y Michaël Neuman

“Estoy un poco preocupado de que al elevar nuestras obligaciones de deber de cuidado (“duty of care”) a un nivel que pueda cumplir con los estándares de responsabilidad de nuestras sociedades de origen, corramos fundamentalmente el riesgo de sabotear nuestra misión operacional.”

-Director de operaciones de MSF, 2015.

Enraizado en el sistema jurídico de derecho común, el principio de deber de cuidado (“duty of care”) se define, de manera amplia, como la obligación del empleador de “adoptar medidas sensatas para proporcionar un sistema de trabajo seguro para evitar el riesgo de lesiones razonablemente previsibles, ya sean físicas o psiquiátricas¹”. Este enfoque se remonta a la Gran Bretaña del siglo XIX, cuando la reacción a las terribles tasas de morbilidad y mortalidad en las fábricas y en las minas llevó a la introducción de una serie de leyes y reglamentos de seguridad y salud que incluían el acceso a una compensación para los trabajadores lesionados. Este marco legal y regulatorio progresó a lo largo del siglo XX, hasta la consolidación, durante la década de 1970, de los regímenes de “salud y seguridad en el trabajo” que ejercen una influencia importante en la comprensión en la sociedad de las cuestiones de riesgo y de responsabilidad, particularmente en los países de habla inglesa². Existen disposiciones similares en la Europa continental incrustadas en las leyes laborales de varios países³. Por ejemplo, en Francia, el derecho laboral civil estipula que los empleadores - franceses o no - tienen la obligación general de asegurar un ambiente de trabajo seguro para sus empleados: “El empleador deberá adoptar todas las medidas necesarias para garantizar la seguridad, y protección de la salud física y mental de los trabajadores⁴”. Así, los empleadores tienen la obligación de evaluar y gestionar cualquier riesgo previsible. La jurisprudencia francesa ha llegado a desarrollar una interpretación amplia de esta obligación, independientemente del nivel de riesgo al que los empleados puedan estar sujetos⁵.

En cuanto a otras ocupaciones de alto riesgo, exponer las implicaciones prácticas del deber de cuidado desde la perspectiva del profesional es particularmente difícil cuando, por definición, el acto de proporcionar ayuda en situaciones de conflicto implica una exposición al riesgo. En 1997 y 2003, el consorcio de ONGs *People in Aid*⁶ establece un “Código de Mejores Prácticas” para definir las obligaciones del empleador bajo el deber de cuidado: informar al personal sobre la situación en

el lugar al que serán asignados, llevar el registro de las lesiones, los accidentes y las muertes relacionadas con el trabajo y revisar periódicamente los procedimientos de seguridad. Este marco ha sido adoptado⁷ desde entonces por muchos organismos humanitarios y es ahora un elemento habitual de los debates sobre las buenas prácticas de gestión de los recursos humanos⁸. Sin embargo, el marco del deber de asistencia sigue planteando cuestiones clave en torno a las posibles implicaciones prácticas y jurídicas, que deben evaluarse caso por caso, ya que dependen tanto de los contextos de intervención como de los marcos jurídicos nacionales.

Aunque originalmente se introdujo al sector de la ayuda humanitaria como un estándar de buenas prácticas en la gestión de recursos humanos, el “deber de cuidado” se considera cada vez más desde la perspectiva legal y de responsabilidad. “¿Puede usted ser demandado?”, un estudio realizado por el grupo de reflexión ginebrino Security Management Initiative en 2011, examinó las organizaciones internacionales de ayuda (IAOs) con obligaciones legales tanto en las jurisdicciones de derecho común como en las de responsabilidad objetiva europea y concluyó que, a pesar de la creciente conciencia de las responsabilidades legales hacia el personal, «existen graves lagunas entre los requisitos legales y la práctica actual en cuanto a las obligaciones del empleador⁹». De manera más precisa, señalaron que la mayoría de las IAOs entrevistadas carecían de “un protocolo adecuado de salud y seguridad laboral”, el 30 por ciento de éstas no contaba con ninguna “gestión de seguridad institucionalizada ni generación de informes” y el 66 por ciento carecía de un presupuesto asignado expresamente a la seguridad. Por lo tanto, las organizaciones que no han decidido considerar la seguridad como un sector profesional de pleno derecho incurren en una falta jurídica. Partiendo de

los recientes casos jurídicos en el sector comercial¹⁰, los autores también advierten de los posibles daños y perjuicios que podrían resultar de dictarse juicios contra las organizaciones que se consideren de algún modo negligentes. En la misma línea, los autores — uno de los cuales es especialista en derecho laboral y en la ley de lesiones personales —, instan a las organizaciones de ayuda humanitaria a buscar asesoramiento jurídico, a realizar de modo rutinario análisis de riesgos en profundidad, y a diseñar e implementar procedimientos de mitigación de riesgos. Aunque apenas pueden presentar más de un caso de responsabilidad judicial en los últimos treinta y cinco años¹¹, los autores insisten en la necesidad de implementar sistemas recomendados por los expertos para analizar y mitigar los riesgos¹².

Este enfoque, como sugiere el título «¿Puede usted ser demandado?», pretende tanto proteger a una organización de los riesgos de responsabilidad como proteger a un empleado individual del peligro. Las opiniones dentro del movimiento MSF aún difieren sobre el significado y las implicaciones del cada vez mayor énfasis en el deber de cuidado prevalente en las sociedades occidentales, y más particularmente en el sector de la ayuda humanitaria. Los directores de operaciones son más propensos a subrayar el riesgo de comprometer el ámbito operativo de MSF mediante una comprensión estrecha y burocrática de los requisitos del deber de cuidado; los miembros de la junta directiva, provenientes de países de origen particularmente litigiosos, son más sensibles a la exposición personal

a la responsabilidad¹³; y los directores de recursos humanos se preocupan principalmente por las ganancias de sostenibilidad operativa que se pueden encontrar en las políticas de recursos humanos correctamente aplicadas que cuidan de sus empleados (y no sólo de su seguridad). Los debates son numerosos, lo cual refleja las profundas y contradictorias ambiciones del concepto.

Pero hay señales dentro de MSF de un creciente interés en la dimensión jurídica del deber de cuidado. Por ejemplo, durante la respuesta a la emergencia del Ébola en 2014, varias secciones de MSF pidieron al personal internacional firmar, antes de salir al terreno, un formato de exención de responsabilidad de una página y media de largo, a través del cual se reconocen y aceptan los riesgos expuestos en la siguiente cláusula:

Entiendo, reconozco y acepto que participar en una misión del Ébola en el terreno, por su propia naturaleza, implica ciertos riesgos físicos y de salud que no pueden ser eliminados, a pesar de los esfuerzos realizados para proteger del Ébola al personal en el terreno. Estos riesgos incluyen la posibilidad de contraer el Ébola. [...] Asumo, a sabiendas, todos los riesgos físicos y de salud. [...] Entiendo que MSF está tomando todas las precauciones para protegerme mientras estoy participando en una misión del Ébola en el terreno, pero básicamente yo soy responsable de mi salud y mi seguridad en el terreno.

El formato termina con un “consentimiento informado para tratamiento médico”, cláusula según la cual el personal “delega a MSF [...] todo el poder y la autoridad” sobre posibles tratamientos médicos y gestión de la atención médica en caso de sospecha o confirmación de infección por Ébola durante su misión. Este documento es un intento manifiesto de mitigar la amenaza de las acciones legales. Establece con claridad que MSF ha tomado todas las medidas de protección necesarias, indicando así que cualquier contaminación sería responsabilidad de la persona contaminada. Su introducción se hizo en un contexto considerado sin precedentes y bastante excepcional, en una respuesta a una epidemia impregnada de una sensación de peligro para los empleados, sus familias y los que les rodeaban. Sin embargo, es difícil concluir que el único objetivo de esta expresión del deber de cuidado fuera mejorar la seguridad del personal; más bien, fue un testimonio de la naturaleza progresivamente jurídica de la relación empleado / empleador.

La interpretación generalizada del deber de cuidado en términos de “riesgo institucional” también se encuentra en el Acuerdo Voluntario que todos los voluntarios trabajando para la sección francesa de MSF deben firmar antes de irse de misión. Además de un contrato ya muy bien detallado, bajo cuyos términos el voluntario se compromete a mantener los “principios” de la Carta de MSF, y “reconoce que él / ella ha sido advertido y es consciente de los riesgos inherentes vinculados a la misión asignada a él / ella”, un anexo estipula el compromiso del voluntario “a observar y mantener las normas de seguridad y las directrices establecidas por MSF y sus representantes [...] y cumplirlas en todo momento”. Esta cláusula, cabe señalar, se reintrodujo recientemente después de haber sido eliminada hace algunos años, ante el malestar generado en varios miembros del personal por considerarla demasiado prescriptiva de su conducta. En parte como una respuesta de los directivos a los

problemas de mala conducta, la reintroducción de esta cláusula también refleja la voluntad de MSF de regular el comportamiento como un medio para asegurar la estricta adhesión a los procedimientos de mitigación de riesgos tales como los recomendados en el asesoramiento jurídico expuestos antes.

Si se observan los indicadores clave identificados por *People in Aid* para evaluar el cumplimiento por parte de las agencias de ayuda humanitaria de los requisitos del deber de cuidado en materia de seguridad, podría afirmarse que MSF es un “empleador responsable”. Hasta qué punto esto se traduce en el cumplimiento de las obligaciones del deber de cuidado en términos legales es cuestión de debate, pues, una vez más, la complejidad de la gestión de los entornos legales para una organización con empleados provenientes de decenas de países es asombrosa. De hecho, otro tema crítico es el estatus del personal nacional. Las desigualdades actuales en la relación entre MSF como empleador y su fuerza laboral — como destacan recientemente los diferentes niveles de acceso a la atención médica y al apoyo proporcionado a los empleados internacionales y nacionales trabajando con pacientes de Ébola — deben resolverse.

Si las propias organizaciones no encuentran soluciones adecuadas, entonces es posible que les sean impuestas por otros, como en el caso de las “Directrices para la Seguridad Profesional de las ONGs y la Gestión de Riesgos de Seguridad” de *Irish Aid*, cuyo objetivo es ayudar “a los socios de las ONGs a cumplir con sus responsabilidades del deber de cuidado hacia su propio personal¹⁴”. Estas normas recomiendan aplicar procesos adecuados de contratación, capacitación, evaluación de riesgos, consentimiento, medidas de mitigación y de cumplimiento legal de la legislación en materia de salud y seguridad de todo el personal. El enfoque de esta “guía”, cuya influencia se deriva de su conexión con la acreditación y elegibilidad de financiación de *Irish Aid*, bien podría ser replicada, de manera amplia, por otros donantes y gobiernos. Esto todavía no ocurre, pero si llegara a ser abiertamente adoptada, las implicaciones para las organizaciones humanitarias podrían ser significativas.

Por consiguiente, el reto que enfrentan MSF y otras organizaciones similares es definir primero su propia visión de este concepto algo nebuloso de deber de cuidado y después establecer en qué medida se está logrando. La respuesta extensa de una organización a la pregunta “¿Cuál es su deber de cuidado para con su personal?” no debería invocar un enfoque de mitigación de riesgo institucional, pero al dejar esta cuestión a aquellos directivos más cercanos a una corriente principal de interpretación, de alguna manera, legalista del deber de cuidado, o a los reguladores externos, se corre el riesgo de hacer exactamente eso.

Notas de pie de página

1. Asesoría legal externa a MSF-Australia, 2014.
2. Ian Eddington, *An historical explanation of the development of occupational health and safety and the important position it now occupies in society*, Brisbane: Queensland Safety Forum, January 2006.
3. Y a nivel internacional, como se ve en los convenios de Seguridad y Salud Laboral de la Organización Internacional del Trabajo de 1981 y 2006.
4. Código laboral francés, L-4121-1.
5. Cour de cassation, judgment n°2575, 7 December 2011, Société Sanofi Pasteur/ Peyret.
6. Una red de agencias internacionales de ayuda humanitaria y desarrollo.
7. El deber de cuidado fue uno de los diez Principios Estándares del Proyecto de Responsabilidad Humanitaria (Humanitarian Accountability Project Standard Principles) publicados por primera vez en el 2007. El CICR comenzó a adoptar formalmente el lenguaje de deber de cuidado en el 2009 tras una serie de incidentes graves.
8. Por ejemplo, la Conferencia Europa 2012 sobre RH Humanitarios, “¿Qué deberes? A quién le importa?”, en Ámsterdam, El Simposio, de *InterAction*, sobre Deber de Cuidado de 2014, en Washington DC, donde se incluyó una presentación por el director de recursos humanos de MSF-Holanda.
9. Edward Kemp y Maarten Merkelbach, “Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations toward their staff”, Policy Paper 74, Geneva: Security Management Institute, 2011, p. 17
10. Ver el “caso de litigio Karachi” (Karachi litigation case).
11. Ver Samaritan’s Purse contra Flavia Wagner, <http://www.reuters.com/article/2011/05/19/us-NewYork-secuestro-idUSTRE74I70A20110519>, último acceso el 30 de diciembre de 2015. Sin embargo, como Carolyn Klamp ha señalado, el bajo número de casos notificados podría deberse a la prevalencia de los acuerdos legales confidenciales. Carolyn Klamp y Asociados, “deber de cuidado”, RedR safety y La revista Security Review número 7, 2007. Más recientemente, un tribunal en Oslo declaró al Consejo Noruego para los Refugiados culpable de negligencia grave en el manejo del secuestro de Steve Dennis y otros tres miembros del personal en Dadaab, Kenia, en 2012, <http://www.irinnews.org/report/102243/nrc-kidnap-ruling-is-wake-up-call-for-aid-industry>, último acceso 30 de diciembre de 2015.
12. Ver Capítulo 5, p. 71.
13. Por ejemplo, las juntas directivas han expresado su preocupación con respecto a su responsabilidad en el caso de que el personal internacional fuera fatalmente infectado por el Ébola y, con menos urgencia, en relación con la exposición al asbesto del personal internacional trabajando en el terreno. Jonathan Edwards, “Duty of Care in MSF”, Internal Report, Medical Care Under Fire, Paris: MSF, 2015.
14. “Guidelines for NGO Professional Safety & Security Risk Management”, Dublin: Irish Aid, 2013, p. 1.

8. El cargo de Jefe de Misión en la República Centroafricana

Entrevista con Delphine Chedorge, coordinadora de emergencias de MSF en la República Centroafricana
Entrevista realizada por Michaël Neuman¹



Mapa 1: República Centroafricana

La República Centroafricana (RCA) — país de cuatro millones de habitantes, con una infraestructura muy escasa de salud — es, en volumen financiero, el primer país de intervención para la sección francesa y el tercero para el movimiento MSF en su totalidad, después de la República Democrática del Congo y Sudán del Sur. También es uno de los más peligrosos. Desde el 2007, cuatro empleados de la asociación han perdido la vida allí debido a la situación de conflicto imperante. En el 2014, MSF gestionó en este país veinte proyectos médicos que empleaban a trescientos voluntarios internacionales y más de dos mil quinientos empleados centroafricanos.

Delphine Chedorge, coordinadora de emergencias para MSF, dirigió las operaciones de la sección

francesa en RCA entre enero y diciembre de 2014. En este artículo ella responde a las preguntas de Michaël Neuman sobre la labor cotidiana de un jefe de misión responsable de la seguridad de sus equipos. Su entrevista es precedida por la narración de los acontecimientos anteriores que ensangrentaron al país.

LA CRISIS DE 2013-2014 EN RCA

La República Centroafricana sufre desde hace tres años un ciclo de violencia sin precedentes en su historia poscolonial. En marzo de 2013, los combatientes de la Seleka, coalición de movimientos armados de oposición, tomó el poder e instaló a Michel Djotodia como presidente. En los meses siguientes, la violencia del nuevo régimen en contra de la población y de las fuerzas del antiguo gobierno provocó la formación de milicias populares. Resultado de una alianza entre milicias campesinas de autodefensa y miembros del antiguo ejército nacional, el grupo “anti-Balaka” se hizo eco de la creciente ira de la población en contra de un poder cada vez más identificado como “extranjero” y “musulmán²”.

Ante el aumento de las tensiones y los temores de masacres intercomunitarias, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas votó el 5 de diciembre de 2013 por el despliegue de la Misión Internacional de Apoyo a la República Centroafricana (MISCA, por sus siglas en francés), encargada de restablecer la autoridad del Estado y proteger a la población civil. Bajo el liderazgo de la Unión Africana, MISCA debía ser apoyada por una fuerza francesa, a través de la operación Sangaris. Ese mismo día, una ofensiva a gran escala de los anti-Balaka contra Bangui no logró derrocar al régimen, pero provocó la huida de los ex-Seleka³ y la aceleración del despliegue militar internacional. A la violencia desenfundada de los ex-Seleka en desbandada se suceden los saqueos y masacres cometidos por los anti-Balaka y una parte de la población contra las poblaciones musulmanas de Bangui, dejadas “sin protección⁴”.

Arrinconado y bajo la presión internacional, Michel Djotodia dejó el cargo el 10 de enero de 2014. Pero el nombramiento de un régimen de transición no resultó en el apaciguamiento esperado: los ex-Seleka continuaron su retirada — marcada por sangrientas atrocidades —, hacia los países vecinos del norte, este y oeste del país, perseguidos por los grupos anti-Balaka, que fomentaban o dirigían la matanza de las poblaciones musulmanas, forzadas al éxodo hacia los países vecinos o hacia algunos enclaves en la RCA protegidos por las fuerzas internacionales. Un estudio retrospectivo de mortalidad realizado en abril de 2014 por MSF entre los refugiados de la RCA que lograron llegar a Sido, en Chad, reveló que el 8% de la población original murió entre noviembre de 2013 y abril de 2014, de la cual el 91% fue debido a la violencia durante la campaña de persecución hacia las minorías musulmanas.

Al momento de la tentativa de golpe de Estado del 5 de diciembre de 2013, la sección francesa de MSF dirigía tres proyectos en el país. En la subprefectura de Paoua, al noroeste, dónde mantenía

actividades desde el 2006, MSF-Francia proporcionaba atención médica primaria y secundaria. En Carnot y Bria, ofrecía atención médica pediátrica. Y a partir del mes de diciembre, la sección francesa había implementado un servicio de emergencias, con un particular foco en Bangui, con el fin de atender a las víctimas de la violencia. Las secciones española y holandesa también se encontraban presentes en RCA y a principios de 2014 se les unieron además las secciones suiza y belga.

Michaël Neuman: *¿En qué circunstancias comenzaste tu misión?*

Delphine Chedorge: Mi primera misión en RCA se remonta al verano de 2007. Volví varias veces, incluyendo tres meses en el 2012 y después por un año a principios de 2014: primero como coordinadora de emergencias y a partir de abril, como jefa de misión. El conflicto actual comenzó en diciembre de 2012 y se intensificó después de la toma de poder por parte de los Seleka en marzo de 2013, causando la disgregación de las fuerzas de seguridad del país. Así que de alguna manera “perdí” un poco más de un año del desarrollo del conflicto. En las primeras semanas no tenía una idea precisa de los problemas de seguridad. Por otra parte, mi conocimiento del país era muy local, centrado en el noroeste, donde la mayor parte de las actividades de MSF-Francia se han concentrado históricamente. Me tomó tiempo comprender el alcance de lo que ocurría en otros lugares. Y jamás esperé que se desarrollase un conflicto comunitario tan violento.

¿Cuáles eran los principales problemas de seguridad cuando llegaste a Bangui?

Cuando llegué a Bangui en enero de 2014, había disparos frecuentemente en la ciudad, incluso en los alrededores del hospital comunitario, donde nos ocupábamos de los heridos, así como alrededor de nuestros lugares de residencia y oficinas ubicadas en el mismo barrio. Nos encontrábamos en medio de una guerra urbana.

Nuestro paso hacia los enclaves o zonas musulmanas también era muy difícil. Entre enero y febrero intentamos ir varias veces a buscar heridos la zona llamada PK12, donde se encontraban aquellos musulmanes que querían huir, pero que vivían bajo los constantes ataques de milicianos particularmente imprevisibles. Además, dicha zona estaba marcada por su proximidad a un campo de acuartelamiento de ex-Seleka. Por eso se habían establecido fuerzas internacionales ahí para proteger a los civiles y a los ex-Seleka, lo cual hacía muy tensa la situación. En ocasiones, tuvimos que regresar ante la agresividad de nuestros interlocutores.

Los miembros del personal, tanto nacional como internacional, estaban muy expuestos al peligro. A menudo debían negociar con personas armadas y agresivas que irrumpían en el hospital en busca de un paciente, o exigiendo ser atendidos de inmediato. Los empleados fueron testigos directos de la intensidad de la violencia, de cuyas consecuencias se tenían que hacer cargo. En varias ocasiones, el personal del hospital se replegó en la sala de operaciones, debido a la proximidad de los combates. Esta sala era a prueba de balas, pero no las tiendas de hospitalización donde se encontraban los

pacientes. Los miembros del personal experimentaban altos niveles de fatiga física y mental. No hubo pérdidas físicas, pero el riesgo era alto. Nadie pidió abandonar el proyecto, lo cual habría sido muy comprensible. Trajimos psiquiatras y psicólogos para hablar con los equipos.

¿Qué medidas se tomaron para limitar la exposición al peligro?

Cuando llegué, el “referente de seguridad” de la sede ya estaba allí para ayudar a los equipos, entre otras cosas, a protegerse de las balas perdidas que caían en las casas — había habido varios casos desde diciembre. Él estableció habitaciones seguras donde los equipos podían reagruparse en caso de combates cercanos. Por otra parte, el equipo del hospital tenía miedo de quedarse allí, especialmente por la noche, por lo que decidimos trabajar en el hospital sólo desde las 8:00 hasta las 16:00 horas. Nos vimos obligados a asumir esta deficiencia en la atención médica.

En ocasiones orientamos nuestras actividades con el fin de aumentar nuestra seguridad, intentando establecer una mayor confianza con los grupos armados y los residentes, cuya distinción era, a veces, difícil de establecer. Así, cuando apoyamos a las víctimas de la violencia en el barrio de Fátima (en mayo y junio), que dejó un saldo de entre quince y veinte heridos entre la población desplazada, también desplegamos clínicas móviles para proporcionar atención médica en las zonas cristianas vecinas. Por supuesto estas jornadas fueron médicamente útiles — para el tratamiento de la malaria infantil por ejemplo —, pero la motivación principal era protegernos de ciertas acusaciones según las cuales sólo atendíamos a los musulmanes - aunque, por supuesto, en nuestro centro de salud ubicado en PK5, una zona mayoritariamente musulmana, también se proporcionaba atención médica a los cristianos.

Además, se trataba de trabajar muy activamente en la recolección de información. La primera fuente era el personal nacional, cuya mayoría yo conocía desde hacía mucho tiempo. Ellos me describían la situación en las diferentes zonas, así como la actitud de los grupos, sus armas, sus propósitos, los rumores que difundían y las amenazas que dirigían. También me permitían identificar las calles problemáticas. Yo no conocía las calles de Bangui; anteriormente no trabajábamos allí. Nos fue preciso adoptar una lectura micropolítica de las dinámicas de los distritos en la ciudad. Circulábamos mucho; observábamos. Elegíamos a un conductor que se sintiera tranquilo de circular por ciertos rumbos y describir la situación durante el recorrido.

Trabajábamos bastante bien con las otras secciones de MSF presentes en Bangui: una de ellas había establecido una relación de trabajo e con los ex-Seleka, mientras que otra había logrado desarrollar vínculos más recientes con los grupos anti-Balaka, debido a su trabajo en el campo de desplazados de M'Poko⁵. En los inicios de mi misión, dependíamos bastante de estos contactos; actuábamos en confianza — digamos una confianza informada, no ciega. Esto me era difícil, pero había una lógica: no podía manejar sola todos los contactos. A partir de abril, retomé los contactos en colaboración con mis colegas de las otras secciones.

¿Podías apoyarte también en información proveniente del exterior, de periodistas y de otras ONGs que trabajaran en el país?

Nuestros principales contactos en cuanto a la obtención de información eran la red de los misioneros, la red del personal médico del Ministerio de Salud, así como la red de voluntarios de la Cruz Roja nacional. Todos estuvieron muy activos en la protección de los civiles o proporcionando ayuda durante el período en el que el conflicto fue más intenso. También teníamos contacto regular con viejos conocidos, responsables políticos de todas las tendencias, ex rebeldes, líderes vecinales. Por otro lado, la jefa de misión anterior a mi tenía una red de contactos de líderes de algunas organizaciones no gubernamentales activas en RCA; también teníamos intercambios con algunas agencias de la ONU o con personas que trabajaban allí.

Al principio, había pocas organizaciones dirigiendo operaciones de ayuda y circulando en la ciudad y en el resto del país. Las Naciones Unidas, el ejército francés y, luego, la fuerza europea EUFOR y más tarde una ONG, INSO, responsable de trabajar específicamente en la seguridad, fueron desarrollando de modo gradual sistemas de información para las organizaciones humanitarias. Su información era, a menudo, fragmentada y poco fiable. Las organizaciones cuya responsabilidad era evitar exponer a otros — esto es particularmente cierto para los militares — dirían “eviten ir aquí o allá”, o “lleven escoltas armadas”. No estaba de más considerar seriamente sus puntos de vista. Pero era importante mantener nuestra autonomía en la toma de decisiones. En última instancia, lo más instructivo no era tanto la información en sí misma — a veces compuesta de rumores transmitidos sin sentido crítico — sino lo que ésta nos decía acerca de la calidad del emisor y sobre lo que estaba dispuesto a transmitir o no.

¿Hubo problemas de seguridad o situaciones específicas para el personal nacional?

En Bangui, los miembros centroafricanos del personal, que en su mayoría vivían en los distritos más gravemente afectados por el conflicto, tenían mucho miedo de desplazarse. En diciembre de 2013, muchos dejaron de ir a la oficina. La coordinación había establecido un sistema de transporte para organizar el desplazamiento del personal. Este sistema se abandonó a principios de febrero de 2014, cuando la intensidad de los combates en la ciudad disminuyó de manera significativa y los taxis volvieron a circular. A pesar de esto, los empleados se quedaban a dormir regularmente en nuestras oficinas o en nuestras casas, sin poder regresar a su casa. A partir de septiembre, ser identificado como empleado de MSF ya no ofrecía protección y, de hecho, suponía un mayor riesgo, ya que los empleados tienen recursos económicos. Y debido a la “gangsterización” de Bangui, su seguridad se vio, obviamente, mucho más afectada que la nuestra. Más dramático aún, todos nuestros empleados musulmanes abandonaron la ciudad, y probablemente la mayoría de ellos, el país. No sabemos que fue de muchos de ellos.

¿Cuáles eran los principales problemas de seguridad fuera de Bangui?

Hasta octubre, nos las arreglábamos para viajar por carretera por el interior del país a pesar de los incidentes. Es cierto que hubo ataques a los empleados de las ONGs y de la ONU, pero era en general para hacerse del material y del equipamiento que teníamos. En enero de 2014, un grupo de ex-Seleka se llevó nuestro vehículo: nos pararon, nos dijeron que necesitaban el auto por un día o dos, nos quitaron las identificaciones de MSF y la radio, y nos hicieron descargar el auto. Después de una cierta presión sobre los comandantes, lo recuperamos. Había sido utilizado durante los combates. Sucedió lo mismo cuando un grupo anti-Balaka nos “confiscó” un camión con todo su equipamiento antes de devolverlo a los pocos días. También había sido utilizado en los combates. Este “respeto” tan relativo desapareció gradualmente en el transcurso del año. La carretera se volvió muy peligrosa por las barricadas anti-Balaka y sus combatientes alcoholizados o drogados, sin una jerarquía real. Nos vimos obligados a limitar nuestros desplazamientos por carretera y contratamos un avión adicional para garantizar la rotación de los equipos y el aprovisionamiento de los proyectos. Esa nos parecía la única opción para trabajar en condiciones de seguridad consideradas aceptables. Sin embargo, esta decisión fue objeto de debates regulares y fastidiosos con la sede, pues consideraban el avión demasiado caro.

Trabajábamos entonces en tres localidades, en Paoua en el noroeste, en Carnot, en el oeste, y en Bria, en el este. ¿Cómo evolucionaron las condiciones de seguridad en estos tres sitios?

Se esperaba que Bria y Paoua, lugares afectados por los conflictos de la década del 2000, estuvieran más expuestos. Pero finalmente la situación fue más difícil en Carnot. Hubo numerosos enfrentamientos armados entre civiles, anti-Balaka, y ex Seleka, y las fuerzas cameruneses de la MISCA que actuaban como amortiguador entre, por un lado, los anti-Balaka y los habitantes de Carnot, y por el otro, los musulmanes atrapados en ese enclave y los refugiados en la iglesia. El equipo fue repetidamente testigo de matanzas de musulmanes - especialmente en el mes de enero, cuando tuvimos que solicitar la intervención de las fuerzas cameruneses de la MISCA, cuya base se encontraba a unas horas más de carretera al norte, para detener la cacería y asesinatos de musulmanes en sus propias casas.

El acceso a la atención médica para los musulmanes desplazados era muy arriesgado; muchos se negaban a ir a los hospitales debido al peligro extremo que se corría en el trayecto. Sin embargo, el equipo pudo negociar con las milicias anti-Balaka y algunos residentes, el paso de la ambulancia de MSF con los musulmanes y los soldados de la MISCA heridos para llevarlos en avión a Bangui.

En julio de 2014, tras los enfrentamientos entre las fuerzas internacionales y anti-Balaka, un paciente originario de Peuhl fue linchado dentro del hospital de Carnot. Este evento es uno de los más graves que nuestros proyectos hayan enfrentado. A continuación, se lanzó una “campana de movilización” local, y después nacional, apelando a la protección de las estructuras de salud. ¿Que se esperaba de la comunicación pública de un incidente de seguridad?

Probablemente deberíamos haberlo hecho antes, porque nos dimos cuenta de que a algunos de los trabajadores sanitarios no les sorprendía que grupos sectarios ajustaran cuentas dentro de un centro sanitario. Nuestro mensaje fue: el hospital atiende a todo el mundo y no podemos tolerar ningún tipo de violencia; de lo contrario, tendremos que retirarnos. A nivel local, el equipo visitó a todas las autoridades sanitarias y políticas, a los grupos armados, a la población y a los líderes vecinales con el fin de utilizar todos los medios posibles para transmitir que esto era inadmisible. Hubo una buena recepción de este mensaje. Después, discutiendo con el equipo y con las otras secciones, concluimos que lo que había sucedido en Carnot podría ocurrir en cualquier lugar. Por eso decidimos hacer una campaña nacional, que incluía otros centros de MSF.

¿No fue un poco en vano esta campaña solicitando la protección de las estructuras de salud en nombre de los principios humanitarios?

No está de más utilizar las palabras mágicas, siempre y cuando se acompañen de una discusión y de negociaciones mucho más concretas. Cuando se produce un incidente, tratamos de identificar la causa del problema y el papel que nosotros desempeñamos. Intentando ver cómo seguir operando, como seguir aportando ayuda a nuestro entorno. En este caso se trataba de Carnot, donde era de interés para todos que nosotros permaneciéramos. Pero nuestras comunicaciones no se limitaron a esta campaña. En RCA, todas las comunicaciones públicas que dieron seguimiento a los incidentes de seguridad fueron retomadas por la prensa local. A pesar de la falta de reacción pública de los políticos, algunos de nuestros contactos nos llamaron, aunque sólo fuera para ver cómo nos las arreglábamos. Esta comunicación también permitió contrarrestar la retórica gubernamental sobre la supuesta “normalización” de la situación, que funcionarios centroafricanos e internacionales (con Francia a la cabeza) comenzaron a reclamar a finales de 2014. Debido a la multiplicación de los robos a casas y oficinas de otras secciones de MSF presentes en el país, y también de un cierto número de secuestros de vehículos en las carreteras y extorsión a los camiones de nuestros transportistas, era importante hacer algo específico al respecto.

RCA es el último país en el que una voluntaria internacional de la sección francesa de MSF fue asesinada, en junio de 2007. Se trata de Elsa Serfass, especialista en logística del proyecto en Paoua. Tú realizaste tu primera misión en la República Centroafricana en los días y semanas que siguieron a este trágico suceso. ¿Tuvo alguna consecuencia en tu gestión de la seguridad durante la misión?

Mi principal miedo siempre ha sido la muerte de un miembro de nuestro equipo. El deceso de Elsa era algo que yo mencionaba durante mis sesiones de información a los voluntarios. Hacer referencia a esta historia permitía recordar la circulación de armas y el estado de caos en el que estaba sumido el país. Esto era importante porque incluso en 2014, en un contexto de extrema violencia, algunos integrantes del equipo podían rápidamente perder de vista que se trataba de un país peligroso, tan pronto como sentían unos días de calma. También se trataba de un mínimo de honestidad hacia los individuos que llegaban en misión. Era preciso analizar ejemplos concretos: los asesinatos, las violaciones, los pacientes linchados.

Considero que es inaceptable ocultar acontecimientos graves a las personas que llegan a una misión de terreno. Y yo misma me encontré sin información sobre incidentes graves, incluyendo agresiones sexuales a colegas de otras secciones. Esta fue una causa de tensas discusiones. A veces en nombre de la dignidad de las víctimas, los responsables tienden a ocultar información que, no obstante, es indispensable para juzgar la evolución de la naturaleza de los riesgos a los que están expuestos los equipos. También es un riesgo banalizar la violencia. Inmersos en un ambiente peligroso donde nos enfrentamos repetidamente a incidentes, el riesgo es acostumbrarnos a ellos, y terminar por dejar de reaccionar, empezar a considerar que la violencia a la que estamos expuestos es normal.

¿Cuáles fueron las circunstancias que te llevaron a suspender las actividades o a evacuar a los equipos durante tu misión?

En el 2014, realizamos varias evacuaciones preventivas, con el fin de reducir la exposición al peligro, cuando pensábamos que la situación podía deteriorarse de manera grave. Por ejemplo, durante los episodios de violencia de octubre en Bangui, decidimos evacuar a veinticuatro personas en tres días, a tres países vecinos, por carretera y por barco. Y después, en abril, después del ataque contra el hospital Boguila que dejó un saldo de diecinueve muertos (tres de ellos empleados centroafricanos de MSF Holanda), hablamos mucho entre los jefes de misión de las cinco secciones presentes sobre cómo reaccionar. Dos posturas se enfrentaban: una según la cual debíamos cerrar todos los proyectos en el país por un tiempo, con la tenue esperanza de que esta decisión extrema provocara una reacción de los grupos armados; la otra, más moderada — especialmente defendida por el jefe de misión de MSF Holanda —, proponía la evacuación de los equipos internacionales y “delocalizado⁶” desde Boguila. Finalmente, se eligió una tercera opción, que consistió en reducir las actividades, enfocando únicamente en los casos de emergencia durante una semana y en todos los proyectos (con excepción del proyecto de Boguila, en el que los empleados expatriados y deslocalizados fueron evacuados durante un período más largo, y reemplazados por visitas intermitentes). Habíamos identificado al responsable de la matanza — un líder de un grupo de ex-Seleka - pero no hicimos uso público de esta información. Nos contentamos con elevar una queja a sus superiores esperando que ellos hicieran algo. No sirvió de nada; él sigue por ahí.

A fin de cuentas, fue en Paoua, el proyecto más preservado de la violencia de la guerra, dónde suspendimos nuestras actividades por el período más largo de tiempo. ¿Cuál fue la razón?

En agosto, nuestros empleados centroafricanos empezaron a plantear una serie de reivindicaciones (aumento de salario, subsidios de transporte) que respaldaron con una huelga de un día en septiembre. Durante ese día se establecieron piquetes de huelga y los trabajadores que deseaban trabajar recibieron amenazas graves. Las autoridades locales que aceptaron mediar fueron acusadas de traición. La situación se deterioró a tal grado que se profirieron amenazas de muerte contra el personal internacional. El equipo fue evacuado y no volvió sino hasta fin año, de manera muy gradual.

MSF trabajaba en Paoua desde 2006. ¿Cómo se explica ese deterioro?

El primer factor tiene que ver con el contexto específico centroafricano, el deterioro de las relaciones sociales a causa de la violencia en la región desde hace años, la desaparición de representantes estatales y autoridades locales con poder de mediación — todo esto en un contexto de crisis económica. Otras organizaciones han enfrentado también conflictos sociales graves. El segundo factor es interno a MSF: a lo largo de un año, cinco personas ocuparon sucesivamente el puesto de coordinador de proyecto en Paoua, y esta falta de continuidad, sin duda, afectó nuestra capacidad para evaluar el deterioro de la situación, sobre todo social. Además, absortos en los otros proyectos considerados de riesgo mucho más alto para los equipos, es claro que, como equipo de coordinación, no hicimos un seguimiento adecuado de la situación.

En general, ¿cuál es el margen de análisis y de maniobra que se les concede a los coordinadores de proyecto en materia de seguridad?

Depende de cada uno y de las relaciones que establezcamos entre nosotros. No todos tienen la misma experiencia, ni la misma capacidad de análisis de su contexto. Cuando las razones para realizar algún desplazamiento no me parecen convincentes o las medidas de precaución tomadas me parecen insuficientes, por ejemplo, puedo cancelar dichas acciones. Pero cuando sientes que tu responsable de equipo puede manejar eso, le concedes una mayor autonomía.

De acuerdo con un modelo, poco común ahora en MSF, también delegamos parte de la seguridad de un equipo a otro actor, en este caso, a los misioneros católicos. A finales de enero de 2014, por unos pocos días, dejamos un pequeño equipo de dos personas, un anestesista y un cirujano, en Bossempaté, al noroeste de Bangui, sin vehículo o medios de comunicación apropiados. Esto se hizo en el contexto de la fuga de los ex Seleka y de las represalias violentas de los anti-Balaka contra los musulmanes de la ciudad. Había muchos heridos. El médico centroafricano del hospital misionero carecía de recursos, por lo que las heridas se infectaban. Y decidimos enviar a dos personas para echarle una mano.

Se trató de un caso muy específico. La misión católica allí era muy activa en la defensa y la ayuda a los musulmanes. El cura tenía la costumbre de interactuar con todos los grupos armados; las hermanas misioneras también estaban presentes. El recinto de la misión estaba relativamente protegido. Dejé al equipo sin auto porque, en ese momento, tener un auto de MSF en buen estado habría atraído a las milicias. No tenerlo era una garantía de seguridad; el equipo era prácticamente invisible. Sin embargo, todos los grupos político-militares sabían de su presencia, no actuamos de manera clandestina.

En la RCA, al igual que en otros lugares en los últimos años, MSF ha llegado a prohibir el acceso a ciertos proyectos a voluntarios en función de su nacionalidad y color de piel. ¿Cómo se llegó a esto?

Hay dos situaciones en las que hemos tomado esta decisión. En Bria, en abril de 2014, un especialista en logística fue agredido por un individuo porque era blanco y francés. Las fuerzas francesas de la operación Sangaris estaban en la zona y se le veía en el conflicto como aliados contra los musulmanes. Corríamos el riesgo de quedar asociados a ellos. La primera medida fue sacar del terreno al voluntario en cuestión. Después decidimos no enviar ningún voluntario blanco, porque podría ser confundido con un francés. Ciertamente se trataba de un incidente aislado - esto lo comprendimos rápidamente: el agresor era un individuo muy enojado por la muerte de su hijo en los combates. Por otra parte, muchas personas presentes en ese momento defendieron de inmediato al voluntario.

Sin embargo, casos como éste podían repetirse. Por eso, conversando con el equipo, decidimos mantener la medida durante varios meses. Dado nuestro volumen operacional general, y el número de expatriados en el país, esto hacía nuestro trabajo más fácil. Pero las visitas del equipo de coordinación de Bangui no estaban prohibidas o restringidas y se multiplicaron a tal punto que esta medida terminó perdiendo todo sentido. Sin duda, habríamos podido volver a enviar personal blanco más rápidamente.

Luego apareció una cuestión similar para el personal de origen musulmán. Habíamos adoptado una actitud muy pragmática, considerando que los Magrebíes (africanos del norte) serían considerados blancos por los anti-Balaka y, por consiguiente, no habría ningún problema. En cuanto a los africanos, algunos modificaron su nombre, para que no sonara musulmán. Fueron decisiones individuales. En cambio, yo misma preferí que el puesto de jefe de misión adjunto no fuera ocupado por un tuareg de Mali, pues su cargo lo expondría durante los desplazamientos por Bangui que eran necesarios en el marco de su función.

Entre los temas de seguridad en RCA, se hablaba mucho del grado de exposición. Para muchos, éramos demasiados: trescientos empleados internacionales (ochenta de ellos en la sección francesa) y dos mil quinientos empleados nacionales para todas las secciones de MSF. ¿Cuál fue tu postura en esta discusión?

Recordemos que Bangui es la ciudad más peligrosa de RCA y es ahí donde se encuentra la coordinación. También ahí se ubica el equipo más numeroso. Si sumamos a los empleados del equipo de coordinación, los del hospital y los de nuestro centro de salud en el distrito PK5, en algunos momentos había más de cuarenta y cinco empleados internacionales.

Además, la postura de la sede a favor de reducir las operaciones para limitar la exposición a los

peligros contradecía su política de despliegue de expatriados en “primera misión” en el terreno: en un entorno inestable en el mejor de los casos, y francamente peligroso la mayoría de las veces, se crearon puestos que no respondían a las necesidades operacionales inmediatas, sino al proyecto de formación de nuevos voluntarios. Era completamente contradictorio, y se hizo sin mi consentimiento. Así, en Paoua, esta era la situación de dos personas, de un total de ocho, que tuve que evacuar a Chad en condiciones peligrosas después de los eventos violentos de octubre en Bangui.

Al principio de nuestra conversación, mencionaste la función del referente de seguridad — un puesto nuevo en la sección francesa que data del 2013. Su nombramiento coincidió con la introducción o la sistematización, en las operaciones, del uso de “herramientas de gestión de la seguridad”, tales como el modelo de análisis de riesgos, o el sistema de recolección y archivo de los incidentes de seguridad llamados SINDY. ¿Qué opinas de estas medidas?

El registro de los incidentes producidos en nuestras zonas de intervención (las bitácoras), las guías, las sesiones de información, la comunicación pública de crisis posterior a los incidentes no eran nuevos. El referente de seguridad nos aportó apoyo para sensibilizar a los equipos con respecto al entorno, contribuyó en las sesiones de información, principalmente de los especialistas en logística responsables de la aplicación de las medidas de seguridad (en términos de comunicación, de salas “seguras”, del seguimiento de los desplazamientos). Fue útil desde ese punto de vista.

Luego, cuando regresó a la sede en París, insistió en que mantuviéramos actualizada la base de datos SINDY⁷, un sistema de archivo centralizado de los informes de incidentes de seguridad concerniente sólo a MSF. Sobre este punto, tuvimos un desacuerdo, pues yo no lo consideraba de utilidad directa para el terreno. Ya teníamos nuestras propias bitácoras y relación de incidentes donde se registraban los eventos importantes a considerar en el análisis del entorno. Para MSF como institución, es ciertamente útil registrar y archivar los informes de los incidentes más graves. Pero considerando cuán ocupados estábamos, no me parecía necesario hacer labor secretarial para la sede. Más importante aún es trabajar con los equipos en la gestión de los incidentes y compartir información con otras secciones. Además, el peligro de usar la base de datos SINDY en el terreno, es que las personas sólo ven el problema a través de MSF y olvidan los incidentes que involucran a otros actores.

Para volver al análisis de riesgos, ¿no genera ansiedad hacer una lista exhaustiva de las amenazas a las que uno puede enfrentarse?

De hecho, yo me hice esa misma pregunta. Pero con la experiencia, me di cuenta de que durante las sesiones informativas donde utilizo el análisis de riesgos, poco a poco, las personas a quienes me dirijo parecen cada vez más tranquilas y concentradas; sus ojos se abren. Se hacen conscientes de su entorno. Y al final de estas sesiones, se sienten más preparadas y confiadas porque saben que la situación se ha analizado bien. La idea es que permanezcan alertas. Tiene que haber un equilibrio entre trivializar y dramatizar.

Hay en MSF y en otras organizaciones una cierta oposición a la acumulación de reglas de seguridad en el terreno. Uno de tus colegas, un jefe de misión que pasó varias semanas en Bangui, señaló que “las reglas del toque de queda contribuyen a infantilizar a los voluntarios y a saltarse las reglas”.

Por supuesto que esto sucede; es una consecuencia natural de la existencia de reglas. Sin embargo, los voluntarios no me parecieron particularmente contrapuestos a seguir las reglas. Y cuando no las han seguido, ha sido sin exponerse demasiado. Y justo eso pedimos a la gente: cuando uno rompe una regla, saber por qué y cómo. De ser necesario, lo discutimos una vez más o lo readaptamos.

Cuando prohibías a tus equipos ir al mercado de artesanías de Bangui, por ejemplo, ¿era porque temías problemas graves o tener que lidiar con el robo del bolso de una voluntaria imprudente?

Lo que ocurrió en ese caso es que los ladrones habituales, de poca monta, se equiparon con granadas y eran cada vez más violentos. Por otra parte, no se puede gestionar a cuarenta expatriados de la misma manera que si fuesen diez: no podemos hablar con cada uno, sopesar todo, etc.

Ciertamente, las reglas no habrían sido las mismas de haber sido cinco o diez en Bangui, pero éramos cuarenta o cincuenta. Esto explica también algo que se ha discutido: haber establecido horarios de toque de queda diferentes entre semana (21 horas) y los fines de semana (22 horas), cuando la situación en la ciudad volvió a la suficiente calma como para considerar salidas sociales. Yo jamás pensé que la ciudad fuera menos peligrosa los fines de semana. Ciertamente, yo no podía permitir, desde un punto de vista personal, por una simple cuestión de fatiga, que se me llamara todas las noches de la semana para resolver el paso por un puesto de control de la policía a un vehículo que regresaba de un restaurante. Idealmente los equipos deberían ser capaces de manejar estos pequeños problemas sin ayuda externa, pero no siempre fue el caso. Digamos que el fin de semana, yo aceptaba estar disponible una hora más tarde, en caso de problemas, para dar un poco más de libertad. Con estas instrucciones, yo me simplificaba la vida: era más gestión de recursos humanos que de seguridad.

Notas de pie de página

1. Este texto es el producto de las entrevistas realizadas entre mayo y julio de 2015.
2. Ver principalmente Fédération internationale des ligues des droits de l'homme, *Centrafrique : Ils doivent tous partir ou mourir*, juin 2014.
3. Hablaremos de los ex-Seleka para evocar las fuerzas de la Seleka todavía activas después de decidirse su disolución en septiembre de 2013 por Michel Djotodia a raíz del aumento de la violencia y las atrocidades.
4. Ver en particular Human Rights Watch, “*Ils sont venus pour nous tuer. Escalade des atrocités en République centrafricaine*”, 19 diciembre de 2013.
5. Después de los hechos violentos del mes de diciembre de 2013, varias decenas de miles de desplazados originarios de Bangui se reagruparon en el aeropuerto de la ciudad, Bangui-M'Poko.
6. Hacemos referencia aquí al personal centroafricano contratado al exterior de los proyectos – principalmente en Bangui – y que MSF “deslocaliza”.
7. Ver el capítulo 4, recuadro “Cuantificación y ocultamiento de los incidentes de seguridad en MSF”.

9. Recuadro: El caso de los “pacientes peligrosos” en la provincia de Amran¹ en Yemen

Michaël Neuman

“NO ME GUSTARÍA SER MÉDICO AQUÍ”².



Mapa 2. Yemen

Ya en el 2010 — mucho antes de que Yemen quedara sumido en un conflicto bélico generalizado entre los rebeldes Houthi y las facciones apoyadas por Arabia Saudita en el 2015 —, el personal nacional e internacional trabajando en los proyectos de MSF en la Provincia de Amran³, percibían la situación como altamente peligrosa.

Khamer, donde MSF ha estado a cargo, desde el 2011, de todos los departamentos del hospital, a excepción del departamento de salud ambulatoria, dirigido por el Ministerio de Salud, había sido

un pueblo tranquilo, donde el personal internacional caminaba libremente — excepto en las noches, debido a los perros callejeros. Sin embargo, durante el período comprendido entre el 17 de abril de 2010 y el 15 de junio de 2013, los coordinadores de proyectos de MSF en Khamer y en el cercano pueblo de Huth registraron veintitrés incidentes de seguridad, ninguno de los cuales resultó en la muerte o secuestro de alguno de los empleados de MSF. Las amenazas verbales ocurrían a diario y ser amenazado a punta de pistola era común, así como los disparos en las instalaciones del hospital y los robos de autos. Normalmente, los empleados internacionales no se veían afectados, aunque el personal médico yemení de la sala de emergencias estaba más expuesto que el personal del departamento de internación. El incidente más grave había sido un asesinato por venganza en 2011 que resultó en la muerte de un paciente en el hospital.

Tales incidentes llevaron a varios médicos yemenís a abandonar los proyectos. Tan sólo en el 2012, un cirujano se fue después de haber sido amenazado verbalmente por el pariente de un paciente que había operado. Otro médico también se marchó después de haber sido forzado a punta de pistola a atender a un paciente, y un tercero abandonó el proyecto después de ser abofeteado. Un médico local entrevistado en 2013 comentó: “Hay una probabilidad del 20 por ciento de morir en el hospital, y un 80 por ciento de estar a salvo”.

Esta situación llevó al responsable del programa en Yemen a solicitar una investigación sobre la lógica de la violencia y las reacciones a ésta del personal de MSF y del Ministerio de Salud. Realizada en julio de 2013, la investigación se basó en entrevistas con los pacientes, el personal y las autoridades locales, en los archivos de la misión y en una revisión de la literatura en ciencias sociales pertinente sobre Yemen. Sus principales conclusiones se presentan a continuación.

“ALGUNOS PACIENTES SON PELIGROSOS, LO SABEMOS!” REFIRIENDO PACIENTES POR RAZONES DE SEGURIDAD

En las entrevistas, la mayoría de los médicos yemenís e internacionales atribuían la inseguridad a la falta de educación de los pacientes y sus familias, y a un “sistema tribal arcaico alentado por la falta de regulación estricta de un gobierno que permite a cualquier miembro de una tribu hacer lo que quiera⁵”. Las personas de las aldeas fuera de Khamer — principal objetivo del proyecto — se percibían como los principales alborotadores. Los doctores reconocieron que esta percepción influía en sus prácticas médicas, como uno de ellos explicó:

Cuando los pacientes vienen de comunidades con las que hemos tenido problemas, la tensión aumenta y entonces, las decisiones terapéuticas no tienen ya ninguna racionalidad médica y científica. Es muy común escuchar comentarios como: “éste es de tal familia”, “es el hijo de tal”, “viene de tal región”, etc. lo cual tiene un impacto significativo⁶.

De hecho, era común que los pacientes con supuestos “perfiles peligrosos” fuesen referidos a otras instalaciones médicas en Amran o Sanaa, incluso cuando su condición médica no lo justificaba. Había muy poco desacuerdo entre el personal yemení y el internacional sobre “referir a un paciente en caso de existir un riesgo de seguridad⁷”. En algunos casos, la decisión era a discreción del supervisor de la noche, un miembro del personal no médico que “sabe todo y conoce a todos⁸”.

“LAS PROMESAS NO SE CUMPLEN EN LOS HECHOS⁹”. **EL TRATO CON LOS JEQUES**

Cuando se producía un incidente grave, la reacción más frecuente de MSF era recurrir a la mediación de las autoridades tribales locales¹⁰ y, en ocasiones, suspender sus actividades para ejercer presión sobre ellas y sus tribus. En la mayoría de los casos, después de un período de suspensión variable entre un día y seis meses, la mediación se concluía con éxito, se pagaba una compensación — ya sea con dinero, vacas, o armas de fuego — y se ofrecían disculpas a las víctimas por parte de los culpables en una reunión de líderes locales. Este enfoque reactivo a la inseguridad era criticado por algunos miembros del personal por su ineficacia. Dado que los médicos no podían esperar suficiente protección de las diversas instituciones locales, el personal le exigió a MSF desempeñar un papel más asertivo para garantizar la seguridad. Un médico yemení, ex-empleado de MSF, comentó: “Lo único que hemos estado haciendo últimamente es incidente, ceremonia de disculpa, incidente, ceremonia de disculpa, incidente, etc. Tenemos que pensar en ello de una manera diferente”.

Al parecer, el equipo internacional consideraba a los jeques como todopoderosos, al menos si se identificaba al adecuado. Como dijo un miembro del equipo internacional, “él puede hacer lo que quiera con su pueblo”. Sin embargo, algunos académicos cuestionan esta afirmación, haciéndose eco de la opinión de muchos miembros del personal yemení. Como explica el politólogo Laurent Bonnefoy, no es razonable esperar que los jeques eviten que se produzca la violencia. El control de la violencia en el norte de Yemen se basa ante todo en la “mitigación” y la “regulación”, y no en la “prevención”, en un esfuerzo por tratar de asegurar que los conflictos no exploten fuera de proporción y se mantengan contenidos dentro de límites aceptables¹¹.

“LOS MÉDICOS SON PARÁSITOS QUE VIVEN DE LA SANGRE HUMANA¹²”

La reacción de MSF a la violencia parecía pasar por alto, como una fuente de tensión, la mala relación entre médicos y pacientes. En términos generales, los médicos yemenís parecían sufrir de una imagen muy pobre, como se ilustra en un artículo publicado en National Yemen en julio de 2012 titulado “Los médicos yemenís hacen más mal que bien”:

Miles de yemenís son víctimas de errores médicos en manos de médicos, cuyos indignos e inmerecidos títulos y certificados son lo único que los conecta con la práctica de la medicina. (...) Muchos yemenís han expresado su descontento con los médicos yemenís, de quienes dicen “no son buenos en su trabajo y han transformado su profesión sagrada en una forma de ganar dinero”. Muchos han llegado al extremo de comparar a los médicos con “parásitos” que viven de la sangre humana¹³.

Algunos aspectos de la organización operacional parecen haber exacerbado aún más la desconfianza general. La falta de claridad en los criterios de admisión al servicio de emergencias se menciona a menudo como un factor de tensión tanto por el personal médico como por los pacientes. El servicio de emergencias atendía alrededor de la mitad del número total de pacientes que llegaban al triaje médico (entre 1,500 y 2,500 al mes), mientras que la otra mitad se refería al Servicio Ambulatorio de Pacientes del Ministerio de Salud, a cargo de tres médicos de la antigua Unión Soviética, donde los servicios no se proporcionaban de manera gratuita. Muchos pacientes se negaban a ser transferidos al Servicio Ambulatorio y ejercían presión sobre el personal médico para ser tratados por MSF. Como explicó un entrevistado, “los pacientes que más insisten tienen más posibilidades de ser atendidos por el médico de MSF”. Muchas personas consideraban esta discriminación médicamente injustificada como la fuente de la mayor parte de los problemas de los empleados del hospital, y esto sin considerar, como explicó un doctor yemení de MSF, “que nuestros guardias, nuestro personal, enfermeras, auxiliares de enfermería, todos traían a sus amigos y familiares para tratamiento médico. A veces, nosotros los médicos, nos negamos, y, a veces, no”.

Algunos pacientes no entendían por qué MSF se dedicaba principalmente a los servicios de emergencia y no, por ejemplo, a la atención de enfermedades crónicas y cirugías no urgentes¹⁴, ni tampoco por qué debían o necesitaban ser referidos a otras instalaciones donde tendrían que pagar. El registro rutinario del perfil de los pacientes por parte de los médicos, según su procedencia y su afiliación familiar y tribal, añadía tensión. ¿De qué sirve tener un hospital si no se puede acceder a él?

El diseño del hospital también contribuyó a crear tensiones dentro y alrededor de la sala de maternidad. “Parte del problema es que no hay una sala de espera en la sección de maternidad — el edificio es demasiado pequeño. Por lo general, las familias esperan afuera mientras las mujeres están en labor de parto. A veces ésta puede durar horas, durante las cuales los miembros de la familia quedan en la oscuridad, desinformados sobre cómo van las cosas, si la partera encargada no se toma el tiempo para salir y hablar con ellos¹⁵”.

El breve análisis de los incidentes ocurridos con el personal de MSF reveló su extrema diversidad, tanto en origen como en manifestación. En última instancia, los problemas enfrentados por MSF en Amran estuvieron enmarcados, en su mayoría, dentro de una demanda totalmente comparable a la experimentada por MSF y los profesionales de la salud en los hospitales de todo el mundo: una relación de calidad entre pacientes y personal de salud. En el hospital de Khamer, MSF operaba en un entorno en donde esta expectativa pudo haber entrado en conflicto con la realidad en el terreno,

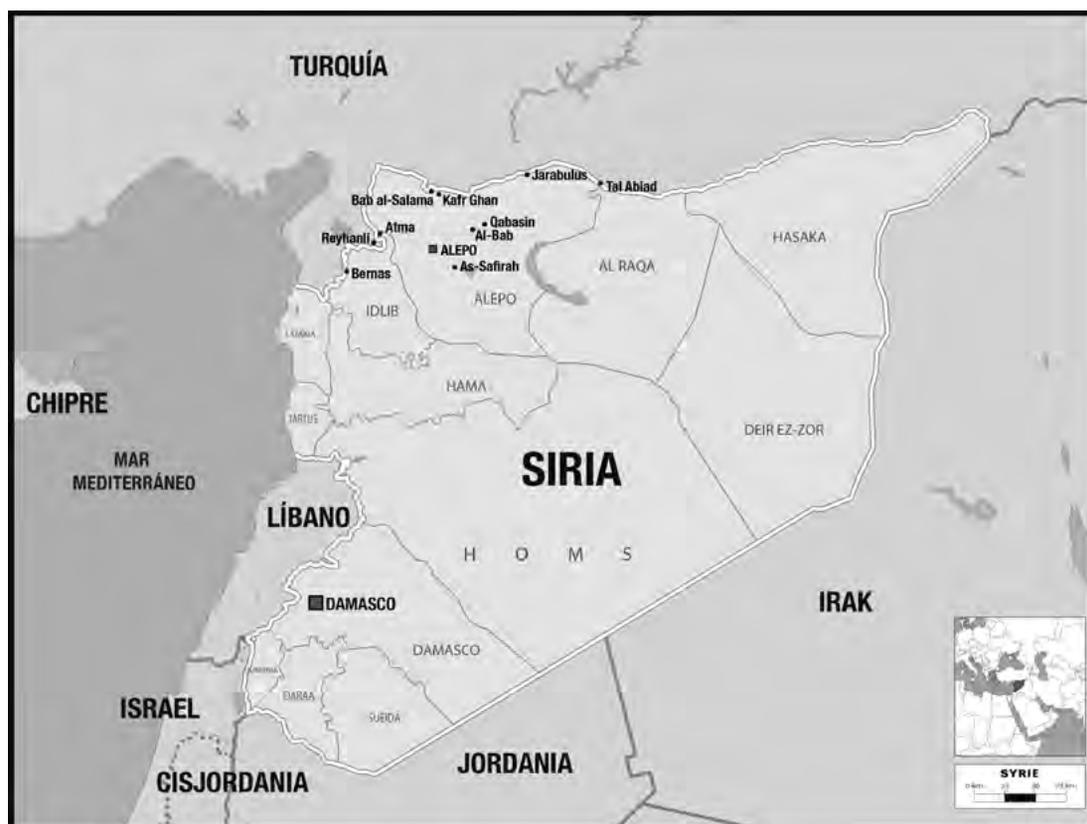
teniendo en cuenta que el alto nivel de violencia en la región parecía ser generalmente aceptado socialmente y que la intimidación era parte integral de la regulación social. La investigación reveló que, si bien las organizaciones humanitarias no deben verse a sí mismas como víctimas pasivas, tampoco deben ver a sus pacientes yemeníes como inherentemente peligrosos.

Notas de pie de página

1. Para un recuento total de la investigación realizada en febrero de 2014, ver Michaël Neuman, “‘No patients, no problems’: Exposure to risk of medical personnel working in MSF projects in Yemen’s governorate of Amran”, <https://sites.tufts.edu/jha/archives/2040>, último acceso el 30 de diciembre de 2015.
2. Entrevista con el coordinador de proyecto de Amran
3. Localizada al norte del país, dicha provincia tiene una población de alrededor de un millón de habitantes.
4. Entrevista con un directivo del hospital, Khamer.
5. Entrevista con un director de hospital, Sanaa.
6. Entrevista con un doctor internacional, Khamer.
7. Entrevista con un doctor yemení, de MSF, Khamer.
8. Entrevista con un doctor yemení, de MSF, Khamer.
9. Entrevista con un doctor yemení, ex empleado de MSF, Sanaa.
10. Los conceptos de “tribu”, “sub-tribu” y “familia” en el contexto de Yemen son objeto de debate académico. Como lo expresa Paul Dresch en “Tribalismo y democracia en Yemen” (*Arabian Humanities*, no. 2, 1994), las tribus evidentemente “no son [...] grupos muy sólidos”. Aunque fundamentales en la comprensión de las dinámicas políticas y sociales, tribu es un concepto maleable, en la que “una flexibilidad muy importante existe potencialmente en términos de alianzas y conflictos.”
11. Entrevista, junio de 2013. Ver también Nadwa Al Dawsari, “Tribal governance and Stability in Yemen”, Carnegie Endowment for International Peace, 2012.
12. “Yemeni doctors cause more harm than good”, *National Yemen*, 18 July 2012.
13. *Ibid.*
14. Los departamentos de atención médica de maternidad, servicio pediátrico y para adultos admiten a pacientes regulares (no de emergencias); a los pacientes con leishmaniosis y raquitismo también se les proporciona tratamiento regular.
15. Entrevista con una partera internacional, Amran.

10. Qabasin, Siria. Una misión de MSF en tierra Yihad

Judith Soussan



Mapa 3: Siria

El 11 de mayo de 2013, en un correo dirigido a su equipo de coordinación en Turquía, el coordinador de proyecto de Qabasin anunciaba la apertura del hospital de MSF esa misma mañana: “Hasta ahora todo va bien”, resumió simplemente. Exceso de modestia, sin duda, porque había mucho motivo de orgullo: fue el primer hospital establecido por una organización no gubernamental, con la presencia de expatriados, situado en el corazón de la zona en poder de la oposición siria, y no junto a la frontera con Turquía como los otros proyectos hasta entonces dirigidos por MSF: el hospital de Atma (MSF-Francia), a pocos kilómetros de Reyhanli en Turquía, donde estaba el equipo de coordinación, o los de Bab al-Salama (MSF-España), Bernas (MSF-Bélgica) y Tall Abyad (MSF-Holanda). Se requirieron seis semanas de intensa remodelación para hacer de ese edificio vacío una estructura limpia y bien equipada con un quirófano, una sala de maternidad, una sala de urgencias y veinticinco camas de hospitalización.

Sin embargo, la apertura del hospital de Qabasin no obtuvo la atención que se merecía. De hecho, ese mismo día explotó una bomba en Reyhanli, dejando un saldo de cincuenta y un muertos y más de ciento cincuenta heridos, mientras que el día anterior en Atma, un expatriado sueco fue violentamente atacado, acusado de espionaje y amenazado de muerte por hombres armados y obligado a comparecer ante el tribunal islámico local. En cambio, Qabasin parecía como una especie de refugio: los miembros del equipo en las instalaciones, todos recién llegados, experimentaban en sus horas de descanso una cotidianidad tranquila, paseando por el pueblo, de compras en el mercado o recibiendo invitaciones a tomar el té, sin comprender muy bien los llamados de la coordinación a permanecer alertas. “Estaban demasiado cómodos, habían olvidado dónde estaban”, recuerda el entonces jefe de misión. La guerra estaba allí en todas partes.

Este capítulo cuenta la historia de esta misión desde el ángulo de la seguridad. Examina las percepciones y las prácticas de los miembros del equipo de terreno (empezando por los coordinadores de proyecto, que se sucedieron a un ritmo sostenido) y de la coordinación en Turquía con la cual estuvieron en contacto permanente¹. ¿Cómo analizaron estas personas su situación, los riesgos existentes, los eventos conforme iban ocurriendo? ¿Qué actitudes adoptaron ante los peligros, desde las reglas y procedimientos (establecidos, modificados u olvidados) hasta las diversas estrategias para “reducir la exposición” o “mejorar la aceptación” según las expresiones utilizadas comúnmente? A lo largo del texto se presta especial atención a los momentos de desacuerdo, en los cuales se enfrentaban y explicaban los significados complejos que cada uno suponía detrás de la palabra “seguridad²”.

ENCONTRAR SU LUGAR EN LA GUERRA (MEDIADOS DE 2011- PRINCIPIOS DE 2013)

EXPLORACIÓN (¿CÓMO PROTEGERSE DE LAS BOMBAS?)

Desde los primeros intentos de intervención en Siria a mediados de 2011, MSF-Francia se plantea el típico dilema de cómo funcionar en el marco de la guerra civil de Siria, lo más cerca posible de las víctimas, sin hacer que los equipos corriesen riesgos innecesarios y sin comprometer demasiado la calidad de la atención médica.

Se requirieron muchos ensayos, mucha paciencia, misiones exploratorias inconclusas debido a peligros considerados excesivos, y, finalmente, algunos encuentros decisivos para que en junio de 2012 el primer proyecto de MSF-Francia pudiera abrirse en el pueblo de Atma. MSF estaba “incrustada” (de “embedded” en inglés), ya que el hospital y la casa donde se alojaba el personal internacional y su seguridad eran proporcionados por una figura pública muy influyente de Atmah, que también era médico y miembro de una de las brigadas locales del Ejército Libre Sirio (ELS). De la paciente

estrategia establecida durante los meses de exploración y aproximación en un contexto de fuerte sospecha de espionaje hacia los extranjeros se desprendió la siguiente orden: “mantener un perfil bajo”.

Una vez abierto el proyecto en Atma, MSF intentó acercarse a las zonas más afectadas por la guerra. El responsable del servicio de emergencias tenía la mirada puesta especialmente en Aleppo, que estaba dividida en dos zonas — una controlada por el gobierno y la otra en poder del ELS —, y bajo constantes bombardeos. Pero después de una misión exploratoria, en agosto de 2012, se abandonó la idea de intervenir allí y enviar personal internacional, por considerarlo demasiado arriesgado debido a los ataques a los hospitales de campaña por parte del ejército leal al gobierno sirio³. En el otoño de 2012 se hicieron otros dos intentos de intervenir, también frustrados. En Kafr Ghan, cerca de la frontera con Turquía, un proyecto de hospital organizado en colaboración con médicos sirios tuvo que cerrar después de tres semanas debido a importantes desacuerdos entre los médicos sirios y los de MSF sobre la gestión del hospital. Después, en Al-Bab — ciudad de unos ciento treinta mil habitantes a treinta kilómetros de Aleppo, sobre la ruta de evacuación de los heridos —, cuando el proyecto estaba muy avanzado, una serie de bombardeos azotó la ciudad varias veces en enero 2013 y provocó la evacuación del equipo de coordinación a Turquía. “Les dije: estamos como los sirios, desprotegidos. Así que tenemos que encontrar un lugar más seguro” recuerda el entonces jefe de misión⁴.

La base de datos que él había creado mostraba que entre las localidades situadas en un radio de diez kilómetros alrededor de Al-Bab, la pequeña ciudad de Qabasin nunca había sido bombardeada. Por otro lado, el equipo había escuchado que la ciudad de veinte mil habitantes, caracterizaba por su población mixta (kurdos y árabes), contaba con una proporción considerable de personas favorables al régimen. A diferencia de Atma, donde desfilaban los islamistas extranjeros en negro en sus camionetas pick-up, ningún grupo militar tenía allí una presencia visible. Por todas estas razones, se pensaba, Qabasin se había librado de los disturbios y los bombardeos del régimen. El 27 de enero, al día siguiente de su evacuación, dos miembros del pequeño equipo decidieron ir a la ciudad.

LA APERTURA (¿CÓMO LOGRAR LA ACEPTACIÓN?)

Los miembros del equipo se propusieron prolongar el trabajo de identificación y reuniones con los principales contactos establecidos durante los dos meses que habían pasado en Al-Bab. Además de los representantes de las grandes familias, conocieron a los de las nuevas instituciones de la revolución: el consejo local, una especie de administración civil, específicamente encargada de la salud, y el tribunal islámico, que se ocupaba de las cuestiones de la justicia y la policía. El coordinador del proyecto también se reunió con los representantes de los grupos políticos y militares locales: las brigadas afiliadas al Ejército Libre de Siria, los grupos islamistas como Ahrar al-Sham (“Libres del Sham”) o el Frente Al-Nusra, ambos afiliados a Al Qaeda. Mientras mantenían estos contactos en

Al-Bab, se familiarizaban con el pequeño mundo de Qabasin. Conocieron a los notables locales, a algunos miembros del consejo local (en ese entonces la ciudad no contaba con un tribunal islámico), a los representantes del partido kurdo afiliado al Partido de los Trabajadores del Kurdistán (PKK⁵). “Tomé mucho té en esa época...”, sonríe el coordinador del proyecto.

El equipo que impulsó el proyecto de Qabasin deseaba desmarcarse del proyecto de Atma — es decir, no estar a merced de un protector. Y como lección aprendida del frustrado proyecto en Kafr Ghan, no querían compartir la gestión con los demás. El hospital sería, entonces “100% MSF”. En cambio, en cuanto a las actividades, el proyecto se asemejaría a los anteriores: la cirugía sería el corazón del hospital para atender a los heridos que llegaran de Aleppo vía Al-Bab. Pero además, se ofrecería una atención médica y quirúrgica para la población en general, esencialmente — según los documentos escritos en ese momento — con un objetivo táctico: no parecer como un hospital para combatientes y así minimizar el riesgo de ser el blanco de los bombardeos del régimen; obtener una mejor “aceptación por parte de la comunidad⁶”, disipando su preocupación en cuanto a los riesgos asociados a la instalación de un hospital en la ciudad, y proponiendo servicios (como el de cuidados médicos materno-infantiles y el de consulta externa) que respondieran a sus expectativas. El otro aspecto importante del proyecto sería la identificación de pequeñas instalaciones médicas ubicadas más cerca de los combates (incluyendo Aleppo, al cual no se renunciaría) y que MSF podría sostener según la evolución de la situación. Estas actividades llamadas “periféricas” permitirían también canalizar a los enfermos y heridos al hospital de Qabasin y seguir la evolución de las necesidades asociadas a las dinámicas políticas y militares locales.

Mientras avanzaban los preparativos, el equipo puso por escrito un análisis de riesgos y normas de seguridad específicas. De acuerdo con la “Guía de Seguridad” aprobada en marzo de 2013, los principales riesgos que afectaban a Qabasin se relacionaban con el desplazamiento por carretera y el “impacto psicológico”, es decir, al estrés⁷. Además de estos peligros de “alta” probabilidad, los bombardeos y fuegos cruzados se asociaban a una probabilidad “media”, y el riesgo de armas químicas a una probabilidad “de baja a media”. En cuanto al riesgo de secuestro, se le asignó — a pesar del secuestro de dos miembros de la ONG Acted en Atma el 13 de marzo — una probabilidad “baja”, “pues somos bien conocidos y aceptados en la comunidad⁸”.

Las reglas de seguridad constaban de procedimientos convencionales, por ejemplo para los desplazamientos: en el auto usar el cinturón de seguridad, llevar consigo los documentos personales, dejar al chofer sirio manejar la situación con las personas de los puestos de control; a pie, anotar con antelación el lugar de destino en una pizarra, no caminar solo ni de noche. Se añadían reglas de comportamiento particularmente estrictas y precisas:

1. Observar un comportamiento correcto con el personal y la población local es el primer paso en términos de seguridad. No gritar, no dirigirse a las personas de manera agresiva. [...] Nada de flirteo ni de sexo entre personal expatriado y nacional.
2. Reír en voz alta puede dar la impresión de estar bajo

la influencia del alcohol. [...] 4. NINGUN CONTACTO FISICO entre hombres y mujeres (no saludar con la mano, etc.). [...] NADA de fotos ya que esto puede hacernos parecer espías/periodistas⁹.

Las mujeres no deben fumar en público. [...] El alcohol, las drogas y la marihuana no deben consumirse o incluso mencionarse a los sirios. No hablar de temas políticos o religiosos. Vestimenta apropiada fuera del hospital en todo momento (los hombres no deben usar pantalones cortos, las mujeres deben cubrirse la cabeza, los brazos, las piernas y no llevar ropa ajustada¹⁰).

En suma se trataba de una derivación concreta de la necesidad de mantener un perfil bajo, sobre la cual todos estuvieran de acuerdo y de la cual se desprendiera una mejor “*aceptación*”. Así lo indicaba la fórmula al final de estas recomendaciones: “mayor *aceptación* de la comunidad = mayor seguridad”. Cabe señalar que esta noción introducida a MSF a través de los manuales de seguridad¹¹, ya era utilizada de manera común por los miembros de la misión para designar prácticas y actitudes extremadamente variadas como no fumar en público, establecer actividades de atención médica para madres o reunirse con las autoridades locales.

A principios de marzo, cuando debían comenzar los trabajos de acondicionamiento del hospital, ocurrió un incidente que hizo pensar que un proyecto tendría que ser abandonado una vez más: una delegación de residentes de Qabasin expresó al coordinador del proyecto su oposición a la apertura de un hospital por miedo a que la ciudad, hasta el momento a salvo, se convirtiera en el blanco de los bombardeos del régimen. Con el fracaso del proyecto de Kafr Ghan en mente, abierto de manera precipitada, el coordinador del proyecto se tomó el tiempo para comprender y asegurar el respaldo de aquellos que lo apoyaban: entre el 9 y 16 de marzo, participó de numerosas reuniones. Resultó que la queja era motivada tanto por el miedo como por las frustraciones derivadas de la “distribución” desigual de los beneficios que las grandes familias obtendrían del proyecto de MSF. Con una semana de retraso, tanto los trabajos de reforma como el reclutamiento del personal pudieron comenzar. El incidente hizo que el equipo estuviera más decidido que nunca a ser lo más objetivo y transparente posible, y entrevistaron a 300 candidatos, desde cirujanos hasta limpiadores. Al mismo tiempo, se aseguró de mantener un equilibrio entre las diferentes familias y afiliaciones para los puestos donde no se requería de habilidades específicas.

¿UNA CIUDAD PEQUEÑA Y APACIBLE?

RED I (¿CÓMO Y POR QUÉ CONSTRUIR UNA RED DE CONTACTOS?)

Después de abrir el hospital el 11 de mayo de 2013, el equipo médico se concentró en el desarrollo de las actividades. Si bien Qabasin se mantuvo en calma, los bombardeos y el lanzamiento de barriles repletos de dinamita por los helicópteros del régimen eran cosa de todos los días en la provincia de

Alepo. Los rumores del uso de armas químicas en otras partes del país volvían periódicamente. De hecho, fue esta cuestión específica lo que motivó la visita a Siria del nuevo (y recién creado) puesto de referente de seguridad de MSF en mayo de 2013.

En este contexto, un desacuerdo comienza a crecer día tras día entre el jefe de misión y el nuevo coordinador de proyecto llegado a mediados de abril. El primero se quejaba de una “falta de visibilidad” sobre el entorno, que él atribuía a una comunicación insuficiente por parte del coordinador de proyecto¹². Además le pedía probar, principalmente a través del uso de herramientas y procedimientos, que le estaba prestando una atención suficiente a la seguridad. Se instauró un “contacto de seguridad” por la mañana y por la noche, pero los contratiempos en su implementación generaban tensiones¹³. El jefe de misión le reprochaba al coordinador de proyecto no utilizar las herramientas de seguimiento (la base de datos de incidentes que él había creado; la tabla de control de movimientos que permitía saber donde estaba cada miembro del equipo). Sobre todo, le pedía afinar su descripción del contexto y mejorar su trabajo con la red de contactos: conocer a la gente que gestionaba los puestos de control y tener sus números de teléfono, mantener la relación con los diferentes actores, conocer a los recién llegados — porque además del Frente Al-Nusra, ya presente en las afueras de Qabasin, otros grupos salafistas comenzaron en junio de 2013 a instalar sus oficinas. “Debes comunicar, construir tu red”, le decía el jefe de misión. En el contexto sirio donde la sospecha de espionaje era aguda y en ausencia de un tema específico a discutir, el coordinador de proyecto, por su parte, estaba convencido de que era preferible abstenerse:

Algo me parecía necesario: dejar de hacer tantas preguntas a la gente. [...] Es mi convicción. Considero fuera de lugar la forma [que tenemos de] desembarcar en la casa de las personas y empezar a hacerles preguntas... [...] y además, hay cosas que sé [por el hecho de ser musulmán] sobre las personas un poco conservadoras, radicales (sic): si tú eres un huésped entre menos preguntes, más probabilidades tienes de ser aceptado¹⁴.

Lo mismo planteaba en relación a los puestos de control, “Si nuestros países funcionaban en todas partes: si nos dejaban pasar, ¿para qué hacer preguntas?” Él consideraba más apropiado observar, “fortalecer [su] entorno directo”, que constaba de tres o cuatro contactos regulares con los cuales él tenía la confirmación de que “si [el equipo] se mantenía a raya nadie lo tocaría”. Lejos de resolverse con la partida del jefe de misión a finales de junio, el conflicto se agravó con su reemplazo, quien estaba particularmente enfocado en documentar el contexto político y militar.

LAS PREOCUPACIONES (¿CÓMO INTERPRETAR LA INFORMACIÓN?)

Mientras que los rumores de una gran “batalla en Alepo” circulaban desde fines de mayo, en realidad fueron las tensiones e incidentes dentro de las mismas fuerzas de oposición lo que marcaron los meses de junio y julio: enfrentamientos entre fuerzas kurdas de Qabasin y fuerzas policiales dili-

genciadas por el tribunal islámico de Al-Bab, con la toma de control temporal de la ciudad por parte de los kurdos asociados al PKK, y la explosión de una bomba en la base del Frente Al-Nusra a la entrada de Qabasin. También se daban enfrentamientos en los puestos de control entre las brigadas del ELS y los combatientes de un grupo de reciente aparición en el panorama, el cual emanaba de Al-Qaeda en Irak y no estaba en buenos términos con el Frente Al-Nusra: El Estado Islámico de Irak y el Levante (EIIL¹⁵).

A finales de julio, el coordinador de proyecto informaba de estos problemas y señalaba que aunque Qabasin se encontraba por el momento “muy tranquilo”, más al norte en Jarabulus, grupos islamistas - entre ellos el EIIL y el Frente Al-Nusra- anunciaban su intención de “establecer un estado islámico” y declaraban “a las ONGs extranjeras infieles y, por lo tanto, no bienvenidas en Siria”. Y precisaba: “En Qabasin, están presentes todos estos grupos¹⁶”.

El 30 de julio terminó su misión. Una semana más tarde, llegaba un nuevo coordinador de proyecto — el tercero si se incluye la etapa de instalación del proyecto. De entrada él juzga la situación que encuentra muy preocupante, en fuerte contraste con la impresión que se había formado de su sesión de información en París. Además de las crecientes tensiones entre los distintos grupos de oposición, se produjeron dos incidentes graves en cuestión de días. En las afueras de Qabasin, el auto que llevaba de regreso de sus vacaciones al administrador desde la frontera turca fue emboscado por hombres armados. Después de dudar si secuestraban al administrador o no, finalmente se fueron llevándose la nómina del mes que él traía consigo. Y en Alepo, un vehículo de MSF-España había sido interceptado por un grupo armado: sus ocupantes — un sirio especialista en logística de MSF y dos personas externas, presentadas como un proveedor de servicios turco y su acompañante norteamericana —, seguían detenidos.

A mediados de agosto, en los múltiples correos que el equipo en el terreno dirigía a la coordinación, se manifestaba una preocupación tras otra: la falta de preparación del equipo para un posible ataque con armas químicas, las nuevas declaraciones contra las ONGs extranjeras en Jarabulus por parte del EIIL, los rumores sobre un grupo planeando secuestros de personas de nacionalidad británica... El coordinador de proyecto expresó a la coordinación su deseo de reducir inmediatamente el tamaño del equipo de expatriados. El jefe de misión estuvo de acuerdo, pero sin compartir su urgencia. El 15 y 16 de agosto hubo enfrentamientos en diferentes lugares del norte de Siria entre fuerzas kurdas y ELS/grupos islamistas. El 17 de agosto, se producen combates en Qabasin. Por la noche, el coordinador de proyecto escribía al jefe de misión: “Todo el mundo está a salvo en casa. [...] El EIIL controla ahora la ciudad¹⁷”.

UNA MISIÓN DE MSF EN “LAS GARRAS DEL ESTADO ISLÁMICO DE IRAK Y EL LEVANTE”

El primer contacto con el EIIL ocurrió en el hospital de MSF dónde se presentaron algunos combatientes después de los enfrentamientos del 17 de agosto. Dos de ellos estaban heridos, un tercero venía por un dolor de estómago: “Cuando le pedimos que se quitara el chaleco, nos dijo que era explosivo y no podía quitárselo¹⁸”.

Los combates duraron un día. El 18 de agosto la calma había vuelto. En la casa de MSF, el coordinador de proyecto y la doctora a cargo de la supervisión de las actividades médicas¹⁹ decidieron entrevistarse con cada uno de los expatriados. ¿Se ofrecerían como voluntarios para permanecer en un contexto en el que a partir de ahora “Al Qaeda, en este caso, una de sus filiales, el EIIL, asumiría poder pleno en Qabasin²⁰”? Nueve de los catorce miembros del equipo decidieron dejar la misión²¹; el 19 de agosto se encontraban ya en Turquía. Así, la llegada del EIIL había permitido al coordinador de proyecto hacer realidad su deseo de reducir drásticamente el equipo.

En Qabasin permanecieron cinco expatriados, que no descartaban la idea de seguir en breve el mismo camino que los demás: “¿Qué estamos esperando? ¿Que comiencen a ejecutar a nuestros pacientes contra el muro de atrás del hospital?”, cuestionaba la enfermera²². Con la coordinación se intercambiaban pronósticos divergentes: según un miembro del personal sirio, “ellos quieren establecer el Estado Islámico en [Qabasin]”, informaba el coordinador de proyecto. “Eso no necesariamente excluye la presencia de MSF”, respondía el jefe de misión. “Depende del nivel de tolerancia del grupo en general y del comandante en el lugar”. A lo cual el coordinador de proyecto replicó: “¿Me podrías dar un ejemplo de algún lugar, donde teniendo ellos la exclusividad del poder, proclamando el estado, toleren a gente como nosotros por mucho tiempo²³”? Refiriéndose a sus veinticinco años de experiencia en MSF (ocho de ellos en la presidencia), el coordinador de proyecto no se inclinaba hacia el optimismo. La investigación que realiza confirma sus sospechas: “He observado su comportamiento en los últimos años en la prensa digital. Simplemente son la rama más letal de Al Qaeda desde la perspectiva de la población civil”, escribió unos días más tarde²⁴.

Sin embargo, el 19 de agosto el nuevo representante del EIIL en Qabasin se presenta con el coordinador de proyecto, y le asegura que MSF puede quedarse y trabajar con toda seguridad. Consiente además en confirmar este compromiso por escrito:

En nombre de Alá el Compasivo, el Misericordioso, Alabanzas a Alá, paz y bendiciones sobre su profeta Mahoma. A partir de ahora, el hospital de MSF continuará atendiendo todos los casos, sin parcialidad hacia ningún lado. En caso de algún problema en el hospital, MSF informará al Estado Islámico en Qabasin. El Estado Islámico asume la responsabilidad de proteger el hospital en caso de sobrevenir algún peligro. Todos los médicos, los hombres y las mujeres, pueden continuar trabajando en el hospital²⁵.

RED II (¿QUÉ SIGNIFICA “TOMAR EL TÉ”?)

MSF también recibió apoyo espontáneo por escrito de interlocutores importantes, como el consejo local o el tribunal islámico de Al-Bab, cuyos diversos miembros veían con desconfianza la toma de poder por parte del EIL en Qabasin. Desde su llegada, el coordinador de proyecto había sostenido múltiples reuniones con ellos, hasta establecer relaciones amistosas con algunos de los contactos — un juez militar del tribunal de Al-Bab, vinculado al grupo islamista Ahrar Al-Sham, un notable de Qabasin miembro del ESL... —, que en ocasiones se presentaba espontáneamente en su casa para conversar. “En realidad no hice nuevos contactos, pero tal vez los traté de manera diferente”, explica el coordinador de proyecto²⁶. Así cuando el consejo local o el tribunal islámico le solicitaban, por ejemplo, apoyo material para los desplazados, él respondía: “Seguro, vayamos a ver eso” de esta forma “pasaban algún tiempo juntos”. Para el coordinador de proyecto esto no se trataba de una cuestión de seguridad sino de la gestión del proyecto. Sin embargo, esos momentos le permitían una mejor comprensión de la situación — de las necesidades y las dinámicas políticas —, lo cual constituía para él “la etapa número uno de la seguridad”. También compartía con ellos veladas entre semana o viernes por la tarde. En ese ambiente más informal, “no pretendíamos ser neutros”. Comentábamos y los escuchaba “contar los inicios de la revolución...”.

Según las normas de cortesía en Siria, cuando eres tú quien se desplaza, ganas puntos. [...] Si respondes a una invitación, honras a tu anfitrión. Eso crea un lazo, por el cual tú puedes solicitar algo, o te pueden solicitar algo a ti: es un camino de doble vía. ¿Quieres negociar? En ese caso debes crear lazos, respetando los códigos de cortesía [...] Y, en efecto, las personas te pedirán favores, pero ¡tú mismo no dejarás de pedirlos! Es una relación en dos sentidos, y es absolutamente esencial que funcione²⁷.

Sorprendente contraste con la posición de su antecesor:

Yo no voy a comer a la casa de las personas. Ya sabes, hay que tener cuidado cuando aceptas una invitación. A veces es un camino de doble vía, y no quiero caer en esa trampa. Así que les agradezco la invitación, y listo, nos respetamos. Hay que mantener una cierta distancia — puedo tomar el té con ellos en la oficina, hablar en el hospital, en la calle, sin obligación de entrar a su casa. Y como no sabíamos cómo evolucionaría la situación... en árabe se dice: “No olvides que hemos compartido la sal en mi casa” [...] y se relaciona con ser coordinador de proyecto. Yo quería que hubiera este espacio que me permitiera decir, si un día sucedía algo: “No te debo nada y no me debes nada²⁸”.

Así, detrás de la expresión consensual de “tomar el té” se desplegaban prácticas opuestas unas de otras.

DESACUERDOS SOBRE EL ANÁLISIS

Pese a las garantías obtenidas de sus contactos y del EIIL, el coordinador de proyecto seguía preocupado por el futuro de las actividades. El hecho de que la coordinación en Turquía y la sede en París parecieran más bien tranquilas le indicaba que no se percataban del grado de peligro. Y ese fue precisamente el caso que se dio en la gestión de varios asuntos de recursos humanos. El reemplazo del administrador — único árabe musulmán entre los expatriados y un pilar en términos de contactos y recopilación de información, debido a sus relaciones en el seno del pequeño mundo de Qabasin —, estuvo en el centro de acaloradas discusiones. La coordinación quería que el administrador terminara su misión como estaba previsto a fines de agosto, pero el coordinador de proyecto se oponía argumentando que el administrador estaba dispuesto a permanecer más tiempo y que su partida pondría en grave peligro la misión. Las cuestiones del número y perfil de los expatriados suscitaron otros desacuerdos. Aunque el equipo había sido aumentado a nueve personas para reanudar las actividades quirúrgicas, París quería enviar más expatriados y visitantes de la sede. Por último, un médico norteamericano recién llegado a fines de agosto, comenta casualmente en una conversación que es judío. Se le exige secreto absoluto sobre sus orígenes — ya a principios de agosto, antes incluso de la llegada del EIIL, el coordinador de proyecto se había visto forzado a regresar a un médico de Sri Lanka porque creó una conmoción entre el personal y los pacientes de la sala de emergencias cuando comentó que era budista²⁹.

En medio de estas preocupaciones, el 21 de agosto se informó de un bombardeo con armas químicas por parte del régimen sirio en Ghouta, un suburbio de Damasco: se materializó así de forma espectacular la amenaza que todos tenían en mente desde hacía meses. El terreno solicitó a la coordinación el envío de tratamientos para hacer frente a una posible afluencia de pacientes contaminados y responder a las solicitudes de las autoridades sanitarias del consejo local, muy preocupadas. Su sorpresa fue mayúscula cuando, al principio, le respondieron que los medicamentos que ya tenían — que sólo permitirían tratar a varias docenas de pacientes — eran suficientes. Por otra parte, era necesario prepararse para la posibilidad — aunque la consideraran baja — de un ataque químico contra Qabasin o Al-Bab. Ahora bien, los dispositivos de protección (trajes o mascarillas, guantes, botas) eran un problema en cuanto a la organización, por ser de difícil uso, voluminosos y costosos. Por consiguiente, la organización había hecho una elección: el terreno disponía de algunos pocos equipos más de protección que de expatriados. Esta jerarquía implícita de las vidas a proteger (¿qué sucedería con los empleados nacionales, con sus familias, con los pacientes?) fue difícil de aceptar para más de uno³⁰.

AJUSTES (¿CÓMO JUSTIFICAR LA PRESENCIA EN RELACIÓN A LOS RIESGOS?)

“El EIIL nos invita a seguir trabajando en Qabasin con un equipo internacional. Lo cual es, a la vez, peligroso y poco útil³¹”, pensaba el coordinador de proyecto en función de la actividad del hospital.

El número de partos le parecía bajo (diez por semana en promedio), el hospital recibía muy pocos heridos, y la mayoría eran atendidos en los hospitales de campaña establecidos por varios grupos militares (el EIL también tenía su propia estructura, cuya ubicación se ignoraba).

De hecho, la mayoría de los procedimientos en la sala de operaciones eran casos de quemaduras (veinticuatro nuevos casos por semana en promedio), incluyendo casos muy graves cuya atención sería mejor realizarla en Turquía que en el hospital de MSF, según las consideraciones del coordinador de proyecto. Por esas razones, propone “sacar al equipo internacional de las garras del EIL antes de que esto termine mal”, desplazar el proyecto a Al-Bab (donde había un equilibrio de fuerzas manifiesto en la composición del tribunal islámico) y transferir la responsabilidad del hospital de Qabasin al personal nacional³². “¡Yo no estaba de acuerdo!”, recuerda el presidente de MSF. Jefe de emergencias en el momento del montaje del proyecto de Atma, él siempre estuvo en contacto con los comandantes militares que conoció en esa época, incluyendo un yihadista checheno — entonces miembro del Mouhajirine (o “Exiliados”), grupo que se convirtió en una rama importante del EIL —, y quien le había renovado la seguridad de que MSF no estaba en peligro en Qabasin³³. En cuanto al jefe de misión, él no creía que el balance en Qabasin fuera tan malo, pero dio luz verde al coordinador de proyecto para explorar más a fondo las propuestas de reubicación.

Mientras tanto, el equipo emprende la tarea de equilibrar la relación entre riesgos y actividades desarrollando más éstas últimas. El coordinador de proyecto animó al médico encargado de las actividades externas — recién llegado a principios de agosto —, a evaluar las comunidades que estaban recibiendo a los desplazados, — tales como Safirah, al sur de Qabasin. Si bien las mismas ya habían sido visitadas por su antecesor, éstas no habían resultado en una intervención. En esta zona bajo constantes bombardeos, abandonada por todos, se establecieron pequeñas operaciones de distribución de material médico, tiendas de campaña y artículos de primera necesidad, que daban al equipo la sensación de estar “ahí donde era necesario estar³⁴”.

El procedimiento para los desplazamientos hacia As-Safirah consistía en establecer contacto con los interlocutores sirios en el lugar (un médico y el responsable de los desplazados) durante el día anterior, y luego obtener información actualizada durante la mañana, principalmente vía Twitter. Si se tomaba la decisión de viajar, el médico de MSF se reunía con los dos sirios en la entrada de la zona bombardeada. “No te alejes del tipo que tiene el walkie-talkie. Tiene la información militar en tiempo real”, era la consigna que le había dado el coordinador de proyecto³⁵. El médico de MSF se exponía así a riesgos que “en términos absolutos” él mismo reconocía que no estaba dispuesto a aceptar. “Yo me reservaba una hora todos los viernes para preguntarme si valía la pena estar ahí”, confiesa. Cada semana, su respuesta era afirmativa. Así, paradójicamente, aumentando el volumen de la actividad y dirigiendo operaciones de mayor riesgo, pero más relevantes a los ojos del equipo, los peligros identificados se volvían aceptables.

Sin duda, la cohesión del equipo en ese momento jugó un papel importante en su capacidad para

asumir esos riesgos: el coordinador de proyecto no sólo compartía a diario con sus colegas el contenido de sus reuniones, sino también sus interpretaciones y dudas. Según el médico referente, este enfoque difería del coordinador de proyecto anterior, para quien “nadie tenía el derecho de involucrarse en la seguridad, porque esa era su función”, dando la impresión de no querer hablar de seguridad para no preocupar a las personas: “Dejen que yo me preocupe de la seguridad y ustedes preocuparse de los problemas médicos”. Sin embargo, y es una constante en los testimonios, es precisamente por estar bien informados de los peligros que los rodeaban que los miembros del equipo se sentían más “cómodos”.

De esta forma, tenían la sensación de que los riesgos estaban medidos, considerados, y podían ver los esfuerzos realizados con el fin de minimizar dichos riesgos lo más posible. Ciertamente también apreciaban el hecho de poder decidir por ellos mismos, sabiendo a qué se exponían y si por ende valía la pena arriesgarse.

Por otra parte, la rutina diaria del equipo no se había visto afectada por la toma de control del EIIL. Sus hombres se habían vuelto discretos, dejando al consejo local y al tribunal islámico de Qabasin seguir dirigiendo los asuntos comunes. Aparte de la destrucción de la tumba de un santo sufí, el EIIL no tenía ningún gesto hostil hacia las costumbres locales ni había adoptado medidas en su contra. Las mujeres expatriadas no necesitaban modificar su vestimenta pues ya usaban velo y vestidos largos. Y a finales de agosto, el coordinador de proyecto – que había prohibido los desplazamientos a pie al día siguiente de la toma de Qabasin –, consideró que era hora de poner fin al “síndrome del bunker” y animar a los expatriados a salir y socializar³⁶. Sin embargo, considerando su experiencia con grupos yihadistas, sabía que la “luna de miel” entre el EIIL y MSF sería de corta duración. Después de esta fase de seducción de la población y, por consiguiente, de respeto a MSF, vendría el momento de la “degradación³⁷”. Pero, ¿cómo anticipar el momento en que se volvería demasiado peligroso?

DE UNA GARANTÍA A LA SIGUIENTE: INCIDENTES, NEGOCIACIONES, RUPTURA

LÍNEAS ROJAS (¿QUÉ ES UN INCIDENTE GRAVE?)

El 2 de septiembre, un cirujano sirio del proyecto de Bab Al-Salama fue secuestrado en plena noche de la casa reservada al personal sirio de MSF-España, torturado y asesinado. Ningún grupo se atribuyó el asesinato, pero no había la menor duda para los responsables de MSF-España que éste se relacionaba con los puntos de vista abiertamente ateos del doctor³⁸: se trataba de un asunto personal que no tenía como blanco a la asociación “como tal”, concluye la sección española³⁹. De inmediato se generan tensiones importantes entre las secciones de MSF. En Qabasin, en Reyhanli y en París,

en sintonía, por una vez, se indignan porque — igual que cuando la interceptación de uno de sus vehículos y secuestro de sus ocupantes en Alepo —, la sección española se mostró reacia a compartir con las demás cualquier información al respecto (o al menos sus hipótesis sobre la identidad de los autores del hecho). Por otra parte, el equipo de expatriados de Bab Al-Salama había sido evacuado sin informar a los demás proyectos de MSF, lo cual reflejaba según el coordinador de proyecto de Qabasin una total falta de respeto “para los equipos en el terreno que esperan información para garantizar su seguridad⁴⁰”.

El 19 de septiembre, el EIIL se apoderó de Azaz, por lo que el proyecto de Bab al-Salama de MSF-España quedó bajo su control⁴¹. El 25 de septiembre, finalmente, se supo en el terreno que desde hacía una semana se multiplicaban en las redes sociales las reacciones a un tweet emitido el 18 de ese mes por un miembro del EIIL mostrando la foto de un expatriado de MSF y afirmando: “# ISIS⁴² publica un mapa de las bases de los médicos espías misioneros que trabajan para MSF”. Los miembros de MSF que habían pasado esta información recomendaron no reaccionar. “Es fácil decidir no responder cuando no eres tú el que está expuesto”, comentó exasperado el coordinador de proyecto, quien propuso una contra-campaña en las redes sociales publicando las cartas de apoyo del EIIL a MSF⁴³. Su misión terminó a los pocos días.

El 12 de octubre, después de un interinato de diez días, un nuevo coordinador de proyecto llega por un mes. El día 13 se produce un incidente grave en la sala de operaciones del hospital: entre los heridos ingresados después de un altercado con hombres del tribunal islámico de Al-Bab que habían llegado a arrestarlos, se llevan a tres para juzgarlos. Dos de ellos mueren en los días siguientes, a falta de atención adecuada; el cuerpo del tercero, ejecutado por arma de fuego, fue llevado de nuevo al hospital de MSF el 18 de octubre por los hombres del tribunal islámico.

Entonces se inicia un diálogo de sordos entre el coordinador de proyecto y la coordinación en Turquía sobre el significado del incidente y cómo debía reaccionar MSF. Para el coordinador de proyecto, los hombres del tribunal islámico no habían sido agresivos, “simplemente hicieron lo que tenían que hacer de acuerdo con su objetivo”. “Ninguno de nosotros se siente bien al respecto, pero somos conscientes de que no habríamos podido hacer mucho más”, agregó. Por lo menos, “lo peor se había evitado hasta aquí, es decir, disparos en o alrededor del hospital”. Ahora se trataba de reunirse con “los del tribunal de Al-Bab y de Qabasin para hablar de lo que pasaría en el futuro si algún sospechoso fuese llevado al hospital” y “reafirmar con todos los grupos, de manera continua, el principio de la prohibición de armas en el hospital⁴⁴”. El jefe de misión⁴⁵ considera la reacción del coordinador de proyecto insuficiente y le preocupan sus tentativas dilatorias⁴⁶. El 22 de octubre, la dirección de operaciones en París se involucra en el asunto e insiste en que los atentados contra la seguridad física de los pacientes deben ser considerados una “línea roja”, lo cual justifica expresar indignación y volver a solicitar garantías a las autoridades. Se le solicita al coordinador de proyecto reunirse de nuevo con sus interlocutores para “poner las cartas sobre la mesa⁴⁷”.

Al mismo tiempo, reinaba una cierta despreocupación en el resto del equipo. De nuevo numeroso (alrededor de quince integrantes), casi todos recién llegados, los expatriados no habían estado al tanto de las discusiones entre el coordinador de proyecto y el equipo de coordinación. Sólo el médico a cargo de las actividades externas, presente desde agosto, estaba muy inquieto⁴⁸. Así, todos se mostraron perplejos (en cambio él se sintió aliviado) cuando — después del anuncio del Ministerio de Asuntos Extranjeros francés sobre el posible riesgo de secuestro de “dos médicos franceses de MSF” — la coordinación exige la reducción inmediata del equipo (el médico de actividades externas era uno de los que partió). Además ordena la restricción de los desplazamientos y recomienda la salida próxima de los franceses todavía en el cargo. Como había sido el caso anteriormente para los norteamericanos, se decidió no enviar más personal de ciudadanía francesa a Qabasin.

El 4 de noviembre, después de este repentino descubrimiento de los peligros que los rodeaban, era evidente la preocupación entre los miembros del equipo. Ese día, tres combatientes del EIIL se presentaron en MSF y solicitaron una ambulancia, prometiendo devolverla en cuatro o cinco días. Es entonces que la médico referente toma conciencia del riesgo de secuestro, según ella misma informa: “Hoy se llevan un vehículo, en la noche pueden llegar por mí a la casa⁴⁹”.

(RE) NEGOCIAR, ¿HASTA CUÁNDO?

A raíz de estos acontecimientos, el presidente de MSF-Francia viaja a Siria. Llega a Qabasin acompañado por el nuevo jefe de misión (el cuarto desde que comenzara el proyecto, y recién llegado a principios de noviembre) para tratar de reunirse, no sólo con el emir de EIIL de Qabasin, sino también con el de Al-Bab, un “Sudanes al que todos le tenían miedo”. Él los recibe y les da las garantías que piden en cuanto a la presencia de MSF y principalmente del personal internacional, incluyendo al francés. Por su parte, el emir de Qabasin consiente en nombrar a un intermediario civil para transmitir las futuras peticiones del EIIL. En el camino de regreso, el presidente se encuentra con su interlocutor checheno de Atma y busca confirmación de las garantías obtenidas: “Él me dice: ¡Deja de preocuparte! Te digo que puedes trabajar⁵⁰”.

Con base en estas garantías, el nuevo jefe de misión estima posible atender las solicitudes del EIIL de un modo más tranquilo: hacer puntualmente donaciones de medicamentos o pequeños insumos, lo cual, a sus ojos, era el precio a pagar por mantener el diálogo con la autoridad de facto, al contrario del jefe de misión anterior (quien consideraba inaceptable cualquier donación a ese “grupo armado⁵¹”) y del nuevo coordinador de proyecto, dudoso de trabajar con el EIIL⁵². La incautación de una segunda ambulancia de MSF, el 18 de diciembre, intensificó las diferencias, uno viendo ahí una línea roja, el otro subestimando el hecho: “No nos vamos a ir por una ambulancia [...]; por una ambulancia, renegociamos”. Tres días más tarde, el vehículo fue devuelto — equipado con neumáticos nuevos — y las discusiones prosiguen: ¿cuánto tiempo quedarse, hasta dónde llegar? El coordinador de logística resume la respuesta implícitamente dada por la institución a esta pregunta: “Creo que

es sólo en circunstancias extremas que el colectivo decidirá poner fin a sus actividades: el secuestro o ataque a un expatriado, por ejemplo. En cuanto a la mayoría de los otros incidentes, se trata de una negociación con todos los actores involucrados para ver cómo continuar las actividades, y no si debemos continuarlas⁵³.

EL SECUESTRO

El 2 de enero, en Bernas, en la provincia de Idlib, cinco expatriados del proyecto de MSF-Bélgica fueron secuestrados por los combatientes del Estado Islámico de Irak y el Levante, entonces bajo la presión de otros grupos islamistas y brigadas del ESL, las cuales desencadenaron una gran ofensiva contra él un día después. El 4 de enero, en Qabasin, un interlocutor de confianza informó al coordinador de proyecto que estos mismos grupos de la oposición habían decidido poner fin al EIIL que estaba presente allí, y aconsejó a MSF mantenerse alejado por algún tiempo. Al día siguiente, todos los expatriados estaban en Turquía. MSF-Bélgica solicita a todas las secciones mantener sus actividades en Siria mientras duraran las negociaciones para la liberación de los rehenes. El proyecto de Qabasin continúa funcionando únicamente con el personal sirio y un coordinador de proyecto con base en Turquía. Se multiplicaron los incidentes que afectan al personal nacional, incluyendo detenciones e intimidaciones. Algunos empleados se van de la ciudad. Ese es el fin del período de seducción de la población.

En la primavera de 2014, después de cinco meses de cautiverio, los rehenes fueron liberados. En Qabasin, los representantes del EIIL solicitan a MSF regresar, argumentando que se les castigaba por la falta cometida por sus homólogos de Bernas. Sin embargo, tras la pérdida de confianza provocada por el secuestro en sí, por la forma de tratar a los rehenes y las compensaciones exigidas para su liberación, MSF pidió explicaciones y nuevas garantías al nivel más alto de la organización. Se dirigieron varias cartas a su “círculo primero”; no respondieron a ninguna. El 21 de agosto de 2014, MSF anuncia oficialmente el cese de todas sus actividades en territorio controlado por el Estado Islámico.

Dos días antes, se habían difundido las imágenes de la ejecución del periodista estadounidense James Foley. Cuatro rehenes occidentales, entre ellos tres trabajadores humanitarios, serían decapitados antes de fin de año. El 6 de febrero de 2015, el Estado Islámico anunció la muerte de la trabajadora humanitaria Kayla Mueller: se trataba de la joven secuestrada en el vehículo de MSF-España en agosto de 2013.

Es extremadamente difícil poder ver la historia de la misión de Qabasin con una mirada libre de la influencia de lo que sabemos hoy en día sobre la continuación de los acontecimientos para MSF y, sobre todo, del Estado Islámico. Este grupo, cuyo solo nombre despierta temor, era poco conocido en 2013 y, para los más informados, era percibido como una especie de “Al Qaeda bis”. Hasta su

llegada, los enfrentamientos entre los grupos armados, pero sobre todo, los bombardeos del régimen, habían sido (y con razón) la mayor amenaza a los ojos de los equipos de Qabasin. En cuanto a la amenaza de secuestro, los secuestros de periodistas venían ocurriendo desde el 2012 y habían suscitado una atención variable según el jefe de misión en turno. Pero en Qabasin en el 2013, esta amenaza se consideraba, de manera reiterada, como algo lejano debido a la benevolencia hacia el proyecto, y lo fue hasta agosto, con la llegada del tercer coordinador de proyecto, seguido poco después por la toma de control por el Estado Islámico de Irak y el Levante. Estos factores ponen de relieve la dificultad de lo que en la jerga de la ayuda humanitaria se denomina el análisis de contexto, del cual se deriva el análisis de riesgos, y que corresponde a un intento de orientarse en plena neblina espesa investigando, seleccionando y analizando información fragmentada, contradictoria y a veces confusa – dificultad incluso mayor por la pérdida de información asociada a los cambios repetidos de coordinadores, la mayoría de las veces sin un periodo de traspaso, e incluso con periodos de interinato o vacancia del puesto.

En este sentido, el estudio del proyecto de Qabasin parece indicar que las prácticas orientadas hacia una máxima recolección de información desde una lógica de exhaustividad — ya sea a través de la multiplicación de las herramientas de seguimiento, la recopilación de incidentes, el establecimiento de estadísticas, o la consignación de información político-militar y de comunicados y artículos de prensa — no siempre ayudan al análisis del contexto. Si bien estos dispositivos pueden ser útiles, también son consumidores de tiempo y energía, precisamente porque son poco selectivos. Ahora bien, podemos pensar que entre la información que se recopila de manera tan activa, la más importante de alguna manera llegará de todas formas a oídos del coordinador, si su red de relaciones funciona bien.

A lo largo de toda esta historia es claramente evidente la importancia de las *relaciones de calidad* — que la expresión consensual “tomar el té”, como hemos visto, no explicita, pues enmascara prácticas opuestas. Varias personas del proyecto mantuvieron tales relaciones con el personal sirio y contactos externos, quienes continuamente les aportaban información, lo cual les permitía una mejor comprensión de las dinámicas locales, y en algunos momentos información decisiva que les permitió tener unas cuantas horas de ventaja sobre los acontecimientos próximos, como al momento de la evacuación del equipo en enero de 2014. En estos ejemplos, al contrario de lo que generalmente se preconiza, no fue tanto la invocación a los “principios de MSF” o a la postura neutral o el discurso “estándar” lo que estableció la confianza, sino el compromiso en la relación, en la discusión, en el verdaderamente escuchar al otro, en una forma de franqueza — necesariamente asociada al respeto de los códigos y las creencias de los demás — y en la confiabilidad, es decir, la congruencia entre palabra y acción. “Hacer lo que uno dice, decir lo que uno hace⁵⁴”.

Sin embargo, el final de la historia también muestra los límites de los compromisos asumidos en el marco de algunas de estas relaciones. Hemos dedicado una gran parte de este capítulo a las divergencias de análisis entre el terreno, por un lado, y la coordinación y la sede, por el otro, a raíz de la

toma de poder del EIIL, así como a la discrepancia entre los grados de preocupación de los coordinadores de proyecto y los jefes de misión sucesivos (con la preocupación del lado del terreno la mayoría de las veces). Más allá de las sutilezas y matices de los puntos de vista, estas discrepancias se derivaban del hecho de no saber si se podía confiar o no en las garantías dadas por los representantes del EIIL. La respuesta afirmativa a esta pregunta que la sede oponía reiteradamente a las preocupaciones en el terreno, estaba directamente ligada a las garantías obtenidas por el presidente de la asociación, en el marco de su relación privilegiada con interlocutores importantes, que habían demostrado ser dignos de confianza desde la apertura del proyecto en Atma. En cambio, el coordinador de proyecto presente en el terreno en agosto y septiembre era pesimista y sólo acordaba un valor relativo a dichas garantías porque consideraba al Estado Islámico de Irak y el Levante diferente a todos los demás grupos armados en el norte de Siria. Esta sensación emanaba de su experiencia con grupos yihadistas, de lo que escuchaba hablar al personal nacional y a los interlocutores de Qabasin y Al-Bab, y también de su interés en la naturaleza del grupo, en lo que decían, escribían y publicaban, en su proyecto político - en pocas palabras, en su ideología.

Pero esta historia también muestra que, a pesar de todo, *permanecíamos*. Ni el cuestionamiento regular de la relevancia del proyecto o el deterioro predicho por algunos, ni las acusaciones de espionaje en Twitter o los rumores sobre amenazas de secuestro transmitidos por el Ministerio de Asuntos Exteriores francés, ni los incidentes de octubre a diciembre o el asesinato del médico sirio, ni por último el secuestro de cinco expatriados de MSF-Bélgica, condujeron a la retirada del equipo. La evacuación (temporal, se decía) se decidió finalmente sobre la base de una información precisa proporcionada por un contacto de confianza, en relación a combates inminentes. Una vez que el equipo estuvo fuera, los directivos se sintieron “aliviados⁵⁵”. El mantenimiento de equipos sucesivos abre la vía a numerosas pistas de reflexión tanto sobre el funcionamiento de la institución como de las razones por las cuales las personas se quedan y aceptan asumir riesgos importantes – desde el apego a un lugar, al trabajo realizado, la renuencia a abandonar una población, hasta sentimientos más ocultos como la exaltación experimentada en ciertos momentos, o el deseo de no defraudar a la institución al no ser capaz de superar el miedo.

Notas de pie de página

1. Con el fin de reducir la confusión que podrían provocar los reemplazos sucesivos, precisaremos en nota de pie de página el período durante el cual el coordinador de proyecto o el jefe de misión citados estuvieron presentes.
2. Para el análisis de estas preguntas, consultamos toda la literatura producida por la misión de Qabasin: informes de terreno (“sitrep” – es decir, “situation reports”), documentación sobre la seguridad (“Security Guideline”) y sobre todo los correos electrónicos diarios entre el terreno y la coordinación. Además, se realizaron entrevistas entre enero y junio de 2015 con más de veinte empleados de terreno, de la coordinación y de la sede en París. Les damos las gracias por su disponibilidad y su confianza. No se escuchará aquí la voz del personal sirio del equipo, aunque habría sido apasionante tener acceso a su punto de vista sobre las situaciones, las decisiones, las actitudes de unos y otros. Esto no fue posible por cuestiones de viabilidad.
3. Finalmente, es MSF-España quien abre en julio de 2013 un proyecto en los suburbios de Aleppo, en la “ciudad industrial”.
4. Entrevista con el jefe de misión presente de enero a junio de 2013, el 17 de junio de 2015.
5. “Sitrep Bravo [Qabasin]”, semanas 7-8, 15-28 febrero de 2013.
6. “Sitrep Bravo”, semanas 3-4, enero de 2013.
7. “Security guideline”, anexo 3, “Risk analysis Bravo”, 26 de marzo de 2013.
8. “Security guideline”, anexo 2, “Rules Bravo”, 26 de marzo de 2013.
9. “Memo secu Bravo”, resumen de reglas adjunto a “Security guideline”, 26 de marzo de 2013.
10. Anexo 2 del “Security guideline”.
11. Ver el capítulo 5, p. 135.
12. Entrevista con el jefe de misión (enero-junio de 2013), el 17 de junio de 2015, y el jefe de misión adjunto (presente en junio de 2013), el 6 de febrero de 2015.
13. Intercambio de correos electrónicos entre el coordinador de logística con sede en Turquía y el coordinador del proyecto del 4, 6 y 9 de junio, etc. Tal contacto no se estableció antes de la apertura del proyecto: “¿Por qué molestarse? de todas formas hablábamos todo el tiempo”, informa el primer coordinador del proyecto de Qabasin (diciembre 2012 a abril 2013).
14. Entrevista con el coordinador de proyecto presente de abril a julio de 2013, el 17 de junio de 2015.
15. Es en junio de 2014 que el EIIL toma su nombre actual de “Estado Islámico” (EI).
16. “Sitrep Bravo”, semanas 26-27, 25 de julio de 2013.
17. Correo del coordinador de proyecto al jefe de misión, 17 de agosto de 2013.
18. Informe de fin de misión del coordinador de proyecto presente en agosto y septiembre de 2013.
19. Al cual nos referiremos en el resto del texto como “médico referente”, como se dice en MSF.
20. Informe de fin de misión del coordinador de proyecto presente en agosto y septiembre de 2013.
21. Tarde en la noche después de haber escuchado a cada uno, se aplicaron el ejercicio a ellos

mismos y luego se entrevistaron mutuamente, con el fin de no prejuzgar sus decisiones respectivas (discusiones con el coordinador de proyecto, marzo de 2015).

22. Entrevista con el coordinador de proyecto (agosto-septiembre de 2013), el 23 de junio de 2015.

23. Intercambio de correos electrónicos entre el coordinador del proyecto y el jefe de misión, el 19 de agosto de 2013.

24. Correo electrónico del coordinador de proyecto al jefe de misión, el 25 de agosto de 2013. Además de la consulta de Internet, el coordinador de proyecto solicita a la médico referente iniciar la utilización de Twitter con el fin de poder seguir las declaraciones y los rumores que ahí circulaban.

25. Carta del EILL, correo del coordinador del proyecto al jefe de misión, el 20 de agosto de 2013.

26. Entrevista con el coordinador de proyecto presente en agosto-septiembre, el 23 de junio de 2015.

27. *Ibid.*

28. Entrevista con el coordinador de proyecto presente de abril a julio de 2013, el 17 de junio de 2015.

29. “Ser budista, para algunos de los grupos que hay en el panorama, es realmente como ser yazidí... [...] eso puede acabar muy mal”. Entrevista con el coordinador de proyecto, el 23 de junio de 2015.

30. “Me imaginaba mucha gente tocando a la puerta a punto de reventar”, recuerda el quinesioterapeuta de Atma, cuando la pregunta se plantea de manera similar (entrevista, el 11 de febrero de 2015).

31. Correo del coordinador de proyecto al jefe de misión, documento adjunto, el 23 de agosto de 2013.

32. Correo del coordinador de proyecto al jefe de misión, el 25 de agosto de 2013. Dos semanas más tarde, importantes disturbios en Al-Bab en los que estuvieron involucrados varios grupos políticos, entre ellos el EILL (poco a poco estableciéndose fuertemente), rompieron las fuerzas de equilibrio disminuyendo en consecuencia el atractivo de esta opción.

33. Entrevista con el presidente de MSF (ex-responsable de emergencias), el 20 de mayo de 2015.

34. Entrevista con el médico encargado de las actividades periféricas, el 28 de enero de 2015: discusión informal con el coordinador del proyecto, marzo de 2015.

35. Discusión informal, el 20 de enero de 2015. “Nunca vi la seguridad en relación a la ubicación geográfica precisa, lo importante es encontrar la red correcta”.

36. “Sitrep Bravo”, agosto de 2013.

37. “MSF en el país de Al-Qaïda”, documento adjunto a un correo electrónico del coordinador de proyecto al jefe de misión, el 23 de agosto de 2013.

38. Incluso había sido objeto de una fetua (en árabe fatwa, que es un pronunciamiento legal en el Islam) por un grupo afiliado al ESL, y enviado a Turquía por MSF-España: al cabo de dos

meses, deseando volver y afirmando que la fetua se había levantado por buen comportamiento, regresó – pero al parecer continuó publicando sus convicciones ateas en Facebook.

39. Informe de incidente, MSF-España, el 7 de septiembre de 2013.
40. Correo del coordinador de proyecto al jefe de misión, el 7 de septiembre de 2013.
41. Era así el cuarto proyecto de MSF bajo la autoridad del EIIL, con Qabasin (MSF-Francia, provincia de Alepo), Tall Abyad (MSF-Holanda, provincia de Raqqa) y Bernas (MSF-Bélgica, provincia de Idlib, pasa bajo el control del EIIL el 26 de agosto).
42. Acrónimo en inglés de Estado Islámico de Irak y el Levante.
43. Correo del coordinador de proyecto a la jefa de misión, el 25 de septiembre de 2013.
44. Informe de incidente del 13 de octubre de 2013.
45. En ese puesto de mediados de septiembre a mediados de noviembre de 2013, presente desde agosto como adjunto.
46. Correo del nuevo coordinador de proyecto a la jefa de misión, el 21 de octubre de 2013, en el cual juzga excesivo el nivel de estrés en el equipo en relación a la situación; y correos de la jefa de misión al coordinador de proyecto, el 22 de octubre de 2013.
47. Entrevista con la jefa de misión (mediados de septiembre a mediados de noviembre), el 25 de febrero de 2015.
48. Entrevista, el 27 de enero de 2015.
49. Entrevista con la médico referente presente en octubre y noviembre de 2013, el 4 de junio de 2015.
50. Entrevista, el 20 de mayo de 2015.
51. Intercambio de correos del 22 de octubre de 2013 entre la jefa de misión y el coordinador de proyecto.
52. Coordinador de proyecto presente de diciembre a febrero (el quinto de la misión), el cual ya había trabajado en Qabasin como especialista en logística en agosto, y luego en la coordinación en octubre y noviembre, él era parte de los “pesimistas”.
53. Correo del coordinador de logística al coordinador de proyecto, el 23 de diciembre de 2013.
54. Entrevista con el responsable de urgencias desde junio de 2013, el 28 de enero de 2015.
55. *Ibid.*

11. El teatro de sombras de los secuestros: Informe del rescate de Arjan Erkel

Duncan McLean



Mapa 4. Cáucaso

“A pesar de la gran solidaridad que muchas personas y organizaciones internacionales demostraron hacia Arjan Erkel, hoy se debe subrayar que el manejo de su caso fue un fracaso:

Fracaso de las autoridades rusas cuya responsabilidad legal era solucionar el caso.

Fracaso del gobierno holandés por haber mantenido un acercamiento diplomático de bajo perfil al caso.

Fracaso de los gobiernos socios de la Federación Rusa que permanecieron en gran parte pasivos e

indulgentes, permitiendo la escalada de la violencia hacia los trabajadores humanitarios en la región. Y fracaso de MSF por confiar en que todos los citados anteriormente estaban haciendo su máximo esfuerzo por resolver el caso y, que lo harían automáticamente sin requerir de una creciente presión pública de su parte”.

-Médicos Sin Fronteras, “Arjan Erkel, rehén en la Federación Rusa desde el 12 de agosto de 2002:

Un año de secuestro”. Comunicado de prensa preparado para la reunión de información con motivo del primer aniversario del secuestro de Arjan Erkel en agosto de 2003.

Arjan Erkel, jefe de misión de MSF-Suiza en Daguestán, fue secuestrado en las afueras de la capital regional Makhachkala el 12 de agosto de 2002 y liberado en circunstancias un tanto oscuras 607 días más tarde. El cautiverio de Arjan estuvo marcado por episodios de considerable publicidad, muchos iniciados por MSF, y algunos, como el ejemplo anterior, resaltando los frecuentes conflictos que confrontaron a la familia Erkel, al gobierno holandés y a MSF, a pesar de compartir, las tres partes, el mismo objetivo declarado de asegurar su liberación.

Todo el asunto fue inusual, tanto en el largo proceso judicial entre el gobierno holandés y MSF como en los numerosos informes publicados¹ de su secuestro. En conjunción con entrevistas a los principales actores e informes internos, estos documentos proporcionan una ventana poco común de análisis de la experiencia y los dilemas que enfrenta una organización de ayuda humanitaria en el proceso de obtener la liberación de uno de sus empleados.

DESAPARECIDO

MSF EN EL CÁUCASO

Ya desde sus primeras intervenciones en el Cáucaso a principios de 1990 y más particularmente en Chechenia, los equipos de MSF se enfrentaban a un contexto de negación de acceso, intimidación y violencia extrema. La primera guerra de Chechenia (1994-1996) prácticamente diezmó a su población², mientras que la segunda (1999-2009) dio lugar a la ocupación militar del país por 100,000 tropas de la Federación Rusa desde abril de 2002 en adelante. Diariamente los ataques insurgentes y las operaciones contra la insurgencia creaban un clima de terror. Según las organizaciones de derechos humanos, al menos 25,000 civiles desaparecieron o perdieron la vida entre 1999 y 2007.³

Durante las dos guerras chechenas, MSF habló abiertamente señalando el tremendo costo humano de estos conflictos así como el peligro de proporcionar ayuda⁴. Esto fue trágicamente ilustrado el 17 de diciembre de 1996 con el asesinato de seis delegados del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) en su hospital de campaña en Novi Atagui. MSF no era ajeno a los peligros de la región pues un total de dieciséis de sus empleados fueron detenidos o secuestrados en el Cáucaso entre 1993 y 2004.⁵

La larga tradición de toma de rehenes en la región adquirió una dimensión totalmente nueva durante la primera guerra de Chechenia. La detención y los arrestos arbitrarios de los chechenos por las

fuerzas rusas y pro-rusas condujeron a la práctica de intercambiar o vender prisioneros vivos y muertos. Este uso de los prisioneros como moneda de cambio fue el preludio de la ola de secuestros que iba a arrasarse el norte del Cáucaso después de la primera guerra⁶. Involucrando a todos los sectores de la sociedad — bandas, clanes, rebeldes, fuerzas de seguridad, políticos, empresarios, etc. —, la floreciente industria de la trata de personas se dirigió a los residentes locales, rusos y extranjeros por igual, como ilustra (entre otros) el secuestro, el 19 de enero de 1998, del jefe de la oficina de ACNUR de Osetia del Norte, Vincent Cochetel (liberado 317 días más tarde)⁷, y el secuestro del enfermero de la Cruz Roja Internacional Geraldo Cruz el 16 de mayo de 1999 en Kabardino-Balkaria (liberado a finales de julio)⁸.

Previo al secuestro de Arjan, el último empleado de MSF que había sido secuestrado fue un jefe de misión de la sección holandesa, Kenny Gluck. Secuestrado en enero de 2001, se le mantuvo en Chechenia durante veintiséis días antes de ser incondicionalmente liberado. A diferencia de la mayoría de los casos anteriores, en los cuales estuvieron involucradas la mafia chechena y redes con conexiones rusas, Kenny fue secuestrado por un grupo de la resistencia islamista chechena. Fue liberado con una “carta de disculpa”, firmada por el propio líder del grupo, Shamil Basayev. Más tarde publicada en la página web en favor de la independencia chechena Kavkaz.org, la carta explicaba que Kenny había sido secuestrado por un grupo de muyahidines con la esperanza de negociar su liberación a cambio de compañeros y familiares secuestrados por las fuerzas militares rusas. Declaraba que un Alto Tribunal de la Sharia había resuelto liberarlo sin condiciones debido a su trabajo humanitario. “Asimismo, le informamos que, al examinar su caso, la Asamblea del Alto Tribunal de Sharia decidió prohibir los secuestros de miembros de organizaciones humanitarias”, concluía la carta⁹.

La benevolencia mostrada por la oposición chechena hacia Kenny Gluck no mejoró las ya tensas relaciones entre Moscú y MSF, acusada esta última regularmente en la prensa oficialista de estar del lado de los separatistas¹⁰. Las tensiones se agravaron más aún por las discrepancias sobre el acuerdo tripartito planeado entre Rusia, Chechenia y la vecina república rusa de Ingusetia para repatriar a unos 200,000 desplazados internos (DI) a Chechenia. MSF expresó su preocupación por el retorno forzado de civiles a una zona de guerra en un momento en el que Chechenia era objeto de *zatchiski*, es decir, de operaciones de “limpieza” realizadas por hombres enmascarados circulando en vehículos blindados sin placas cuyo trabajo era torturar y matar a civiles sospechosos de apoyar a los insurgentes¹¹.

A mediados de 2002, las operaciones de MSF en Chechenia, Ingusetia y Daguestán incluían clínicas móviles, apoyo a hospitales y dispensarios (a través del abastecimiento de suministros médicos y de la rehabilitación de servicios esenciales), así como asistencia a las poblaciones desplazadas. El temor al secuestro y a los ataques dirigidos contra las agencias de ayuda habían llevado a MSF a reducir significativamente su personal internacional en el Cáucaso en la primavera de 2002.

A diferencia de Chechenia, el vecino Daguestán no se había sumido en una guerra civil. Sin embargo, a inicios del nuevo milenio, era la segunda república más pobre de la Federación Rusa y en torno a la guerra chechena se crearon las condiciones para que los gánsteres, políticos y empresarios buscaran obtener ganancias, especialmente a través de las armas y la trata de personas. Atado a Moscú, el cual proveía el noventa por ciento del presupuesto estatal de la República, Daguestán fue presa de una corrupción rampante, como lo ilustra el nebuloso papel desempeñado por los “oficiales de policía [trabajando] para el estado, su clan y su organización criminal, al mismo tiempo¹²”.

MSF era relativamente nuevo en Daguestán. En marzo de 2000, la sección suiza había realizado una misión exploratoria con el objetivo de obtener acceso a Chechenia y crear una pequeña operación en el propio Daguestán. A pesar de varias advertencias, en particular de la prensa¹³, la sección había llegado a la conclusión de que Daguestán era, por el momento, relativamente seguro. Se establecieron actividades a pequeña escala limitadas a programas de rehabilitación y vacunación junto con la distribución de artículos no alimentarios para los chechenos desplazados.

EL SECUESTRO

Luego de que sus predecesores se hubiesen alternado cada pocos meses, Arjan Erkel fue el primer jefe de misión permanente de la sección suiza en Daguestán. Llegó a mediados de abril de 2002 debido a que la agenda humanitaria de la región estaba saturada por el plan tripartito para repatriar a los desplazados internos a Chechenia. Arjan asistió a las reuniones internas de MSF en París, durante las cuales se delinearon las estrategias para presionar y abogar públicamente contra el retorno forzado de los chechenos desplazados.

A mediados de julio la Oficina del Coordinador de Seguridad de las Naciones Unidas informó a MSF que el FSB (Servicio Federal de Seguridad de la Federación Rusa, ex-KGB) había advertido sobre el incremento en el riesgo de secuestro. Las diversas secciones de MSF asumieron que la advertencia era una medida de intimidación para reducir la presencia de las ONGs y frenar su campaña en contra del plan de repatriación. Sin embargo, después del secuestro de Nina Davidovich, jefa de la ONG rusa Druzhba, en Chechenia el 23 de julio, hubo un acuerdo general dentro de MSF de evacuar al personal internacional todavía presente y detener los viajes del personal nacional en el Cáucaso¹⁴.

La sección suiza todavía consideraba a Daguestán seguro e hizo una excepción para esa zona, donde continuó sus operaciones. Durante el mismo período, Arjan fue contactado por un agregado militar de la Embajada de Estados Unidos solicitando información de seguridad y asistencia logística para una visita a Daguestán. Por su propia iniciativa, el 4 de agosto, Arjan envió un auto al aeropuerto de Makhachkala para recoger al funcionario y a otro agregado norteamericano y más tarde cenó con ellos. Ningún otro personal de MSF estuvo presente en la cena. De hecho, todos a quienes consultó

al respecto se opusieron a establecer contacto con los norteamericanos, debido no sólo a la incompatibilidad de su misión con la de MSF, sino además por la percepción distorsionada que esto podía provocar¹⁵.

No fue sino hasta la segunda advertencia emitida por el FSB el 6 de agosto — esta vez directamente transmitida a la sección suiza a través de su oficina en Jasaviurt —, que el personal internacional se redujo y se restringió a Makhachkala. Arjan permaneció y llevó a cabo una serie de reuniones con miembros de las agencias de seguridad de Daguestán, quienes le aseguraron que no había un riesgo mayor para los equipos de MSF. No obstante, el análisis de su homólogo holandés en Moscú, transmitido por Arjan a la sede central en Ginebra, se haría eco de las advertencias previas del FSB: “MSF-Holanda piensa que las cosas no se calmarán hasta que pesquen a un pez grande¹⁶”.

Poco después, el 12 de agosto, Arjan fue secuestrado afuera de la casa de su novia en los suburbios de Makhachkala. Aunque ligeramente herido durante el secuestro, él mismo informa que después fue tratado relativamente bien. Sus secuestradores lo mantuvieron cautivo durante una semana y después lo pasaron a los “guardianes” que operaban en nombre de “propietarios” no visibles. En el transcurso de los siguientes veinte meses, Arjan sería mantenido en varios lugares. Nunca se le permitió ver los rostros de sus captores. No obstante, establece una relación de comunicación con ellos. Así recibe algunos fragmentos de información sobre posibles vías para su liberación pero que la mayoría de las veces terminan en falsas esperanzas¹⁷.

LA ESPERA (AGOSTO-DICIEMBRE DE 2002)

LAS REACCIONES INICIALES DE MSF, LA FAMILIA DE ARJAN Y EL GOBIERNO HOLANDÉS

Con el lanzamiento de un plan de crisis basado en el protocolo estándar de MSF-Holanda en la mañana siguiente al secuestro, MSF-Suiza estableció una célula de crisis en Ginebra bajo la responsabilidad del responsable de programas de Daguestán. Posteriormente, la célula fue reforzada con especialistas internos en recursos humanos, comunicaciones, análisis de contexto y administración. Durante el mes siguiente, se enviaron células de crisis de terreno a Moscú y Makhachkala con el apoyo de otras secciones, principalmente MSF-Francia. La supervisión general recayó en un consejo directivo compuesto por el presidente, el director general y el director de operaciones¹⁸ de MSF-Suiza.

Mientras que las operaciones y decisiones cotidianas permanecieron a cargo de la sección suiza, la sección holandesa se involucró desde el principio. Inicialmente, su participación consistió en que el jefe de misión holandés (único jefe de misión de MSF en el país en ese momento) asumiera la responsabilidad temporal de la célula de crisis en Moscú hasta que se enviaran refuerzos desde Ginebra. Además, considerando la nacionalidad de Arjan, también se estableció una célula de crisis

en Ámsterdam. La función principal de esta célula era proporcionar apoyo en el trato con el Ministerio de Asuntos Exteriores holandés y el manejo de la relación con la familia Erkel “con una mayor sensibilidad cultural¹⁹”.

Informada al respecto el mismo día del secuestro, la familia fue activa desde el comienzo. Para llamar la atención de los círculos del gobierno holandés a la difícil situación de Arjan, su padre Dick Erkel inmediatamente comenzaría a presionar a los funcionarios del Ministerio de Asuntos Exteriores holandés. Miembro del partido gobernante CDA²⁰, las conexiones políticas de Erkel le permitieron reunirse con el Ministro de Asuntos Exteriores holandés en persona en las primeras semanas del secuestro y, de manera más general, acceder a los funcionarios de gobierno.²¹

Para empezar, el Ministerio de Asuntos Exteriores holandés trató el secuestro como un asunto consular simple, pero se le empezó a conceder más importancia al caso cuando se involucraron funcionarios de alto nivel dentro de la administración. Esto incluyó la creación de una célula de crisis dirigida por el director de asuntos consulares con frecuentes intervenciones por parte de sus superiores, pero no alteró la política de “diplomacia silenciosa” por la cual el gobierno holandés limitaría oficialmente su función a la de un facilitador y nada más²². La Haya ha estado formalmente comprometida con una política de no pago de rescates y no negociación con secuestradores, pero no ha impedido a las familias, empleadores u otros benefactores hacerlo en su lugar. El gobierno holandés parecía aún más reacio a involucrarse directamente, sobre todo porque Rusia era un socio estratégico y económico clave. En efecto, en 2003, Moscú se había convertido en el principal proveedor de petróleo crudo para los Países Bajos, y el país ocupaba la tercera posición como socio comercial e inversionista de la Federación Rusa²³.

EL SILENCIO DE LOS SECUESTRADORES

Poco después del secuestro, circularon rumores en la prensa local sobre los posibles responsables — el FSB, bandidos o rebeldes chechenos. Los líderes daguestaníes, afirmando conocer a los culpables, responsabilizaron a los “Wahabitas, musulmanes radicales, enemigos de Rusia”, insinuando que el secuestro pretendía demostrar que Daguestán seguía siendo “peligroso e inestable²⁴”. Mientras tanto, una serie de agencias humanitarias hicieron la conexión entre los secuestros de Arjan Erkel y Nina Davidovich y el plan para repatriar a refugiados chechenos desde Ingusetia. Como reportó un periodista en agosto de 2002: “Al amparo del anonimato, los jefes de las organizaciones humanitarias en Moscú declararon ayer que el propósito de estos secuestros era obligar a las ONGs a salir de Chechenia y de las repúblicas circundantes cuando los refugiados empiecen a regresar a casa²⁵”.

De acuerdo con las recomendaciones habituales elaboradas por especialistas en el manejo de secuestros, la célula de crisis de MSF-Suiza adoptó inicialmente un enfoque paciente y discreto²⁶. Con la esperanza de que los rusos o los líderes rebeldes resolvieran el caso rápidamente, la célula decidió

“minimizar interferencias y esperar la llamada telefónica” de los secuestradores, un intermediario o las autoridades. Durante las reuniones a puerta cerrada, MSF solicitó a las autoridades rusas y daguestaníes proporcionar “cualquier información o contacto que pudiera conducir a una solución del problema”, prometiendo al mismo tiempo “guardar estricta confidencialidad sobre cualquier apoyo que se pudiera obtener²⁷”. La discreción se utilizaba también en otras iniciativas, como la activación de redes locales y el establecimiento de contactos — incluyendo entre los grupos de oposición chechenos.

Además, se solicitó ayuda a las secciones holandesa, francesa y belga para ampliar estas redes. En particular, el equipo de MSF en Moscú realizó consultas a periodistas, académicos y expertos regionales. Públicamente, la demanda era la “liberación incondicional” de Arjan Erkel. MSF restringía sus comunicados de prensa a destacar “los riesgos que los civiles y los trabajadores humanitarios” enfrentaban en el Cáucaso²⁸. Aprobado por la familia de Arjan, este enfoque se ajustaba perfectamente a la preferencia del gobierno holandés por la diplomacia silenciosa.

La crisis de rehenes en octubre de 2002 en el teatro Dubrovka de Moscú es emblemática de la discreción adoptada por MSF durante los primeros meses después del secuestro de Arjan Erkel. Aunque los secuestradores chechenos solicitaron a MSF (junto con el CICR) para hacer de mediador en la crisis, MSF mantuvo un bajo perfil operacional y en los medios de comunicación, finalmente abasteciendo de material médico a los hospitales locales que habían admitido a los sobrevivientes del asalto por las fuerzas especiales rusas al teatro. La crisis terminó con la muerte de 129 de los 850 rehenes - todos menos uno murieron por el gas de combate utilizado por las fuerzas especiales durante su intervención. El FSB se negó a revelar la composición química del gas, lo cual provocó indignación entre los trabajadores de la salud moscovitas expuestos a éste mientras trataban de reanimar a los pacientes inconscientes²⁹. MSF hizo un esfuerzo consciente por permanecer discretamente en segundo plano para no contrariar a las autoridades rusas y complicar los intentos para obtener su ayuda y conseguir la liberación de Arjan. Hasta este punto, la comunicación de MSF sobre el secuestro puede resumirse como “decir casi nada³⁰”.

UN CAMBIO DE ESTRATEGIA (NOVIEMBRE DE 2002-AGOSTO DE 2003)

LA UTILIZACIÓN DE LA MOVILIZACIÓN PÚBLICA POR PRIMERA VEZ (NOVIEMBRE DE 2002 - FEBRERO DE 2003)

Durante el resto del año 2002, no hubo intentos por parte de los responsables del secuestro de Arjan de contactar a MSF, al gobierno holandés o a su familia. La ausencia de una petición de rescate o de una prueba de vida alimentó las sospechas dentro de MSF de que había maquinaciones políticas más amplias detrás del secuestro³¹. Como recordaría más tarde el entonces director de operaciones

de MSF-Suiza, “todavía existía esta idea en el fondo de mi mente de que este tipo de exacción debía autorizarse en alguna parte, que en este juego, es la gente en el poder la que tiene las cartas³²”.

En el gobierno holandés había un consenso generalizado sobre la poca actividad de la policía daguestani y de las autoridades rusas para resolver el caso. Entonces, luego de la crisis del teatro Dubrovka en Moscú, se llevó a cabo la primera reunión de alto nivel con la participación de representantes de MSF y funcionarios del FSB. Según la delegación de MSF, el FSB transmitió un mensaje que no podría haber sido más claro. El secuestro de Arjan “era el tipo de cosa que sucedía a la gente que los irritaba, gente como nosotros³³”.

Dentro de MSF, el enfoque de bajo perfil adoptado por la célula de crisis de Ginebra empezaba a ser cuestionada. Las opiniones diferían sobre la mejor manera de empujar a las autoridades rusas a encontrar una solución. ¿Continuar con la diplomacia silenciosa o avergonzar públicamente al Kremlin? Una iniciativa anterior de MSF-Holanda para contratar a una empresa de consultoría de seguridad privada, Control Risks Group, también había provocado controversia³⁴. Aunque la intención era asegurar a la familia que “no pondríamos nuestros principios por encima del beneficio de salvar una vida”, la medida fue mal recibida no sólo por la célula de crisis, sino también por la sección francesa. Se criticó la falta de valor añadido que ese grupo podría proporcionar y el impacto perjudicial en la imagen de MSF al contratar una empresa de seguridad privada conocida por sus vínculos ambiguos con servicios secretos occidentales, sobre todo cuando la reunión de Arjan con los agregados militares de EE.UU ya había levantado sospechas sobre la conexión de MSF con tales servicios³⁵.

A finales de 2002, la falta de progreso en la liberación de Arjan convenció al director de operaciones de MSF-Suiza de establecer un grupo de intercambio de ideas para estudiar opciones hasta entonces no exploradas por la célula de crisis y permitir ventilar las diferencias de opinión³⁶. Este “grupo asesor”, compuesto por personajes clave de la Oficina Internacional de MSF y de las secciones francesa, holandesa, norteamericana y suiza, no pretendía sustituir ni a la célula de crisis de Ginebra ni al consejo directivo en la toma de decisiones. Fue durante su primera reunión a mediados de noviembre que el grupo sugirió utilizar a los medios de comunicación para aplicar presión política, primero sobre las autoridades rusas y luego sobre las holandesas.

Como confirmaría el subsiguiente plan de comunicación de la célula de crisis de Ginebra, en un intento por atraer la atención al caso (en privado y luego en público), ahora era el momento de intensificar la presión sobre las autoridades rusas para lograr que aseguraran la liberación de Arjan subrayando su responsabilidad legal de hacerlo³⁷. Inicialmente, esto implicaría presionar a los actores internacionales clave, tales como la ONU, los EE.UU., Rusia y la oposición chechena, y, dependiendo de los resultados de este cabildeo, lanzar una campaña de comunicación pública con un potencial “mensaje agresivo o de denuncia³⁸”. Más tarde se decidió vincular el secuestro de Arjan con el contexto político más amplio, es decir, una política destinada a privar a la población chechena de la ayuda humanitaria con el consentimiento pasivo de la comunidad internacional.

La primera manifestación obvia del cambio en la táctica de MSF se hizo evidente en febrero de 2003, cuando la célula de crisis de Ginebra anunció su intención de realizar una conferencia de prensa en presencia de Dick Erkel y del embajador holandés en Moscú, a la cual seguiría en marzo el lanzamiento de una petición. Tanto el Ministro de Asuntos Exteriores holandés como la familia Erkel expresaron su preocupación cuando se enteraron del contenido del nuevo plan de comunicación. El Ministro consideraba problemáticas “las acusaciones directas contra las autoridades rusas” para asegurar su cooperación, mientras que la familia sentía que un tono acusatorio “podría ser contraproducente³⁹” — una crítica que reiterarían varias veces en los meses por venir. Expuesto a la presión de la opinión pública holandesa y “dominada por la familia y el gobierno⁴⁰”, MSF-Holanda utilizaría los mismos argumentos para cuestionar la pertinencia de una campaña de movilización.

La conferencia de prensa se llevó a cabo el 12 de febrero de 2003, aunque MSF sí bajo el tono a su retórica. En su solicitud a las autoridades rusas y daguestaníes de asegurar la liberación de Arjan, se observó simplemente que “la no resolución de este secuestro puede tener una dimensión política” y se dejó a los periodistas deducir las implicaciones⁴¹. Menos de un mes más tarde, se lanzó una petición internacional para exigir la liberación de Arjan, ya que las autoridades “no muestran la más mínima voluntad de resolver este asunto⁴²”. En la prensa holandesa, el jefe de misión de MSF-Holanda fue aún más lejos, sugiriendo abiertamente un escenario de participación oficial rusa: “es posible que Arjan haya sido secuestrado por los servicios de seguridad o por alguien más mientras las autoridades lo dejaron suceder⁴³”. Por su parte, durante las reuniones privadas con representantes de Rusia, MSF ofrecía renunciar a su campaña, pagar una “retribución por el servicio” para facilitar la liberación de Arjan, y agradecer públicamente a las autoridades rusas por sus esfuerzos tan pronto como Arjan fuera liberado.

Mientras tanto, seguía surgiendo información que apuntaba a la implicación del gobierno ruso en el secuestro de Arjan y/o en su falta de resolución. En marzo de 2003, la factura del teléfono celular de Arjan mostraba alrededor de sesenta y un llamadas realizadas después de su secuestro a varios números en Moscú, el Cáucaso y Rostov, incluyendo policías, miembros de la FSB, y conocidos intermediarios de secuestradores. Finalmente descartado por las autoridades rusas como no relevante para la investigación, el número fue desconectado poco después⁴⁴. Más tarde, en abril de 2003, el equipo de crisis de Moscú fue informado por el fiscal adjunto de la Federación Rusa que el FSB había sido testigo del secuestro de Arjan pues lo habían estado siguiendo. El FSB justificó su falta de intervención afirmando que sus agentes no estaban armados⁴⁵. Ya no había duda para las autoridades de MSF: si bien no se podía establecer la identidad y los motivos de los secuestradores, al menos la obstrucción activa por parte de los rusos era un hecho.

PRIMERAS PRUEBAS DE VIDA (MARZO-MAYO DE 2003)

El 30 de marzo de 2003, mientras el padre y el hermano de Arjan estaban en Moscú para la entrega de la petición internacional a las autoridades rusas, el gobierno holandés les solicitó volver de

inmediato a La Haya. Tan pronto como regresaron, les mostraron a ellos y a los miembros de la célula de crisis de MSF las primeras prueba de vida, unas cartas supuestamente transmitidas por los “servicios de un tercer país”. Las cartas databan de finales de enero, y estaban dirigidas a cada parte y junto con ellas venían unas fotografías de Arjan. En la primera parecía relativamente salu- dable, pero en la segunda, tomada el 27 de febrero, se veía sin afeitarse y parecía agotado.

Desde la perspectiva de MSF, el momento de la aparición de la primera prueba de vida, que era sin duda un avance positivo después de siete meses y medio de silencio de los secuestradores, podía interpretarse como una confirmación de la relevancia del cambio en la estrategia de comunicación, representada por la conferencia de prensa y los comunicados denunciando la falta de voluntad de las autoridades rusas y daguestaníes para resolver el caso. Más preocupante aún, esta prueba de vida se recibió justo antes de la realización de más conferencias de prensa, las cuales no tenían muy contentos al gobierno ruso y holandés⁴⁶.

Después de la prueba de vida, hubo una pausa⁴⁷ en la campaña en los medios de comunicación ya que parecían abrirse potenciales canales de negociación con los secuestradores, aunque los mismos se cerrarían poco después. MSF no siguió la pista de un “contacto secreto” del gobierno holandés en Bakú (Azerbaiján) debido a preocupaciones sobre la seguridad del enviado de MSF. Luego, a un intermediario del Cáucaso Sur en contacto con la célula de crisis le secuestraron a uno de sus propios hombres mientras estaba tratando de servir de enlace con los secuestradores en Daguestán.

EL PRIMER CICLO DE NEGOCIACIONES TERMINA EN FRACASO (MAYO-SEPTIEMBRE DE 2003)

En mayo de 2003, MSF se entera de que la policía de Daguestán había cerrado la investigación sobre el secuestro en noviembre de 2002 y apenas recientemente la acababa de reabrir⁴⁸. Un mes más tarde, el FSB entrega un video de Arjan a la Embajada de Holanda. Éste incluía una amenaza: Arjan sería asesinado si no se pagaba el rescate.

Esto reforzó la percepción dentro de MSF de que las autoridades rusas podrían, si quisieran, proporcionar una solución. Esto, al parecer, se confirmó cuando en julio el FSB identificó a un intermediario de los secuestradores listo para reunirse con MSF. Durante una reunión en Makhachkala, este inter- mediario transmite una solicitud de rescate por una suma de 5 millones de dólares americanos al gobierno holandés y a los representantes de MSF — acompañados por un “consejero” designado del FSB —, quienes solicitan una prueba de vida antes de permitir que las discusiones avanzaran más.

El 30 de julio se entrega la prueba de vida. Arjan confirmaría más tarde que alrededor de ese momento le pidieron prepararse para su liberación. Sin embargo, había una considerable frustración por parte de MSF: “Si el FSB [era] capaz de jalar los hilos tras las cortinas”, ¿por qué no realizaban las nego-

ciaciones ellos mismos⁴⁹? El 12 de agosto de 2003, MSF lanzó su campaña de comunicación más contundente hasta la fecha, con motivo del primer aniversario del secuestro de Arjan. Denunciaba no sólo al gobierno ruso, al cual se le debía “recordar su responsabilidad legal”, sino también la “actitud reservada” de su contraparte holandesa⁵⁰.

En este punto, el canal de comunicación abierto en Makhachkala a través del intermediario identificado por el FSB fracasa. Dentro de la sección suiza, el fracaso es interpretado de maneras muy diferentes. Mientras la célula de crisis de Ginebra concluye que el canal ya se había extinguido desde antes, el jefe de la célula de crisis en Moscú culpa a la campaña de comunicación realizada por el aniversario del secuestro. Según él, en lugar de una mayor participación de las autoridades rusas en las negociaciones, esto había resultado en la falta de receptividad del FSB para asistir a la reunión de seguimiento. El embajador holandés estaba furioso por la misma razón⁵¹.

Menos de un mes más tarde, en septiembre de 2003, un potencial acuerdo establecido bajo los auspicios de un abogado holandés e intermediarios en Ingusetia (que tenían conexiones con el crimen organizado) parecía lo suficientemente prometedor como para que MSF autorizara para su custodia la transferencia de € 250,000 a través del Ministro de Asuntos Exteriores holandés a su embajada en Moscú. Según los intermediarios del abogado, el acuerdo se derrumbó debido a la represión policial tras el bombardeo del 15 de septiembre de la sede del FSB en la capital de Ingusetia, Magas. Para acabar de agravar la frustración, el Ministro daguestaní del Interior anuncia — y luego se retracta — que Arjan estaba vivo.

EL CAMINO HACIA LA LIBERACIÓN (SEPTIEMBRE 2003-ABRIL 2004)

LA PRENSA Y VETERANOS DEL FSB SE UNEN A LA INVESTIGACIÓN (SEPTIEMBRE-DICIEMBRE DE 2003)

A finales de 2003, el secuestro y muchos de los detalles del mismo estaban teniendo una cobertura más amplia en los medios de comunicación locales e internacionales, independientemente de las iniciativas de comunicación de MSF. Los periodistas locales y extranjeros también estaban realizando sus propias investigaciones. En *The New York Times*, Bob Herbert, escribiendo sobre el cierre de la investigación en noviembre de 2002, señalaba que ésta hubiera permanecido así si MSF “no hubiera logrado convertir el caso en una vergüenza para el gobierno de Putin⁵²”. En diversos artículos, Coen van Zwol y Vyacheslav Ismailov (este último periodista de *Novaya Gazeta* y ex oficial del ejército ruso) publicaban los nombres de personas que ellos alegaban tenían vínculos directos con el secuestro de Arjan o habían servido de intermediarios. Las investigaciones de Ismailov atribuían la responsabilidad a un político daguestaní de la Duma presuntamente implicado en el asesinato por parte del FSB de un militante saudí que luchaba junto a los rebeldes chechenos en abril de 2002. Según el

periodista, el secuestrador era un “jefe mafioso que se hace pasar por un musulmán estricto, pero que en realidad es un doble agente de la FSB”. Ya que el secuestrador también era buscado por unidades de la policía daguestaní, Arjan Erkel era como un seguro de vida para él. “Si me matan, entonces matarían a Erkel, lo cual sería una pérdida de prestigio para el FSB”. “Ese es su juego”, declaró Ismailov⁵³.

En el otoño de 2003, otro intermediario apoyado por el FSB, una asociación de veteranos compuesta por antiguos empleados del servicio de seguridad que se hacía llamar “Verdad y Honor”, proporcionó una nueva vía que parecía prometedora. Referidos por el padre de Arjan, MSF contrataba a los veteranos en septiembre con el acuerdo de La Haya y el apoyo del FSB. A principios de diciembre, estos veteranos estaban seguros de su capacidad para obtener la liberación de Arjan Erkel, a cambio de €180,000 (Arjan confirmaría más tarde que alrededor de ese tiempo sus “guardianes” le solicitaron prepararse para su inminente liberación). Pero, al igual que con las otras vías, la iniciativa fracasó debido a la agitación política causada por la detención en Daguestán de un oficial de policía de alto rango acusado de complicidad en transacciones de secuestros⁵⁴. Describiendo el sentimiento imperante dentro de MSF-Suiza y el grupo de asesoramiento en ese momento, el presidente y el director general de la sección francesa escribieron en octubre de 2004:

Después del último fracaso en diciembre de 2003, a un año y medio del secuestro de nuestro colega, estábamos muy preocupados por su vida y completamente desmoralizados por la desaparición de todas las avenidas concretas que nos permitieran avanzar en su liberación. En este periodo, el Sr. Van Wulfften Palthe [un alto funcionario del Ministerio de Asuntos Exteriores de Holanda] recomienda seguir siendo paciente, preparar a la familia Erkel para lo peor, y permanecer en silencio⁵⁵.

MSF SEÑALA LA RESPONSABILIDAD DIRECTA DE LOS DIPUTADOS DEL ESTADO RUSO Y DAGUESTANÍ (ENERO-MARZO DE 2004)

El 14 de enero de 2004, contrariamente al consejo del Ministro de Asuntos Exteriores de Holanda, el grupo asesor propone — en caso de no identificarse ningún canal concreto antes del 1 de febrero —, “poner en marcha una fuerte estrategia de comunicación diplomática a finales de febrero / principios de marzo”. La primera fase continuaría con el objetivo de mantener el perfil de Arjan en los medios de comunicación internacionales para impulsar a una “resolución satisfactoria del caso”. La segunda fase destacaría “la falta total de voluntad política para resolver el caso”, tanto del gobierno ruso como del holandés, y la tercera el, “yo acuso”, sería un ataque a la falta de compromiso de los Países Bajos y la incompetencia o complicidad⁵⁶ de Rusia.

Mientras la célula de crisis y el consejo directivo de Ginebra deciden seguir adelante con el plan, la sección holandesa sigue sin estar convencida de que enfrentarse a los rusos “fuera la única manera de hacer esto”. Incluso si las autoridades rusas fueran cómplices, “enfurecerlos no necesariamente

los llevaría a querer liberar al rehén — más bien podría llevarlos a querer matarlo⁵⁷”. La familia Erkel fue aún más contundente, acusando a MSF de ser responsable de la detención prolongada de Arjan y amenazando con acciones legales si MSF continuaba con su campaña de comunicación⁵⁸.

Los tibios intentos para tranquilizar a la familia Erkel no impidieron la publicación de un comunicado de prensa el 1 de marzo, denunciando “el escándalo de complacencia internacional” y el “equilibrio local y regional de poder y ganancia” que aparentemente pesaba más que la vida de Arjan⁵⁹. Una sensación de urgencia fue alimentada por la noticia, recibida en febrero, de que Arjan se encontraba “gravemente enfermo de una infección en el pecho y bien podría ser ejecutado antes de las próximas elecciones presidenciales rusas, previstas para el mes de marzo⁶⁰”. El paquete de prensa fue seguido de entrevistas, en particular con el presidente de la sección francesa actuando en nombre de la célula de crisis de Ginebra. Aludiendo a las investigaciones de Vyacheslav Ismailov, él acusó a diputados tanto de Daguestán como de la Federación Rusa de participar directamente en el secuestro de Arjan⁶¹. La reacción oficial se limitó a señalar que las acusaciones de MSF eran “infundadas e inverosímiles⁶².”

LOS VETERANOS—UNA VEZ MÁS (MARZO-ABRIL DE 2004)

Arjan Erkel fue finalmente liberado el 11 de abril de 2004, un mes después de la campaña de prensa y la acusación pública de MSF en contra de funcionarios daguestaníes y rusos. Las circunstancias exactas no son claras. Oficialmente, su liberación fue descrita en la prensa rusa como el resultado de una “operación conjunta”, realizada por el Ministerio del Interior de Daguestán y el FSB local aunque no se dieron más detalles⁶³. Según el propio relato de Arjan, fue transportado en el maletero de un coche desde su lugar de detención a una habitación en la sede del FSB en Makhachkala, donde los funcionarios le dijeron que era libre. Posteriormente, fue interrogado poco antes de ser trasladado de nuevo a los Países Bajos a través de Moscú. El Ministro holandés de Asuntos Exteriores se atribuyó la liberación, anunciando que su gobierno había dado luz verde para la liberación de Arjan al mismo grupo de veteranos del FSB que había terminado por contratar para negociar con los secuestradores⁶⁴.

Un año y medio después, en contradicción con su propia política oficial de no negociación, el gobierno holandés por fin se había involucrado activamente — el Ministerio de Asuntos Exteriores holandés dijo lo mismo durante una reunión en Ginebra el 25 de marzo de 2004 con MSF-Suiza. Furioso una vez más por la más reciente campaña de comunicación de MSF, declaró que el “gobierno holandés no tenía otra opción que entrar en negociaciones con las autoridades rusas”. Y agregó, “el gobierno holandés enviará a MSF la cuenta por las negociaciones en el tema Arjan, cualquiera que sea el costo”. Y, unos meses más tarde, el gobierno holandés demandó a MSF en los tribunales, solicitando el reembolso de €1 millón de euros de “cargos por servicio”, que afirmaba haber dado en efectivo a la asociación de los veteranos para facilitar la liberación de Arjan⁶⁵.

LIDIANDO CON LA INCERTIDUMBRE RADICAL

Doce años después de la liberación de Arjan Erkel, todavía no sabemos la identidad de sus “captadores” (los secuestradores iniciales), sus “guardianes” (los que lo mantuvieron en detención durante 607 días) o sus “propietarios” (los que tomaron la decisión de secuestrarlo y después liberarlo).

En sus memorias, Arjan Erkel describe a sus “guardianes” como militantes islámicos chechenos quienes repetidamente hacían referencia al monto de su rescate y, al hecho de que MSF no estaba siendo atacada por su trabajo o su franqueza en el pasado⁶⁶. El FSB seguía absteniéndose de hacer comentarios sobre los detalles de la liberación de Arjan o los responsables, y el jefe de los veteranos se refirió vagamente a “criminales, un grupo mezclado de nacionalidades, incluyendo, creo, chechenos”. Mientras tanto, a pesar de haberse adjudicado el crédito por la liberación de Arjan, el gobierno holandés siguió manteniendo su postura de discreción pública, en particular con respecto a las autoridades rusas, y no podía o no quería proporcionar detalles de los responsables⁶⁷.

Desde el punto de vista de MSF, la vigilancia prolongada de Arjan, la falta de ayuda de los agentes del FSB presentes durante su secuestro, el cierre de la investigación, la desconexión del teléfono celular de Arjan del cual habían salido llamadas al FSB y a contactos militares rusos después de su secuestro, y la falta inicial de una petición de rescate a pesar de la prueba de vida, contribuyeron a la comprensión de que, si realmente las autoridades rusas no habían ordenado el secuestro, cuando menos no opusieron ninguna objeción. “Las huellas digitales del FSB estaban por todos lados — terminamos por contratarlos”, resume uno de los miembros del grupo asesor en 2015⁶⁸.

Según la mayoría de los diplomáticos y especialistas en Rusia consultados por MSF en ese momento, se requirió de una intensa presión política para asegurar la participación de los servicios secretos rusos en la liberación de Arjan — análisis compartido a través de todo MSF, a pesar de las opiniones divergentes sobre las iniciativas de presión pública.

A pesar de su petición oficial de una liberación sin condiciones, MSF demostró en todo momento que estaba dispuesta a lograr la libertad de Arjan Erkel a cualquier costo. En la práctica, la célula de crisis adoptó consistentemente un enfoque a través del cual se combinaba la presión política con propuestas informales para resolver el caso mediante una transacción financiera confidencial.

Sin embargo, denunciar a la Federación Rusa y luego al gobierno holandés fue una decisión particularmente difícil debido a la oposición de la familia de Arjan (y, por supuesto, de La Haya) a una estrategia de este tipo. Las relaciones entre MSF y la familia Erkel fueron tensas desde el principio, mucho antes de cualquier desacuerdo sobre cómo manejar la situación del secuestro. Entre los factores que contribuyeron a esto pudo haber estado la desaprobación del padre de Arjan al trabajo de éste con MSF, pero la crítica finalmente se centró en la estrategia adoptada por MSF-Suiza, y más particularmente en su decisión sobre las campañas de comunicación y presión públicas, en contra

de las recomendaciones del gobierno holandés y de los especialistas en seguridad⁶⁹. Al parecer, convencido de que los captores de Arjan eran simplemente una banda de criminales y de que las autoridades rusas estaban realmente tratando de ayudar, su padre interpretó la estrategia de MSF como un signo de falta de profesionalismo de la organización. MSF-Suiza no pudo compartir con la familia su convicción de que su estrategia buscaba lo mejor para Arjan⁷⁰. Su decisión de lidiar con ellos a través de la intermediación de una célula de crisis con sede en Ámsterdam, en lugar de las personas directamente involucradas en las negociaciones, fue un ejemplo de ello.

Cabría preguntarse ¿facilitaron las campañas en los medios la liberación de Arjan o la entorpecieron? Aún cuando fuera imposible responder a esta pregunta, es preciso hacer ciertas observaciones con base en la cronología de los acontecimientos. La primera prueba de vida y su eventual liberación se produjo al mes de las campañas en los medios de comunicación. Esto tiende a sustentar la hipótesis de la mayoría en la célula de crisis y en el grupo asesor: que las autoridades rusas estaban metidas hasta el cuello y que ellos y el gobierno holandés (con todo lo que había en juego con Moscú), sólo intervendrían bajo presión política.

Pero en la opinión del jefe de la célula de crisis con sede en Moscú, la campaña del 12 de agosto de 2003 fue, de hecho, contraproducente. El primer aniversario del secuestro representaba un importante y emblemático punto de venta para la prensa y la campaña había adquirido un impulso propio. Pero el jefe de la célula de crisis consideraba que, durante los posibles avances que se estaban realizando en agosto, fue tácticamente inoportuno “jalarle la cola al tigre, mientras ellos estaban tratando de ayudar⁷¹”. Dada la implicación directa del FSB en la identificación de un intermediario — con quien las negociaciones parecían ir por buen camino — ese no era el momento para molestar a los servicios secretos rusos. Sin embargo, la célula de crisis de Ginebra y el consejo directivo no vieron este avance lo suficientemente prometedor como para modificar la campaña de comunicación.

La campaña de comunicación pública estuvo, sin duda, cargada tanto de riesgos como de oportunidades. Era obvio que las autoridades rusas podrían reaccionar a la defensiva ante las acusaciones de “mal manejo de la investigación y falta de compromiso⁷²”. Más dramáticamente, señalar con el dedo a los funcionarios rusos y daguestaníes bien podría haber puesto en peligro la vida de Arjan. La célula de crisis era consciente de esta posibilidad, pero decidió seguir adelante. Mientras recibían noticias alarmantes sobre su salud y amenazas de ejecución, y el gobierno holandés aconsejaba preparar a su familia para lo peor, consideraron que la vida de Arjan estaba en un riesgo mayor si sólo se limitaban a esperar.

Al final, este relato del secuestro y liberación de Arjan Erkel muestra los límites de las directrices técnicas y formaciones descritas en los capítulos anteriores de esta publicación, en lo que se refiere a lidiar con una situación de secuestro. El velo que cubría la identidad y los motivos de los “capttores”, “guardianes” y “propietarios”, y por consiguiente, la dificultad de evaluar las consecuencias de las decisiones, genera una incertidumbre que no puede ser superada a través de algoritmos y proce-

dimientos estandarizados. Poner fin a una situación de cautiverio es menos sobre el cumplimiento de los protocolos y más sobre sentir el camino a seguir, discutiendo y revisando las suposiciones de manera regular y, al mismo tiempo, aprovechando — en cuanto se presente —, cualquier oportunidad para liberar a un colega (o para que escape⁷³).

Después de leer el primer borrador de este capítulo en 2015, el director de operaciones responsable de tomar decisiones en relación con el asunto llegó a la siguiente conclusión: “Lo único positivo es que MSF-Suiza siempre ha sido bastante transparente acerca de los dilemas enfrentados y las decisiones tomadas, lo cual nos permite hoy discutir el tema abiertamente. Al final, navegamos a través de una niebla muy espesa y en aguas tormentosas hasta el final y todavía hoy, no sabemos que funcionó y que no funcionó... ¡Quizá tengamos que preguntarles a los rusos un día!”.

Notas de pie de página

1. El periodista holandés Coen van Zwol escribió una historia del secuestro y el propio Erkel ha publicado un libro de memorias de su tiempo en cautiverio, a los cuales se hace referencia en este texto. Ver Coen van Zwol, *Gijzelaar van de Kaukasus: De ontvoering van Arjan Erkel*, Amsterdam/Rotterdam: Prometheus, 2005; y Arjan Erkel, *Ontvoerd: 607 dagen tussen leven en dood (My Abduction: 607 Days Between Life and Death)*, Amsterdam: Uitgeverij Balans, 2005.
2. Diversas estimaciones sitúan el número de chechenos muertos o desaparecidos entre 50,000 y 100,000, de una población inicial estimada en alrededor de 1 millón de personas. Ver Thorniké Gordadze, “Chechnya: Eradication of the Enemy Within”, in Fabrice Weissman (ed.), *In the Shadow of “Just Wars”: Violence, Politics and Humanitarian Action*, London: Hurst & Co., 2004, pp. 183–208.
3. Amnesty International report, “Russian Federation: What justice for Chechnya’s disappeared?”, Mayo de 2007.
4. Informes como “*The Chechen Republic, Far from Peace*”, lanzado en 1996, detallaban el “bombardeo sistemático y asesinato de civiles por el ejército ruso en Chechenia”, mientras que el informe de noviembre de 2000 “*Chechnya: Politics of Terror*”, denunciaba las “agresiones masivas y la política de terror hacia los civiles de Chechenia”.
5. Este total incluye doce “secuestros exprés” (resueltos en menos de 24 horas) y cuatro secuestros de periodo prolongado de los cuales el de Erkel es el más largo.
6. FIDH y Centre des droits de l’Homme de Memorial, “*Rapport d’enquête sur les crimes de guerre et les crimes contre l’humanité perpétrés en Tchétchénie*”, octubre 2000.
7. Véronique Soulé, “*Tchétchénie: Vincent Cochetel le miraculé. Enlevé en janvier, le Français a été libéré par les Russes samedi*”, *Libération*, 14 diciembre de 1998.
8. AFP, “Red Cross removes workers from North Caucasus after NZ kidnapping”, 24 mayo 1999.
9. Ver Laurence Binet, “War crimes and politics of terror in Chechnya, 1994–2004”, “MSF Speaking Out” Case Studies, septiembre 2014, p. 161.
10. Coen van Zwol, “Identity of the US Attachés was Unknown to Erkel”, *NRC*, 16 julio 2003.
11. “In Chechnya, the intensity of violence has not diminished. On the contrary, bombardments, cleansings, rackets, death squads and tortures are the norm”, taken from “MSF Concerned Over New Pressures Exerted on Chechen Refugees in Ingushetia to Return to Chechnya”, MSF Press Release, 3 junio 2002.
12. Van Zwol, *op. cit.*, p. 18. Ver también la colección de Arkady Babchenko, *One Soldier’s War in Chechnya*, London: Portobello Books, 2007, el cual además proporciona anécdotas detalladas del impacto económico regional del conflicto.
13. Según la Fundación Jamestown o la BBC, por ejemplo, “La amenaza de secuestro [era] peor en el norte del Cáucaso en Chechenia y sus vecinos, Ingushetia y Daguestán”. Ver Nabi Abdullaev, “Foreigners beware: Kidnappers are still operating in the North Caucasus”, The Jamestown Foundation, 27 February 2001; Stephen Mulvey, “Analysis: Caucasus kidnap threat”, BBC News Online, 21 junio 2002.
14. La reducción y la evacuación del personal internacional se llevó a cabo progresivamente en las diferentes secciones: la sección francesa suspendió todos los viajes del personal expatriado en el Cáucaso después de la advertencia inicial del FSB; la sección belga suspendió los viajes tras el secuestro

de Davydovich, al igual que la sección holandesa, aunque sí mantuvieron una presencia en Nalchik, República Kabardino Balkaria.

15. Documento interno de MSF
16. *Ibid.*
17. De una traducción al francés de Erkel, op.Cit.
18. Documento interno de MSF
19. Entrevista con Thomas Nierle, ex director de operaciones de MSF-Suiza, el 5 de Mayo de 2015. La creación de una célula de crisis adicional en el país de origen de la persona secuestrada es una práctica estándar de MSF
20. Christian Democratic Appeal.
21. Documento interno de MSF
22. “Positioning on the Arjan Erkel affair in the public domain”, notas internas de MSF, 2004.
23. Ver “Russia main oil supplier to the Netherlands”, *Statistics Netherlands Web magazine*, 15 marzo 2004.
24. Los (rumores) más conspirativos vinculaban (el secuestro) con la política del petróleo en el Cáucaso: era del interés de las corporaciones occidentales alimentar el caos en Daguestán y fomentar la estabilidad en Georgia con el fin de promover a Georgia como el principal centro de transporte de petróleo y gas del Caspio. Ver Van Zwol, Gijzelaar van de Kaukasus, *op. cit.*, pp. 11–12, 66.
25. “Résurgence des activités des rebelles tchéchènes”, *Le Figaro*, 21 agosto 2002.
26. La necesidad de ejercitar la paciencia y la discreción con el fin de facilitar la resolución de un secuestro a través de una transacción comercial secreta es una de las principales recomendaciones transmitidas durante los entrenamientos en el manejo de secuestros, cf. MSF-Francia, Formación Interna, “Rapto y Secuestro”, dirigido por un ex jefe de la Unidad de Negociación de Rehenes y Crisis de Scotland Yard, París, 12-13 de junio de 2013. Esta recomendación corresponde a las buenas prácticas respaldadas por especialistas en secuestros. Ver entrevista con Alain Juillet, ex director de inteligencia de la DGSE y asesor senior de Orrick Rambaud Martel, en el Ministerio del Interior, “Business en milieu hostile. La protection des entreprises à l'international”, *Défis*, no. 2, 2014, p. 11; Dorothée Moisan, *Rançons. Enquête sur le business des otages*, Paris: Fayard, 2013, pp. 91–95; Brynna Leslie, “In Harm’s Way”, *Canadian Insurance Risk Manager*, summer 2011.
27. Por ejemplo, la carta de Thomas Linde, director general de MSF-Suiza, y Morten Rostrup, presidente del Consejo Internacional de MSF, al embajador de Rusia en Suiza, el 23 de agosto de 2002.
28. “MSF Condemns Kidnapping of Relief Worker — Operations in Chechnya, Dagestan and Ingushetia Suspended”, comunicado de prensa de MSF, 14 agosto 2002.
29. El personal médico practicó reanimación de boca a boca debido a la gran cantidad de pacientes con dificultad respiratoria y a la falta de bolsas de reanimación.
30. Entrevista (2009) con Anne Fouchard, ex subdirectora de comunicaciones de MSF-Francia, en Binet, *op. cit.*, p. 231.
31. Documento interno de MSF
32. Entrevista (2009) con Thomas Nierle, en Binet, *op. cit.*, p. 216.
33. Entrevista (2009) con Jean-Hervé Bradol, ex presidente de MSF-Francia, en Binet, *op. cit.*, p.

229. El mensaje de que “Arjan tuvo lo que se merecía” lo repitió en mayo de 2003 un subdirector del FSB durante una reunión con el embajador holandés y el director de operaciones de MSF-Suiza. Entrevista (2009) con Thomas Nierle, en *ibid.*, p. 255.
34. CRG ya había proporcionado asesoramiento a la sección holandesa en entrenamiento básico y protocolos de crisis antes del secuestro de Arjan, así como durante el secuestro de Kenny Gluck.
35. “CIA Sin Fronteras” y “Doctores sin Medicinas” ya eran epítetos comunes para MSF dentro del ejército ruso y los servicios secretos. Ver van Zwol, “Identity of the US Attachés was Unknown to Erkel”, *op. Cit.*
36. Entrevista (2009) con Thomas Nierle, in Binet, *op. cit.*, p. 232.
37. “Implementing Phase 2 — Rough draft”, célula de crisis de MSF-Suiza, 13 January
38. Documento interno de MSF
39. Carta de Jaap de Hoop Scheffer, Ministro de Asuntos Exteriores del Reino de los Países Bajos, a Morten Rostrup, presidente del Consejo Internacional de MSF, el 29 de enero de 2003; minuta de la reunión Arjan Erkel, Ministerio de Asuntos Exteriores, La Haya, 29 de enero de 2003.
40. Entrevista (2009) con Rafa Vila San Juan, ex secretario general de MSF Internacional, en Binet, *op. cit.*, p. 245.
41. “Arjan Erkel, Abducted Six Months Ago in Dagestan, Is Still Missing: MSF Calls on the Russian and Dagestani Governments to Give High Political Priority to the Case”, comunicado de prensa de MSF, 12 de Febrero de 2003.
42. “Birthday of Arjan, an MSF Volunteer who has been Held Hostage for Seven Months in the Caucasus, Marked by an International Appeal for his Release: Russian Authorities not Facing up to their Responsibilities”, comunicado de prensa, 7 de Marzo de 2003.
43. Fenneken Veldkamp and Coen van Zwol, “A Young Fair-haired Man is Worth Millions in Dagestan”, NRC, 5 April 2003.
44. van Zwol, *Gijzelaar van de Kaukasus*, *op. cit.*, p. 14.
45. van Zwol, “Identity of the US Attachés was Unknown to Erkel”, *op. cit.* Según las memorias de Erkel, los secuestradores afirmaron haber notado que el FSB lo seguía.
46. Documento Interno MSF
47. Una excepción durante este período relativamente tranquilo fue la reunión cumbre de la UE durante la cual se mencionó el caso de Erkel públicamente por el presidente Putin y el primer ministro holandés, Jan Peter Balkenende.
48. Documento Interno de MSF
49. *Ibid.*
50. “One year after Arjan Erkel’s Kidnapping, MSF Considers the Investigation to be a Failure and Calls for more Action by the Russian Authorities to Resolve the Case”, comunicado de prensa de MSF, 12 de Agosto de 2003.
51. Documento Interno de MSF
52. Bob Herbert, “Kindness’s Cruel Reward”, editorial, *The New York Times*, 26 de Septiembre de 2003.
53. Ver Coen van Zwol, “Identity of Arjan Erkel’s Kidnapper is Known”, NRC, 5 Noviembre

2003, and Coen van Zwol, “Death for the Living”, NRC, 16 November 2003.

54. Documento Interno de MSF.

55. Jean-Hervé Bradol and Pierre Salignon, “Arjan Erkel: enlèvement politique et mensonge d’Etat”, *Revue Humanitaire*, no. 11, 2004.

56. “Plan de Comunicación de la célula de crisis”, febrero-mayo de 2004. Es de destacar que el cabildeo anterior se había centrado en el Ministro de Asuntos Exteriores ruso Ivanov, Italia a través de Berlusconi, el gobierno mexicano como presidente del Consejo de Seguridad de la ONU, Kofi Annan, Condoleeza Rice y Colin Powell. El último período se había dirigido en particular a Sergei Lavrov, ya que se suponía cercano al presidente Putin.

57. Entrevista (2009) con Kenny Gluck, ex director de operaciones MSF-Holanda en Binet, *op. cit.*, p.286.

58. “Embargo on Communications Campaign”, correspondencia MSF, 26 February 2004.

59. “Arjan Erkel, Hostage in the Russian Federation since August 12, 2002”, Paquete de Prensa MSF, 1 de Marzo de 2004.

60. De una “fuente” a principios de febrero de 2004, documento interno de MSF. Más tarde, el equipo encargado de la evaluación del manejo del secuestro de Arjan, llegó a la conclusión de que esta noticia era “una forma de desinformación deliberada” de los secuestradores (por supuesto, esto no se sabía en el momento) que provocó pánico al interior del grupo asesor y en MSF-Suiza.

61. Ver “MSF: Officials Implicated in the Kidnapping of the MSF Representative in Dagestan”, AFP, 9 de marzo de 2004; “MSF Accuses Russian Officials of Keeping one of Their Volunteers Hostage”, *Le Monde*, 10 marzo 2004; “Médecins Sans Frontières Accuses Russian Authorities of Complicity in Abduction of Aid Worker”, Associated Press, 11 marzo 2004.

62. “Russia Officially Accused over Kidnappings — MSF Makes Unpleasant Statements”, *Nezavisimaya Gazeta*, 11 March 2004.

63. “Arjan Erkel, Coordinator of the Médecins Sans Frontières has been Released in Dagestan,” *RIA Novosti*, 11 April 2004.

64. Van Zwol, *Gijzelaar van de Kaukasus*, *op. cit.*, p. 114.

65. Ver minuta reunión Junta Directiva de MSF-Francia, el 26 de marzo de 2004. Ante el rechazo de MSF de pagar el reembolso, el Estado holandés decidió demandar a la sección suiza de la organización. Después de cuatro años de procedimientos legales y dos resoluciones en favor de MSF en el tribunal de primera instancia y luego en el tribunal de apelación, el Tribunal Federal de Suiza falló parcialmente a favor del Estado holandés pronunciando que la carga financiera del rescate debía ser compartida entre las dos partes. “Es inaceptable pedir a una organización humanitaria compartir el costo de un rescate negociado y pagado por un gobierno. Al aceptar rebajar las consecuencias del secuestro de un trabajador humanitario a una simple disputa comercial, conforme a lo solicitado por el gobierno holandés, el fallo del Tribunal Federal está contribuyendo a convertir los crímenes contra los trabajadores humanitarios no castigados — lo cual ha sido más frecuente en los últimos años —, en parte de la vida cotidiana”, comentó MSF. Comunicado de prensa de MSF, “Appalling Ruling in Court Case Between Dutch Government and MSF”, 14 July 2008.

66. De una traducción al francés de Erkel, *op. Cit.*

67. Simon Ostrovsky, “Light is Shed on Erkel’s Release”, *The Moscow Times*, 15 April 2004.
68. Entrevista con Jean-Hervé Bradol, ex presidente de MSF- Francia, el 26 de Junio de 2015.
69. Carta, Linde y Rostrup, al embajador de Rusia en Suiza, *op. cit.*
70. Entrevista con Michiel Hofman, ex jefe de misión de MSF- Holanda en Rusia, el 25 de Junio de 2015.
71. Entrevista con Steve Cornish, ex jefe de la célula de crisis con sede en Moscú, de MSF- Suiza, el 29 de Mayo de 2015.
72. “Arjan Erkel is Still Being Held Hostage After One Year”, Comunicado de prensa de MSF, *op. cit.*
73. Entre los otros tres empleados de MSF que fueron detenidos durante un largo período en el Cáucaso, uno se escapó, uno fue puesto en libertad sin condiciones, y el tercero fue liberado por una suma relativamente pequeña de dinero.

CRASH

Albergado por la Fundación Médicos sin Fronteras, el Centro de Reflexión sobre la Acción y los Saberes Humanitarios (Crash) se creó formalmente en 1995. Su misión es estimular la reflexión crítica sobre las prácticas de la asociación con el fin de mejorarlas en la acción. El equipo de Crash se compone de cuatro a cinco empleados permanentes, con experiencia en el terreno y educación universitaria. Respaldado por un comité científico compuesto por investigadores profesionales voluntarios, trabaja en estrecha colaboración con el presidente, el comité ejecutivo y los directores de operaciones de Médicos sin Fronteras. Los miembros de Crash realizan y dirigen estudios de análisis relacionados con la acción de MSF y su entorno inmediato. Participan en las sesiones de formación interna, así como en las misiones de evaluación de terreno. Por último, ellos representan a la asociación en reuniones, simposios y otros espacios de reflexión y participan en el debate público sobre los retos, los obstáculos, las limitaciones y dilemas de la acción humanitaria. Para mayor información: www.msf-crash.org

MSF

Médicos Sin Fronteras (MSF) es una organización médico-humanitaria internacional privada y sin fines de lucro, creada en 1971 y cuyo objetivo es proporcionar asistencia médica a las poblaciones afectadas por la violencia, las epidemias, la exclusión de la atención sanitaria y los desastres naturales.

El movimiento MSF comprende 21 secciones dotadas de estructuras asociativas: Sudáfrica, Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Grecia, Holanda, Hong Kong, Italia, Japón, Luxemburgo, Noruega, Reino Unido, Suecia y Suiza. Cada asociación es responsable ante un consejo de administración elegido por sus miembros en una asamblea general anual. MSF también tiene oficinas en Argentina, Corea del Sur, India, Irlanda, México, la República Checa y en los Emiratos Árabes Unidos. Además, cuenta con una secretaría internacional con base en Ginebra. Estas secciones se ensamblan en cinco grupos operativos constituidos alrededor de las secciones históricas en Francia, Bélgica, Holanda, Suiza y España. Cada grupo define su política de intervención de manera autónoma, en coherencia con la Carta Magna, común a todos, y una serie de acuerdos celebrados entre las secciones.

La autonomía financiera de MSF le permite disfrutar de una gran flexibilidad de intervención. En efecto, casi el 90% de su financiamiento proviene de fuentes privadas, y no de los gobiernos.

En 2014, MSF tenía 5.7 millones de donantes en todo el mundo, lo cual representaba una recaudación total de fondos de 1.3 mil millones de euros, complementados con 115 millones de euros recaudados de los fondos institucionales públicos. En total, los gastos de MSF han ascendido a 1.07 mil millones de euros.

En el 2014, las intervenciones más importantes en volumen financiero se realizaron en Sudán del Sur, en la República Democrática del Congo, en la República Centroafricana, y en el África occidental en respuesta a la epidemia del Ébola. Los proyectos en contexto de conflicto armado representan más de la mitad de las intervenciones de la organización; el resto corresponde a las intervenciones en contexto estable.

Estos proyectos se basan en el trabajo de más de 36,000 personas empleadas en una muy amplia mayoría en su propio país. Se trata de médicos, enfermeros, especialistas en logística, administradores, epidemiólogos, técnicos de laboratorio, etc., que trabajan en colaboración con sus colegas de las 21 secciones en el mundo, cuyos directores de programas y equipos de apoyo médico, logístico,

financiero y administrativo definen junto con ellos los objetivos de la organización y los medios a implementar para su realización. Para obtener mayor información acerca de Médicos Sin Fronteras consultar: www.msf.org.

La Carta Magna de Médicos Sin Fronteras

Médicos Sin Fronteras es una asociación privada con vocación internacional. La asociación se compone principalmente de médicos y profesionales de la salud pero también de otras profesiones útiles a su misión.

Todos sus miembros acuerdan honrar los siguientes principios:

Médicos Sin Fronteras aporta su ayuda a las poblaciones en situación precaria, a las víctimas de catástrofes de origen natural o humano y de conflictos armados, sin discriminación de raza, religión, filosofía o política.

Al actuar en la más estricta neutralidad e imparcialidad, Médicos Sin Fronteras reivindica, en nombre de la ética médica universal y del derecho a la asistencia humanitaria, la libertad plena y total en el ejercicio de su función.

Médicos Sin Fronteras se compromete a respetar los principios deontológicos de su profesión y a mantener una independencia total de todo poder, así como de cualquier fuerza política, económica o religiosa.

Los voluntarios miden los riesgos y peligros de las misiones que cumplen, y no reclamarán para sí mismos ni para sus allegados compensación alguna, excepto la que la asociación sea capaz de proporcionarles.

La exposición al peligro es inherente a la aventura humanitaria. Hoy se regula mediante normas, procedimientos e indicadores elaborados por especialistas en gestión del riesgo. Incluso para MSF, esta evolución plantea muchos interrogantes. ¿Está realmente en aumento la inseguridad, como los afirman los especialistas? ¿Se pueden analizar y prevenir los riesgos de forma científica? ¿Cuál es el impacto de la gestión de riesgos en el equilibrio de poder entre el terreno y la sede, los voluntarios y la institución empleadora? ¿Existen alternativas a los modelos corporativos dominantes? Estas interrogantes son el origen de éste libro que reúne a investigadores y profesionales. Analiza el diagnóstico y las recomendaciones de los expertos antes de compararlos con la experiencia de MSF en situaciones particularmente peligrosas en Siria, la República Centroafricana y el Cáucaso.

Michaël Neuman es Director de Estudios en MSF - Crash. Es coeditor de Agir à tout prix ? Négociations humanitaires, l'expérience de MSF (2011).

Fabrice Weissman es coordinador en MSF - Crash. Es editor de A l'ombre des guerres justes/ L'ordre international cannibale et l'action humanitaire (2004) y es coeditor de Agir à tout prix ? Négociations humanitaires, l'expérience de MSF (2011).

HURST & COMPANY, LONDON
www.hurstpublishers.com

**Ilustración y diseño de la
portada por ottoGraphic**

ISBN 978-1-84904-651-0



9 781849 046510