GUÍA DE FACILITACIÓN

PARA EL **NUEVO MANUAL DE PROTECCIÓN PARA LOS DEFENSORES DE DERECHOS HUMANOS**

MAURICIO ANGEL & ENRIQUE EGUREN (EDITORES)

PROTECTION international

Publicado por: Protection International, Rue de la Linière 11, B-1060 Bruxelles, Belgique

ISBN: 978-2-930539-31-7

Editores: Mauricio Angel & Enrique Eguren

Contribuciones de: Mauricio Angel, Enrique Eguren, Sylvain Lefebvre, Nora Rehmer

Traductores: James Lupton (Inglés), Thomas Lecloux (Francés), Valeria Luna (Español)

Maquetación y gráficos: Quidam

Agradecimientos: A todo el equipo de PI en el terreno y en la oficina principal, y en particular Balzac Buzera, Elena Caal, Gitahi Githuku, Ben Kabagambe, Ivy Kihara, Alexandra Loaiza, Luisa Pérez, Tessa de Ryck, Cahyadi Satriya, Bee Pranom Somwong, Ilaria Tosello, Kheetanat Synth Wannaboworn, Arjan Van der Waal & Xabier Zabala.

Con la financiación de: American Jewish World Service; Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos (IEDDH)

Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos
IEDDH

AMERICAN JEWISH WORLD SERVICE

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN A LA GUÍA DE FACILITACIÓN

Esta Guía de Facilitación tiene por objetivo servir como herramienta para quienes buscan facilitar el desarrollo de capacidades en protección para las y los defensores de derechos humanos (DDH) y sus organizaciones y comunidades. Para su elaboración, la Unidad de Políticas, Investigación y Formación (PRTU, en sus siglas en inglés) ha contado con los aportes valiosos de colegas de las diferentes Oficinas de Protección en los distintos países en que PI trabaja. El personal de PI ha compartido experiencias cotidianas con personas defensoras y organizaciones de base con quienes trabajan tanto en ámbitos urbanos como rurales. Igualmente la Guía se apoya en conceptos clave de educación popular con el fin de suministrar a las y los facilitadores elementos que les permitan estimular el interés y un aprendizaje compartido y horizontal con quienes defienden los derechos humanos.

En el marco del desarrollo de capacidades de las organizaciones y comunidades de personas defensoras que PI acompaña, esta publicación puede ser usada como base de trabajo para hacer un diagnóstico de la situación de seguridad en la que se encuentran. Asimismo contiene materiales de apoyo para monitorear y evaluar su progreso en la adopción e implementación de los planes de seguridad.

Igualmente, esta Guía de Facilitación contiene una serie de materiales y consejos que pueden ser utilizados para estructurar y preparar las sesiones prácticas de los talleres, siguiendo la metodología establecida en el ***Nuevo Manual de Protección para los Defensores de Derechos Humanos*** (en adelante NMP).[1] En el se proponen diferentes maneras en que los facilitadores pueden transmitir sus conocimientos al contextualizar los contenidos claves del NMP según la audiencia. De esta manera, la guía está diseñada como una "caja de herramientas" de la que pueden extraerse elementos para ser usados en la preparación de las sesiones de trabajo.

La guía busca cumplir al menos seis objetivos :

1. **1. Sistematizar las experiencias en el desarrollo de capacidades**, reconociendo la complejidad del proceso y la necesidad de múltiples intervenciones a lo largo del tiempo.
2. Abordar la **diversidad de organizaciones y comunidades defensoras** entendiendo que el aprendizaje será distinto en cada una.
3. Brindar **enfoques metodológicos prácticos** y enfocados en los participantes que ayuden a las y los facilitadores a propiciar el aprendizaje y comprensión entre los grupos.
4. Brindar **herramientas** a las personas facilitadoras **para identificar las necesidades de las y los participantes**, así como para el **monitoreo y medición de los cambios** generados a partir de la formación.
5. Brindar a las y los facilitadores una variedad de **materiales y documentos de referencia** para contextualizar y utilizar activamente las experiencias como parte del proceso de aprendizaje.
6. Simplificar el contenido del **Nuevo manual de Protección para los defensores de derechos humanos** publicado por PI y ayudar a las y los facilitadores a utilizar eficazmente este recurso.

Por lo tanto, lejos de sugerir una solución única que debe seguirse al pie de la letra, PI espera que esta Guía sirva para incitar a la creatividad y buscar respuestas a los retos más frecuentes que enfrentan las y los facilitadores en su trabajo cotidiano de formación con personas defensoras, y organizaciones de base.

1 Luis Enrique Eguren y Marie Caraj (2009). Nuevo manual de protección para los defensores de derechos humanos. Protection International. Bruselas.

EL NUEVO MANUAL DE PROTECCIÓN Y EL DESARROLLO DE CAPACIDADES: PUENTES Y APRENDIZAJES MUTUOS

El **NMP** es el fruto de casi tres décadas de trabajo con personas defensoras de derechos humanos en la valoración de riesgos a las que están sometidas por su labor, así como el diseño y la implementación de planes para el manejo de su seguridad y la de sus organizaciones. El Manual busca desarrollar las capacidades de las y los defensores para asumir de manera independiente y sostenible sus procesos de seguridad y protección, es decir, busca trabajar a su lado para que sean ellos mismos los actores del cambio.

«La seguridad y la protección son campos complejos. Parten de un conocimiento estructurado, pero también se ven influidas por las actitudes individuales y por las rutinas del día a día que se generan en las organizaciones. Uno de los mensajes clave del Manual es que hay que dedicarle al tema de la seguridad el tiempo, el espacio y el esfuerzo necesarios, a pesar de la presión que ejerce en las personas y organizaciones el volumen de trabajo existente, y a pesar del estrés y el miedo por los que se pasa. Esto implica ir más allá de lo que cada persona sabemos sobre seguridad para poder construir una cultura de organización en la que los temas de seguridad sean algo inherente».[2]

PI es consciente que no existe una fórmula mágica para proteger a las personas defensoras, sus organizaciones y comunidades. Asimismo, cada defensor/a está inmerso en contextos culturales, sociales y políticos diferentes. Por otro lado, los riesgos cambian constantemente. Es por lo tanto ilusorio pretender formular un plan de seguridad único que se aplique a cualquier situación, y resulta muy difícil que un texto escrito sea totalmente válido para tantas y tan diversas personas en contextos geográficos, culturales y políticos muy diferentes.

Es por ello que se necesita la interacción que ofrece un taller o una reunión para crear el puente entre lo que dice el NMP y lo que vive y puede necesitar cada participante. Como es lógico, esta interacción tiene dos direcciones: de la persona facilitadora hacia quienes participan en el taller, y de quienes participan en el taller hacia la persona facilitadora. Esta interacción puede y debe dar lugar a un aprendizaje mutuo, que enriquezca tanto a facilitadores, defensoras y defensores.

Por lo anterior, PI confía que esta Guía sea realmente un proceso en marcha, abierto a mejoras, cambios y desarrollos. La retroalimentación que recibamos de las personas que la utilicen será fundamental para ello, de modo que podamos enriquecer un documento que mantendremos en accesible en internet y al que iremos añadiendo mejoras y materiales complementarios siempre que sea posible. Esta Guía de Facilitación queda, pues, en vuestras manos expertas.

2 Ibid. p. 13.

PROCESOS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE CAPACIDADES

Este capítulo toca tres fundamentos conceptuales del proceso de capacitación en gestión de seguridad para DDH: la **educación popular**, las **metodologías de aprendizaje para adultos** y el **desarrollo de capacidades**. Esto brinda orientación y sugerencias a los facilitadores y facilitadoras sobre la mejor manera de estimular la comprensión de cada participante en temas de seguridad en las distintas reuniones, encuentros y talleres de formación que se realicen.

EDUCACIÓN POPULAR

La educación popular se refiere a un enfoque socio pedagógico para una educación emancipadora y una **pedagogía para la conciencia crítica** [1], y sirve de referencia para la mayoría de los contenidos de esta Guía de Facilitación. Aunque los métodos y técnicas de aprendizaje que se emplean son similares a aquellos que se utilizan en la educación de adultos (**vea la Sección 2.2. más adelante**), la educación popular busca construir **un enfoque educativo alternativo que sea coherente con los derechos, la emancipación y la justicia social**. La educación popular es "popular" porque prioriza el trabajo con las poblaciones marginadas de las áreas rurales y urbanas, quienes representan la mayoría en el Sur Global. Es un **esfuerzo educativo colectivo** en el que educadores y estudiantes aprenden juntos. Para que se inicie este proceso se necesitan tres partes: (a) las **experiencias concretas de los participantes** seguida (b) por una **reflexión sobre estas experiencias** que a su vez lleva (c) a **la identificación de acciones que finalmente contribuyen a un cambio positivo**.

La educación popular se remonta a los años 1960 y a los programas de alfabetización del educador y filósofo brasileño Paulo Freire, quien enseñaba a sus estudiantes a leer y a escribir debatiendo problemas que ellos mismos estaban viviendo, como la falta de acceso a tierras agrícolas. Conforme clarificaban la causa de sus problemas, los estudiantes analizaban y debatían qué acción conjunta podían emprender para cambiar su situación.

Freire acuñó el término "**concientización**" para describir el **proceso de acción-reflexión-acción**, que lleva a los participantes no sólo a adquirir nuevas destrezas de alfabetización, sino también a entender su propia realidad.

La educación popular incluye ciertos principios, que se han aplicado en esta Guía:

- → El punto de partida es la **experiencia concreta de cada DDH**.
- → **Todos enseñan, todos aprenden**.
- → Implica **altos niveles de participación**.
- → Lleva a **acción para el cambio**: en este caso, la promoción de prácticas más seguras para la defensa de los derechos humanos.
- → Es un **esfuerzo colectivo**, que se centra en soluciones compartidas a los problemas, en lugar de soluciones individuales: de la misma manera, defender los derechos humanos generalmente es una acción colectiva.
- → Hace hincapié en la **creación de conocimiento nuevo, específicamente situado**, en vez de aplicar simplemente el conocimiento existente a nuevos escenarios: los planes de seguridad y la práctica deberían ser creados por las personas defensoras y pertenecerles a ellos y a ellas, en lugar de adaptar "recetas" externas pre existentes.

1 Para elaborar este capítulo se adaptó A Popular Education Handbook, de Rick Arnold y Bev Burke (vea **http://www.popednews.org/downloads/A_Popular_Education_Handbook.pdf**sólo disponible en inglés) y el sitio web **http://www.practicingfreedom.org/offerings/popular-education**. Aquellos interesados en explorar más la educación popular pueden leer el influyente libro de Paulo Freire "Pedagogía del oprimido».

→ Es un **proceso continuo** que puede llevarse a cabo en cualquier momento y en cualquier lugar: la visión de desarrollo de capacidades que inspiró a esta Guía es que la seguridad y la protección de los y las DDH implica recorrer un itinerario.

¿CUÁL ES EL PAPEL DE LAS Y LOS FACILITADORES COMO EDUCADORES POPULARES EN PROTECCIÓN ?

El papel de las y los facilitadores de educación popular difiere considerablemente del papel del educador de los programas de educación convencionales, por lo menos en cuatro aspectos:

→ **Liderazgo compartido:** todos enseñan y todos aprenden.

→ **Construcción conjunta del conocimiento:** el punto de partida es la experiencia previa de las y los participantes.

→ **No existen "expertos":** en su lugar, existe un respeto mutuo al conocimiento y la experiencia que cada participante aporta al proceso.

→ **Trabajando de la mano:** las y los facilitadores ayudan a los participantes a desarrollar ideas y destrezas para la acción mientras que los mismos se comprometen también a actuar.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que las y los facilitadores no son participantes y que el proceso de aprendizaje dista de ser espontáneo. Su papel es asegurar que el proceso - lo que ocurre y cómo ocurre- aliente el aprendizaje y el desarrollo del liderazgo en el grupo. Para el aprendizaje del grupo, es crucial la forma en que se debate una actividad y se descodifica una técnica. Las y los facilitadores han de entender de antemano las necesidades previsibles de los participantes y las percepciones de los problemas de seguridad que enfrentan. Deberían saber cómo lidiar con las situaciones ellos mismos para asistir a los participantes en cambiar la realidad que se está examinando. La forma en que se maneja el proceso determinará el papel que pueden jugar las y los DDH para darle forma al contenido y diseñar el programa conforme avanzan.

LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA: ¡NO ES SÓLO UNA METODOLOGÍA !

La educación popular busca llegar al "corazón" de los problemas de poder y privilegio. A menudo, pero no siempre, las personas facilitadoras gozan de ciertas ventajas en comparación con las y los DDH que participan en los talleres (al ser personas que vienen de fuera, ser considerados como "expertos", etc.). Si es el caso, las y los facilitadores deberían establecer un lenguaje común y un marco compartido, ya sea a través del diálogo, de presentaciones o de ejercicios interactivos. Deberían crear un entorno que les permita a los participantes ser escuchados y explorar maneras de seguir adelante para que cada integrante de la organización (o comunidad) juegue un papel en el desarrollo de medidas de protección, garantizando la seguridad y sintiendo que el proceso les pertenece.

METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE: CÓMO APRENDEN LOS ADULTOS

¿POR QUÉ APRENDEN LAS PERSONAS?

Cuando se planifica un proceso de protección, es crucial que las y los facilitadores entiendan qué motiva a las personas a aprender. En el centro está la **necesidad**. En situaciones en las que las y los DDH, las organizaciones de derechos humanos, las redes o las comunidades se han enfrentado a incidentes de seguridad graves, amenazas o incluso ataques, la motivación para aprender tal vez sea

obvia: ser capaces de mejorar su seguridad y reducir los riesgos a los que se enfrentan. Este aspecto se examina como parte de la fase de **evaluación** que se explica en el capítulo siguiente. En segundo lugar, la **relevancia** y el **beneficio** rpercibido son factores cruciales que motivan el aprendizaje. En otras palabras, cada participante tiene que entender las herramientas de gestión de seguridad que son relevantes para mejorar la situación actual. Una habilidad que ha mejorado para gestionar los asuntos de seguridad será directamente beneficiosa a nivel individual y nivel organizacional. Por lo tanto, las y los facilitadores tienen que estimular activamente estos factores, responder ante ellos durante el **taller** y las fases de **seguimiento** si esperan que su trabajo tenga impacto.

¿CÓMO APRENDEN LAS PERSONAS?

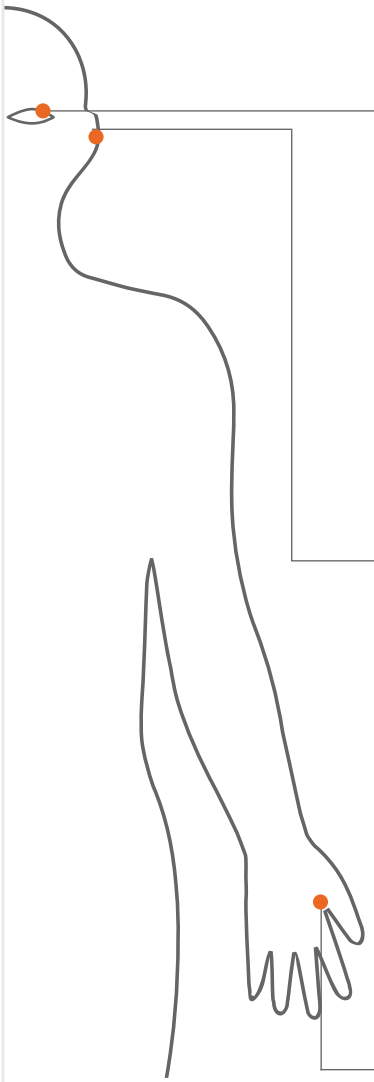
Las y los facilitadores se enfrentan al desafío de encontrar maneras para estructurar la nueva información que desean transmitir para que consolide lo que ya saben los participantes. Una forma de hacerlo es basarse en los distintos pasos de **ciclo de aprendizaje experiencial** de David Kolb. [2] La ilustración a continuación muestra cómo los facilitadores y las facilitadoras pueden apoyar a los participantes para que entiendan algo nuevo a partir de una experiencia concreta.

Para fortalecer aún más nuevas ideas y mejorar la comprensión de los participantes, las y los facilitadores deberían referirse con regularidad a las perspectivas recopiladas durante la formación, mostrando cómo se interrelacionan los distintos aspectos y cómo se fortalecen unos a otros. También es útil construir las sesiones a partir de ejercicios anteriores, utilizando resultados de tareas, ejercicios y debates previos.

¿CÓMO LLEGAR A TODOS LOS EDUCANDOS?

Los seres humanos aprenden en el curso de sus vidas. Los educandos adultos en particular cuentan con un vasto conjunto de conocimientos y experiencias. Cuando las y los facilitadores se basan en esto de forma consciente alientan a profundizar el conocimiento. Pero es importante reconocer que las personas aprenden de manera distinta. Cada persona tiene una manera preferida de absorber y procesar la información nueva de manera más eficaz.

Una manera sencilla de diferenciar estas preferencias de aprendizaje es identificar qué sentido(s) favorece(n) los individuos cuando procesan la información:



PREFERENCIA DE APRENDIZAJE Sentido involucrado	ACTIVIDADES PARA FAVORECER EL APRENDIZAJE
VISUAL La vista	• Fotos/imágenes, gráficos, tablas, leer y escribir. • Los que aprenden de manera visual a menudo toman notas durante las sesiones y les parece difícil absorber información relevante sobre un tema si sólo están escuchando. • Para abordar estas preferencias de aprendizaje de forma eficaz, las y los facilitadores pueden poner a disposición información a través de imágenes e ilustraciones, escribiendo instrucciones en papelógrafos y copias, dibujando conceptos y procesos, y capturando puntos de debate claves por escrito en los papelógrafos. El uso de video también atraerá en gran medida a quienes aprenden visualmente.
AUDITIVO La audición	• A quienes aprenden de forma auditiva a menudo les cuesta trabajo entender mapas, tablas o gráficos. • Para hacer que participen de forma efectiva, el facilitador o facilitadora puede dar explicaciones e instrucciones claras, dar suficiente tiempo para el debate y considerar la utilización de material como videos o grabaciones como recursos de aprendizaje. • Recordar los puntos de aprendizaje clave permite profundizar el aprendizaje.
CINESTÉSICO Movimiento corporal/el tacto	• Es el tipo de aprendizaje de aquellas personas que aprenden mejor a través de la experiencia. • Las y los facilitadores pueden diseñar ejercicios con un componente práctico con el cual los participantes tienen que poner a prueba, aplicar o desarrollar por sí mismos perspectivas, de preferencia en grupos. • El aprendizaje puede verse apoyado mediante la asignación de tareas activas como dibujar los puntos de aprendizaje clave.

Aunque las y los participantes seguramente utilizarán todos los órganos sensoriales en el transcurso de la sesión de capacitación, lo más seguro es que uno sea dominante. Además, es muy probable que en cada grupo estén representados todos los tipos de preferencias de aprendizaje. Las y los facilitadores se enfrentan al desafío de dirigirse a todo el grupo y evitar la trampa de sólo dirigirse al tipo de preferencia que es más cercano al suyo.

Cuanto más interactivas sean las sesiones, más estímulos se proporcionarán a cada participante y a sus distintos tipos de preferencias de aprendizaje.

Los principios de aprendizaje siguientes pueden ayudar a las y los facilitadores a abordar las tres áreas de preferencia de forma eficaz en las sesiones[3]:

3 AI SPA 2013, Barefoot Collective (2011). Designing and Facilitating Creative Learning Activitie. A Companion Booklet to the Barefoot Guide on Learning Practices in Organisations and Social Change. Vea: http://www.barefootguide.org/designing-and-facilitating-creative-learning-activities.html sólo disponible en inglés.

EL GRUPO OBJETIVO

Las y los DDH son individuos profundamente comprometidos que dependen de su conocimiento y experiencias personales para llevar a cabo su trabajo. Se incorporan en redes complejas y desarrollan su activismo en el proceso de dar sentido a su entorno. Tienen una perspectiva única de la estructura y el funcionamiento de sus comunidades y son capaces de detectar e influenciar las dinámicas sociales y políticas.

Las y los facilitadores se enfrentan al desafío, que también es una oportunidad, de reconocer y utilizar los vastos recursos que cada participante aporta a la sesión de capacitación, para:

> **Ayudar a profundizar el aprendizaje a nivel individual; y**

> **Apoyar el intercambio y aprendizaje con otras experiencias.**

Cuando las y los facilitadores reconocen que no son la única fuente de conocimiento en un contexto de capacitación, suele desarrollarse un entorno de intercambio y aprendizaje mutuo, permitiendo generar nuevas perspectivas que se vuelvan relevantes en el contexto local de los participantes.[4]

- → **Se les recomienda a las y los facilitadores que diseñen sus sesiones de tal manera que apoyen la forma natural de aprender de los adultos. La habilidad de los seres humanos de adquirir nuevo conocimiento y mejorar la práctica también se ve moldeada por sus actitudes ante el aprendizaje. Eh hecho de ayudar a los participantes a tener una actitud positiva facilitará el proceso de aprendizaje.[5]**
- → **Incluya regularmente elementos prácticos y comparta experiencias.**
- → **Sea consciente de las distintas preferencias de aprendizaje. Esto le ayudará a elaborar métodos que aseguren la participación activa de todos los participantes en su capacitación.**
- → **Contextualice la información nueva (es decir, relacionándola a lo que ya saben y sus beneficios y relevancia para los participantes). Esto generará motivación.**
- → **Repitiendo y refiriéndose con regularidad a los puntos de aprendizaje previo profundiza el aprendizaje.**

4 Hammond, Linda-Darling, K. Austin, S. Orcutt, J. Rosso (2001). How People Learn, Introduction to Learning Theories. Stanford University School of Education. Ver: http://www.stanford.edu/class/ed269/hplintrochapter.pdf sólo disponible en inglés.

5 Ibid.

LA TAREA DE GENERAR CAPACIDADES EN PROTECCIÓN ES UN PROCESO SIEMPRE EN MARCHA

En la actualidad se reconoce internacionalmente el libre ejercicio del derecho a la defensa de los derechos humanos. Sin embargo, a menudo las y los DDH tienen que enfrentarse a las autoridades y otros actores sociales que se oponen a su trabajo. Además, en demasiadas ocasiones esta oposición se traduce en represión: las y los DDH se ven amenazados, estigmatizados y criminalizados, agredidos físicamente e incluso asesinados.

Por esta razón está Guía de Facilitación se centra en el desarrollo de capacidades de las y los DDH para velar por su propia seguridad y protección. Esta Guía tiene por objeto brindar una reflexión estructurada sobre formas en las cuales las y los DDH, de manera conjunta, pueden mejorar sus niveles de protección, dentro de una organización o comunidad.

¿EN QUÉ CONSISTEN LAS CAPACIDADES EN PROTECCIÓN?

El término capacidades en protección se refiere a la habilidad que tienen las y los DDH, las organizaciones sociales y las comunidades para seguir trabajando en pos de los derechos humanos de forma segura y sostenible, incluso cuando se enfrentan a amenazas o agresiones por el trabajo de derechos humanos que realizan.

Las capacidades en protección también se relacionan con el poder: “poder hacer”, “poder para”. Es decir que esto implica empoderar a las y los DDH para que tomen decisiones cuando se enfrentan a distintas alternativas y hacerlo de modo seguro.

¿CÓMO SE PUEDE DEFINIR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN PROTECCIÓN?

El desarrollo de capacidades en protección se basa en la convicción de que cada individuo, organización y comunidad tienen ciertas capacidades que les permiten enfrentarse a las amenazas o las agresiones. Aunque en muchos casos es necesario desarrollar y mejorar dichas capacidades, sobre todo cuando se enfrentan riesgos serios diariamente. Estas capacidades pueden desarrollarse directamente por parte de aquellos que se ven afectados, pero a menudo el apoyo externo les puede ayudar a realizar este proceso.

Nadie nace “capacitado”, en el transcurso natural de su vida, para enfrentar amenazas de muerte o ataques físicos directos. Por eso se dice que aquellos que defienden los derechos humanos son personas ordinarias que enfrentan situaciones extraordinarias.

El desarrollo de capacidades en protección es, en gran medida, un proceso colectivo u organizativo. Esto es evidente al tratarse de organizaciones de la sociedad civil, ya sean urbanas o rurales, pero también se aplica a individuos, ya que las personas aprendemos unas de otras y junto con otras.

Por esta razón se habla del desarrollo de capacidades en protección en varios niveles:

- **El nivel individual:** las capacidades de protección de cada persona;
- **El nivel organizacional o comunitario:** las capacidades en protección de una organización o comunidad, y
- **El nivel inter-organizacional o intercomunitario:** las capacidades en protección de las redes y las alianzas entre organizaciones o comunidades.

Las personas interesadas en facilitar el desarrollo de las capacidades en protección necesitan entender y manejar tres factores que influyen en especial:

- **Las maneras en las cuales una organización o comunidad entiende tanto su contexto como lo que espera conseguir,**
- **Las maneras en las cuales esta organización o comunidad entiende e interpreta los riesgos a los que se enfrenta como resultado de sus acciones para defender los derechos humanos,** y
- **La estrategia o estrategias de protección que pueden ponerse en práctica.**

¿CÓMO SE DESARROLLAN LAS CAPACIDADES?

Cuando se desarrollan capacidades en protección deberían seguirse una serie de pasos lógicos: efectuar un proceso iterativo basado en el aprendizaje a partir de la reflexión y la acción:

- Reflexión: Analizar qué capacidades se necesitan para lograr la protección en distintos contextos y al enfrentar diferentes riesgos, así como entender la gama de capacidades ya existentes.

-Acción: Diseñar e implementar un plan de protección e ir evaluando sus resultados, para que pueda modificarse a la luz de las necesidades que surjan y de lo que se vaya logrando.

-Reflexión: Analizar los resultados de las acciones que se han llevado a cabo y decidir qué capacidades necesitan desarrollarse o qué acciones se requieren para mejorar los niveles de protección,

y así sucesivamente...

Sin embargo, es muy importante que las personas facilitadoras siempre tengan presente lo siguiente:

- **Un proceso repetitivo no significa necesariamente un proceso "ordenado" (vea más adelante); y**
- **No se puede dar por sentado que toda práctica es adecuada o que determinada práctica es el producto de una reflexión sistemática. Inclusive, si ha existido un proceso de reflexión puede que no necesariamente se haya orientado correctamente. Es decir, siempre hay margen para mejorar la práctica a través de la reflexión.**

En pocas palabras, el aprendizaje individual o colectivo requiere momentos clave de análisis y reflexión, que pueden ser internos o pueden contar con el apoyo de otros.

Por esto, la Guía de Facilitación contempla el desarrollo de capacidades como un proceso, y es la razón por la cual los momentos de análisis y reflexión son clave.

¿En qué consisten estos momentos de análisis y reflexión? Tal vez sean varios, pero a fin de simplificar el tema, se resaltan los dos más importantes:

- Los "**talleres de protección**", y
- Las "**reuniones**" en las que, de una u otra manera, se toque el tema de la protección.

Para ilustrar este punto, estos momentos de reflexión son como "claros" en un "bosque" de trabajo para compartir comentarios, intercambios, complicidades, incertidumbres, miedos, rutinas y actividades propias de las y los DDH. Por eso, para desarrollar capacidades es importante que las y los DDH decidan si participan en estos momentos de reflexión o no.

Habrá ocasiones en las cuales una organización decida convocar un taller de protección para mejorar sus capacidades. Pero también habrá momentos en los cuales una comunidad sufra un problema de seguridad y para responder decida lidiar con el problema inmediatamente. Tal vez después también decida convocar un taller facilitado por personas externas con la finalidad de mejorar sus capacidades en protección. Habrá otros momentos en los cuales una organización se enfrente a incidentes de seguridad reiterados y cuyos miembros se reúnan tras cada incidente, pero que sigan siendo incapaces de trasladar sus reflexiones a la práctica. En otras palabras, se trata de organizaciones que tal vez estén participando en una secuencia fragmentada de reuniones -ordenadas o desordenadas- y tal vez también en talleres (algunos habrán sido planificados, otros improvisados, cuando surge la necesidad o la oportunidad) realizados en una situación de tranquilidad o bajo el estrés y miedo de lo sucedido. Este es el complejo telón de fondo ante el cual las capacidades en protección pueden y deben desarrollars.

LA IMPORTANCIA DEL PUNTO DE VISTA Y DEL CONOCIMIENTO ARRAIGADO EN LA EXPERIENCIA DE CADA PERSONA DEFENSORA

El desarrollo de capacidades depende en gran medida de las vivencias y los contextos que han marcado el desarrollo de los individuos y los grupos, pues en relación a los mismos construimos nuestra visión del mundo. Es importante que entendamos que todo lo que hacen las personas está impregnado de significado, el cual se deriva de sus vivencias. Es decir, que sus acciones pueden explicarse refiriéndose a su narrativa personal: ¿qué (me) está pasando y por qué actúo de esta manera? En una situación de riesgo es imposible separar la gestión de la protección, del manejo de otros aspectos de la vida cotidiana. Tampoco puede esperarse que las personas se enfrenten al riesgo de modo racional, ni conociendo y sopesando objetivamente toda la información disponible.

Como consecuencia, es imposible imponer a una persona defensora una lógica externa de seguridad sobre su narrativa de vida. Según este punto de vista no existe un análisis de riesgo **objetivo** (porque siempre será **subjetivo**), y es muy difícil llegar a un enfoque externo "en bloque" del tema de la protección. Aquellos que logran esta visión "holística" de la protección no serán capaces de lograr una mirada subjetiva, una perspectiva profundamente contextualizada y arraigada culturalmente de las y los DDH.

Las y los DDH que viven en riesgo tienen una apreciación parcial, que no deja de ser una apreciación profundamente situada en su realidad. Es a partir de este arraigo que construyen su protección, de forma fragmentada pero coherente.

Por esto, las y los facilitadores externos tienen que centrar sus propios puntos de vista, que también son subjetivos, junto con los de las y los defensores para que puedan conocer y entender el punto de vista del otro. A partir de este punto inicial se pueden buscar los elementos compartidos entre ambas miradas y así empezar a recorrer juntos parte de sus caminos.

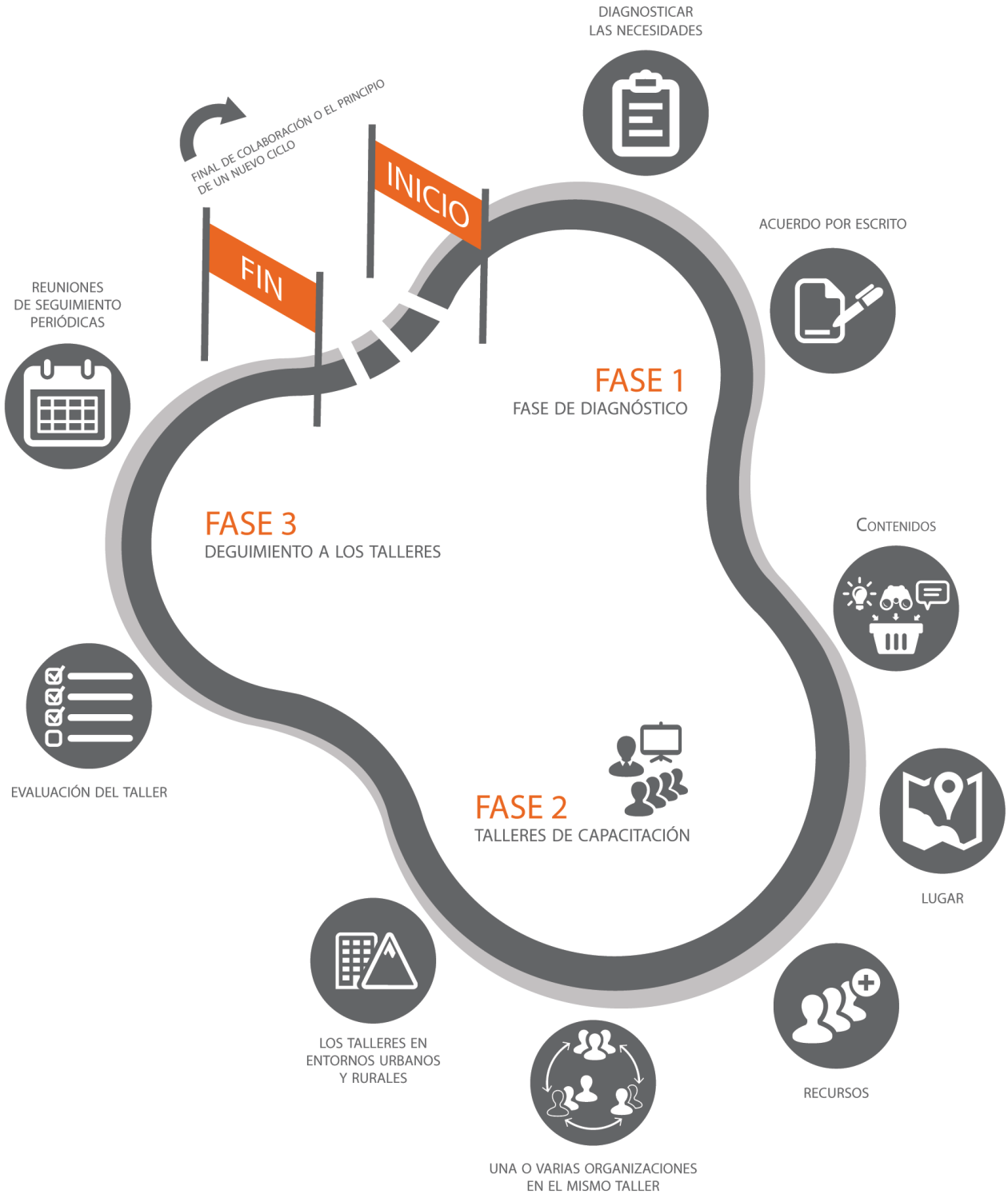
En otras palabras, esta Guía invita a cada usuario a que abandone la idea de que el desarrollo de las capacidades en protección es "lineal", o que puede crearse en uno o dos talleres, cuyas "enseñanzas" pueden "aplicarse de inmediato". Por lo contrario, esta Guía promueve una visión del desarrollo de capacidades como un proceso que se inscribe en un contexto y en una cultura, y que sigue un camino complejo y cambiante, sujeto a influencias e interacciones múltiples. Nos vemos, pues, en el camino.

VIAJANDO JUNTOS HACIA LA PROTECCIÓN : TALLERES Y REUNIONES DE CAPACITACIÓN

> CAPÍTULOS RELEVANTES DEL NMP PARA ESTA SECCIÓN SON: 2.1, 2.2, 2.3.
ASEGÚRESE DE FAMILIARIZARSE CON ESTOS CAPÍTULOS ANTES DE LEER Y APLICAR ESTA PARTE DE LA GUÍA DE FACILITACIÓN

Para ayudar a los y las facilitadoras a interactuar de manera eficaz con las y los defensores de derechos humanos, sus organizaciones y comunidades, el desarrollo de capacidades puede ser considerado un itinerario, como se ilustra en el gráfico a continuación.

ITINERARIO DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES



Como se mencionó en el capítulo anterior, el desarrollo de capacidades para la protección es un proceso de aprendizaje mutuo e iterativo. Implica una serie de intercambios con comunidades y organizaciones contrapartes, durante los cuales los participantes al igual que las y los facilitadores experimentan "momentos de aprendizaje" de reflexión y acción. La meta es alcanzar una serie de objetivos que han sido mutuamente acordados de manera previa, que deberían ir en pos de la mejora de las competencias de gestión de seguridad de las organizaciones/comunidades contrapartes sin limitar su habilidad para seguir trabajando. El proceso (o ciclo) empieza con la fase de **diagnóstico** después viene el **taller** de gestión de seguridad, más adelante sigue la fase de **seguimiento** que implica la adopción e implementación de planes de seguridad antes de volver a una fase de evaluación (¿en dónde nos encontramos ahora?) durante la cual se toman decisiones sobre los pasos futuros a seguir.

FASE 1 – FASE DE DIAGNÓSTICO

La fase de diagnóstico le permite a la persona facilitadora y a las organizaciones y comunidades de DDH trabajar juntos para identificar las expectativas y las necesidades de los participantes, las capacidades y las competencias de la persona facilitadora, los resultados esperados del plan de mejoras de seguridad, y los recursos que se necesitan para dirigir el taller y completar el proceso en su conjunto.

Además, este paso inicial les permite, tanto a la comunidad o la organización contraparte como a las personas facilitadoras, establecer los **objetivos** y las **prioridades** para la primera parte del viaje, así como diseñar los contenidos y el calendario del taller inicial y las sesiones de seguimiento.

DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES

Las y los facilitadores necesitan llevar a cabo una evaluación de cómo la comunidad/organización contraparte maneja la seguridad con el fin de identificar sus necesidades específicas y definir los contenidos y la estructura del taller de desarrollo de capacidades. Este diagnóstico debería ser aprobado por la dirección o los líderes de la contraparte. También deberían ser evaluados sus capacidades y vulnerabilidades.

CON QUIÉN TRABAJAR:

Cuando sea posible, las y los facilitadores deberían celebrar la primera reunión de diagnóstico con la dirección o los líderes de las organización/comunidad, o con la persona a cargo de seguridad (punto focal). Será importante que los y las facilitadoras entiendan mejor las actitudes de quienes toman las decisiones con miras al proceso de desarrollo de capacidades. En términos generales, son ellos mismos quienes tienen tanto la capacidad como la voluntad de impulsar el cambio organizacional (aunque en otros casos la iniciativa puede provenir de otras partes de la organización o comunidad). Será difícil establecer objetivos realistas y conseguir resultados duraderos al final del proceso si la dirección y los líderes no muestran suficiente compromiso con la gestión de seguridad, si sólo participan para cumplir los requisitos burocráticos, o si el punto focal de seguridad tiene poca influencia, o ninguna, en el proceso de toma de decisiones.

Aunque conseguir la plena participación de los gerentes o los líderes es clave para conseguir el cambio organizacional, el personal tal vez también tenga que cambiar sus actitudes (por ejemplo, en relación con el análisis de riesgos, la evaluación de las amenazas o los incidentes de seguridad, o sus puntos de vista relacionados con el tiempo libre y la seguridad). Por lo tanto, es importante que todos los que se vean afectados por el proceso participen en él. Las personas facilitadoras tienen que recordarles a las contrapartes que ¡la seguridad tiene que ser asunto de todas y todos!

Es imposible exagerar la importancia de definir de forma conjunta con la comunidad/organización contraparte los objetivos de la intervención de desarrollo de capacidades. El objetivo principal en esta etapa es acordar objetivos realistas que respondan a las necesidades, las características y los recursos (económicos y humanos) de la organización/comunidad y sus miembros DDH. Las sesiones del taller de capacitación deberían adaptarse a la cultura, la memoria institucional, y las características de la contraparte, así como al contexto en que evoluciona. Por lo tanto es importante identificar las razones por las cuales la organización/comunidad ha solicitado un taller.

Las organizaciones o comunidades pueden verse motivadas para participar en un taller de seguridad por una serie de razones: el deseo de evaluar sus capacidades de gestión de su propia seguridad, para aprender cómo analizar y gestionar la seguridad, o para aprender a abordar problemas de seguridad en su trabajo diario. La experiencia pasada demuestra que **la voluntad de participar a menudo se relaciona con una situación de seguridad concreta o un incidente de seguridad real al que se enfrentan las organizaciones**. Ya sea por amenazas directas o indirectas, por ataques de piratas informáticos a los correos electrónicos o al sitio web, por incidentes de seguridad, o por el simple hecho de tener que enfrentarse a un riesgo, estas situaciones a menudo llevan a las organizaciones a replantearse cuestiones de seguridad y cómo manejarlas. Por lo tanto, uno de los objetivos principales de la intervención de desarrollo de capacidades es abordar estas situaciones de seguridad concretas.

También es crucial identificar las necesidades de la organización o comunidad en conexión con problemas y prácticas de seguridad, ya que estas les ayudarán a determinar los objetivos específicos del proceso. Este análisis debería llevarse a cabo con los directores/líderes. Sin embargo, aunque es poco probable, es posible que estas personas no estén al tanto de la realidad diaria y el trabajo de los miembros del personal. En este caso, las personas facilitadoras tal vez decidan integrar un componente de diagnóstico dentro del ciclo del taller. Esto tiene la ventaja de incluir la perspectiva de todos los miembros del personal, y no sólo de la dirección, desde el inicio del proceso. Por lo demás, dicho enfoque puede fortalecer la motivación y el compromiso de todos los participantes con los objetivos del taller. Muchas organizaciones insisten en la importancia de establecer una relación de trabajo horizontal para fomentar la confianza y la cohesión. Sin embargo, debe tener en cuenta que esto lleva tiempo. Al final de cuentas, el método que se elija dependerá del objetivo global del taller y del tiempo disponible. Ambos enfoques para esta identificación inicial de los objetivos tienen sus ventajas y desventajas.

Por favor refiérase a la forma "**Análisis de riesgos y gestión de seguridad para personas defensoras de derechos humanos**" en el **Anexo 1 de este capítulo**. Esta brinda directrices básicas para las y los facilitadores para ayudarles a llevar a cabo una reunión de evaluación con las comunidades/organizaciones contrapartes. Las respuestas a las preguntas incluidas en la forma pueden ayudar a esclarecer la gama más amplia de riesgos a los que se enfrentan las y los DDH en las comunidades/organizaciones contrapartes. Las y los facilitadores se enfrentan al desafío de apoyarlas en el desarrollo de las capacidades para gestionarlos.

ACUERDO POR ESCRITO

Como ya se mencionó, el desarrollo de capacidades para protección y seguridad es un proceso que requiere un compromiso serio por parte de la comunidad/organización contraparte para conseguir los cambios que necesitan para mejorar la protección de las y los DDH. De la misma manera, las y los facilitadores deberían compartir su conocimiento y experiencia sobre seguridad y protección y acompañar a las contrapartes en la elaboración de planes de seguridad y durante el seguimiento de su implementación.

Estos compromisos deberían recogerse en un acuerdo por escrito (o memorando de entendimiento) firmado por ambas partes. Éste servirá como punto de referencia para el monitoreo y para evaluar los avances, y en última instancia, evaluar el éxito del proceso. Vea la forma "**Acuerdo sobre el desarrollo de capacidades para la gestión de la seguridad**" en el **Anexo 2 de este capítulo**.

FASE 2 – TALLERES DE CAPACITACIÓN

Las sesiones de los talleres de capacitación son reuniones estructuradas para el desarrollo de capacidades, centradas en concientizar a las y los DDH que participan sobre temas de seguridad y protección, así como para transferirles conocimientos y pericias. Además, como el taller se basa en los principios de educación popular, las y los facilitadores también aprenden de la experiencia de las y los participantes.

CONTENU

El éxito de un taller para desarrollo de capacidades en seguridad y protección es proporcional a la medida en que responde a las necesidades de los participantes. Por ejemplo, si una organización tiene capacidad de análisis de contexto fuertes, la persona facilitadora tal vez decida saltarse la sección sobre análisis de su entorno y pasar directamente a la ecuación de riesgo. La persona facilitadora tal vez quiera también cambiar el orden en el que **Nuevo Manual de Protección** (NMP) y esta Guía tocan distintos temas, adaptándose a las necesidades de las organizaciones o comunidades con las cuales están trabajando. Sin embargo, las y los facilitadores deberían asegurarse que cada sesión esté relacionada con lo que se ha visto anteriormente para asegurar la pertinencia y coherencia del taller.

CONSEJOS SOBRE LAS SESIONES DEL TALLER

- → **Duración estimada:** La experiencia muestra que para completar las sesiones de concientización pueden necesitarse 2-6 horas y para las sesiones de capacitación pueden necesitarse 2-3 días. Sin embargo, la duración de los talleres dependerá en gran medida de los objetivos acordados y del contenido por cubrir.
- → **Composición del grupo de participantes:** una vez más, no hay criterios fijos. Sin embargo, las y los facilitadores deberían alentar a las organizaciones/comunidades a encontrar un equilibrio entre la cantidad de directivos/líderes y de personal/miembros. Esto también se aplica a las sesiones de capacitación con una o varias organizaciones y/o comunidades.

LUGAR

Una vez que se han definido los contenidos del taller, debería acordarse qué instalaciones se utilizarán. Al elegirlas dos elementos tienen que considerarse: el **espacio disponible** y la **seguridad de los participantes**. La sala o recinto debería ser suficientemente amplia para que todos los participantes se sientan a sus anchas y para llevar a cabo las actividades, incluido el trabajo en grupo y los juegos de rol. Las instalaciones deberían encontrarse en un lugar en que las y los participantes y las personas facilitadoras se sientan seguros, permitiendo que el taller proceda sin preocupaciones y en un ambiente de confianza.

Así como los talleres en áreas rurales pueden llevarse a cabo en los edificios comunitarios en los que normalmente se celebran las reuniones, para las organizaciones en lugares urbanos puede resultar práctico celebrar el taller en sus oficinas. Esto tiene la ventaja adicional que la oficina es un lugar que las personas conocen bien, donde normalmente se sienten a salvo. Además no implica gastos adicionales. Sin embargo, existen inconvenientes al optar por esta opción, sobre todo si la oficina es pequeña, si los participantes se distraen en sus computadoras o están constantemente ocupados por cuestiones de trabajo, o si no hay lugar seguro y discreto disponible para llevar a cabo estas sesiones. Por ejemplo, cuando el espacio de la oficina se comparte con otras organizaciones o cuando hay visitas frecuentes. En dichos casos tal vez sea aconsejable celebrar el taller en un lugar externo como una sala de conferencias o la oficina de otra organización de confianza. Por lo demás, un cambio de instalaciones puede ayudar a generar nuevas dinámicas y a romper la rutina diaria asociada al lugar de trabajo. Las y los facilitadores tienen que tomar en cuenta, por supuesto, los riesgos específicos asociados con la celebración de los talleres en instalaciones externas.

RECURSOS

Idealmente, las sesiones no tienen que contar con más de 20 participantes. Si la cifra es superior a 30, las facilitadoras o facilitadores deberían considerar sugerirles a las comunidades/organizaciones contrapartes que trabajen en grupos pequeños y utilicen sesiones plenarias para permitir que haya retroalimentación y debate.

Aunque una sola persona facilitadora puede dirigir las sesiones, puede ser una ventaja contar con dos, ya que esto puede mejorar las dinámicas del taller. Dos facilitadores o facilitadoras que trabajen juntos pueden compartir las responsabilidades (dirigiendo las distintas sesiones, tomando notas, etc.) y aportar una diversidad de puntos de vista y experiencias al taller, etc. Si trabajan con un (o una) colega, las y los facilitadores tienen que preparar y ensayar por adelantado los contenidos de las sesiones y de las actividades de aprendizaje.

Los ejercicios y las actividades del taller tienen que estar diseñados conforme a la realidad y a los contextos culturales de los participantes. Lo mismo se aplica a los objetivos, la estructura y el calendario. Por lo tanto, las y los facilitadores deben averiguar de antemano los campos de derechos humanos en los cuales trabajan los participantes, sus antecedentes educativos, su edad, su género y origen (si es relevante). Por lo tanto, las y los facilitadores deben evitar utilizar los mismos métodos de aprendizaje en todo lugar: tal vez un grupo de DDH abogados y auxiliares jurídicos responda positivamente a conceptualizaciones abstractas y enfoques de tipo académico utilizando PowerPoint, mientras que los campesinos con bajo nivel de educación formal tal vez respondan mejor a métodos visuales y relacionados con el contexto (vea el Capítulo 2 sobre educación popular). Cualquiera que sean sus antecedentes, quienes participan en los talleres nunca empiezan de cero. Aunque tal vez no utilicen los mismos conceptos que el manual de seguridad, deben de tener ideas sobre seguridad y protección. **El desafío al que se enfrentan las y los facilitadores es relacionar estas experiencias concretas con los conceptos de seguridad y protección**.

UNA O VARIAS ORGANIZACIONES EN EL MISMO TALLER

Los métodos y las herramientas que se utilizan para dirigir los talleres difieren dependiendo de si las personas facilitadoras trabajan con una organización o con varias. Se pueden identificar una serie de problemas que podrían afectar los objetivos del proceso de capacitación, relacionados con las identidades de las organizaciones y los contextos en los que trabajan.

Cuando trabajen con participantes de una misma organización o comunidad, las personas facilitadoras pueden aprovechar el hecho que están trabajando con un **grupo homogéneo** que tiene preocupaciones y expectativas comunes relacionadas con la seguridad, que se enfrenta a las mismas amenazas y que tiene las mismas vulnerabilidades y capacidades. Las personas facilitadoras pueden acelerar el proceso de desarrollo de capacidades permitiendo que los ejercicios y actividades se conviertan en la base del plan de seguridad que la organización o comunidad desarrollará posteriormente.

Cuando trabajen con **grupos heterogéneos** (con participantes que vengan de distintas organizaciones), las personas facilitadoras se enfrentan a distintos desafíos, como definir objetivos comunes, manejar expectativas de diferentes participantes, etc. Más aún, los participantes tal vez no compartan las mismas preocupaciones de seguridad, ni se enfrenten a las mismas amenazas, ni tengan las mismas capacidades ni vulnerabilidades. La confidencialidad de la información tal vez represente otro desafío. No todas las organizaciones están dispuestas a compartir información interna. Esto puede frenar el proceso. Por lo tanto, se pide a las personas facilitadoras que generen dinámicas de grupo que favorezcan una comprensión común, al mismo tiempo que transmitan la diversidad. La necesidad de fomentar la confianza al inicio del proceso también es sumamente importante. En los anexos de esta Guía encontrará algunas ideas de actividades que pueden utilizarse para fomentar la confianza. Estas pueden adaptarse según los distintos contextos.

A pesar de estos desafíos, los talleres en los que participan distintas organizaciones también pueden presentar ventajas. La diversidad entre los participantes y la oportunidad de compartir experiencias a menudo enriquece el proceso y lo vuelve más dinámico. Al venir de distintos ámbitos, cada organización aporta su propia identidad, cultura y perspectivas sobre temas de seguridad. Esta diversidad les permite a los participantes compartir sus propias experiencias. Cada organización se beneficiará a su vez de esta diversidad, lo que llevará a un proceso de aprendizaje mutuo. Tal vez haya redes, solidaridades y acuerdos de apoyo mutuo que surjan de semejantes procesos.

MOTIVACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Tanto a nivel individual como organizacional, y cualquiera que sea el objetivo del taller, si a los participantes les falta motivación para tomar en serio los temas de seguridad, el proceso está destinado a fracasar. Esto depende en parte de la capacidad de la persona facilitadora para movilizar a los participantes en torno a objetivos comunes y a alentar su participación activa. También es sumamente importante que las y los facilitadores identifiquen señales tempranas de pérdida de interés o motivación menguante y que las discutan con los directores, los líderes o el punto focal de seguridad para que puedan adoptarse medidas correctivas. Las y los facilitadores pueden utilizar la "**Bitácora personal**" del **Anexo 3 de este capítulo** como orientación para ayudar a las y los participantes a aprovechar al máximo la sesión de capacitación.

LOS TALLERES EN ENTORNOS URBANOS Y RURALES

Los requisitos tecnológicos difieren entre los contextos rurales y urbanos, así como ocurre con los entornos de trabajo de las organizaciones y comunidades participantes. Sobre todo cuando trabajen en áreas rurales remotas, las personas facilitadoras deberían tratar de ser autosuficientes. Esto quiere decir que utilicen papelógrafos, marcadores y materiales similares en lugar de una computadora portátil y un proyector [1]. Pero sobre todo, se alienta a los y las facilitadoras a que sean creativos, utilizando materiales que encuentren en su entorno. Además, se debería imprimir copias de la información producida y demás resultados del taller para ser repartidas a las comunidades y organizaciones de base participantes.

En los contextos urbanos y las áreas rurales con infraestructura y servicios públicos adecuados, las personas facilitadoras deberían ser capaces de utilizar herramientas más tecnológicas, como computadoras portátiles, proyectores, o una conexión a internet. Sin embargo, deberían de estar preparados para llevar a cabo el taller sin éstas, en caso de que no funcionen o si los facilitadores o las facilitadoras sienten que la reacción de los participantes sería más positiva si las sesiones se llevaran a cabo de manera más tradicional. Los y las facilitadoras también pueden proporcionar copias electrónicas de los resultados del taller.

Los y las facilitadoras deberían, en todo caso, preguntar de antemano cuál es la tecnología disponible en el lugar en el que se llevará a cabo el taller, y preparase de forma acorde. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los intercambios cara a cara y las actividades conjuntas son los aspectos más útiles de los talleres.

1 Los y facilitadoras pueden utilizar una computadora portátil para tomar notas si tiene batería de capacidad suficiente o fuentes de electricidad adecuadas. Hay que tomar medidas de protección y encriptación de la información cuando se viaja a áreas remotas.

Esta Guía, y las actividades de aprendizaje que contiene, tienen en cuenta esta distinción entre los contextos rurales y urbanos. Cuando es necesario, por lo tanto, las actividades de aprendizaje se adaptan a uno u otro de estos contextos. Puede ser que lo que funcione para las organizaciones urbanas, no funcione para las comunidades rurales o viceversa. Por ejemplo, tal vez no tenga sentido desarrollar un plan de seguridad formal para una comunidad campesina. En lugar de esto, las personas facilitadoras tal vez quieran optar por centrarse en el diseño de estrategias y medidas de protección concretas, que después se pondrán en práctica en las actividades diarias de la comunidad. Los métodos empleados tal vez sean distintos. Las secciones relevantes de la Guía especifican si las actividades de aprendizaje están diseñadas para que se apliquen en ambos contextos o sólo en uno.

Esta distinción entre los talleres rurales y urbanos también tiene implicaciones para el contenido. La acción conjunta y colectiva es mucho más importante para las organizaciones y comunidades rurales remotas, y por esta razón la Guía hace hincapié en las **redes de protección para comunidades en áreas rurales**. Esta decisión se tomó en respuesta a varios años de experiencia de trabajo en el terreno con comunidades y organizaciones de base en áreas rurales. Estos grupos se enfrentan a desafíos abrumadores para asegurar su protección colectiva ante las amenazas y los riesgos que se derivan de su trabajo en defensa de sus derechos económicos, sociales y culturales, incluido el derecho a la tierra en la que viven y trabajan.[2]

Efectivamente, los y las DDH operan en contextos socio-institucionales relativamente complejos, interactuando con otras organizaciones de base, ONG, actores no estatales e instituciones públicas. Todos estos actores pueden operan simultáneamente a nivel local, regional y/o internacional. Por lo tanto, esta red de relaciones entre actores internos y externos puede contribuir a generar una capacidad colectiva para actuar (a saber, la protección de los miembros de la comunidad y la defensa del territorio).

EN LAS SESIONES SOBRE LAS REDES DE PROTECCIÓN LOS FACILITADORES Y FACILITADORES DEBERÍAN CENTRARSE EN:

- → **Concientizar a las comunidades sobre los beneficios que aportan las redes: ayudarles a acceder a o a movilizar recursos (internos y externos) y a generar protección (para los miembros individuales y el colectivo).**
- → **Brindar herramientas que ayuden a las comunidades a entender mejor los litigios sobre el territorio y cómo funcionan como grupo.**
- → **Mejorar las capacidades de la comunidad para que defienda su territorio.**
- → **Fortalecer las capacidades del movimiento de para seguir defendiendo los derechos humanos.**

Los y las facilitadoras pueden encontrar material adicional sobre redes de protección para comunidades rurales en el Capítulo 5.8 de esta Guía.

2 PI lleva a cabo un proyecto de investigación aplicada sobre redes de protección comunitarias. Parte de las experiencias en curso en comunidades rurales en Guatemala y otros países donde PI tiene oficinas de protección en el terreno. El resultado de este proyecto, el cual se espera para finales de 2014, busca informar las prácticas actuales y mejorar las estrategias de protección para las y los DDH viviendo en, y trabajando con, comunidades.

¿QUÉ ELEMENTOS CONTRIBUYEN AL ÉXITO DE UN TALLER?

- El compromiso de los directivos de las organizaciones y/o líderes comunitarios.
- La preparación conjunta con la(s) organización(es) participante(s).
- La concientización institucional e individual en temas de seguridad.
- La calidad, la diversidad y el dinamismo de la metodología (videos, tarjetas, juego de rol, etc.), y que la persona facilitadora comparta sus propias experiencias para ayudar a entender mejor las situaciones.
- Que esté fundamentado en las expectativas y las experiencias de los participantes.
- (Cuando sea posible), que haya dos facilitadores o facilitadoras que dirijan el taller.
- Las actividades y los ejercicios relacionados con el contexto.
- Un plan de seguridad con objetivos claros y realistas. (Es mejor tener un plan de seguridad corto basado en las necesidades que un plan ambicioso que no se implementará).
- Consecuencias y resultados concretos para los participantes.
- Instalaciones adecuadas.

FASE 3 – SEGUIMIENTO A LOS TALLERES

Cuando se abordan temas complejos, como la gestión de la seguridad organizacional o comunitaria, un único taller de capacitación rara vez es útil. Si se busca que sea eficaz el proceso de desarrollo de capacidades para promover el cambio y lograr resultados sostenibles, debe haber seguimiento a las sesiones del taller de capacitación cuando lleguen a su fin. En esta tercera fase, los y las facilitadoras y las contrapartes deberían cumplir con un cierto número de reuniones e incluso a veces organizar una capacitación futura en caso de ser necesario. Como en fases previas, el periodo de seguimiento tiene que llevarse a cabo de forma conjunta con la dirección o el liderazgo de la organización/comunidad que recibe la capacitación. Por eso **es importante incluir un compromiso organizacional para llevar a cabo actividades de seguimiento en un acuerdo por escrito firmado al inicio del proceso**. Dicho esto, no existen obstáculos para organizar reuniones fuera del acuerdo preestablecido si lo solicita la contraparte o en respuesta a las "oportunidades" que surjan. Un ejemplo de esto podría darse cuando una organización contraparte llama a la persona facilitadora para pedirle un consejo después de un nuevo incidente de seguridad.

Aunque no existe un límite en cuanto a la cantidad de reuniones de seguimiento que los y las facilitadoras y las comunidades/organizaciones contrapartes puedan programar, su cantidad dependerá sobre todo de las limitaciones de tiempo y presupuesto. Por otra parte, es importante encontrar un equilibrio entre la necesidad de orientación de los y las facilitadoras y el empoderamiento de la contraparte para gestionar su propio plan de seguridad. A pesar de estas consideraciones, la experiencia demuestra que un seguimiento exitoso debería llevarse a cabo siguiendo tres pasos.

El primer paso es la **evaluación del taller** durante la cual la contraparte lleva a cabo una valoración de la calidad de la capacitación y el desempeño de los y las facilitadoras comparados con sus propias expectativas. Esto debería llevarse a cabo justo después del taller, o en los días siguientes, mientras los detalles siguen frescos en la memoria de los participantes. Igualmente, la evaluación debería servir a las y los facilitadores para saber cuán pertinentes son sus talleres. La "**Formato de evaluación del taller**" en el **Anexo 4 de este capítulo** puede utilizarse como tabla para dicha evaluación.

El segundo paso tiene que ver con reuniones de seguimiento periódicas. Estas reuniones, que se tienen que celebrar con regularidad (cada mes o cada dos meses) durante un periodo de tiempo (de seis meses a dos años, dependiendo de las circunstancias), deberían ayudar a evaluar la implementación

del plan de seguridad y las medidas diseñadas durante las sesiones del taller. Estas reuniones brindan la oportunidad a las y los facilitadores de solucionar problemas y ayudar a las contrapartes a superar los obstáculos que pueden encontrar en el camino. En el **Anexo 5 de este capítulo**, los y las facilitadoras encontrarán la tabla de "**Reuniones de seguimiento mensuales**", diseñada para ayudarles a estructurar el diálogo con la dirección/el liderazgo de la comunidad/organización contraparte. Es muy importante que las contrapartes entiendan que este paso no es una evaluación de los avances de implementación del plan de seguridad o falta de avances, sino que se centra principalmente en las necesidades y barreras. Las reuniones también brindan la oportunidad de aprender de la experiencia de los y las facilitadoras (por ejemplo, esto ha ocurrido a veces en otras organizaciones, ¿acaso ha ocurrido en la suya?, etc.; para mayor información sobre este tema, por favor consulte también el Capítulo 2.3 del NMP sobre barreras y procesos organizacionales).

La experiencia demuestra que en demasiadas ocasiones la tarea de esbozar un plan de seguridad es considerada como algo oneroso y desalentador por parte de las comunidades/organizaciones contrapartes, pero no es realmente el caso. Los y las facilitadoras deberían ser claros en recordar a las organizaciones/comunidades que no existen recetas mágicas (y asegurarse de rechazar las peticiones como "¿acaso tienen un plan de seguridad estándar que podamos utilizar?").

El tercer paso, y final, incluye **el final de una colaboración o el inicio de un nuevo ciclo**. El paso previo brinda la base para evaluar lo que tiene que hacerse a continuación. Dependiendo de la etapa a la que haya llegado la comunidad/organización contraparte en relación con la adopción del plan, y sus niveles de compromiso, los y las facilitadoras tal vez decidan poner fin a la colaboración, iniciar un ciclo nuevo, o entrar más en detalle sobre un tema en particular. La "**Formato de evaluación final**" en el **Anexo 6 de este capítulo** puede utilizarse como guía.

ANEXO 1

FASE DE DIAGNÓSTICO

> ANÁLISIS DE RIESGOS Y GESTIÓN DE SEGURIDAD PARA PERSONAS DEFENSORAS DE DERECHOS HUMANOS

PARA SER COMPLETADO POR LA PERSONA FACILITADORA EN CONSULTA CON EL O LA DDH / LA ORGANIZACIÓN / LA COMUNIDAD

NOMBRE DE LA PERSONA QUE LLEVA A CABO LA EVALUACIÓN:

FECHA Y LUGAR DEL TALLER:

LOS EVALUADORES (INCLUIDA LA POSICIÓN DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN)

Nota para las y los facilitadores: por favor tenga en cuenta que por razones de seguridad las organizaciones tal vez no quieran incluir por escrito toda información solicitada en esta forma. En este caso, debe garantizárseles que ésta se archivará en un lugar seguro.

A. PERFIL

1. Nombre del o de la DDH/organización/red; datos de contacto y ubicación

2. Para las organizaciones y redes, indique el tipo de organización:

- ☐ ONG local/organización de base comunitaria
- ☐ ONG nacional
- ☐ ONG internacional
- ☐ Instituciones nacionales (p.e., Comisión nacional de derechos humanos, Defensoría del pueblo)
- ☐ Institución académica/de investigación
- ☐ Gobierno
- ☐ Independiente (sin vínculo con instituciones/organizaciones)
- ☐ Otro (especifique)

3. ¿Los participantes tienen oficina(s)?

- ☐ Sí
- ☐ No

4. Cantidad de oficinas (incluidas las filiales), lugar (país, y ciudad/pueblo) y cantidad de miembros del personal.

5. Por favor indique los grupos objetivo principales con/para quien trabaja la persona defensora / organización / red:

- ☐ Defensores y defensoras de derechos humanos
- ☐ Pueblo indígena
- ☐ Medios
- ☐ Trabajadores migrantes
- ☐ Diseñadores de políticas y responsables políticos
- ☐ Policía / militares / fuerzas de seguridad
- ☐ Desplazados / refugiados / inmigrantes
- ☐ Mujeres
- ☐ Prisioneros
- ☐ Minorías sexuales
- ☐ Otro (por favor especifique)

6. Por favor indique los temas de derechos humanos principales que aborda en la actualidad la defensora o defensor/la organización/la red:

- ☐ Libertad de información / de opinión y de expresión
- ☐ Derecho a no ser sometido a la tortura
- ☐ Derechos laborales
- ☐ Acceso a la justicia (debido proceso, detención arbitraria, etc.)
- ☐ Derechos de las minorías: ☐ Religioso ☐ Étnico ☐ Otro
- ☐ Derechos de los refugiados
- ☐ Derechos de las y los defensores de derechos humanos
- ☐ Derechos de las mujeres
- ☐ Derechos de la infancia
- ☐ Buena gobernanza
- ☐ Derechos económicos, sociales y culturales
- ☐ Otros (por favor especifique)

7. Indique entre uno (1) y tres (3) tipos de principales actividades que desarrolla:

- ☐ Investigación
- ☐ Desarrollo de capacidades
- ☐ Publicaciones
- ☐ Desarrollo comunitario
- ☐ Resolución de conflictos
- ☐ Educación en derechos humanos
- ☐ Campañas anti corrupción
- ☐ Periodismo
- ☐ Cabildeo / Incidencia
- ☐ Monitoreo
- ☐ Asistencia jurídica
- ☐ Otros

B. INFORMACIÓN CONTEXTUAL

1. ¿Cuáles son las principales violaciones de derechos humanos en la zona/comunidad?

2. ¿Cuáles son los factores principales que contribuyen a estas violaciones?

3. ¿Quiénes son los perpetradores principales de las violaciones de derechos humanos en la comunidad/área?

4. ¿Cómo les afecta el trabajo de la persona defensora?

5. ¿Cómo han reaccionado los perpetradores al trabajo de las y los DDH?

6. ¿Acaso su trabajo tiene implicaciones distintas para el personal masculino o femenino? Si es el caso, ¿en qué?

C. LAS PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD ACTUALES DE LAS Y LOS DDH / ORGANIZACIÓN / RED

1. ¿Cuáles son los riesgos a los que se enfrentan como resultado del trabajo de derechos humanos que llevan a cabo (piense también en la información y las comunicaciones)? ¿Por qué?

2. ¿Acaso los participantes han vivido incidentes relacionados con su trabajo que hayan puesto en peligro su seguridad? Si es el caso, por favor describa estos incidentes (¿Cuándo? ¿Qué ocurrió? ¿Quién estaba involucrado?)

3. ¿El y la DDH / organización / comunidad analiza los incidentes, de manera individual, o en el caso de las organizaciones y redes, de manera conjunta?

4. ¿Qué medidas de seguridad se están implementando en la actualidad? ¿Qué riesgos buscan abordar?

5. ¿Acaso la organización lleva a cabo una planificación de seguridad activa? Si es el caso, ¿cómo?

D. GESTIÓN DE LAS OPERACIONES DIGITALES POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN / RED / DDH.

1. ¿Cómo se utilizan las computadoras? (computadoras fijas, computadoras portátiles, tabletas, etc.)

2. ¿Han ocurrido incidentes de seguridad digitales (IS), ataques intencionales por parte de piratas informáticos a correos electrónicos o sitios web, robo intencional de computadoras, etc.?

3. ¿Cuenta la y el DDH / organización / comunidad con apoyo informático? Si es el caso, ¿quién lo brinda?

4. ¿Qué están haciendo, en la actualidad, los participantes para proteger la información digital?

5. ¿Cómo se utilizan los teléfonos para tareas relacionadas con el trabajo?, por ejemplo, el acceso al correo electrónico del trabajo por medio del teléfono, etc.

E. ASPECTOS DEL BIENESTAR QUE TIENE QUE CONSIDERAR EL FACILITADOR O LA FACILITADORA DURANTE EL DIAGNÓSTICO

1. A partir de la información proporcionada anteriormente, ¿existe la posibilidad de que miembros del personal hayan sufrido traumas como resultado de los eventos o experiencias que han tenido más impacto en el bienestar del personal? ¿Por ejemplo, ataques físicos como resultado del trabajo de derechos humanos, ser testigos de actos de violencia cometidos contra otras personas, etc.?

2. ¿Las y los DDH han compartido información sobre IS pasados o ataques que sugieran un alto nivel de riesgo que es probable que haya resultado en situaciones de tensión entre el personal?

3. ¿Existen indicaciones de una gran carga de trabajo que pueda tener un impacto en el bienestar físico o emocional en cuanto a estrés o agotamiento?

4. ¿La organización tiene políticas y prácticas que reconozcan el bienestar de los empleados y las empleadas; por ejemplo, vacaciones anuales, tiempo libre en lugar de horas extra, disponibilidad de los servicios de apoyo como la orientación psicológica (obligatoria o voluntaria), etc.?

5. ¿Cuál es el ambiente general entre los miembros del personal? ¿Tal ambiente permite que hayan debates abiertos sobre el estrés y el miedo entre el personal?

6. ¿La dirección apoya la idea de incluir el tema del bienestar en el proceso de desarrollo de capacidades?

F. MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

1. ¿Cuál es su motivación para participar en el proceso de desarrollo de capacidades sobre gestión de seguridad?

2. Piense en las iniciativas de desarrollo de capacidades pasadas en las que ha participado. Considere las que fueron exitosas, ¿qué factores contribuyeron al proceso de cambio organizacional exitoso?

3. ¿Qué cambio quiere ver como resultado de la participación en el proceso de desarrollo de capacidades, a nivel individual y organizacional?

4. ¿Quién necesita participar para lograr este cambio?

G. PREPARACIONES PARA LAS SESIONES DEL TALLER DE CAPACITACIÓN?

1. ¿Cuántas personas participarán en el taller?

2. ¿Por quienes está compuesto el grupo participante? (directivos/liderazgo, personal/miembros)

3. ¿Cuántos días durará el taller?

4. ¿Dónde se llevará a cabo? ¿Qué medios técnicos están disponibles?

5. ¿Cuáles deberían ser los objetivos del taller?

H. OTRO

Por favor indique cualquier otro comentario/observación/pregunta:

ANEXO 2

MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO

ACUERDO SOBRE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD

PARA SER COMPLETADO POR LA O EL FACILITADOR EN CONSULTA CON LA PERSONA DEFENSORA/ORGANIZACIÓN/COMUNIDAD

ACUERDO CON EL SOCIO

NOMBRE DE LA RED, ORGANIZACIÓN O COMUNIDAD:

FECHA:

FACILITADOR/A:

PERSONAL DE COORDINACIÓN O DIRECCIÓN:

PERSONA A CARGO DE SEGURIDAD:

PERSONA(S) DE CONTACTO:

ACUERDOS:

RESPONSABILIDADES ACORDADAS PARA ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO CON LOS ACUERDOS (DETALLES MÁS ADELANTE)

PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

EJEMPLOS DE INDICADORES DE AVANCES:

(Estos deberían ser hitos concretos que reflejn la profundidad y complejidad del cambio deseado. Deberían responder a las preguntas "¿Quién hace qué?" y "¿Cómo?")

Nota: Estos ejemplos son apropiados para un taller urbano hipotético y se brindan aquí como ejemplo)

1. Se esperan las acciones siguientes: estas son acciones que se pueden lograr con facilidad, por ejemplo, Participar en un taller. (Entre 4 y 8 indicadores)

1. Todos dentro de la organización participan en el análisis de riesgo y los talleres de seguridad.
2. La dirección y y punto focal de seguridad participan en las reuniones de seguimiento.
3. Cualquier persona que tiene que utilizar las herramientas de seguridad informática participará en la(s) sesiones(s) relevante(s).
4. Todos en la organización deberían participar en la evaluación general del rendimiento de seguridad.
5. Los individuos que necesitan consejos sobre un caso específico han participado en reuniones en las cuales han recibido consejos.
6. Los miembros de la organización participan en el análisis de contexto institucional.

...

2. Sería deseable lograr: estas acciones indican un aprendizaje más activo o un mayor compromiso. (Entre 8 y 12 indicadores).

1. Los miembros de la organización son conscientes de la necesidad de implementar un plan de seguridad, y las medidas que contiene.
2. Todos los miembros de la organización comunican los incidentes de seguridad en el lugar adecuado (el libro de incidentes, o informan a los puntos focales de seguridad)
3. Los miembros de la organización contribuyen con propuestas para mejorar el plan y sus puntos más débiles.
4. Los miembros de la organización implementan un promedio del 50% del plan de seguridad y las medidas que contiene.
5. El equipo de dirección de la organización y los puntos focales de seguridad analizan los incidentes de seguridad y evalúan las amenazas, las vulnerabilidades y las capacidades asociadas.
6. Los directivos de la organización, o los puntos focales de seguridad, informan al resto de la organización sobre los resultados del análisis de los incidentes y recopilan impresiones y contribuciones.
7. El equipo de dirección de la organización y las personas a cargo de seguridad preparan protocolos para definir acciones que han de emprenderse para responder a las situaciones de emergencia.

...

3. 3. Idealmente, tendría que conseguirse lo siguiente: estas acciones indican una transformación real y un logro máximo. Tal vez necesiten más tiempo para cumplir con lo que estaba programado. (Entre 3 y 6 indicadores).

1. La plena implementación de todo el plan de seguridad por parte de todos los miembros de la organización.
2. El equipo de dirección de la organización y los puntos focales de seguridad brindan toda la información necesaria sobre riesgos; la analizan, crean protocolos y medidas en respuesta, y se los presentan al resto de la organización para que los aprueben; también se aseguran de que el análisis de riesgos y del contexto se lleve a cabo y que se preparen los planes de seguridad; y que todo esto se haga con regularidad.
3. La organización gestiona el riesgo de manera autónoma, solo pidiendo consejos o capacitación como resultado de sus propios análisis.

...

EJEMPLOS DE INDICADORES DE AVANCES:

1. **Los resultados siguientes son esperados:** Se trata de acciones fácilmente realizables como, por ejemplo, participar a un taller. (Entre 4 y 8 indicadores)

2. **Los resultados siguientes son deseados:** Se trata de acciones que indican un aprendizaje más activo o un compromiso más importante. (Entre 8 y 12 indicadores)

3. Los resultados siguientes son ideales: Estas acciones indican una transformación real y una realización máxima de los objetivos. Es posible que éstas tomen más tiempo para ser implementadas que el previsto en el programa. (Entre 3 y 6 indicadores).

SEGUIMIENTO

La persona facilitadora ha acordado con la contraparte cuándo y cómo se llevarán a cabo las actividades/el taller/la(s) reunione(s) subsiguiente(s) de seguimiento:

Firma de la persona encargada: (aprobado).

ANEXO 3

BITÁCORA PERSONAL

> CÓMO APROVECHAR AL MÁXIMO EL PROCESO DE CAPACITACIÓN:

UNA BITÁCORA PERSONAL ES UNA HERRAMIENTA QUE LES PERMITE A LOS PARTICIPANTES REFLEXIONAR (YA SEA DE FORMA INDIVIDUAL O COLECTIVA) SOBRE UN PROCESO DE APRENDIZAJE O DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Encontrará la bitácora en la próxima página. Imprima una copia para cada participante con el número de páginas correspondiente al número de días de capacitación. Introduzca el propósito de esta bitácora personal a los y las participantes el primer día de la capacitación. Deles tiempo al final de cada día o durante la mañana de los días siguientes para que la completen. La información de la bitácora se queda en manos de los y las participantes.

A menudo, en un proceso de capacitación o taller, los participantes tienen muchas experiencias de aprendizaje distintas. A menudo se entremezclan, y por lo tanto, se van desvaneciendo. Esto puede ocurrir bastante rápido. Parecería que hacia la mitad de la capacitación a la mayoría de las personas les cuesta trabajo recordar exactamente lo que aprendieron durante los primeros días.

Esta bitácora personal le ayudará a beneficiarse lo más posible de la experiencia de capacitación. Le permitirá anotar los mensajes más importantes de cada día. Después de cada día (o a la mañana siguiente) tendrá de 10 a 15 minutos para reflexionar sobre las actividades del día (o las del día anterior) y usted anotará los puntos de aprendizaje que le han parecido más importantes.

Al final del curso este panorama general le brindará un resumen de lo que experimentó y aprendió. El resumen le ayudará a decidir qué puntos de aprendizaje quiere utilizar en su trabajo diario.

→ **El primer recuadro** (en la próxima página) le permitirá anotar sus **observaciones** del día. ¿Qué escucho? ¿Qué vio? No existen respuestas incorrectas, así que con toda libertad anote lo que le venga a la mente.

→ **La segunda pregunta** se centra en cómo le hicieron sentir estas observaciones. Las impresiones sensoriales son esenciales para aprender y se hará un esfuerzo consciente para hacer que participe con sus sentidos en este proceso de capacitación para profundizar el aprendizaje. En sus reflexiones, mencione lo que considera que haya sido **revelador** durante el día: ¿qué lo/la entusiasmó, sorprendió, impresionó, incomodó, etc.?

→ **La tercera pregunta** tiene que ver con el **significado de sus sentimientos**. ¿Qué le sorprendió? ¿Por qué fue revelador? ¿Por qué no está de acuerdo con algo que se dijo o hizo? ¿Qué le dice esto de sus experiencias sobre el tema en este taller hasta ahora?

→ **La última pregunta** se centra en el futuro del impacto del taller en su trabajo. ¿Qué **ha aprendido** de sí mismo/a? ¿Qué implica para usted? ¿Qué va a hacer para **cambiar en o añadir** a sus destrezas o comportamiento? ¿Qué implica para su trabajo/sus actividades futuras?

BITÁCORA PERSONAL

DÍA .....

1. ¿Qué observó hoy? ¿Qué temas abarcamos? ¿Qué ejercicios hicimos?

2. ¿Cuáles fueron las revelaciones de las sesiones de hoy? ¿Qué me entusiasmó? ¿Con qué no estoy de acuerdo?

3. ¿Por qué me entusiasmé? ¿Por qué estuve en desacuerdo?

4. ¿Qué aprendí de mí mismo/a? ¿Qué implica para mi trabajo? ¿Qué voy a hacer para cambiar o añadir algo a la forma en que trabajo?

ANEXO 4

PRIMER PASO – SEGUIMIENTO

> FORMATO DE EVALUACIÓN DEL TALLER

1. ¿Se cumplieron sus expectativas del taller? De no ser así, ¿por qué no?

2. ¿Se apreciaron su conocimiento y experiencia y se incorporaron de manera activa en el taller? De no ser así, ¿qué podría hacerse para mejorar este aspecto?

3. ¿Estaba bien preparado el contenido de la capacitación? De no ser así, ¿qué podría hacerse de forma distinta?

4. ¿Fue fácil entender el taller? De no ser así, ¿qué podría hacerse para mejorar este aspecto?

5. ¿Se siente empoderado/a para trabajar activamente en la gestión de su propia seguridad? De no ser así, ¿qué apoyo adicional necesita?

6. ¿Se siente empoderado/a para compartir su conocimiento con otras personas? De no ser así, ¿qué apoyo adicional necesita?

7. Para que podamos mejorar como capacitadores/as, valoramos muchos sus comentarios sobre nuestras aptitudes. Por favor infórmenos sobre nuestras fortalezas y lo que podemos mejorar.

NOMBRE DEL FACILITADOR/DE LA FACILITADORA:

Fortalezas:

Áreas susceptibles de mejora:

NOMBRE DEL FACILITADOR/DE LA FACILITADORA:

Fortalezas:

Áreas susceptibles de mejora:

NOMBRE DEL FACILITADOR/DE LA FACILITADORA:

Fortalezas:

Áreas susceptibles de mejora:

8. ¿Fue adecuada la logística de la capacitación (transporte, instalaciones, etc.)?

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 5

SEGUNDO PASO – SEGUIMIENTO

> REUNIONES DE SEGUIMIENTO MENSUALES

ORGANIZACIÓN O COMUNIDAD:

FECHA Y LUGAR:

PERSONA RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO:

1. INCIDENTES DE SEGURIDAD

1. ¿Han estado tomando nota y analizando los incidentes de seguridad?

2. Agresiones que han sufrido:

2. PLAN DE SEGURIDAD

1. ¿Cuáles han sido las medidas de seguridad más eficaces que se incluyeron en su plan de seguridad?

2. ¿Han sido reducidas sus vulnerabilidades?

3. ¿Han aumentado sus capacidades?

4. ¿Qué tan bien han implementado las medidas de seguridad los miembros de la organización?

5. ¿Ha habido resistencia ante los reglamentos de seguridad por parte de miembros de la organización?

6. ¿A qué dificultades institucionales se han tenido que enfrentar para hacer que progrese su plan de seguridad?

7. ¿Hasta qué punto se ha implementado el plan de seguridad?

8. ¿Cuándo volverá a evaluar los riesgos y revisar el plan de seguridad?

3. OTROS FACTORES

1. Elementos relacionados con el contexto:

2. Observaciones generales:

ANEXO 6

PASO TRES – SEGUIMIENTO

> EVALUACIÓN FINAL

Los aspectos que se presentan en el formato a continuación deberían utilizarse para documentar los logros de una persona defensora, organización o comunidad después del proceso de desarrollo de capacidades. La tabla contiene una lista de verificación y un espacio para una explicación narrativa corta de la decisión que se ha tomado de finalizar el proceso, alterar sus condiciones o iniciar un nuevo ciclo. También hay espacio disponible para anotaciones sobre el proceso de apoyo que se brindó.

Para asegurar un enfoque participativo, la organización o comunidad contraparte debería participar en la evaluación, de preferencia participando en una sesión de evaluación en la que las y los DDH puedan debatir el proceso, avances y puntos de aprendizaje. Esto informará en parte las respuestas a las preguntas a continuación.

1. Razones por las cuales una o ambas entidades han decidido poner fin a la colaboración:

2. Evaluación general de la situación en el momento en que se pone fin a la colaboración:

3. Apoyo adicional de la persona facilitadora que siga siendo necesario, basándose en la lista presentada en la tabla más adelante:

4. Evaluación general del proceso de apoyo:

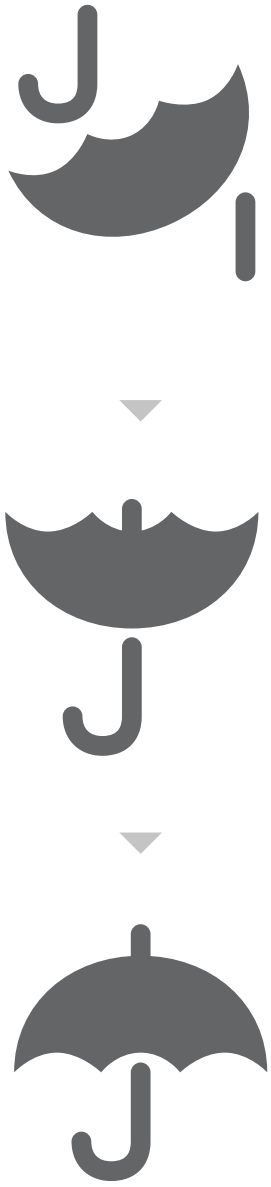
5. Aspectos de la gestión de seguridad – conocimiento – actitud – comportamiento:		
COPIA LA LISTA DE ACCIONES DE LA HOJA DE MONITOREO	**RESPONSABLE**	**DESCRIBA LA SITUACIÓN TRAS LA INTERVENCIÓN**

MONITOREANDO LOS AVANCES

> CAPÍTULOS 2.1, 2.2 Y 2.3 DEL NMP

LOS Y LAS FACILITADORAS DEBERÍAN DOMINAR ESTOS CAPÍTULOS ANTES DE LEER Y APLICAR ESTE CAPÍTULO DE LA GUÍA DEL FACILITADOR.

El cambio o la acción (cuandoquiera que se necesite) es el objetivo final a la hora de apoyar a las y los DDH durante el proceso de desarrollo de capacidades para fortalecer la gestión de su seguridad. El cambio o acción exitosos requieren una transformación de las actitudes y los comportamientos tanto a nivel individual como a nivel organizacional. La ilustración a continuación explica los distintos niveles del cambio sostenible que necesitan lograr las y los DDH para asegurar una gestión eficaz de la seguridad.



Cambios que pueden lograrse fácilmente

- El personal de la organización/los miembros de la comunidad adquieren conocimientos sobre gestión de seguridad
- Se establecen algunas nuevas prácticas de seguridad

Cambios más profundos

- Un mayor conocimiento, pero sobre todo un cambio de actitudes dentro de la organización/comunidad y entre todo el personal/los miembros
- Se establecen prácticas de seguridad más estructuradas

Cambios fundamentales

- Desarrollo e implementación de políticas y cambio de cultura en relación con la gestión de la seguridad dentro de la organización/comunidad

Sin embargo, algunas preguntas surgen de esto: ¿Cómo saben las y los facilitadores que están haciendo lo correcto y que se está logrando cierto avance en relación con las prácticas de seguridad? ¿Cómo se aseguran de trabajar con miras a las metas que los mismos DDH se han planteado? ¿Cómo saben las y los facilitadores qué funciona? y ¿cómo justifican sus esfuerzos?

Los métodos de monitoreo y evaluación (M&E) pueden servir para responder a estas preguntas. Aplicarlos de forma participativa (es decir, haciendo que las y los DDH participen para que sientan que el proceso de monitoreo les pertenece) es crucial si las y los facilitadores quieren entender los puntos de vista de aquellos que están a cargo del proceso de cambio.

El propósito esencial del monitoreo es recopilar información durante el proceso de desarrollo de capacidades, analizarla e incorporarle nuevas perspectivas, para mejorarlo. **Recopilar la información adecuada** ayudará a:

- **Planear:** la forma en que los y las facilitadoras pueden apoyar mejor a las y los DDH durante cierto período de tiempo, pero también cómo ayudarles en su propia planificación de seguridad: asegurarse de que sea realista, realizable y relevante, y que los participantes adquieran sentido de pertenencia.
- **Mejorar la implementación:** ser capaz de ver qué va bien y qué cambios se necesitan (por ejemplo, apoyo técnico específico para las y los DDH o cambios en el formato del proceso de capacitación).
- **Ajustar la estrategia:** apoyar a las y los DDH en la revisión de su estrategia para asegurarse que cumple con sus necesidades.
- **Aprendizaje:** entender por qué ha ocurrido un cambio y qué significa para los y las facilitadoras y para las y los DDH que trabajan para mejorar la gestión de su seguridad.
- **Rendición de cuentas:** documentar el impacto de los esfuerzos de los y las facilitadoras para justificar los recursos que han utilizado tanto ellas y ellos mismos como las comunidades u organizaciones contraparte.

Los proceso de aprendizaje y de cambio no son lineares sino el resultado de interacciones e influencias mutuas entre factores y actores múltiples, tanto externos como internos a las organizaciones/comunidades con las que trabajan los y las facilitadoras. Por lo tanto, si se centran solamente en cómo su apoyo contribuye al cambio, los y las facilitadoras corren el riesgo de hacer caso omiso a otros factores y actores que contribuyen a éste. Entender esto también ayuda a los y las facilitadoras a aprender acerca de su propio trabajo.

Pero, ¿qué información se necesita y cuánta? Para evitar que el monitoreo se convierta en un fin en sí, los y las facilitadoras deberían preguntarse qué información necesitan para llevar a cabo de forma eficaz los papeles múltiples de asesor, entrenador, capacitador, guía, grupo de control, etc. Por esto es crucial elegir entre “lo que es necesario saber” y “lo que sería bueno saber”.

La ilustración a continuación busca poner de relieve el tipo de información que puede ser útil para los y las facilitadoras durante el proceso de desarrollo de capacidades y se refiere a algunas herramientas que se proporcionan en esta Guía y que pueden utilizarse para capturarla y analizarla. Se alienta a los y las facilitadoras a que las adapten a sus propias necesidades, así como a aquellas de las y los DDH con quienes trabajan.

	ELEMENTOS	INFORMACIÓN RELEVANTE RECOPILADA	HERRAMIENTAS/ENFOQUES ÚTILES
EVALUACIÓN	• Contexto político (actores y dinámicas) • Perfil de riesgo • Dinámicas y estructura organizacional • Prácticas de gestión de la seguridad actuales • Las y los DDH reflexionan sobre las prácticas de gestión de la seguridad vigentes y los cambios deseados	• Punto de referencia de las prácticas de gestión de seguridad existentes • Necesidades del desarrollo de capacidades, saber identificar las áreas de transferencia de destrezas y conocimientos para informar el contenido de la capacitación • Estructuras/dinámicas organizacionales que pueden aprovecharse en el proceso de cambio	• Formulario de evaluación • Rueda de la seguridad • Plan de las sesiones de capacitación
CAPACITACIÓN	• La bitácora de cada participante • Evaluación diaria de los logros de los objetivos de aprendizaje y la calidad de la facilitación • Evaluación final de la capacitación: logro de los objetivos de aprendizaje y la calidad de la facilitación • Recapitulación del aprendizaje por parte del facilitador/a	• Situación de riesgo • Puntos de aprendizaje clave individual • Capacidad del personal y dinámicas internas relevantes para identificar los impulsores/inhibidores del cambio • Métodos de facilitación eficaces/ineficaces • Áreas de mejora para las y los facilitadores • Lecciones aprendidas por parte de la facilitadora/la institución	• Bitácoras de cada participante • Ejercicios diarios de evaluación • Evaluación final de la capacitación • Recapitulación del facilitador/a
PLANIFICACIÓN DE LAS SESIONES	• Visión: ¿Qué cambio queremos lograr en nuestra gestión de la seguridad? • Formulando planes de acción • Programar reuniones/acciones de seguimiento con el facilitador/a	• ¿Hacia dónde quiere dirigirse la organización? • ¿Quién hará qué y cuándo? • ¿Qué apoyo se necesita del facilitador/a?	• Plan de acción
MÚLTIPLE SEGUIMIENTO	• Apoyo técnico a la medida • Monitorear los avances comparados con el plan de acción • Facilitar la revisión de las metas/acciones si es necesario	• ¿Qué acción debe emprender quién para lograr qué? ¿Qué ha funcionado, qué no ha funcionado, y por qué? ¿Cómo influenciará esto nuestro trabajo actual? • ¿Qué ajustes son necesarios para lograr/mantener las metas/acciones relevantes para las necesidades de la organización?	• Plantilla de monitoreo
MONITOREO	• Descripción de la práctica de gestión de la seguridad actual • Pruebas del cambio de actitud (anécdotas, observaciones, descripciones de incidentes) • Comparación con el punto de referencia • Coyunturas de aprendizaje	• ¿Qué ha cambiado? • ¿Ha sido intencional o no? • ¿Cómo se dio el cambio? ¿Qué actores contribuyeron/lo limitaron? • Cambio individual e institucional • Lecciones aprendidas • Buenas/malas prácticas	• Punto de referencia (a partir del formulario de evaluación) • Plantilla de monitoreo • Plantilla de evaluación

APOYANDO A LAS Y LOS DDH EN SU PROCESO DE PLANEACIÓN

Los cursos de capacitación sobre gestión de seguridad se organizan a menudo después de un diagnóstico inicial, durante la cual las y los DDH trabajan junto con una persona facilitadora para identificar las herramientas que tal vez se necesiten para poder analizar su situación de seguridad y desarrollar estrategias de reducción de riesgos. El proceso de capacitación es por lo tanto un medio para transferir los conocimientos y las pericias relevantes para las y los DDH de la forma más útil para ellas y ellos.

A pesar de que la capacitación sólo es una parte del proceso de cambio y no es un fin en sí, a menudo es reveladora para las y los DDH con quienes trabaja la persona facilitadora. Una vez que las y los DDH han entendido que es posible influir en los riesgos y tienen una idea de las herramientas a su disposición para hacerlo, la decisión mucho más concreta de lo que quieren cambiar en la manera en que gestionan su seguridad, y cómo planean hacerlo, está ahora en sus manos.

Una responsabilidad clave de las y los facilitadores tiene que ver con apoyar a las y los defensores para hacer que los planes sean relevantes, realistas y realizables. Desarrollar planes muy ambiciosos que no pueden ponerse en práctica no ayuda a nadie. Los y las facilitadoras orientan a las y los DDH para que adopten un enfoque paso a paso que tenga en cuenta la secuencia lógica de acciones, los calendarios y responsabilidades, y anticipe los desafíos posibles e identifique las soluciones potenciales. Esto crea una experiencia de aprendizaje empoderadora y una herramienta que los y las facilitadoras pueden utilizar para monitorear los avances.

Un **plan de seguridad** es como un **mapa de ruta** que lleva a las y los DDH al su destino previsto, pero tienen que saber qué se necesita para asegurarse de que su viaje sea exitoso. Puede parecer fácil, pero a menudo es un desafío para las y los defensores formular qué cambio quieren lograr exactamente. Después de participar en el proceso de capacitación en gestión de seguridad, estos normalmente entenderán mucho mejor cuáles son sus riesgos, sus capacidades y sus vulnerabilidades y observarán de forma más crítica sus prácticas de gestión de seguridad existentes. Para ayudar a las y los DDH a elaborar una meta, los y las facilitadoras deberían pedirles que describan cómo gestionarían idealmente su seguridad. Los y las facilitadoras deberían insistir en la importancia de considerar los siguientes aspectos: comportamiento, actitud, cambio institucional y los distintos papeles de la dirección, los puntos focales de seguridad o grupo de trabajo en el tema, y otros miembros del personal.

Cuando se trabaja con una organización, el resultado será un poco como se presenta a continuación:

El programa busca identificar la gestión de la seguridad como prioridad para la dirección con papeles y responsabilidades de todo el personal claramente definidos. Las personas a cargo de la seguridad cuentan con los conocimientos de gestión de seguridad y les transmiten estos conocimientos a sus compañeros y compañeras. Ellos inician la evaluación de riesgos y sobre todo están a cargo de hacer un mapeo de las medidas de seguridad, de los protocolos y las políticas establecidas como resultado de la evaluación de riesgo, del monitoreo de la implementación y de revisiones regulares.

La dirección inicia y mantiene una cultura de trabajo de concientización en temas de seguridad dentro de la organización y lidera con el ejemplo. Monitorea la implementación del plan de seguridad/las medidas de seguridad y el cumplimiento por parte personal, y apoya el proceso de aprendizaje interno que contribuye a la práctica de la gestión de seguridad organizacional.

La dirección identifica los recursos que se necesitan para incorporar en todos los ámbitos la gestión de la seguridad y sensibilizar a las contrapartes clave sobre temas de gestión de seguridad, para mejorar la red de protección de la organización. El personal debería tener un entendimiento común de la gestión de seguridad y su aplicación, y contribuir al cambio cumpliendo con las prácticas de gestión de seguridad.

Cuando la organización empiece a planear cómo lograr su meta de seguridad, **es crucial que los y las facilitadoras reconozcan las estructuras y las dinámicas así como los papeles y capacidades individuales**. Esto puede hacerse en las etapas de diagnóstico y el taller. Dentro de las organizaciones, la mayor parte del personal tiene responsabilidades claramente asignadas. El personal de dirección, de programas y de apoyo tiene un papel complementario. Los puestos de las personas a menudo también son un indicador del nivel de influencia en la toma de decisiones diaria, así como a nivel institucional. Sin embargo, las redes, y las organizaciones comunitarias y de base en áreas rurales, tal vez cuenten con estructuras jerárquicas distintas. Por lo tanto, los y las facilitadoras deberían tratar de entender las relaciones interpersonales y los perfiles de aquellos que conforman al personal/los miembros para ayudarles a entender los círculos de influencia informales. Si están al tanto de estos aspectos, los y las facilitadoras serán capaces de apoyarlos de manera activa en el proceso de cambio. Esto es particularmente importante cuando se asignan roles y responsabilidades durante la planificación si se busca que el proceso de cambio completo sea realista.

Una vez que la organización haya formulado su meta de gestión de seguridad, los y las facilitadoras deberían apoyar el proceso para definir los pasos que necesitan tomarse para lograrla. **Un desafío principal para el facilitador en esta etapa es alentar a los participantes a desglosar los pasos en unidades más pequeñas realizables**. En lugar de establecer tareas complejas que requieran intervenciones múltiples de muchas personas, es preferible desglosarlas en unidades más pequeñas de comportamiento, acciones o relaciones con el fin de esclarecer las acciones e identificar más fácilmente los recursos que se necesitan para lograrlas (tiempo, capacidad, materiales, etc.).

EJEMPLO:

En lugar de empezar con una meta general, como en la **Tabla A ("mala práctica")**, la persona facilitadora debería ayudar al grupo a desglosar la tarea en pasos manejables con responsabilidades y calendarios claramente asignados (vea la **Tabla B, "buena práctica"**). Este formato puede ayudar a captar toda la información que se necesita al obligar a las y los defensores a reflexionar sobre las respuestas a las preguntas siguientes:

- → ¿**Cómo** contribuye esta acción a su meta general?
- → ¿**Quién** está a cargo de la acción?
- → ¿**Cuál** es el calendario para la acción?

MALA PRÁCTICA: TABLA A

Acción	Responsable	Cronograma
Mejorar la gestión de la seguridad de la organización	Punto focal de seguridad	3 meses

BUENA PRÁCTICA: TABLA B

Acción	Responsable	Cronograma
Definir claramente el papel de las punto focal de seguridad (PFS) y asegurarse de que lo entienden todos los miembros del personal	La dirección	De inmediato

Crear un espacio para compartir incidentes de seguridad (IS) y analizar de forma conjunta la situación de seguridad	La dirección	De inmediato
El personal sigue informando sobre, y analizando y reaccionando ante, los IS	Todo el personal	De inmediato
Identificar las prácticas de gestión de seguridad existentes	PFS	En un plazo de 2 semanas
Desarrollar un presupuesto para la consulta con el personal sobre gestión de seguridad; por ejemplo, los refrigerios para las reuniones	La dirección	En un plazo de 1 semana
Facilitar un ejercicio de análisis de riesgos organizacionales en el que participen todos los miembros del personal y se decidan conjuntamente las áreas prioritarias	PFS y todo el personal	En un plazo de 1 mes
Elaborar un borrador de las prácticas diarias necesarias para reducir los riesgos que se han identificado	PFS	En un plazo de 2 meses
Sesión de reflexión con todo el personal sobre el borrador del plan de seguridad, asignar responsabilidades para su implementación	La dirección, todo el personal Moderado por el PFS	En un plazo de 3 meses
Monitorear la implementación del plan de seguridad	PFS y la dirección	En los próximos 2 meses
Revisar las prácticas de seguridad en consulta con todo el personal en presencia de la persona facilitadora, revisar el plan de acción para el próximo paso del proceso	PFS y la dirección	Después de 6 meses
Versión final del plan de seguridad	PFS	En un plazo de dos semanas después de la revisión de las prácticas de seguridad

Los y las facilitadoras pueden preguntar sobre aspectos en los que la organización siente que necesita más apoyo para elaborar su propio plan de trabajo. Deberían acordar dentro de la organización misma cuándo se revisarán los avances y cómo (visita personal, por teléfono, por correo electrónico, etc.). Tanto los y las facilitadoras como las comunidad/organización contraparte debería guardar copias del plan de acción y utilizarlo cuando monitoreen los avances durante la fase de seguimiento.

En casos en los que el grupo de personal completo de la organización no vaya a la reunión de planificación, los y las facilitadoras deben alentar a los participantes a reflexionar sobre cómo asegurarse que sus compañeros y compañeras que no estén presentes puedan enterarse de los temas de gestión de la seguridad. Esto es vital si se busca que los procesos acordados sean incluyentes para mejorar las prácticas de seguridad organizacional y que todos y todas adquieran sentido de pertenencia.

RECOPILANDO INFORMACIÓN RELEVANTE A TRAVÉS DEL MONITOREO

La persona facilitadora puede utilizar una ampliación del formato anterior cuando vuelva a reunirse con la organización durante la fase de seguimiento, cuando se monitoreen los avancen en la implementación del plan.

Acción	Responsable	Cronograma	Cambio observado	Factores (que contribuyen/ limitan los avances)	Acción de seguimiento (por parte de quién)
Definir claramente el papel del PFS y asegurarse de que lo entienden todos los miembros del personal.	La dirección	De inmediato	Se nombra al PFS, se desarrollan los Términos de Referencia, los aprueba el Consejo de Dirección, se anuncia a todo el personal		Ninguna
Crear un espacio para compartir los incidentes de seguridad (IS) y analizar de forma conjunta la situación de seguridad	La dirección	De inmediato	Los IS pasan a formar parte de la agenda de las reuniones semanales del personal	Entender la importancia de los IS	Tenga en cuenta la ausencia frecuente de personal de campo durante estas reuniones: ¿cómo pueden participar en las discusiones sobre IS?
El personal sigue informando sobre, y analizando y reaccionando ante, los IS.	Todo el personal	De inmediato	La información sobre los IS se comparte durante las reuniones semanales del personal	Un ambiente de confianza y respeto en el equipo	Ídem Tiene que desarrollarse un formato para registrar los IS (PFS, en un plazo de una semana – compartir la plantilla con él/ella) El PFS ahora tiene la autoridad para actuar dependiendo del análisis de los IS – necesario organizar las responsabilidades de toma de decisión (la dirección)
Identificar las prácticas de gestión de seguridad existentes	PFS	En un plazo de 2 semanas	Todavía no se ha hecho	PFS está ocupado con otras tareas	La dirección debe ajustar la carga de trabajo del PFS para asegurar su eficacia.

Tal vez sea demasiado ambicioso pensar que cada organización será capaz de lograr cambios fundamentales al enfoque institucional de la gestión de seguridad inmediatamente después del proceso de capacitación. Tal vez sea aconsejable "**empezar en pequeña escala**" y dejar que la organización elija dos riesgos prioritarios y establezca un plan de acción que se centre en mejorar las capacidades para gestionarlos. Una vez que se hayan logrado avances y haya aumentado el compromiso de toda la organización con la seguridad, la persona facilitadora puede brindarle apoyo a la organización para lograr un cambio más profundo y más fundamental durante un largo período de tiempo, utilizando el mismo formato.

A través de su compromiso con las y los DDH, se alienta a los y las facilitadoras a que sigan en contacto con ellas y con ellos, ya sea en reuniones presenciales cuando sea posible y necesario, o a través de otros medios de comunicación seguros. Si la persona facilitadora alienta a que se hagan consultas con regularidad y responde a las preguntas y peticiones fortalecerá su relación con las y los

DDH, motivándolos en su compromiso. Dar consejos por teléfono o por correo electrónico, compartir materiales, u organizar debates en Skype son acciones de seguimiento que deberían llevar a cabo los y las facilitadoras como parte de su contribución a las metas de la contraparte. Durante las sesiones de seguimiento en persona, las y los facilitadores deberían: **(a) evaluar los avances** en relación con el plan de acción y **registrar información** (sobre lo que ha ocurrido o lo que no ha ocurrido) en la hoja de monitoreo, y **(b) brindar el apoyo técnico que pueda necesitarse** para asegurarse de que los pasos establecidos en el plan se están llevando a cabo, y que se está logrando la meta general.

Al incluir elementos de monitoreo en sus interacciones con las y los DDH, los y las facilitadoras tienen la oportunidad de ayudar a las organizaciones a hacer una pausa y volver a reconsiderar sus metas y estrategias y hacer los ajustes que sean necesarios. Captar los puntos clave de este proceso pueden ser puntos de aprendizaje esenciales para los y las facilitadoras y también pueden mejorar los procesos futuros.

Al final del proceso, idealmente establecido según un calendario definido previamente, tanto la persona facilitadora como las y los DDH deberían evaluar si se han cumplido los objetivos y sintetizar la experiencia de aprendizaje de tal modo que sirva para mejorar sus métodos de trabajo futuros.

¿CÓMO PUEDEN APRENDER DEL PROCESO LAS Y LOS FACILITADORES?

La rendición de cuentas a menudo es lo primero que viene a la mente cuando se menciona el monitoreo, pero las oportunidades de aprendizaje son lo más valioso para los y las facilitadoras en sus esfuerzos continuos para mejorar la forma en que llevan a cabo su trabajo. Como se mencionó anteriormente, si van a aprender del proceso de monitoreo, los y las facilitadoras necesitan reservarle tiempo y emplear los recursos y herramientas que les permitirán captar y analizar la información.

Los y las facilitadoras deberían asegurarse de que las y los DDH de las organizaciones y las comunidades con las que trabajan estén en el centro del proceso. Es decir, que deben jugar un papel clave en la planificación y la implementación del proceso y dar sus puntos de vista sobre los avances y sobre los factores que contribuyen al éxito o a hacer que sea más difícil lograrlo.

BIBLIOGRAFÍA

- David A. Kolb & Ronald Fry (1975). "Toward an Applied Theory of Experiential Learning". In C. Cooper (Ed.). Theories of Group Process. John Wiley. London.
- AI SPA 2013, Barefoot Collective (2011). Designing and Facilitating Creative Learning Activities, A Companion Booklet to the Barefoot Guide on Learning Practices in organisations and social change. Vea: http://www.barefootguide.org/designing-and-facilitating-creative-learning-activities.html
- Linda-Darling Hammond, Kim Austin, Suzanne Orcutt & Jim Rosso (2001). How People Learn, Introduction to Learning Theories. Stanford. Stanford University School of Education. Vea: http://www.stanford.edu/class/ed269/hplintrochapter.pdf
- Carol Dweck (2006). Mindset: The new psychology of success. New York. Random House.
- Sarah Earl, Fred Carden & Terry Smutylo (2001). Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programs (Mapeo de alcances: incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo). IDRC. Vea: http://web.idrc.ca/openebooks/959-3/
- Kaia Ambrose & Huib Huyse (2009). "Considerations for learning-oriented Monitoring and Evaluation with Outcome Mapping. OM Ideas". Outcome Mapping Learning Community. Vea: http://www.outcomemapping.ca

PREPARAR LAS SESIONES DE LOS TALLERES

Este capítulo explica cómo preparar e impartir las sesiones a fin de desarrollar capacidades de protección con organizaciones de derechos humanos y comunidades. Asimismo, este capítulo está diseñado para ayudar a las y los facilitadores a preparar las sesiones utilizando el Nuevo Manual de Protección (NMP) como recurso principal. Se sugiere leer con atención esta parte introductoria antes de empezar con las secciones siguientes.

ESTRUCTURA

Cada sesión debería basarse en las sesiones previas. Sin embargo, dependiendo de las necesidades de las comunidades/organizaciones y considerando los acuerdos previos, tal vez las y los facilitadores no deseen seguir el orden exacto de esta Guía. Si es el caso, deberían ser conscientes que algunas actividades de aprendizaje tendrán que adaptarse.

REFERENCIA A LOS CAPÍTULOS DEL NMP

Cada capítulo de esta Guía se refiere a un capítulo, o varios capítulos relevantes del NMP.

> **CAPÍTULO X.X** DEL NPM
> TÍTULO DEL CAPÍTULO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Las y los facilitadores encontrarán los objetivos clave de cada sesión bajo este apartado (a saber, los principales conceptos y métodos de protección que se utilizarán).

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

> Objectivo de Aprendizage 1
> Objectivo de Aprendizage 2

MENSAJES CLAVE

Estos mensajes recalcan los elementos centrales que las y los participantes deben obtener de cada sesión; se desarrollan durante las actividades de aprendizaje y los "Consejos para la facilitación".

MENSAJES CLAVE

> Mensaje clave 1
> Mensaje clave 2

LA SESIÓN

Esta sección contiene actividades sugeridas de aprendizaje y una guía paso a paso para acompañar cada sesión. Las y los facilitadores deberían considerar el programa que se presenta como una guía aproximada. La intención es dar ideas con las cuales puedan crear su propia sesión. Esta sección incluye una lista de materiales para ayudar a la preparación, pero se alienta la creatividad de las y los facilitadores y a utilizar sus propias propuestas. Por último, la sección indica los desafíos principales a los que seguramente se enfrentarán las y los facilitadores al impartir la sesión (por ejemplo, las preguntas que pueden hacer los participantes o posibles desafíos, etc.). Esto pretende ayudarles a anticipar las dificultades y prepararse para ellas.

LA SESIÓN

DESAFÍOS QUE PUEDEN SURGIR DURANTE LA SESIÓN:

→ Desafío 1
→ Desafío 2

LA SESIÓN PASO A PASO:

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Esta sección contiene ejemplos de actividades de aprendizaje (por ejemplo, debates en grupo, juegos de rol, etc.). En la medida de lo posible, las actividades han sido diseñadas para ser utilizadas, ya sea con grupos de capacitación homogéneos, que vienen de la misma organización, o con grupos mixtos. Los ejemplos pueden aplicarse a comunidades rurales u organizaciones urbanas.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDADE 1

ACTIVIDADE 2

CONSEJOS PARA LA FACILITACIÓN

Estas sugerencias buscan ayudar a las y los facilitadores a entender cómo conducir las actividades de aprendizaje y cómo explicar a los participantes los puntos clave de la sesión.

→ Consejo 1
→ Consejo 2
→ Consejo 3

RECURSOS ADICIONALES

Al final de cada sección, hay una lista de recursos adicionales que tal vez las y los facilitadores quieran explorar. Esto brinda más perspectivas sobre los temas que se tocan en el NMP, así como ideas adicionales para crear su propio taller.

RECURSOS ADICIONALES

> Van Brabant. Op. Cit. Ch (pp. 22-38).
> FLD. Op. Cit. Chapter 6.
> Comité Cerezo Mexico e Cit. Chapter 2. (pp. 31-3

> Koenraad Van Brabant (2000). Operational Security Management in Violent Environments. A Field Manual for Aid Agencies. Overseas Development Institute. London.
> Front Line Defenders (FLD) (2011). Manual sobre seguridad: Pasos prácticos para defensores/as de derechos humanos en riesgo. Front Line. Dublín.
> Comité Cerezo México, Fray Francisco de Vitoria O.P., A.C. et al. (2010). Manual de Introducción. La Seguridad en las Organizaciones Civiles y Sociales. México.
> Colectivo ANSUR (2012). Tejidos de Protección.
> Protection International & Udefegua (2009). Cuidándonos: Guía de protección para defensores y defensoras de derechos humanos en áreas rurales. Guatemala.

VISIÓN GLOBAL DEL TALLER

Las sesiones presentadas en este capítulo comparten una lógica común. Todas tienen una estructura similar, informada por la secuencia de los contenidos de un taller de seguridad ideal, hipotético. Sin embargo, las y los facilitadores tienen la libertad de omitir algunas sesiones, como las de análisis del contexto o seguridad digital, que, dependiendo de las circunstancias, tal vez no siempre sean necesarias. De manera similar, la sesión sobre redes de protección se centra principalmente en el ámbito rural, ya que un objetivo definido en términos de creación de un plan formal de seguridad no siempre es apropiado para el trabajo con comunidades u organizaciones que trabajan en regiones aisladas.

ENFOQUE INTEGRAL

Cuando se habla de protección y seguridad es importante mantener un enfoque integral que tenga en cuenta todos los aspectos relevantes (físico, digital y psicosocial). Note que la seguridad incluye temas de almacenamiento, comunicaciones y gestión de la información y que cada aspecto presentado está interrelacionado. Sin embargo, esto no quiere decir que se puede abordar todo al mismo tiempo. Por esta razón, las y los facilitadores necesitan ser conscientes de la naturaleza integral de la capacitación que están facilitando y tener presente qué aspectos se pueden incluir, así como decidir cuándo hacerlo junto con los y las participantes

TEMAS DE GÉNERO Y OTROS TEMAS SOCIALES

En el ámbito de la protección y la seguridad, como en otras áreas, es fundamental mantener una perspectiva de género y de otros factores sociales que llevan consigo el riesgo de discriminar (la etnicidad, la edad, la diversidad sexual, etc.) y a la vez seguir un enfoque integrador y diferenciado de identidades. Si bien este aspecto se resalta en cada sesión, es importante que las facilitadoras y los facilitadores apliquen esta perspectiva de forma crítica a través de todo el proceso de capacitación.

1. EVALUANDO SU ENTORNO

> **CAPÍTULO 1.1. DEL** NMP
LA TOMA DE DECISIONES SOBRE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

> Entender por qué es importante analizar las implicaciones del entorno en la seguridad del trabajo.
> Utilizar distintos métodos para realizar un análisis del contexto y de los actores involucrados.

MENSAJES CLAVE

> Las personas defensoras se enfrentan a riesgos, pero no todas enfrentan los mismos riesgos.
> Los riesgos a los que se enfrentan las y los DDH dependen del contexto (amenazas) y de sus propias vulnerabilidades y capacidades.
> Tanto el contexto como las amenazas, vulnerabilidades y capacidades son dinámicos. Por lo tanto, el riesgo también es dinámico y puede cambiar en cualquier momento.

LA SESIÓN

DESAFÍOS QUE PUEDEN SURGIR DURANTE LA SESIÓN:

→ Los métodos presentados durante la sesión buscan captar la complejidad del entorno en que trabajan las y los DDH y, en consecuencia, deberían adaptarse. Tenga en cuenta que necesitará familiarizarse con estos métodos de trabajo antes de los talleres. Probablemente, éstos no son fáciles de entender a primera vista.

→ Para esta sesión las y los facilitadores necesitarán contar con una comprensión básica del contexto de trabajo de los participantes a fin de iniciar un debate con ejemplos concretos. Esta información habrá de recopilarse en la fase de diagnóstico (vea el Capítulo 3 de ce Manuel Anexo 1 – Fase de diagnóstico).

→ Para favorecer una mejor comprensión, sea tan concreto como sea posible y enfóquese en las experiencias de los participantes del taller.

→ Tenga en cuenta las necesidades de protección específicas de las defensoras de derechos humanos (amenazas, vulnerabilidades, capacidades y el tipo de incidentes a los que posiblemente tengan que enfrentarse)

→ Las y los facilitadores tienen que tomar en cuenta las particularidades de otras categorías sociales relevantes cuando evalúen los riesgos (por ejemplo, defensores indígenas, personas defensoras LGBTI, personas defensoras con algún tipo de discapacidad, etc.).

→ La composición del grupo es importante:

- Con grupos homogéneos, los ejemplos y los ejercicios tienen que provenir, en la medida de lo posible, de su contexto.
- Con grupos heterogéneos (con participantes de distintas organizaciones), los ejemplos deben captar algunas experiencias de cada grupo. Tal vez necesite diseñar los ejercicios en grupo para explorar ejemplos hipotéticos que le permitan asegurar que todos entiendan de la misma manera los temas. En este caso, la persona facilitadora tiene el reto de brindar suficiente información de referencia y contextual a los participantes para que sean capaces de hacer los ejercicios.

LA SESIÓN PASO A PASO:

Tiempo	Tiempo acumulado	Actividad	Herramientas /procedimientos /materiales
5´		**Introducción:** • De la bienvenida y haga una ronda de presentaciones; • Establezca los objetivos y estructura del taller; • Explique por qué es importante analizar el contexto de trabajo.	Tenga los puntos listos en un papelógrafo o una diapositiva de PowerPoint.
15´	20’	**Actividad de aprendizaje:** • Propicie el debate de la siguiente afirmación: “Todas las personas DDH enfrentan riesgos, pero no todas enfrentan los mismos riesgos”. • Actividad opcional si cuenta con suficiente tiempo: • Visualizar el contexto (si se incluye esta actividad, ajuste el horario).	Papelógrafo Tarjetas en blanco Marcadores
15´	35’	**Actividad de aprendizaje:** hacer preguntas	Lista de las preguntas relevantes en el papelógrafo del NMP
10´	45’	Explicación de un análisis de campo de las fuerzas	Diagrama de campo de las fuerzas Papelógrafo Tarjetas Cinta adhesiva
30´	75’	**Actividad de aprendizaje:** análisis de campo de las fuerzas	
15´	90’	Explicación del análisis de los actores/partes interesadas	Papelógrafos Matriz de las partes interesadas
60´	15’	**Actividad de aprendizaje:** análisis de los actores/partes interesadas	
10´	160’	**Conclusiones**	
		CALCULAR EL TIEMPO: 180 MINUTOS (3 HORAS), INCLUIDA UNA PAUSA DE 20 MINUTOS.	

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

DEBATIR LA AFIRMACIÓN "TODAS LAS PERSONAS DDH ENFRENTAN RIESGOS, PERO NO TODAS ENFRENTAN LOS MISMOS RIESGOS"

Preséntele al grupo la afirmación y escríbala en un papelógrafo. Invite a los participantes a responder a la afirmación y a que expliquen su razonamiento. Haga hincapié en los elementos clave de sus contribuciones anotándolos en el papelógrafo (por ejemplo, la importancia del perfil del defensor o defensora, su ubicación, género, los recursos disponibles para gestionar los riesgos, las organizaciones aliadas, etc.). Estos elementos serán útiles en otros momentos de la sesión.

- → Esta actividad normalmente rinde buenos resultados y eleva el nivel de actividad en la sala ya que las personas están debatiendo la afirmación y dando ejemplos de sus propias experiencias.
- → El resultado del debate brinda un punto de entrada para explorar por qué es importante analizar el contexto de trabajo de cada quien. Es vital que los participantes entiendan que son parte de una compleja red de actores que se ven influenciados por la toma de decisión política y que se den cuenta que no llevan a cabo su trabajo de derechos humanos de manera aislada.
- → Los debates en el transcurso de la sesión están diseñados para ayudar a los participantes a entender cuáles son los temas y los actores que tienen un impacto en su trabajo y en quienes tiene a su vez un impacto el trabajo que hacen. Esta mayor comprensión hace que mejore la habilidad de las y los DDH para tomar decisiones informadas sobre qué normas y procedimientos de seguridad aplicar.
- → Cuando guie los debates, es crucial que además de reflexionar desde una perspectiva nacional/regional, también se entiendan sobre todo las dinámicas en el contexto local en el que trabajan los participantes.

VISUALIZAR EL CONTEXTO (ACTIVIDAD OPCIONAL)

Se les pide a todos los participantes que identifiquen y anoten en las tarjetas los elementos del contexto político, económico y social que tienen un impacto en la seguridad de sus organizaciones o comunidades. Bastan dos o tres tarjetas por participante. Cada uno de los participantes leerá su tarjeta en voz alta y explicará la razón detrás de lo que anotó.

Como facilitador/a usted es responsable de agrupar las tarjetas según los distintos temas en un papelógrafo o en la pared (tendrá que identificar los temas que surjan durante la sesión). Por último, usted debe resumir los resultados de la sesión. Deje las tarjetas a la vista para que las y los participantes las consulten cuando sea necesario durante el resto de las sesiones del taller.

MÉTODO 1 – HACER PREGUNTAS

Es una de las herramientas que ayuda a las y los defensores a entender y analizar mejor su entorno de trabajo. Para mostrar la importancia de realizar preguntas que le permitan entender el entorno de trabajo de los participantes, **formule preguntas abiertas** que les alienten a encontrar soluciones y evite preguntas que lleven a la simple respuesta "sí" o "no". Si logra hacerlo con éxito se dará cuenta de que el debate fluye con naturalidad. Las preguntas se van complementando y una respuesta lleva a otras preguntas.

Puede utilizar como apoyo la lista de preguntas útiles del capítulo relevante del **NMP (pp. 20-21)**. Cuando sea posible, elabore sus preguntas relacionadas con el contexto familiar a los participantes.

MÉTODO 2 – ANÁLISIS DE CAMPO DE LAS FUERZAS

Esta herramienta puede ayudar a los participantes a visualizar las fuerzas que apoyan o dificultan el trabajo de las y los DDH. Se basa en el supuesto de que las preocupaciones de seguridad vienen de "fuerzas de oposición" y que la estrategia de seguridad tiene que aprovechar la fuerza e influencia de las "fuerzas de apoyo" que facilitan a las y los DDH conseguir sus objetivos.

Para explicar la herramienta, siga la ilustración siguiente en un papelógrafo:

Para ayudar a los participantes a entender esto, utilice ejemplos de objetivos de trabajo y de partes interesadas que les sean familiares a los participantes y provengan de su entorno de trabajo.

Reparta tres tarjetas a cada participante y pídale que enumere las fuerzas que operan en su entorno de trabajo. Para visualizar el análisis, pídale a los participantes que uno por uno se acerquen al papelógrafo para agrupar sus tarjetas, dependiendo si éstas brindan apoyo, oposición o si se desconoce su efecto. Tendrán que explicar su elección. Utilice cinta adhesiva para pegar las tarjetas. Si lo desea, indague más, haciéndoles preguntas adicionales a los participantes sobre su elección, si siente que lo que le han dicho es superficial (por ejemplo, cuando trabajan sobre los desalojos y presentan a la Iglesia como fuerza de apoyo, sin tener en cuenta las grandes extensiones de tierra que le pertenecen a la misma; o identificando a la policía como fuerza de apoyo, a pesar de que haya elementos para presumir que posiblemente esté vinculada a actores ilegales).

Esto generará un debate y es probable que lleve a más distinciones entre la partes interesadas y la identificación de subcategorías que tomen distintas posturas en relación con los objetivos de trabajo que buscan conseguir las y los DDH (por ejemplo, los medios de comunicación pueden subdividirse entre los medios que están controlados por el gobierno y los medios que están en manos del sector privado, si representan posturas distintas).

Seguramente surgirán preguntas de los participantes en relación a las fuerzas con dirección desconocida. Caso por caso, los participantes tal vez quieran considerar estas como fuerzas de apoyo, argumentando que no representan un riesgo concreto al trabajo de las y los DDH, o decidan monitorearlas con regularidad para evaluar si cambiaron su postura y se convierten ya sean en fuerzas de apoyo o de oposición. En algunos casos se han hecho esfuerzos para transformar las fuerzas desconocidas en fuerzas de apoyo, por ejemplo al capacitarlas sobre los objetivos que buscan las y los DDH. Esto se relaciona con actividades de campañas e incidencia.

MÉTODO 3 – ANÁLISIS DE LOS ACTORES O PARTES INTERESADAS

Esta es la más compleja de las tres herramientas y le añade un nivel adicional al análisis, a saber, los intereses que tienen las partes en relación a un tema en particular y la interrelación entre las distintas partes interesadas con quienes está en contacto la persona desfensora. Esto representa una labor importante pues requiere conseguir la mayor información disponible a fin de tomar decisiones sobre protección.

Pídale a los participantes que hablen sobre cómo entienden ellos y ellas el término "actores interesados" y juntos lleguen a una definición. Después comparta las distintas categorías de actores o partes interesadas, tal y como las presenta el **NMP (p. 22)**, resumiendo sus compromisos y obligaciones para la protección de las y los DDH. Para contextualizar, permita a los participantes nombrar las partes interesadas dentro de su propio entorno de trabajo para cada una de las tres categorías.

Tenga en cuenta que las estrategias y las acciones de las partes interesadas a menudo se confunden. Con frecuencia, existe una brecha considerable entre las obligaciones de las partes interesadas y su puesta en práctica. Este ejercicio busca ilustrar y analizar la complejidad del contexto.

Comparta con los participantes los cuatro pasos para el análisis de actores o partes interesadas, así como lo esboza el **NMP (p. 25)** y utilice ejemplos locales para facilitar la comprensión.

Diseñe una matriz de partes interesadas para ordenar y facilitar la sistematización de la gran cantidad de información que generará el análisis del contexto. Se necesita mucho espacio para este ejercicio, por lo tanto utilice un área amplia en el suelo o la pared (cubra el área con papelógrafos o divídala utilizando tarjetas u otros marcadores). Permita a los participantes que elijan una serie de actores o partes interesadas entre la lista generada durante el análisis del campo de las fuerzas y ayude a ubicarlos en la matriz mostrando el capítulo relevante del NMP.

Dentro de cada casilla, que está en la intersección entre las columnas y las filas que corresponden a la misma parte interesada, los participantes tienen que incluir:

- → las metas y los intereses de las partes implicadas en proteger (o agredir) a las y los DDH.
- → las estrategias de las partes interesadas en relación con la protección de (o la agresión contra) las y los DDH.
- → la capacidad de las partes interesadas para agredir a las y los DDH, o las vulnerabilidades al brindarles protección.
- → la voluntad de las partes interesadas para agredir o proteger a las y los DDH (baja/mediana/alta).

Dentro de las demás casillas, es decir, donde se encuentra la intersección entre dos partes interesadas, los participantes deben considerar la relación que existe entre ambas partes en relación con la estrategia y los temas de protección.

Dependiendo de la cantidad de personas que participan en el taller y sus papeles, en este ejercicio se puede trabajar con el grupo completo (cuando son talleres pequeños) o en parejas. A cada pareja de participantes se le asignan dos partes interesadas y se les pide que describan las características de las partes interesadas y su relación con los demás actores de la matriz. Al final del ejercicio, los resultados deberían compilarse y las descripciones que se solapan o son inexistentes deberían debatirse en plenaria.

Por último, pídale a los participantes que identifiquen y anoten las implicaciones concretas en el ejercicio de su trabajo. Las posibles respuestas pueden referirse a: una falta de contacto con las partes a quienes les interesa velar por la protección de las y los DDH, o la existencia de algunos actores que pretenden perjudicar a las y los DDH, pero que pueden ser susceptibles a la influencia de las partes que apoyan. La estrategia de seguridad tiene que desarrollarse aprovechando esta situación.

- → Esta es una de las herramientas más complejas del manual y a menudo a los participantes les cuesta trabajo ponerla en práctica. Para lograr resultados concretos será necesario dar buenas explicaciones y acompañar a los participantes muy de cerca durante el proceso de análisis.
- → Cuando se trata de las actividades de análisis de los actores, si cuenta con pocos participantes (hasta ocho), no necesita dividirlos en grupos más pequeños. Si cuenta con un grupo más grande, se le recomienda que lo divida. El taller puede tomar más tiempo, ya que los grupos llevan a cabo cada una de las actividades de aprendizaje. Necesita adaptar el horario de la sesión en consecuencia.

COMENTARIO GENERAL

→ Por favor observe que el programa que se sugiere en la guía paso a paso de la sesión solamente incluye un ejercicio por método de análisis. No hay tiempo suficiente para utilizar todas las actividades de aprendizaje durante la sesión. Si desea emplearlas todas, tiene que reorganizar el horario. Además, las distintas actividades de aprendizaje de este capítulo se complementan y se recomienda que se utilicen de manera consecutiva.

→ Para ayudar a la comprensión, sea lo más concreto posible y apéguese, en la medida que pueda, a las experiencias de los propios participantes. Señale a los participantes la interconexión entre las distintas partes interesadas y cómo esto puede influir en los riesgos.

CONCLUSIÓN

Solicite a los participantes que identifiquen puntos clave de aprendizaje. Esto servirá para resumir la sesión que ayudará a los participantes a procesar y estructurar la información que han recibido. Como facilitador/a tiene que vincular esto con los objetivos de aprendizaje establecidos previamente, utilizando el ejercicio como una forma de evaluar si se han cumplido o no.

Pregunte a los participantes qué métodos prefieren y por qué. Sus respuestas le ayudarán a identificar y a volver a las áreas del contenido que no se entendieron plenamente o no quedaron muy claras.

Si los ejercicios se basaron en un contexto realmente familiar a los participantes, guarde los papelógrafos más relevantes que se hayan elaborado durante el trabajo en grupo y las sesiones de lluvia de ideas. Si hay suficiente espacio y es un entorno seguro, puede dejar los papelógrafos en la pared de la sala de reuniones como referencia y material para las sesiones siguientes.

Al terminar la sesión, usted entenderá mejor el contexto de las y los participantes y este conocimiento a su vez le servirá para las sesiones siguientes.

RECURSOS ADICIONALES

> Van Brabant. Op. Cit. Capítulo 3.2. (pp. 22-38).

> FLD. Op. Cit. Capítulo 6.

> Comité Cerezo México et al. Op. Cit. Capítulo 2. (pp. 31-35).

> Colectivo ANSUR. Op. Cit. (pp. 33-35).

2. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

> **CAPÍTULO 1.2** DEL NMP
CÓMO VALORAR EL RIESGO: AMENAZAS, VULNERABILIDADES Y CAPACIDADES

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

> Defina los conceptos de amenaza, vulnerabilidad y capacidad.
> Lleve a cabo un análisis de los riesgos.
> Adopte el concepto de riesgo.

MENSAJES CLAVE

> El riesgo es un concepto dinámico, que cambia con el paso del tiempo y debe evaluarse regularmente.
> El riesgo es un concepto subjetivo que siempre depende del contexto, las capacidades y las vulnerabilidades de cada defensor y defensora, y de cada organización. La forma en que se percibe y se tolera el riesgo también varía dependiendo de las personas o las organizaciones.
> El riesgo es directamente proporcional a la amenaza. En principio, si no existe amenaza, no existe riesgo (aunque es importante estar preparado en caso de que se presenten amenazas).

LA SESIÓN

DESAFÍOS QUE PUEDEN SURGIR DURANTE LA SESIÓN:

→ A veces a los participantes les cuesta trabajo distinguir entre amenazas y riesgos.
→ Las y los participantes pueden confundir los elementos del contexto con las vulnerabilidades.
→ Considerar las necesidades de protección específicas que tienen las defensoras de derechos humanos (en cuanto a las amenazas, vulnerabilidades y capacidades, tipo de incidentes de seguridad, etc.)
→ Hay que tener en cuenta las particularidades de otras categorías sociales relevantes cuando se evalúen los riesgos (por ejemplo, defensores de pueblos indígenas, de personas defensoras LGBTI, de personas defensoras con algún tipo de discapacidad etc.).

LA SESIÓN PASO A PASO:

Tiempo	Tiempo acumulado	Actividad	Herramientas/ procedimientos / materiales
5´		**Introducción:** • Objetivos y estructura de la sesión ;	Tenga los puntos listos en un papelógrafo o una diapositiva de PowerPoint
15'	20'	**Defina amenaza / vulnerabilidad / capacidad / riesgo** (la ecuación de riesgos y la balanza de riesgos). Haga una presentación oral o proyecte un video clip sobre el análisis de riesgos. Escriba las definiciones en el papelógrafo y déjelo a la vista.	Computadora portátil/proyector/altoparlantes para el video clip sobre análisis de riesgos. Ecuación y/o escala de riesgos dibujadas en el papelógrafo
20'	40'	**Entender los conceptos de riesgo, amenaza, vulnerabilidad y capacidad.** • Actividad de aprendizaje 1: representar los riesgos, las amenazas, las vulnerabilidades y las capacidades.	Papelógrafos Tarjetas Marcadores Ilustración del análisis de riesgos
75´	115'	**Aplique estos conceptos:** • Explicación del ejercicio: aplique el análisis de riesgos a una organización/comunidad. • Actividad de aprendizaje 2: enumere las amenazas, vulnerabilidades y capacidades. • Actividad de aprendizaje 3: evaluación conjunta de riesgo.	Tabla 3: "La información necesaria para evaluar la vulnerabilidad y la capacidad de un grupo" (NMP, pp. 33-37)
10´	125'	**Conclusión**	
		CALCULAR EL TIEMPO: 145 MINUTOS (2 HORAS Y 25 MINUTOS), INCLUIDA UNA PAUSA DE 20 MINUTOS	

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

DEFINA AMENAZA / VULNERABILIDAD / CAPACIDAD / RIESGO

Basándose en el papelógrafo que muestra la ecuación (o balanza) de riesgos, defina los conceptos de riesgo, amenaza, capacidad y vulnerabilidad. Dependiendo de los niveles de comprensión comprobados por las y los participantes, puede elegir entre presentarles las definiciones que vienen incluidas en el manual o dejar que el grupo realice una lluvia de ideas y llegue a las definiciones de manera conjunta. Si opta por la segunda opción, asegúrese de señalar los siguientes puntos clave, centrales para las definiciones:

- → **Riesgo**: un evento que es posible, que tal vez ocurra o tal vez no, y que, si ocurre, puede resultar en daños o perjuicios.
- → **Amenaza**: una declaración o manifestación de intención de causar daños o perjuicios.
- → **Capacidad**: fortalezas o recursos que mejoran la seguridad.
- → **Vulnerabilidad**: cualquier factor que hace que sea más probable que el daño se materialice o que resulte en peores perjuicios

Por otro lado, tal vez opte por mostrar el video que explica la ecuación de riesgos, utilizando una computadora, altoparlantes y un proyector. Al final del video, permita que las y los participantes reiteren las

características claves de cada concepto para asegurar que los entienden.

Cuando las personas participantes ya no tengan más preguntas, pase a ilustrar los conceptos.

→ Entender los riesgos es central para la gestión exitosa de la seguridad. Por lo tanto, esta sesión es parte central del taller y es esencial que los participantes internalicen los conceptos antes de pasar a las sesiones siguientes.

→ Explicar que los riesgos necesitan analizarse por partes. De no ser así, puede parecer un peligro demasiado abrumador. Cuando analizan los riesgos por partes, los participantes se dan cuenta que se ven compuestos por varios elementos, sobre los que pueden trabajar por separado para minimizar el riesgo.

ENTENDER LOS CONCEPTOS DE RIESGO, AMENAZA, VULNERABILIDAD Y CAPACIDAD

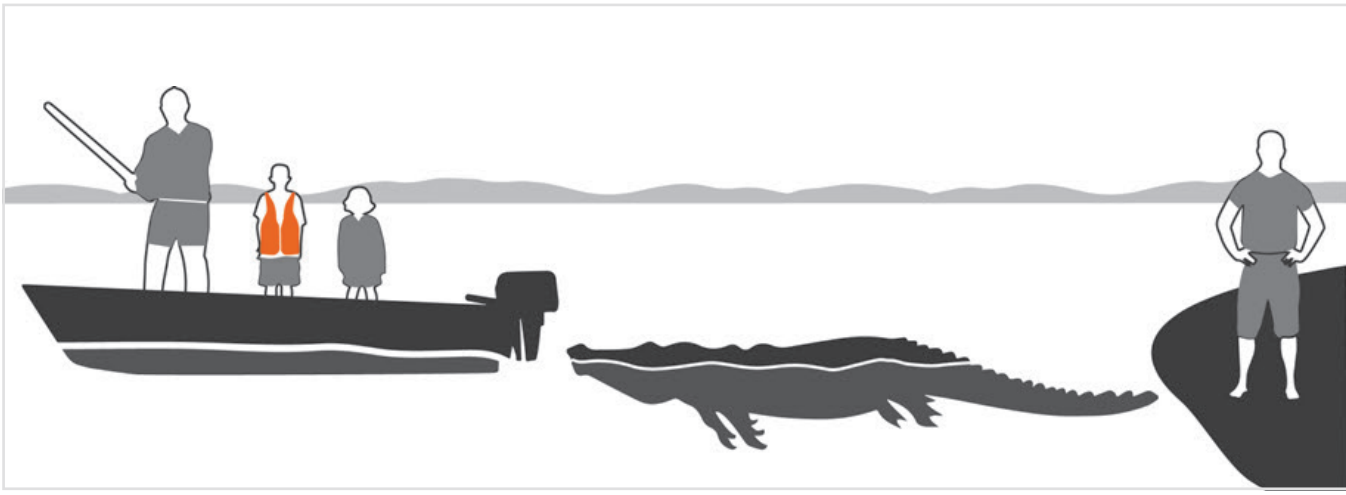
REPRESENTAR LOS RIESGOS, LAS AMENAZAS, LAS VULNERABILIDADES Y LAS CAPACIDADES.

Elija la representación que le parezca más atinada y más cercana a las vivencias y los contextos del grupo participante:

→ **ILUSTRACIÓN N°1 :**

Dos niños están a bordo de una lancha en un río, con un adulto. El adulto es mucho más grande que ellos y lleva un gran palo de madera. Uno de los niños tiene chaleco salvavidas y sabe nadar, mientras que el otro no tiene chaleco y no sabe nadar. El padre de los niños está mirando desde la orilla del rio, en el que hay cocodrilos.

Instrucciones: mientras les cuenta la historia a los participantes, dibuje la escena en el papelógrafo (o tenga una versión impresa en grande, en la pared). Después pida a los participantes que identifiquen las amenazas en la escena, las vulnerabilidades y capacidades de los dos niños



- **Amenazas**: el adulto, que amenaza con lastimar a los niños; el río; el cocodrilo que puede comerse a los niños.
- **Riesgos**: que se ahoguen, que se los coma el cocodrilo, que el adulto los golpee.
- **Vulnerabilidades**: no tener chaleco salvavidas, no saber nadar, la falta de fuerza física para disuadir al hombre que lleva el palo.
- **Capacidades**: el chaleco salvavidas, saber nadar, que el padre de los niños esté mirando (si puede actuar).

→ **ILUSTRACIÓN 2:**

Dibuje una amenazante nube de lluvia. Pregunte a los participantes cuáles son los riesgos que repre senta esta amenaza y cuáles serían sus vulnerabilidades y capacidades. Puede ilustrar estos elementos de la siguiente manera:

AMENAZA
(LLUVIA)

RIESGO
(MOJARSE)

VULNERABILIDAD
(SANDALIAS, SIN ABRIGO, SIN PARAGUAS)

CAPACIDAD
(BOTAS, PARAGUAS, ABRIGO)

→ **ILUSTRACIÓN 3:**

Copie la ilustración a continuación en un papelógrafo y póngalo en la pared (utilice la computadora y el proyector si están disponibles). Empiece por preguntar a los participantes qué ven en este dibujo y después pídales que identifiquen los riesgos, las amenazas, las vulnerabilidades y las capacidades (aunque tal vez hayan empezado a hacerlo al responder a la primera pregunta, en cuyo caso no tiene que hacerles estas preguntas).

- **Amenaza**: dos personas amenazan con empujar la roca.
- **Riesgo**: que la mujer se lastime o muera al caerle encima la roca.
- **Vulnerabilidades**: estar sola, no ser consciente de que hay personas que la están amenazando.
- **Capacidades**: las personas que representan a la comunidad están menos expuestas al riesgo que la mujer, ya que se encuentran del otro lado del río, abrigadas por el bosque y pueden ver la roca. Podrían advertir a la mujer del riesgo al que se enfrenta. La casa es la capacidad (puede resguardarse en ella).

Vuelva a la ecuación (o balanza) de riesgos en el papelógrafo y muestre una vez más cómo se interrelacionan los distintos componentes: para reducir el riesgo, las y los DDH tienen que reducir deliberadamente sus vulnerabilidades, aumentar sus capacidades y tratar de reducir la amenaza (mejor aún si la persona que está amenazando deja de amenazar). Haga hincapié en el hecho que las vulnerabilidades y las capacidades son variables internas, en las cuales pueden trabajar las personas defensoras.

→ La guía le sugiere que elija una de las tres ilustraciones para explicar más en detalle con componentes del riesgo. Si usted prefiere presentar dos, necesita adaptar el horario de la sesión.

→ Independientemente de la ilustración que utilice, guíe a los participantes para que identifiquen los riesgos, las amenazas, las vulnerabilidades y las capacidades refiriéndose a la definición de estos conceptos que desarrolló anteriormente. Deje las ilustraciones y las definiciones en la pared como referencia.

→ Tome en cuenta que para el primer y el tercer caso, por lo menos una de las amenazas principales es intencional. Es decir que la persona que supone una amenaza tiene el potencial de pensarlo bien y decidir retirarla, mientras que en el segundo caso, la lluvia es un peligro natural y las personas no pueden "detenerla"

APLIQUE ESTOS CONCEPTOS

Si todos los participantes pertenecen a la misma organización o red, puede emplear las siguientes actividades de aprendizaje. Si las personas que participan vienen de distintas organizaciones y no comparten las mismas experiencias y conocimientos, utilice el ejemplo que se encuentra más adelante en la sección "trabajando con varios grupos".

ENUMERE LAS AMENAZAS, VULNERABILIDADES Y CAPACIDADES

Una vez que hayan quedado claros los conceptos de riesgo, amenaza, capacidad y vulnerabilidad, apoye a los participantes para que los apliquen a sus propias realidades.

Si cuenta con suficientes participantes (al menos 12), forme tres grupos. Distribuya tarjetas amarillas (vulnerabilidades) al primer grupo, tarjetas azules (capacidades) al segundo grupo, y tarjetas rojas (amenazas) al tercer grupo (si no tiene tarjetas de color, por favor asegúrese de que las letras "A", "V" o "C" aparezcan claramente en la esquina de las tarjeta, para identificar a qué categoría pertenece cada una). Pida a los participantes que reflexionen sobre el trabajo que hace su organización.

Cada grupo pasará tiempo trabajando sobre cada uno de los tres conceptos, rotando sus actividades de la manera siguiente: Primera ronda: 15 minutos, segunda ronda: 10 minutos, tercera ronda: 5 minutos. Una persona de cada grupo será la persona de enlace y por lo tanto se quedará en el mismo grupo durante todo el ejercicio. Estos puntos de enlace deben asegurarse que el grupo anote sus vulnerabilidades, capacidades y amenazas en las tarjetas. Como modelo, puede distribuir o proyectar en una pantalla la Tabla 3 (**NMP, pp. 33-37**).

Cuando se trata de un grupo de menos de 12 personas, los participantes tienen que trabajar sobre los tres conceptos a la vez (vulnerabilidades, capacidades y amenazas durante 30 minutos en total).

Tenga en cuenta que una idea que surge de la lluvia de ideas puede ser identificada como capacidad, pero también como vulnerabilidad (o viceversa), dependiendo del enfoque y del contexto. Por ejemplo, una organización tiene que viajar a un área rural remota y necesita un vehículo. Tener un todoterreno nuevo puede ser una capacidad pues será más seguro en cuanto a resistencia/seguridad, pero puede ser también una vulnerabilidad si a los delincuentes o a los actores armados de la zona les interesa apropiarse los vehículos "nuevos". Por otro lado, depender del transporte público tal vez haga que sea más difícil llegar a su destino a tiempo, pero tal vez sea más seguro, ya que es menos probable que le ocurra algo al defensor o la defensora sin que los demás pasajeros sean testigos. Por lo tanto, por favor asegúrese de que las vulnerabilidades y las capacidades identificadas en la sesión sean detalladas (tal vez con dos tarjetas por factor – una como vulnerabilidad y otra como capacidad, explicando por qué puede ser una o otra).

RELACIONE LAS AMENAZAS CON LAS VULNERABILIDADES Y LAS CAPACIDADES

Tome dos minutos para colocar las tarjetas en la parte de la ecuación o balanza de riesgos a la que pertenecen (que debería estar pegada en la pared). Pídale a los participantes que observen la ecuación/balanza de riesgos e inicie el debate. Esto debería ayudar a las y los participantes a visualizar lo que busca conseguirse con esta actividad.

Después, pídale a los participantes que elijan las amenazas más concretas y que identifiquen las vulnerabilidades y las capacidades que se asocian a estas. Si acaso algunas vulnerabilidades y capacidades se relacionan a más de una amenaza (lo que es probable), utilice nuevas tarjetas para crear varias copias de las mismas vulnerabilidades y capacidades, nombrando los riesgos asociados con cada una. Tal vez desee utilizar la tabla a continuación:

Amenazas	Vulnerabilidades	Capacidades	Riesgos
Anote una amenaza	Anote las vulnerabilidades que se asocian a esta amenaza	Anote las capacidades que se asocian a esta amenaza	Anote el nombre del riesgo que se asocia a esta amenaza
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...

Si existe confusión entre riesgos y amenazas, vuelva a la ilustración que haya elegido para iniciar la sesión a fin de ayudar a las y los participantes a que los identifiquen. Aliente el debate entre todo el grupo de participantes (máximo 15 minutos).

TRABAJAR CON VARIOS GRUPOS

Si cuenta con un grupo de participantes que vienen de distintas organizaciones, con distintas vivencias y áreas de trabajo, tal vez quiera desarrollar un ejercicio genérico para que las y los participantes practiquen la aplicación de los conceptos. Uno de estos ejercicios puede ser un estudio de casos como el siguiente que, en la medida de lo posible, adaptará a su contexto:

Dos periodistas trabajan en un país desgarrado por un conflicto civil. Uno de ellos cuenta con larga experiencia profesional, mientras que el otro es bastante joven (aunque recibió capacitación de seguridad y protección). Van en un coche en una carretera secundaria, en un área donde se han reportado enfrentamientos militares. El coche no está blindado. El pavimento de la carretera está en muy malas condiciones, con posibilidades de hundimiento. No hay presencia de la policía o el ejército. Los dos periodistas han avisado a su red de apoyo que van a realizar este viaje. Tienen una relación estrecha con Reporteros Sin Fronteras y trabajan para un medio de comunicación importante. Se dirigen a una comunidad cuyos miembros han recibido amenazas de muerte por parte de grupos paramilitares y guerrillas. Para llegar hasta la comunidad, tienen que pasar por una zona controlada por paramilitares, que tienen vínculos con el gobierno. Cuando llegan a uno de los retenes militares, un guardia les dice de forma muy ambigua: "está bien, pasen, pero vayan con cuidado".

Después, siga los pasos descritos anteriormente (es decir, enumerar las amenazas, vulnerabilidades y capacidades; y relacionar las amenazas a las vulnerabilidades y las capacidades).

- → Adapte los estudios de caso al contexto del grupo de participantes y prepare preguntas para estimular la discusión.
- → Si los participantes confunden elementos del contexto con vulnerabilidades, utilice ejemplos concretos o imágenes para ilustrar la diferencia. También haga hincapié en el hecho que las vulnerabilidades son internas a la organización. Si los participantes confunden los elementos del contexto con vulnerabilidades, haga la pregunta siguiente: "¿Cuáles son sus vulnerabilidades en tal contexto?"
- → Si a los participantes les cuesta trabajo distinguir entre amenazas y riesgos, utilice ejemplos concretos o imágenes para ilustras los conceptos. Es útil recordar a los participantes las definiciones de estos conceptos. El riesgo se refiere a eventos posible, que aunque no sean certeros, pueden ocasionar daños. Una amenaza es la posibilidad de que alguien lastime la integridad física, moral o los bienes de alguien más a través de acciones intencionales y a menudo violentas. Por lo tanto un riesgo es el daño potencial que va asociado a una amenaza, dependiendo de las vulnerabilidades y capacidades de una organización o comunidad (de ahí la utilidad del análisis de riesgo).
- → La diferencia entre las amenazas y las vulnerabilidades: un error común es identificar "la pobreza", "la falta de fondos" o "la desinformación" como amenazas. Tal vez sea más práctico reformular estas vulnerabilidades, a saber "la falta de acceso a fondos" o "la falta de acceso a medios de subsistencia básicos" o "la falta de acceso a información fiable". La razón detrás de esto es que al presentar estas vulnerabilidades de esta forma se dan indicios sobre cómo transformarlas en capacidades. En última instancia, el análisis de riesgos es una herramienta para diseñar un plan a la medida y se necesitan puntos de partida para empezar a elaborarlo.
- → Las agresiones van más allá de la amenaza, pues el daño ya se ha ocasionado. Puede existir el riesgo de convertirse en objeto de agresión. La agresión en sí puede haberse visto precedida de amenazas (es decir, "si te metes donde no te llaman, ya verás lo que te hacemos"), pero la amenaza difiere tanto del riesgo como de la agresión.
- → Tal vez los participantes se sientan abrumados y pregunten qué pueden hacer con los resultados del análisis de riesgos. Tal vez quieran determinar el nivel de riesgos y llegar a un acuerdo sobre cómo responder al mismo. Pero considere que esto puede llevar a debates interminables. Por ello, explíqueles que la gestión de riesgos conlleva una actuación para responder a las amenazas, las vulnerabilidades y las capacidades y que esto se verá de forma más detallada en los capítulos 5.6, 5.7 y 5.8 a continuación. Las actividades que se lleven a cabo en esta sesión se utilizarán en sesiones futuras. Por lo tanto, ¡es importante que conserve los resultados de esta sesión!

CONCLUSIÓN

En plenaria trabaje con el grupo para resumir los puntos de vista que han surgido del debate. Los elementos clave que hay que señalar son:

- → Los riesgos varían dependiendo del nivel de amenaza, pero también las capacidades y vulnerabilidades de cada quien;
- → Los riesgos pueden diferir entre los distintos actores que se encuentran en la misma situación debido a sus distintas capacidades y vulnerabilidades ("Todas las personas DDH enfrentan riesgos pero no todas se enfrentan a los mismos riesgos");
- → El riesgo es dinámico y se ve influenciado por el contexto – tiene que volverse a evaluar con regularidad;
- → Las amenazas son variables externas sobre las cuales las y los DDH tienen una influencia limitada, pero la probabilidad de que se materialicen o que tengan un impacto negativo en las personas defensoras puede reducirse al aumentar las capacidades y reducir las vulnerabilidades.

RECURSOS ADICIONALES

- > Van Brabant. Op. Cit. Capítulo 4.2. (pp. 43-55).
- > FLD. Op. Cit. Capítulo 2.
- > Comité Cerezo México et al. Op. Cit. Capítulo 3. (pp. 35-45)
- > Colectivo ANSUR. Op. Cit.
- > Protection International & Udefegua. Op. Cit.

3. CÓMO COMPRENDER Y VALORAR LAS AMENAZAS

> **CAPÍTULO 1.3.** DEL NMP
CÓMO COMPRENDER Y VALORAR LAS AMENAZAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

> Identificar las amenazas a las que se enfrentan las y los DDH.

> Evaluar la probabilidad de que se lleven a cabo las amenazas, utilizando los cinco pasos que se describen en el NMP.

MENSAJES CLAVE

> Es importante diferenciar entre las amenazas directas (intencionales o fortuitas) y las amenazas indirectas.

> Las y los DDH necesitan ser capaces de identificar los patrones, orígenes y objetivos de las amenazas.

> Es vital manejar el concepto de "constituir" una amenaza.

> Las amenazas siempre tienen un efecto psicológico.

LA SESIÓN

DESAFÍOS QUE PUEDEN SURGIR DURANTE LA SESIÓN:

→ Un análisis de amenazas fiable sólo puede conseguirse si se han identificado claramente los hechos entorno a las mismas.

→ Los participantes pueden tener dificultades a la hora de identificar medidas de seguridad concretas a partir de casos hipotéticos, es decir, de las conclusiones del análisis de amenazas.

→ Tal vez los participantes aleguen que no cuentan con suficiente información para evaluar las amenazas.

→ Tal vez los participantes confundan las amenazas con incidentes de seguridad.

→ Tal vez los participantes hablen de amenazas potenciales y, por lo tanto, se estarán refiriendo a riesgos. Tendrá que esclarecer la diferencia entre amenaza y riesgo (vea los Consejos para la facilitación en la sección precedente 5.2.).

→ Hay que tener en cuenta las necesidades de protección específicas de las defensoras de derechos humanos (en cuanto a las amenazas, vulnerabilidades y capacidades, tipo de incidentes de seguridad, etc.).

→ Hay que tener en cuenta las particularidades de otras categorías sociales relevantes cuando se evalúen los riesgos (por ejemplo, defensores de pueblos indígenas, de personas defensoras LGBTI, de personas defensoras con algún tipo de discapacidad, etc.).

LA SESIÓN PASO A PASO:

Tiempo	Tiempo acumulado	Actividad	Herramientas / procedimientos / materiales
05´		**Introducción:** • Objetivos y estructura de la sesión	Tenga los puntos listos en un papelógrafo o una diapositiva de PowerPoint
40'	45'	**¿Qué es una amenaza?** • Explique los distintos tipos de amenazas. • Identifique las amenazas. • Explique la diferencia entre "amenazar" y "constituir" una amenaza.	Papelógrafo o diapositiva de PowerPoint con afirmaciones sobre "la diferencia entre amenazar y constituir una amenaza". Papelógrafo en blanco. Tarjetas. Cinta adhesiva.
60´	105'	**¿Cómo evaluar una amenaza?** • Explique los cinco pasos que implica evaluar las amenazas. • Actividad de aprendizaje: análisis de amenazas.	Papelógrafo (o diapositiva) con los cinco pasos Copias de los casos en papel para repartir entre los participantes
15´	120'	**Conclusión**	
		CALCULAR EL TIEMPO: 140 MINUTOS (2 HORAS Y 20 MINUTOS), INCLUIDA UNA PAUSA DE 20 MINUTOS	

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

¿QUÉ ES UNA AMENAZA?

EXPLIQUE LOS DISTINTOS TIPOS DE AMENAZAS (VEA EL NMP, PP. 41-42):

→ Una amenaza directa (targeting): "Deje de causar problemas o acabará como sus colegas".

→ Las amenazas indirectas (relacionadas con el trabajo de las y los DDH): una organización socia acaba de recibir amenazas de muerte. Durante una rueda de prensa un alto funcionario del gobierno acusó a los miembros de mi organización de ser un montón de colaboradores de la guerrilla.

→ Las amenazas fortuitas por la sola presencia en un área de conflicto.

IDENTIFIQUE LAS AMENAZAS

Solicite a las y los participantes que anoten en una tarjeta una amenaza que han recibido o de la que han oído hablar en el pasado. En un papelógrafo o pizarrón, dibuje dos columnas, una encabezada "Amenazas directas" y la otra "Amenazas indirectas". Pídales después que determinen si las amenazas son indirectas o directas y péguelas en la columna a la que corresponden utilizando cinta adhesiva. Pregúnteles por qué decidieron pegar su tarjeta en una columna y no en otra, y entable un debate sobre la naturaleza de la amenaza de cada tarjeta. Esto le ayudará a mostrar la diferencia entre las amenazas indirectas y directas.

Presente brevemente el concepto de incidentes de seguridad si le parece que el grupo lo confunde con el concepto de amenazas (vea los Consejos para la facilitación más adelante).

→ Tal vez algunos/as de los participantes confundan las amenazas con incidentes de seguridad. Es importante insistir en que "todas las amenazas son incidentes de seguridad, pero no todos los incidentes de seguridad son amenazas". Las amenazas y los incidentes de seguridad pueden tener objetivos diferentes. Como mínimo un incidente de seguridad provocado intencionalmente busca conseguir información sobre las y los DDH. Las amenazas buscan generar miedo y ejercer presión sobre las personas defensoras para que abandonen su trabajo.

→ Las y los participantes tal vez hablen de amenazas potenciales. Pero la mayoría de las veces, se van a estar refiriendo a riesgos. Necesitará mostrar la diferencia entre riesgos y amenazas e insistir en el hecho que una amenaza tiene que ser real y concreta. Por ejemplo, tal vez se refieran a la amenaza de "ser agredidos". Debería explicar qué es un riesgo (es decir, tal vez ocurra) pero que no es lo mismo que una amenaza (es decir, "Acabará como su colega si sigue adelante con lo que está haciendo"). Note que en este caso el potencial perpetrador claramente pasó el mensaje que la o el DDH puede sufrir la misma suerte que su colega, que fue asesinada o atacada.).

AMENAZAR Y CONSTITUIR UNA AMENAZA

Cuelgue un papelógrafo con las declaraciones siguientes (o proyéctelas) y debátalas con el grupo:

→ Algunas personas que **amenazan** acaban **constituyendo** una amenaza real.

→ Muchas de las personas que **amenazan no constituyen** una amenaza real.

→ Algunas de las personas que **nunca amenazan constituyen** una amenaza real.

Saque del debate los elementos clave a continuación (el **NMP** proporciona algunos ejemplos):

→ Una amenaza sólo es verosímil si sugiere que es factible que la persona detrás de la amenaza pueda tener la capacidad (dentro de los límites de lo razonable) de lastimar. A veces los perpetradores tratan de esconder su falta de capacidad de actuación infundiendo miedo en las y los DDH. En ocasiones las amenazas por parte de perpetradores potencialmente capaces de llevar a cabo sus amenazas tienen un componente psicológico más eficaz.

→ Para reaccionar de manera adecuada, necesita saber si la amenaza puede cumplirse o no.

→ Calcular la capacidad del perpetrador potencial (la fuente de la amenaza) es importante para entender si alguien de verdad representa una amenaza real. Cuando emiten amenazas contra las y los DDH, sólo algunos individuos tienen la intención o capacidad de cometer actos de violencia. Sin embargo, algunas personas pueden representar una grave amenaza sin articularla previamente.

→ Señale que el impacto de una amenaza, y la reacción de una persona ante ella, será diferente a) si la victima está segura, dentro de los límites razonables, por lo que es posible que la amenaza no se materialice, y b) si creen que la amenaza tiene un fundamento en la realidad. Es muy importante para el bienestar psicosocial de las y los DDH que sean capaces de evaluar cuán factible es una amenaza.

¿CÓMO EVALUAR UNA AMENAZA?

EXPLIQUE LOS CINCO PASOS QUE IMPLICA EVALUAR LAS AMENAZAS

Siga las instrucciones que se dan en el **NMP (pp. 43-44)**. Anote (o proyecte) los pasos en un papelógrafo.

- → Los cinco pasos han sido diseñados para orientar este análisis y asegurarse que las conclusiones se basen en una interpretación creíble.
- → Si una o un DDH quiere llevar a cabo un buen análisis es importante identificar claramente los hechos en torno a las amenazas. Indique que el proceso conlleva dos fases: la Fase 1 (agrupar los pasos 1 y 2) ayuda a identificar los hechos y patrones en torno a las amenazas en orden prácticamente cronológico. En esta etapa inicial es mejor no interpretar los hechos, ya que pueden señalar distintas causas. El análisis en sí y la interpretación de los hechos se lleva a cabo durante la Fase 2 (pasos 3 a 5).
- → Para el Paso 2, que incluye el establecimiento de un patrón, señale al grupo de participantes los elementos de **frecuencia** (¿qué tan seguido se dan las amenazas?, ¿han sido más frecuentes últimamente?, etc.), la **intensidad** (¿se han vuelto más graves la amenazas?) y los **medios** que se emplean.
- → El análisis evoluciona conforme pasa el tiempo. Empieza con hechos concretos, que después se interpretan y luego se juzgan. Es decir, se saca una conclusión razonable sobre cuán probable es la amenaza, basada en la identificación e interpretación claras de los hechos. De ahí la importancia de seguir cada paso en el orden adecuado. Sin embargo, las conclusiones a las que se llegue (paso 5) serán casi siempre hipótesis, dado que la información que se necesita para llegar a una interpretación indudable nunca estará disponible. No obstante, insista que cuando se trata de diseñar medidas de seguridad, las y los DDH siempre tienen que actuar en base al peor escenario posible que sugiere la conclusión a la que se ha llegado. Este no es un método para "adivinar lo que puede ocurrir", sino para tomar decisiones informadas sobre qué hacer a la hora de enfrentarse a amenazas directas.

FACTUAL	→	**1** • Establecer los hechos entorno a la(s) amenaza(s). **2** • Establecer si hay un patrón de amenazas conforme pasa el tiempo. → Frecuencia → Intensidad → Medios
INTERPRETACIÓN	→	**3** • Establecer el objetivo de la amenaza. **4** • Establecer la fuente de la amenaza. **5** • Llegar a una conclusión razonable y razonada estableciendo si la amenaza puede llevarse a la acción o no.

ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS.

Solicite a las y los participantes que apliquen los cinco pasos utilizando dos o tres casos ficticios basados en situaciones reales. Imprima los ejemplos a continuación y reparta copias por grupos. Alternativamente, puede utilizar ejemplos reales de vivencias o contextos de los propios participantes. Si opta por hacer esto, tenga en cuenta que el aspecto emocional de esta dinámica puede ser intenso. Si la cantidad de participantes lo permite, divídales en pequeños grupos (es ideal tener cuatro o cinco personas por grupo).

Las y los participantes pueden aplicar los cinco pasos para evaluar las amenazas de dos casos distintos, o, alternativamente, cada grupo puede evaluar un caso y presentar su análisis en plenaria.

- Tal vez los participantes argumenten que no cuentan con información suficiente y que es difícil tomar medidas de seguridad concretas basándose en la información en sí. Al menos "uno sabe que no sabe". Las medidas de seguridad estarán por lo tanto diseñadas en base a esta falta de información y al análisis del peor escenario posible.
- Cuando se debata el resultado del análisis de amenazas, dé una orientación para asegurar que se recopilan los hechos y que se hayan tomado en cuenta todas las interpretaciones posibles. Puede ser bastante complejo y requerir mucho tiempo, pero es un ejercicio útil. A continuación se presentan algunas indicaciones para facilitar el debate:

- **CASO1: AMENAZA CONTRA UNA ABOGADA**

  Una joven abogada, con muy poca experiencia, es contratada por la familia de la víctima en un caso de asesinato. La abogada recibe llamadas en plena noche, durante las cuales la persona que llama no dice nada y cuelga después de un momento. Pasan varios meses y por lo delicado que es el caso, la abogada, a pesar de seguir trabajado de manera independiente, decide pedir apoyo a una ONG de derechos humanos. Juntos, la abogada y la ONG dan una rueda de prensa para explicar el caso y los avances que han logrado. La noche siguiente, el teléfono suena de nuevo, pero esta vez la voz insulta a la abogada ("perra", "puta", "cerda") durante unos segundos antes de colgar. Unos meses después hay otra audiencia pública, precedida de la cobertura de medios de comunicación. La abogada responde a preguntas de los medios dentro del edificio del tribunal. Unos días antes de que se dicte el fallo, la abogada recibe una llamada durante la noche con la voz de un hombre diciendo: "hoy estaba junto a ti en el tribunal. La próxima vez que estemos así de cerca, no tendrás tanta suerte". La abogada tiene tanto miedo que al día siguiente pide una reunión urgente con la ONG que la apoya para analizar las amenazas.

- **Hechos:** se acusa de asesinato a un oficial armado; primera audiencia pública del caso; no es un tribunal militar; la abogada de la víctima recibe la primera llamada, pero la persona que llama no dice nada, una semana después de la audiencia pública; rueda de prensa; llamadas en la noche insultando a la abogada; segunda audiencia pública; declaraciones públicas de la abogada en tv; última llamada de amenaza.
- **Patrones**: llamadas; amenazas recibidas después de las apariciones públicas; la "intensidad" de las amenazas claramente aumenta de manera gradual (pero la "Intensidad" no equivale a la capacidad de actuar).
- **Objetivo**: ¡Nunca se ha dicho! Pero parecería que buscan que la abogada deje de trabajar en el caso.
- **Fuente**: la información que tenemos nos indica que las amenazas tal vez vengan de alguien que está vinculado de alguna manera con el caso, pero no tiene acceso a la información sobre los procedimientos legales. Tal vez las amenazas vengan de actores dentro las fuerzas de seguridad que no quieren que se condene a un oficial del ejército, pero no pueden correr el riesgo de declararlo públicamente, o de la familia del oficial del ejército. Por el patrón de las amenazas podemos hacer la siguiente conjetura: quien sea que las está haciendo no tiene acceso a información confidencial sobre el caso. El/la autor/a de las amenazas parece conseguir su información a través de las apariciones de la abogada en público y en los medios.
- **Conclusión**: podemos considerar esta amenaza como una amenaza que no es real. El/la autor/a no constituye una amenaza, ya que no ha demostrado capacidad alguna para llevar a cabo sus amenazas.

→ **CASO 2: AMENAZA CONTRA UNA DEFENSORA EN ÁREAS RURALES**

Una defensora, con amplia experiencia organizacional, se muda con su familia a un área rural. Después de unos meses, empieza a ayudar a sus vecinos a fortalecer la organización interna de la comunidad en su lucha por defender la tierra. La comunidad está en disputa con un ganadero que quiere ocupar sus tierras. Unas semanas después, un alto oficial de policía se encuentra al esposo de la mujer y le advierte: "Si no puedes hacer que tu mujer se quede en casa, asegúrate de controlarla". Unos días más tarde, la activista encuentra una invitación para su propio funeral escrita a mano y pegada en la puerta de su casa. Poco tiempo después, al volver a casa con su esposo, se encuentran la puerta abierta y los muebles rotos. Cuando se levantan a la mañana siguiente se dan cuenta que sacrificaron a todos sus pollos y que alguien dejó una nota escita a mano, que dice lo siguiente: "Deberían abandonar su casa después de leer esta nota. Ni se preocupen por armar un escándalo con sus amigos de la capital. Si no deciden irse, acabarán como los pollos. Firma: El Ejército del Pueblo. Dios, Orden, Patria".

- → **Hechos:** la activista se muda a una zona rural con su familia y ayuda a las personas a defender sus tierras; ¿el oficial de la policía le está dando a su marido un consejo no solicitado, o lo está amenazando?; la primera amenaza (invitación a su propio funeral); irrupción en la casa de la mujer, pollos sacrificados; bienes destruidos y amenaza de muerte. Resalte el patrón cultural machista de referirse al marido para "controlar su mujer"
- → **Patrones**: existe un claro incremento en la intensidad de las amenazas en este caso, van de acciones verbales a acciones físicas que pueden exponer a la defensora a ataques por parte del perpetrador. Note también el uso de símbolos y referencia a la muerte, que se supone atemorizan a la víctima y acompañan el incremento de intensidad de la amenaza.
- → **Objetivo**: que la mujer abandone sus actividades y se vaya de esa zona.
- → **Fuente**: en este caso, es posible identificar a varios autores, ya sean sicarios vinculados a los ganaderos, los mismos ganaderos, o funcionarios del estado que quieren utilizar las tierras. A pesar de que tal vez no quede claro quién está detrás de estas amenazas, los perpetradores han demostrado su clara capacidad de actuación. Note que no es posible saber de manera segura si el oficial de la policía está amenazando al esposo de la mujer o si le está haciendo un favor al advertirle del riesgo. En una sociedad sexista, puede simplemente tratarse de una advertencia de que las actividades de su mujer podrían causarle problemas, ya sea porque el policía escuchó algo al respecto o porque está vinculado con los autores de las amenazas. Es sumamente ambiguo, y por eso es tan importante asumir que las cosas son como se ven a primera vista.
- → **Conclusión**: la amenaza es real y los pasos siguientes seguramente serán daños físicos contra la defensora o su familia.

→ **CASO 3: AMENAZA DIRIGIDA A UN MIEMBRO DE LA FAMILIA DE UN DDH**

Dos DDH van a un pueblo a hacer una de sus visitas mensuales regulares para recopilar información sobre violaciones de derechos humanos. Generalmente las personas víctimas de desplazamiento forzado interno bajan de su campamento para reunirse con los DDH en una fecha acordada previamente. Estas visitas normalmente duran unos tres días. Durante el primer día de la visita, una de las personas desplazadas les dice a los DDH "la gente ha estado haciendo preguntas sobre ustedes". Sin embargo, los DDH deciden seguir con su trabajo. Uno de los dos recibe en su celular una llamada de su hija pequeña, Lila. La niña está muy preocupada pues recibió una llamada anónima en la que le decían que habían envenenado a su papá.

En ese mismo momento, una persona desplazada se acerca a los DDH y les da una nota que dice:

"08.30: Lila en la escuela;

13.00: Lila en la casa;

15.00: Lila voleibol;

17.00: Lila????"

- → **Hechos:** los DDH recopilan información sobre violaciones de derechos humanos; las personas desplazadas les dicen a los DDH que "la gente ha estado haciendo preguntas sobre ellos"; la llamada de Lila (la hija) asustada después de haber recibido malas noticias sobre su padre; el DDH (el padre) recibe una nota (con información sobre la rutina de su hija).
- → **Patrones**: parecería que han estado siguiendo los movimientos de los DDH y sus familias durante un tiempo, tanto en el pueblo, cerca del campamento, y en casa. Tanto Lila como los DDH han recibido el mismo tipo de mensaje.
- → **Objetivo**: que los DDH dejen de recopilar información sobre las violaciones de derechos humanos relacionadas con las personas desplazadas.
- → **Fuente**: la fuente está relacionada obviamente con personas cuyos intereses se ven afectados por las actividades de los DDH. Con la información disponible, es difícil saber de quién(es) se trata realmente. Podrían ser miembros de las milicias involucradas en las violaciones de derechos humanos. Han mostrado cierta capacidad para actuar y voluntad de hacerlo (han logrado averiguar dónde viven los DDH, sus números de teléfono y su paradero) además parecen saber cómo asegurar que los DDH reciban sus mensajes.
- → **Conclusión**: esta amenaza puede ser considerada una advertencia; habrá que actuar para reducir las vulnerabilidades y aumentar las capacidades.

CONCLUSIÓN

Cierre la sesión pidiéndole a las y los participantes que reiteren los puntos clave de aprendizaje.

Reubique la sesión dentro del proceso total de gestión de la seguridad al recordar a los participantes lo importante que es entender el contexto cuando se analizan las amenazas (refiéralos a los conceptos debatidos en el **Capítulo 5.1**).

Recuérdeles la importancia de analizar las amenazas si son capaces de hacer buen uso la ecuación de riesgos (**Capítulo 5.2.**)

RECURSOS ADICIONALES

- > Van Brabant. Op. Cit. Capítulo 4.2. (pp. 44-49).
- > FLD. Op. Cit. Capítulo 3.
- > Comité Cerezo México et al. Op. Cit. Capítulo 5. (pp. 56-60).

4. INCIDENTES DE SEGURIDAD

> **CAPÍTULO 1.4** NMP
INCIDENTES DE SEGURIDAD: DEFINICIÓN Y ANÁLISIS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

> Aprender a reconocer, identificar y evaluar los incidentes de seguridad.
> Aprender a reaccionar ante los incidentes de seguridad.

MENSAJES CLAVE

> Todas las amenazas son incidentes de seguridad, pero no todos los incidentes de seguridad son amenazas.
> Los incidentes de seguridad representan ´la unidad mínima´ de las medidas de seguridad e indican la resistencia ante, o la presión sobre, el trabajo de las y los DDH: podría considerarse que "dan información" que puede mejorar la gestión de la seguridad de las personas defensoras.
> Los incidentes de seguridad deberían registrarse, compartirse y evaluarse y, cuando sea relevante, emprender las acciones necesarias.

LA SESIÓN

DESAFÍOS QUE PUEDEN SURGIR DURANTE LA SESIÓN:

→ Los participantes pueden confundir las amenazas con incidentes de seguridad.
→ A los participantes les puede costar trabajo reaccionar ante los incidentes de seguridad cuando cuentan con pocos elementos para evaluarlos.
→ Tenga en cuenta las necesidades de protección específicas de las defensoras de derechos humanos (en cuanto a amenazas, vulnerabilidades y capacidades, incidentes, etc.).
→ Tenga en cuenta las particularidades de otras categorías sociales relevantes cuando se evalúen los riesgos (por ejemplo, de los pueblos indígenas, de las personas defensoras LGBTI, de personas defensoras con algún tipo de discapacidad, etc.).

LA SESIÓN PASO A PASO:

Tiempo	Tiempo acumulado	Actividad	Herramientas / procedimientos / materiales
10´		**Introducción:** • Objetivos y estructura de la sesión.	Tenga los puntos listos en un papelógrafo o diapositiva de PowerPoint.
50'	60'	**Identificar los incidentes de seguridad.** • Explique la diferencia entre amenazas e incidentes de seguridad (NMP, pp. 47-48). • Análisis de casos. • Identifique los incidentes de seguridad en su propio entorno (actividad opcional: deberá ajustar el horario si la incluye).	Imprima los casos para distribuir entre los participantes. Papelógrafo. Marcadores.
50´	110'	**Evaluar y reaccionar ante los incidentes de seguridad.** • Explique los tres pasos para tratar incidentes de seguridad. • Juego de roles.	Los tres pasos impresos en papel o anotados en un papelógrafo/ diapositiva de PowerPoint. Muestras de incidentes de seguridad para el juego de rol.
10´	120'	**Conclusión**	
		CALCULAR EL TIEMPO: 140 MINUTOS (2 HORAS Y 20 MINUTOS), INCLUIDA UNA PAUSA DE 20 MINUTOS	

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

IDENTIFICANDO LOS INCIDENTES DE SEGURIDAD

ANÁLISIS DE CASOS

Elija una de las actividades siguientes (análisis de caso 1 o 2) o ambas (si opta por llevar a cabo ambas actividades tal vez decida incluir los cinco ejemplos del análisis de caso 1).

→ Tal vez los participantes confundan las amenazas con incidentes de seguridad. Vea los consejos para la facilitación - Identificando amenazas (**capítulo anterior, 5.3**).

→ Este ejercicio sólo será útil en contextos de suma inseguridad en los cuales las personas defensoras están claramente en riesgo y están dispuestas a compartir información sobre el tema (podría ser útil recopilar información sobre incidentes reales, sólo si los participantes están de acuerdo). De no ser así, tal vez no haya suficientes incidentes para compartir, y el cronograma no será útil para ilustrar el punto. Si no está trabajando en semejante contexto, quizás desee saltarse este ejercicio y pasar al siguiente.

→ **ANÁLISIS DE CASO 1**

Los participantes trabajan en grupos y cada uno recibe una hoja que incluye las situaciones siguientes que deben analizarse. Más adelante, se debatirán los resultados en plenaria.

Elija la respuesta correcta para cada situación y explique su elección:

A. Es un incidente de seguridad.

B. Es una amenaza.

C. Es solamente un robo (a menudo roban los teléfonos celulares).

1.1 *Estoy esperando el autobús y hablando en mi celular. Un hombre se acerca por detrás, me arrebata el celular y se va corriendo entre la muchedumbre. Recuerdo que me estaba mirando unos minutos antes. También me doy cuenta que otras personas estaban hablando por celular pero decidió quitármelo sólo a mí. Ahora estoy preocupado/a pues tenía los números de teléfono de otras personas guardados en el celular.*

1.2 *Voy caminando hacia mi oficina. En un momento determinado observo el otro lado de la calle y me doy cuenta que alguien me está mirando fijamente. De pronto, el hombre simula que me está disparando como si su mano fuese una pistola. Sigo caminando y llego a mi oficina sin problemas.*

1.3 *Estoy por entrar a mi oficina cuando me doy cuenta que la puerta está abierta y que alguien entró durante la noche. La oficina está totalmente desordenada. Han robado algunas computadoras, pero los archivos relacionados con casos delicados siguen sobre los escritorios.*

1.4 *Alguien irrumpió en mi oficina. En medio del desorden, me encuentro esta nota: "La próxima vez, iremos un paso más allá".*

1.5 *Voy caminando por la calle y cruzo en la esquina siguiente. Una motocicleta va muy rápido y me tira al suelo. En la moto van dos hombres. El que va en el asiento trasero se ve muy molesto y me dice que me fije antes de cruzar la calle y que la próxima vez no van a detenerse.*

→ Para asegurar que el debate permanezca centrado en los elementos clave para comprender la diferencia entre amenazas e incidentes de seguridad, le sugerimos que considere las siguientes respuestas modelo para el caso 1.1. Podrá basarse en ellas para las otras cuatro situaciones:

- Si el grupo opta por la respuesta a): Con la información que tenemos, ¿podríamos acaso considerarlo simplemente como un caso de robo? En realidad, no se puede estar seguro si se trata simplemente de un robo o es un incidente de seguridad. Tiene que tomar las medidas necesarias para mitigar el riesgo causado por el robo de los números de teléfono privados y también el eventual uso indebido del teléfono (en caso que el ladrón lo venda en el mercado negro o se haga pasar por usted con algún fin ilegal). Si simplemente se trata de un robo, es poco probable que pase algo grave. Sin embargo, en caso de duda, tiene que reaccionar como si fuera el peor escenario posible, ya que esto le permitirá tomar mejores medidas de seguridad para enfrentarse a las consecuencias eventuales del robo. Por lo tanto, la respuesta es correcta pero por razones distintas.
- Si el grupo opta por la respuesta b): Vea anteriormente: Identificando incidentes de seguridad y amenazas.
- Si el grupo opta por la respuesta c): Una vez más, la interrogante es saber si se trata de un simple robo o de un incidente de seguridad. Si usted considera que es simplemente un robo, ¿cómo puede estar seguro que, a pesar de que robaron el celular sin violencia o daños físicos, no se trata de un robo intencional asociado con su trabajo como DDH? Cómo puede estar seguro de esto (y note que, no le robaron el celular a ningún otro usuario cerca de usted), podría perfectamente tratarse de una acción intencional dirigida a la víctima, y por esta razón el robo tiene que considerarse como incidente de seguridad. En cuanto a la respuesta a) es importante tomar las medidas necesarias para mitigar el riesgo causado por el robo de los números privados y el posible uso indebido del celular.

→ **ANÁLISIS DE CASO 2**

Lea el caso con las y los participantes y debátalo en plenaria. :

A, B, C y D trabajan en la misma ONG de DDHH. Están escribiendo un informe sobre la brutalidad policial, cuyo lanzamiento público se llevará a cabo en dos semanas. El lunes, A se dirige a su casa desde el trabajo y se da cuenta que alguien está parado frente a la oficina sonriéndole. Ella descarta este incidente y da por sentado que la persona simplemente está siendo amistosa.

Al día siguiente, B almuerza en un café al lado de la oficina y un hombre llega después de él, sentándose en una mesa muy cercana a la suya, a pesar de que está vacío el café. B no le presta atención a este incidente.

El miércoles por la noche, C sale de la oficina y va hacia su casa. Un hombre la detiene afuera de la oficina para pedirle direcciones. El hombre también le pregunta si trabaja ahí y qué tipo de trabajo hace. C le responde de forma evasiva y se va a casa. Ella no presta atención a este incidente y deja de pensar en lo ocurrido.

El viernes, D, a quien le gusta beber, va a un bar cercano saliendo de la oficina. Después de cinco cervezas entabla una larga conversación con un amistoso desconocido en el bar. En un momento dado, D le pide al desconocido que le cuide su bolsa mientras va al baño. Cuando D regresa, el desconocido ya no está. Su bolsa sigue ahí, con el barman, así que D piensa que no hay problema. Cuando regresa a casa unos horas más tarde, D se da cuenta que no tiene las llaves de la oficina en su bolsa. Se pregunta si las olvidó en la misma oficina, pero como está un poco borracho decide no preocuparse por ello hasta el día siguiente. En la mañana recibe una llamada, le informan que alguien irrumpió en la oficina la noche anterior

→ Si quiere añadir un poco de humor, puede responder bromeando: "¡No, la moraleja del cuento no es que deben abstenerse de tomar una copa!". Después escuche sus respuestas. Más adelante, explique que aunque los facilitadores y las facilitadores no pueden prohibir la ingesta de alcohol, al tratarse de temas de seguridad es importante darse cuenta que beber o consumir drogas puede hacer que aumente el riesgo, ya que, por ejemplo, las personas están menos alertas y se tornan imprudentes. La lección, por supuesto, es que los incidentes de seguridad tienen que compartirse y analizarse. En este caso, muchos incidentes de seguridad han ocurrido pero no se han debatido, por lo tanto D no se dio cuenta que era vulnerable y que estaba en riesgo cuando fue al bar, aun cuando su comportamiento en el bar fuese imprudente..

→ Evaluando y reaccionando ante los incidentes de seguridad (juego de roles)

- La idea es que los participantes sigan los tres pasos básicos para enfrentar incidentes de seguridad. Sólo modere el juego de rol cuando sean necesario. El primer paso formal consiste en registrar el incidente (que tal vez los participantes omitan). Después el análisis debería ayudar a identificar los hechos en torno al incidente de seguridad, sus autores y las posibles fuentes (¿qué aspecto del trabajo de la organización o de la persona defensora se relaciona con este incidente?) y sus objetivos (recaudar información, pero ¿con qué propósito?). Por último, los participantes necesitan decidir cómo reaccionar ante el incidente: las medidas de seguridad que tienen que adoptarse, las implicaciones para el plan de seguridad, las acciones emprendidas, etc.
- Si es necesario, recuérdeles que también necesitan ocuparse de la persona que sufrió el incidente.
- Concluya el juego de rol pidiendo a las y los participantes que identifiquen los puntos clave de esta dinámica.

IDENTIFICAR INCIDENTES DE SEGURIDAD EN SU PROPIO ENTORNO :

Después del ejercicio con los casos 1 y 2, pídales a los participantes que reflexionen sobre los incidentes que pueden haber ocurrido en sus propios entornos de trabajo y que pasaron desapercibidos pues no les prestaron mucha importancia. Subraye que es importante tener en cuenta cada uno de los incidentes, sin importar cuán insignificante parezca. Los incidentes de seguridad insignificantes a menudo están relacionados y abren el camino a incidentes de seguridad más graves o agresiones. Asegúrese de gestionar las emociones que pueden surgir con este ejercicio y que no se acuse a nadie por no haber reaccionado o informado sobre un incidente o amenaza.

Después, reparta tarjetas de diferentes colores (roja, amarilla y verde, por ejemplo) y pídales a los participantes que anoten cualquier incidente de seguridad que haya podido ocurrir durante el último año (un incidente por tarjeta). Los incidentes graves (que no son amenazas necesariamente) van en las tarjetas rojas, los de intensidad media en las amarillas, y los incidentes de baja intensidad en las verdes. Dígales a los participantes que tienen que ser concisos. Después tendrán tiempo para explicar los incidentes de forma más detallada durante la sesión plenaria.

Utilice varios papelógrafos para dibujar en la pared un cronograma que represente todo el año. Escriba cada mes del año a lo largo de la línea. Pídales a los participantes que pongan las tarjetas con sus incidentes de seguridad en esa misma línea en la medida en que recuerden cuándo ocurrieron. Conforme los participantes expliquen los detalles de sus incidentes de seguridad, la o el facilitador tendrán que tratar de guiarlos en la identificación y clasificación que le han dado a cada incidente.

Al final del ejercicio, apoye al grupo para que resuma las perspectivas que ha adquirido relacionadas con los vínculos que existen entre los distintos incidentes, la información recaudada sobre los intereses e intenciones del agresor potencial, y la importancia de registrar y analizar cada incidente de seguridad.

EVALUAR Y REACCIONAR ANTE LOS INCIDENTES DE SEGURIDAD

Guíe a los participantes por los tres pasos para evaluar y reaccionar ante incidentes de seguridad, tal y como se presentan en el **NMP (Capítulo 1.4, pp. 48-50)** (puede preparar una presentación o anotar los pasos en un papelógrafo). Después trabaje sobre este tema en un juego de roles.

→ **JUEGO DE ROLES (30 MINUTOS)**

RELATO:

Una mujer de su organización camina por la calle cuando se da cuenta que alguien la va siguiendo. Cambia de andén y sigue caminando. El hombre que la sigue hace lo mismo. Da vuelta a la izquierda y empieza a caminar más rápido. Ya no ve al hombre y decide ir a la oficina a dejar algunos documentos. No está segura si la estaban siguiendo, así que no menciona nada a sus colegas. Cuando sale de la oficina para ir a su casa, en la primer cuadra ve al mismo hombre sentado en una camioneta blanca sin placas. Decide volver inmediatamente a la oficina e informar a sus colegas. Todo el personal presente se reúne para debatir el incidente y decidir cómo reaccionar.

Acciones:

Pídales a los participantes que simulen una reunión y apliquen los tres pasos para abordar los incidentes de seguridad.

Roles:

Una persona es el testigo del incidente de seguridad. Los demás participantes adoptan el rol de miembros de la organización.

CONCLUSIÓN

Cierre la sesión pidiéndoles a los participantes que recuerden los puntos de aprendizaje claves de la sesión. Insista en lo mensajes claves al volver a los ejemplos o los problemas que surgieron durante la sesión.

Reubique la sesión en el proceso de la gestión de seguridad. Recuérdeles a los participantes la importancia de los incidentes de seguridad (vea los mensajes clave).

A pesar de que los incidentes de seguridad no están necesariamente integrados en la ecuación de riesgo, tienen que ser considerados como indicador del impacto del trabajo de las personas defensoras y su seguridad. De este modo, las medidas de seguridad tienen que adaptarse a los incidentes de seguridad que sufre la organización.

RECURSOS ADICIONALES

- Van Brabant. Op. Cit. Capítulo 16. (pp. 240-250).
- FLD. Op. Cit. Capítulo 3.
- Comité Cerezo México et al. Op. Cit. Capítulo 5. (pp. 53-56).

5. CÓMO EVITAR LAS AGRESIONES Y REACCIONAR ANTE ELLAS

> **CAPÍTULO 1.5** NMP
CÓMO EVITAR LAS AGRESIONES Y REACCIONAR ANTE ELLAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

> Evaluar la probabilidad de que tengan lugar distintos tipos de agresiones.

> Reflexionar de manera crítica sobre cómo evitar y reaccionar ante las agresiones.

MENSAJES CLAVE

> Una agresión es el punto culminante de un proceso que seguramente incluye incidentes de seguridad, tal vez incluso amenazas. Por lo tanto, en general, no es un evento inesperado. Una agresión es el producto de tres factores que interactúan:

- La parte que lleva a cabo una acción violenta y utiliza medios violentos para lograr sus objetivos;
- Antecedentes y elementos desencadenantes que hacen que la o el agresor considere la violencia como opción; y
- Un escenario apropiado.

> Para llevarse a cabo, las agresiones requieren recursos y capacidades adecuados, además de un entorno que lo facilite. Por lo tanto, la prevención de ataques debe abordar su costo político y centrarse en reducir la vulnerabilidad física de las personas defensoras.

> Se necesitan tiempo y recursos para preparar las agresiones. Por lo tanto es vital que las defensoras y defensores detecten y analicen las señales que pueden indicar una posible agresión. Estas incluyen:

- Evaluar los riesgos **(NMP, Capítulo 1.2)**.
- Evaluar la probabilidad de una amenaza **(NMP, Capítulo 1.3)**.
- Analizar y reaccionar ante los incidentes de seguridad **(NMP, Capítulo 1.4)**.

LA SESIÓN

DESAFÍOS QUE PUEDEN SURGIR DURANTE LA SESIÓN:

→ La sesión puede conllevar una gran carga emotiva si se basa en casos de la vida real.

→ Tal vez a los participantes les parezca difícil separar los tres factores interrelacionados que llevan a las agresiones.

→ Tenga en cuenta las necesidades de protección específicas de las personas defensoras de derechos humanos (en cuanto a amenazas, vulnerabilidades y capacidades, incidentes, etc.).

→ Tenga en cuenta las particularidades de otras categorías sociales relevantes cuando se evalúen los riesgos (por ejemplo, de los pueblos indígenas, de las personas defensoras LGBTI, de las personas defensoras con algún tipo de discapacidad, etc.)

LA SESIÓN PASO A PASO:

Tiempo	Tiempo acumulado	Actividad	Herramientas / procedimientos / materiales
10´		**Introducción:** • Objetivos y estructura de la sesión	Tenga los puntos listos en un papelógrafo (o en una diapositiva de PowerPoint).
20’	30’	**Explicación de las agresiones** • Las agresiones como el producto de tres factores interrelacionados. • ¿Quién/es está/n detrás de las agresiones?	Los tres factores anotados en un papelógrafo (o en una diapositiva de PowerPoint).
45´	75’	**Establecer cuán factibles son las agresiones** • Actividades de aprendizaje: evalúe la probabilidad de las agresiones	TTablas para establecer la viabilidad de las agresiones (NMP, Capítulo 1.5). Video de Marisela Escobedo (http://www.youtube.com/watch?v=QNvgrEKedsw).
30’	105’	**Prevenir una agresión directa/indirecta.** • Análisis de caso: puede utilizar un caso de la vida real que elijan los participantes o el caso que se presenta más adelante • Ejercicio: Pensar como los agresores	Casos impresos Información contextual sobre el análisis de caso.
10’	115’	**Conclusión**	
		CALCULAR EL TIEMPO: 135 MINUTOS (2 HORAS Y 15 MINUTOS), INCLUIDA UNA PAUSA DE 20 MINUTOS.	

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

EXPLICACIÓN DE LAS AGRESIONES

Refiérase al **Capítulo 1.5. de NMP** para explicar por qué y cómo ocurren las agresiones. También vea los Consejos para los facilitadores abajo. Dos puntos principales guiarán su explicación:

→ Las agresiones como producto de tres factores que interactúan (**p. 55**)

→ ¿Quién/es está/n detrás de las agresiones? (**pp.55-57**)

→ Las agresiones violentas contra los y las DDH tienen como propósito obligarlos a que abandonen su trabajo al lastimarlos – ya sea de manera directa o indirecta, por ejemplo atacando a miembros de su familia. Esto no sólo tiene un efecto físico sino también una dimensión emotiva que es necesario reconocer.

→ Cuando introduzca el concepto de agresión, haga hincapié en que la violencia no sólo es un acto sino que también es un proceso. Una agresión violenta contra un defensor o defensora no sale de la nada. A menudo un análisis cuidadoso de las agresiones muestra que son el punto culminante de conflictos, disputas, amenazas e incidentes de seguridad, que pueden remontarse a tiempo atrás. Por lo tanto, la buena noticia es que al estar atentos, analizando y reaccionando a los incidentes de seguridad, y estableciendo medidas de seguridad, las y los defensores pueden reducir significativamente el riesgo de una agresión violenta. Es decir, no tienen por qué sentirse indefensos.

- → Haga un resumen de los tres factores interrelacionados que constituyen una agresión y dé ejemplos para ayudar a los participantes a interiorizarlos. Si es posible, elija un ejemplo que surja de la experiencia de los participantes. Si no, puede utilizar el ejemplo siguiente:
- → **Ejemplo**: el trabajo de una defensora ha hecho alusión a los intereses de un rico hombre de negocios que participa en actividades agrícolas a gran escala y que ha expulsado ilegalmente a campesinos de sus tierras. La defensora tiene pruebas de ello. Para silenciarla, el agresor potencial tiene que recopilar información sobre su comportamiento, rutinas y vulnerabilidades. Esto requiere de una inversión en tiempo y recursos. El agresor potencial tiene que tomar una decisión consciente y sopesar si una agresión contra la defensora, que busque detener su trabajo, vale más que las repercusiones que su acción puede llegar a tener, como por ejemplo ser enjuiciado y condenado en los tribunales. Los contextos con alto nivel de impunidad hacen que sea menos costoso para el agresor potencial llevar a cabo su amenaza, ya que hay un riesgo mínimo – o incluso inexistente – de repercusiones por sus acciones. Además, necesita encontrar un escenario adecuado para llevar a cabo la agresión con riesgos limitados de que lo descubran y detengan. Por lo tanto tendrá que pasar tiempo planificando la agresión para limitar las consecuencias negativas eventuales.

ESTABLECER CUÁN FACTIBLES SON LAS AGRESIONES

EVALUAR LA PROBABILIDAD DE LAS AGRESIONES

Divida a los participantes en tres grupos, uno por tema. Pídales que apliquen las tres tablas que se incluyen en el **NMP (pp.58-60)**, "Cómo establecer la probabilidad de que se produzcan agresiones"; ya sea para su propio entorno u otro que les sea familiar.

Comparta y debata los resultados en plenaria (sea consciente de las susceptibilidades y a posibles problemas de confianza entre los participantes).

Para prevenir las agresiones, es necesario ser capaz de analizar la probabilidad de que ocurran. Para ayudar a los participantes a aprender esta capacidad, utilice las tablas proporcionadas en el **NMP (pp. 58-60)**. Estas ayudarán a los participantes a identificar los distintos factores que interactúan en el desarrollo de las agresiones y ponderar su importancia relativa al evaluar cuán probable es que ocurran los distintos tipos de agresiones (delito comunes, agresiones incidentales o directas).

PREVENIR UNA AGRESIÓN DIRECTA/INDIRECTA

Recuérdeles a los participantes que prevenir una agresión es crucial para:

- → Convencer al agresor (o agresora) potencial o a la persona que amenaza que una agresión representará para ellos costos y consecuencias inaceptables;
- → Reducir la probabilidad de que ocurran las agresiones.

Elija uno de los ejercicios a continuación (útil para evaluar la probabilidad de agresiones):

Para ambos ejercicios, divida a los participantes en pequeños grupos (de cuatro a cinco personas) durante media hora, después cada grupo presentará los resultados de sus discusiones. A continuación haga que los participantes entablen un debate general, en plenaria, durante unos 15 minutos.

EJERCICIO 1- ANÁLISIS DE CASO: EL ASESINATO DE MARISELA ESCOBEDO (DDH MEXICANA)

(Este video sólo puede proyectarse si el facilitador o facilitadora tiene acceso a Internet, o si ha descargado el video de antemano.)

Tras la desaparición de su hija Rubi Frayre en agosto de 2008 (y quien fue encontrada muerta en junio de 2009), Marisela Escobedo dedicó su vida a pedir justicia por su hija. En diciembre de 2010, unos hombres armados se acercaron y le dispararon a Marisela mientras participaba en un plantón pacífico ante el Palacio de Gobierno, en la ciudad de Chihuahua. Una cámara de seguridad que estaba en el techo del edificio del gobierno estatal grabó el asesinato, que se ha convertido desde entonces en un testimonio muy doloroso y único. A pesar de que el video está en español sin subtítulos, es un recurso visual útil y fácil de utilizar. Información básica: Marisela está acampando en el parque como parte del plantón. Cuando la atacan ella está sentada con una amiga en una mesa sobre la acera (del lado derecho de la pantalla), en la parte opuesta a la puerta principal del edificio del Palacio de Gobierno. Un coche blanco se acera, el sicario sale del coche y ataca tanto a Marisela como a la persona con quien está. Marisela trata de escapar y cruza la calle corriendo hacia el Palacio de Gobierno (de derecha a izquierda), pero el sicario le dispara cuando llega a la otra acera (a la izquierda de la pantalla). Tras esto, él vuelve al coche corriendo y sale de escena.

Pídales a los participantes que lean la información contextual sobre este caso (que tienen impresa en papel), y después muéstreles el video. Para analizar el caso, pídales a los participantes que sigan las tres condiciones necesarias para llevar a cabo un ataque y cómo influir en cada una para prevenir el ataque:

A. Los patrones de comportamiento y pensamiento del agresor (o agresores) que llevan a cabo la acción.

B. ¿Por qué el agresor se imagina que puede "cumplir un objetivo" o "resolver un problema" al llevar a cabo el ataque? (Cuál es el motivo probable detrás del ataque, la naturaleza del problema, cómo se llevó a cabo, etc.).

C. Qué contexto o circunstancias hicieron que fuera posible el ataque (describa el lugar donde ocurrió, cómo se llevó a cabo, etc.)

→ El ejemplo se basa en un caso de la vida real, pero el facilitador puede utilizar otro caso (por escrito) si es relevante y adecuado.

→ Reitere que, para prevenir una agresión, es crucial: persuadir al agresor potencial o a la persona que emite las amenazas que cometer una agresión conllevará costos y consecuencias inaceptables para ellos, reducir la probabilidad de que ocurra una agresión.

EJERCICIO 2 – PENSAR COMO LOS AGRESORES

Pídales a los participantes que desarrollen un plan de ataque contra una persona defensora. Saber cómo piensan los agresores es la mejor manera de prevenir la posibilidad de un ataque (los y las facilitadoras también pueden leer la sección "Vigilancia y contravigilancia" **(NMP, pp.62-64)** para orientarse en este ejercicio):

A. Imagine una escena en la que el o la defensora de derechos humanos viaja de su casa a la oficina todos los días. La persona defensora ha recibido previamente amenazas de muerte, sus atacantes planean simular un asalto, golpearla y, así, tratar de obligarla a que deje de trabajar como DDH. Los atacantes, que son dos personas pagadas por un oficial de policía local, no quieren ser identificados en caso de que los arresten (haga un mapa de la posible ruta, etc.)

B. Imagine el resto de la información de referencia, como la casa donde vive la persona defensora, la distancia entre su casa a la oficina, si utiliza algún medio de transporte, si el ataque se llevará a cabo durante su tiempo libre o no, etc.

C. Imagine qué tendría que hacer para evitar que ocurra semejante ataque, sin contar con información previa al respecto. En otras palabras, ¿qué medidas de seguridad debería adoptar para permitirle al o a la defensora que minimice/elimine el riesgo de que se lleve a cabo un ataque?

→ El segundo caso puede resultar muy estimulante, ya que busca que los participantes adopten el punto de vista de los perpetradores. Sin embargo, el ejercicio tiene que llevarse a cabo con sumo cuidado, ya que pedirles a los participantes que adopten este papel puede causar tensiones o llevar a los participantes a excederse al jugar este papel. Evite el ejercicio si no se siente cómodo con el grupo.

→ Para prevenir las agresiones directas y entender mejor su lógica, puede ser útil que las y los participantes se pongan en los zapatos de los agresores. Esto debería ayudarles a entender mejor su manera de pensar, los comportamientos y las estrategias que adoptan. Las agresiones contra las y los defensores a menudo son el producto de procesos de reflexión y comportamiento que podemos entender y de los que podemos aprender, incluso cuando sean ilegítimos. La mayoría de las personas que atacan a las defensoras y defensores consideran que la violencia es un medio "útil" para conseguir un objetivo o "resolver un problema".

CONCLUSIÓN

Cierre la sesión pidiéndoles a los participantes que recuerden los puntos de aprendizaje claves de la sesión.

RECURSOS ADICIONALES

> Van Brabant. Op. Cit. Capítulos 7-12.

6. CÓMO DISEÑAR UNA ESTRATEGIA GLOBAL DE SEGURIDAD

> **CAPÍTULO 1.6** NMP
CÓMO DISEÑAR UNA ESTRATEGIA GLOBAL DE SEGURIDAD

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

> Reconocer y analizar las estrategias y tácticas de protección que ya utilizan las y los DDH.

> Definir una estrategia global para proteger el espacio de trabajo de las personas defensoras de derechos humanos.

MENSAJES CLAVE

> Las y los DDH y sus organizaciones no empiezan desde cero cuando se trata de temas de seguridad. Invariablemente ya cuentan con estrategias de disuasión y protección ad hoc para manejar los riesgos y las amenazas.

> No todas las estrategias son capaces de cubrir cualquier eventualidad ya que inevitablemente existen brechas. Cada estrategia (ad hoc o formalizada) tiene que cumplir al menos con los criterios "RASER" (por sus siglas en inglés): Capacidad de respuesta, Versatilidad, Sostenibilidad, Eficacia y Capacidad de rectificación.

> Una estrategia global de seguridad busca ampliar y mantener el espacio de trabajo de las y los defensores (trabajando en dos ejes: tolerancia/aceptabilidad del trabajo que llevan a cabo las y los DDH, y disuasión/persuasión de los agresores potenciales).

LA SESIÓN

LOS DESAFÍO QUE PUEDEN SURGIR EN LA SESIÓN:

→ Es un módulo bastante conceptual o "teórico, al estilo occidental". Si trabaja con DDH de base, quienes cuentan con una amplia experiencia directa pero una educación formal limitada, tal vez prefiera omitir esta sesión y pasar directamente al **Capítulo 5.8**.

→ Reconocer y analizar las estrategias de disuasión y estrategias ad hoc que ya están establecidas.

→ Respetar las estrategias ad hoc vinculadas con creencias culturales o religiosas, sin dejar de insistir en las necesidades de adoptar medidas de seguridad y protección específicas.

→ Hacer que los participantes entiendan claramente el concepto del "espacio de trabajo de la persona defensora".

→ Hay que tener en cuenta las necesidades de protección específicas que las defensoras de derechos humanos y otras categorías sociales de DDH relevantes (por ejemplo, los pueblos indígenas, las personas defensoras LGBTI, las defensoras con algún tipo de discapacidad, etc.) pueden tener en cuanto a estrategias, normas de seguridad, etc., tanto en los protocolos de rutina como en los procedimientos de emergencia.

LA SESIÓN PASO A PASO:

Tiempo	Tiempo acumulado	Actividad	Herramientas / procedimientos / materiales
10´		**Introducción** • Objetivos y estructura de la sesión	Tenga los puntos listos en un papelógrafo (o una diapositiva de PowerPoint). Utilice los videos de PI de "Estrategias de protección" y "Objetivos de seguridad y protección" como información de referencia.
30’	40’	**Estrategias y tácticas de disuasión ad hoc** • Identificar las estrategias y tácticas de seguridad. • Responder a los riesgos después de llevar a cabo una evaluación.	Papelógrafo con los criterios RASER para una estrategia de seguridad eficaz.
30´	70’	**Espacio de trabajo socio-político de las y los DDH** • Definición del espacio de trabajo sociopolítico de las y los DDH • La seguridad y el espacio de trabajo las y los DDH	Papelógrafo con la ilustración de los dos ejes del espacio de trabajo de las y los DDH **(NPM, p.72)**
40’	110’	**Ampliando el espacio de trabajo de las y los DDH** (estrategia global de seguridad)	Marcadores Tarjetas
10’	120’	**Conclusión**	
		CALCULAR EL TIEMPO: 140 MINUTOS (2 HORAS Y 20 MINUTOS), INCLUIDA UNA PAUSA DE 20 MINUTOS	

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE DISUASIÓN AD HOC, Y CÓMO RESPONDER AL RIESGO

Después de introducir los conceptos principales (vea los Consejos para los facilitadores abajo), ayude a los participantes a identificar las estrategias y las tácticas de disuasión ad hoc que utilizan en su vida diaria.

Una vez enumeradas las estrategias ad hoc en una papelógrafo, introduzca las seis formas de responder al riesgo ("aceptar, reducir, compartir,...") ; NMP, p.69) para categorizar las estrategias ad hoc de los participantes.

Dependiendo del tiempo que tenga a disposición, tal vez decida analizar una o varias de estas estrategias de acuerdo con los criterios RASER (vea los criterios RASER para "el análisis de la estrategia de disuasión", NMP p.68). Señale a los participantes el daño potencial que puede derivarse de estrategias que no cumplan con uno o más elementos de los criterios.

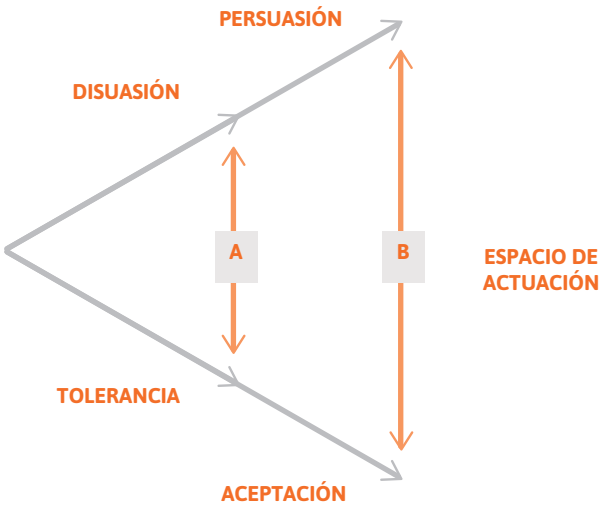
Concluya la actividad señalando que cuando las y los DDH se ven amenazados, los niveles de estrés aumentan y las personas defensoras sienten la necesidad de actuar rápidamente. Sin embargo, analizar las estrategias de acuerdo a los cinco criterios les ayudará a optar por estrategias eficaces que se basan en perspectivas de largo plazo.

- → Base su introducción sobre el tema en las ideas que cubre el NMP. Los videos de PI sobre "Estrategias de protección" y "Objetivos de seguridad y protección" pueden ser útiles para preparar la introducción.
- → Las y los DDH, las organizaciones y las comunidades que se enfrentan a amenazas utilizan distintas estrategias ad hoc para responder a los riesgos percibidos. Estas estrategias varían dependiendo de distintos factores: entorno (rural, urbano); tipo de amenaza; recursos sociales, financieros y legales disponibles; experiencias previas; percepciones del riesgo subjetivas individuales; etc. Encontrará una lista de estrategias ad hoc adoptadas por las y los DDH, con ejemplos, en el **NMP (pp.67-68)**.
- → Recuérdeles a los participantes que la mayoría de las estrategias ad hoc pueden ser implementadas de inmediato y buscan lograr objetivos a corto plazo. Como tales, son más parecidas a las tácticas que a estrategias de respuesta globales.
- → Como las estrategias ad hoc son sumamente subjetivas, tal vez no respondan a las necesidades reales en los niveles individuales u organizativos. Por lo tanto, las y los DDH tienen que tener cuidado para no causar daños al grupo más amplio, sobre todo si las estrategias que se utilizan no pueden ser revertidas. Señale la necesidad de desarrollar una perspectiva a largo plazo sobre estrategias de seguridad. En particular, una estrategia de seguridad debe cumplir con los criterios RASER para que sea eficaz.
- → Para resumir, al reflexionar sobre la seguridad y la protección, las y los DDH necesitan tomar en cuenta tanto su propia estrategia de seguridad ad hoc como las de los demás. Sin embargo, fortalecer las que son eficaces es clave, al tratar de limitar el impacto que puede causar daños a otros y otras colegas DDH.

ESPACIO DE TRABAJO SOCIOPOLÍTICO DE LAS Y LOS DDH

Introduzca el concepto de "espacio de trabajo sociopolítico de las y los DDH" **(NMP, pp.61-73)**. Sobre todo base su presentación en la definición que aparece en el **NMP (p.71)**: "la variedad de actuaciones posibles que una defensora y un defensor puede realizar corriendo un (nivel de) riesgo personal aceptable". En otras palabras, los límites del espacio sociopolítico se ven definidos por lo que la persona defensora de DDHH considera como consecuencias aceptables o inaceptables de su trabajo. Puede utilizar, o adaptar, el ejemplo que brinda el NMP para explicar esta idea.

Pase a la explicación de la estrategia de seguridad global **(NMP, pp.73-75)**. Para hacerlo utilice un papelógrafo con ilustraciones relevantes sacadas del NMP que muestren los dos ejes del espacio de trabajo de las y los DDH (tolerancia/aceptación y disuasión/persuasión).



Concluya la sección explicándoles a los participantes que la estrategia global de seguridad debería incluir una dimensión de cabildeo e incidencia: las acciones de semejante estrategia deberían contribuir a elevar los costos políticos de los ataques contra las y los DDH y a reducir los niveles de impunidad para los agresores potenciales.

- → Los intereses de los actores poderosos (por ejemplo, el gobierno, las fuerzas de seguridad, los grupos armados de oposición, las corporaciones multinacionales, etc.) pueden verse afectados negativamente por las actividades diarias de las y los DDH. Sin embargo, es importante recordar que los detentores de poder hostiles son actores complejos: esto quiere decir que no son monolíticos en su hostilidad contra las y los DDH (por ejemplo, algunos de los elementos de las fuerzas de seguridad tal vez estén comprometidos a la protección de las personas las defensoras mientras que otros pueden estar detrás de las amenazas y agresiones).
- → Si las y los participantes preguntan cómo puede medirse la "aceptabilidad" del riesgo, puede recordarles que ello varía bastante entre los distintos individuos y organizaciones (por ejemplo, X alcanza su umbral de aceptabilidad al recibir una llamada amenazadora, mientras que Y lo alcanza cuando asesinan a su hijo). El umbral también cambia con el paso del tiempo (por ejemplo, hace dos años no me importaba acabar en la cárcel, pero ahora sí). Por lo tanto, las estrategias de seguridad deberían ampliar y sostener el espacio de trabajo de las y los DDH para que puedan continuar trabajando.
- → La ilustración del espacio de trabajo sociopolítico (NMP, p. 72) debería ayudarles a explicar que las y los DDH tal vez trabajen en un espacio muy reducido, representado por la situación "a", o en un espacio más amplio, la situación "b". Idealmente, la estrategia de seguridad global debería buscar que los y las DDH pasen de "a" a "b", al aumentar la tolerancia, aceptación, disuasión y persuasión.
- → En la dimensión de cabildeo e incidencia de la estrategia global de seguridad: es clave que las y los DDH entiendan su posición (espacio de trabajo) y cómo fortalecerlo (ocupando el espacio de trabajo) al influenciar a las partes interesadas y actores hostiles.

ACTIVIDAD: AMPLIANDO EL ESPACIO DE TRABAJO DE LAS Y LOS DDH (ESTRATEGIA DE SEGURIDAD GLOBAL)

El objetivo de la estrategia de seguridad global es ampliar el espacio de trabajo al incrementar sus cuatro parámetros: tolerancia, aceptación, disuasión y persuasión.

Divida a los participantes en cuatro grupos (lleve a cabo la actividad en plenaria si hay menos de ocho participantes). Cada grupo estará a cargo de proponer una serie de acciones (mínimo una, máximo tres) que busquen incrementar uno de los parámetros. Pídales a los grupos que anoten una acción por tarjeta.

Si la plenaria es de un grupo homogéneo, aliente a los participantes a que hagan el ejercicio para su propia organización/comunidad. Si es heterogéneo o si existe cierta renuencia a la hora de utilizar casos reales, proponga un ejemplo ficticio (vea los Consejos para los facilitadores abajo). Aclare cualquier malentendido acerca de este ejercicio.

Vuelva a la plenaria después de 20 minutos de debate en grupos y utilice los 20 minutos restantes para pedirles a los grupos que peguen sus tarjetas con acciones en la pared, agrúpelas por parámetro. Deje que los grupos expliquen brevemente las razones por las que creen que dichas acciones pueden ayudar a conseguir una mayor tolerancia y aceptación por parte de los agresores potenciales o disuadirlos y persuadirlos. Aliente al debate entre grupos.

→ **Caso ficticio**: Usted trabaja en una ONG medioambiental que informa sobre la contaminación del agua en un pueblo, causada por una fábrica de papel que pertenece a una corporación multinacional. La dirección local de la empresa, que también está vinculada a poderosos jefes políticos locales, es abiertamente hostil a los informes publicados por la ONG. En una visita de campo hace dos días, los líderes comunitarios le informaron que circula el rumor de que los políticos locales están planeando contratar malhechores para dar una "buena lección" a los medioambientalistas que "ponen puestos de trabajo locales en peligro con sus acusaciones sin fundamento".

→ Cuando esté aclarando los malentendidos posibles durante el ejercicio, refiérase a las indicaciones que se dan para cada parámetro del espacio de trabajo en el **NMP (pp.73-75)**.

CONCLUSIÓN

Haga que los participantes resuman los elementos clave de la sesión y aclare las preguntas y preocupaciones. Recuerde a los participantes que la estrategia de seguridad global no invalida las estrategias y tácticas de disuasión ad hoc que ya están establecidas. La idea es reforzar las que son eficaces y al mismo tiempo limitar las que son potencialmente dañinas.

Vincule esta sesión con las sesiones 5.1 a 5.5 y explique cómo se liga a ellas. Haga hincapié en el hecho que las y los DDH sólo serán capaces de ampliar su espacio de trabajo de forma eficaz si entienden claramente: el entorno de trabajo, la identidad de los/las agresores/as y sus propias capacidades y vulnerabilidades.

Termine recordando a los participantes que la estrategia de seguridad global busca ampliar y mantener el espacio de trabajo de las y los DDH (trabajando en los ejes de tolerancia-aceptación y disuasión-persuasión). Apoye sus observaciones mostrando nuevamente ilustraciones de los dos ejes del espacio de trabajo **(NMP, p.72)**.

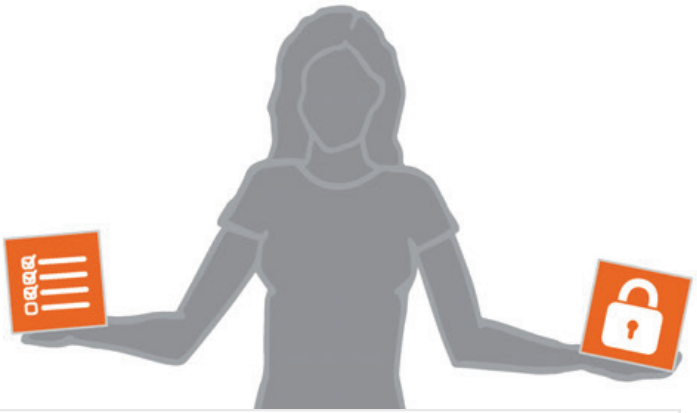
RECURSOS ADICIONALES

> Van Brabant. Op. Cit. Capítulos 2 y 5.

> FLD. Op. Cit. Capítulo 5.

7. CÓMO PREPARAR UN PLAN DE SEGURIDAD

> **CAPÍTULO 1.7** NMP
CÓMO PREPARAR UN PLAN DE SEGURIDAD



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

> Los participantes identifican sus propios objetivos de seguridad y protección.

> Diseñar un plan de seguridad.

MENSAJES CLAVE

> Un plan de seguridad ayuda a disminuir las vulnerabilidades e incrementar las capacidades para dar respuesta a las amenazas – o reducir su probabilidad –, reduciendo así el riesgo. Es preferible tener un plan de seguridad sencillo que las personas defensoras implementen, en vez de un plan complejo que seguramente no implementarán.

> Un buen análisis de riesgo lleva a la identificación de las principales amenazas, vulnerabilidades y capacidades, para asignar prioridades en el plan de seguridad. En caso de que las y los DDH no cuenten con mucho tiempo ni recursos, esto le permitirá asegurarse que los recursos existentes se asignen a temas de seguridad prioritarios.

LA SESIÓN

DESAFÍOS QUE PUEDEN SURGIR DURANTE LA SESIÓN:

→ Esbozar un plan de seguridad realista y sencillo, centrándose en los temas prioritarios.

→ Lograr que los participantes acepten el plan e indiquen cómo pueden empezar a implementarlo a corto y mediano plazo. Teniendo en cuenta las necesidades de protección específicas que las defensoras de derechos humanos y otras categorías sociales de DDH relevantes (por ejemplo, los pueblos indígenas, las personas defensoras LGBTI, las personas defensoras con algún tipo de discapacidad, etc.) pueden tener en cuanto a estrategias, normas de seguridad, etc., tanto en los protocolos de rutina como los procedimientos de emergencia.

LA SESIÓN PASO A PASO:

Tiempo	Tiempo acumulado	Actividad	Herramientas / Procedimientos / materiales
20´		**Introducción**: • Objetivos y estructura de la sesión • Objetivos de las medidas de seguridad.	Tenga los puntos listos en un papelógrafo (o una diapositiva de PowerPoint).
90’	110’	**Esbozar un plan de seguridad.**	Resultados del análisis de riesgos que se llevó a cabo durante la sesión 5.2 Papelógrafos de las sesión 5.2. Papelógrafos Marcadores Modelos de tabla para diseñar un plan de seguridad (puede proyectarse desde la laptop o presentarse en los papelógrafos preparados de antemano)
10’	120’	**Conclusión**	
		CALCULAR EL TIEMPO: 140 MINUTOS (2 HORAS Y 20 MINUTOS), INCLUIDA UNA PAUSA DE 20 MINUTOS	

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

OBJETIVO DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD

→ Para introducir esta sesión, exponga los tres objetivos generales que un plan de seguridad debería contener:

→ Alguien deja de hacer algo, es decir que el agresor no amenaza o ataca a las y los DDH.

→ Alguien hace lo que tiene que hacer, es decir una autoridad legítima evita que los agresores lastimen a las personas defensoras de derechos humanos.

→ Las y los DDH se vuelven menos vulnerables y aumenta su capacidad de protección.

Utilice ejemplos que vengan de la experiencia de los mismos participantes para ilustrar estos tres objetivos. Enseguida recuerde a las y los participantes la ecuación de riesgo (vea el NMP y el Capítulo 5.2. de esta Guía). Señale que los dos primeros objetivos se refieren a las amenazas y el último a las vulnerabilidades y las capacidades. Insista sobre el hecho de que los dos primeros objetivos están vinculados con sus capacidades. En efecto, las medidas se que tomen incrementarán la capacidad de disuadir o desalentar a agresores potenciales.

ESBOZAR UN PLAN DE SEGURIDAD

Elaborar un plan de seguridad integral es una actividad compleja que requiere mucho tiempo. En este ejercicio, enfóquese en cómo diseñar un plan de seguridad sencillo basado en las prioridades establecidas previamente en el análisis de riesgo de una organización.

CÓMO TRABAJAR :

Este trabajo se basa en el análisis de riesgo que se llevó a cabo previamente. Cuando facilite sesiones con grupos homogéneos, refiérase a los resultados del ejercicio de análisis de riesgo del Capítulo 5.2. vea los Consejos para facilitadores que trabajan con grupos mixtos). Asegúrese de tener los papelógrafos del ejercicio a la mano para facilitar el proceso.

1. **Seleccione las amenazas más específicas**: las y los participantes eligen las amenazas más graves o las que más se relacionan con las vulnerabilidades principales, ya que enfrentan riesgos más elevados a partir de esas amenazas (Vea el **NMP, Capítulo 1.2.** para indicaciones y pistas). (10 minutos)
2. **Vuelva a evaluar las vulnerabilidades**: dé a los participantes unos cuantos minutos para volver a evaluar las vulnerabilidades que se asociaron previamente a las amenazas seleccionadas. Haga los ajustes necesarios. Céntrese en estas vulnerabilidades sobre todo cuando planee acciones para reducir el riesgo de que se materialicen las amenazas seleccionadas. Y recuerde que no todas las vulnerabilidades están asociadas a cada amenaza. (10 minutos)
3. **Vuelva a evaluar las capacidades**: pida a los participantes que lleven a cabo el mismo ejercicio para la lista de capacidades que previamente se habían asociado a las amenazas seleccionadas. (10 minutos)
4. **Convierta las vulnerabilidades en "objetivos" del plan de seguridad**: use la tabla a continuación como orientación (el ejemplo no pretende ser exhaustivo). (30 minutos).

Amenaza	Objetivo	Vulnerabilidad (relacionada con la amenaza)	Objetivo
"Irrumpen en la oficina- han entrado a otras oficinas"	"Reducir la posibilidad de que alguien irrumpa en nuestra oficina". "Reducir el impacto negativo de una irrupción en nuestra oficina, si ésta llegara a producirse".	"Tenemos información delicada almacenada en las computadoras de la oficina".	"Incluso si entran a la oficina, evitamos que: • se pierda la información almacenada en las computadoras; y • que personas no autorizadas tengan acceso a esta información".

5. **Desarrolle cada objetivo**: anote acciones que pueden emprenderse para lograr el objetivo. Llame la atención de los participantes sobre el hecho de que las medidas de seguridad deberían incluir acciones preventivas y medidas de reacción. Estos objetivos y acciones constituirán un bosquejo del plan de seguridad (30 minutos). Por ejemplo:

Objetivos	Acciones
"Reducir las posibilidades de que alguien irrumpa en nuestra oficina".	• Junto con otras organizaciones, emitir una declaración pública denunciando la cantidad de ocasiones en que han irrumpido en las oficinas de las organizaciones, exigiendo que el gobierno instaure medidas para frenar esta situación • Hacer presión sobre las autoridades relevantes (policía y judiciales) para que investiguen los motivos detrás de estas irrupciones y averigüen quiénes son los responsables, y los enjuicien.
"Incluso si entran a las oficinas no perderemos la información almacenada en las computadoras y otras personas no tendrán acceso a esta información". Nota: Este objetivo cuenta con que las organizaciones reciban apoyo de equipos de Tecnología de la Información (TI) externos, a través de redes.	• Conectar las computadoras en red a un servidor central. • Hacer copias/respaldos del disco duro del servidor central a menudo y guardar las copias en un lugar seguro o protegido, fuera de la oficina. • Instalar un programa de encriptación de datos seguro y simple para el servidor central de modo que, aun si se llegaran a robar el equipo, la información almacenada no pueda utilizarse.

6. **Haga una lista de todas las acciones que tienen que emprenderse en forma de plan**: Para esto, proyecte en una pantalla la tabla que se presenta más adelante. Utilice el ejemplo que se brinda o utilice uno que venga de las experiencias de grupo mismo. Alternativamente, anote los elementos en un papelógrafo para orientar a los participantes más adelante en su trabajo de grupo. Pida a los participantes que formen grupos de 4-5 personas y asigne a cada grupo la misma serie de amenazas seleccionadas. Cada grupo tiene que desarrollar medidas de seguridad para cada amenaza que se le asigna. Para hacer que este plan sea realista/operativo, haga hincapié en el hecho de que es importante darle un plazo a cada acción, y asignar responsabilidades. Más adelante, cada grupo presenta sus resultados en plenaria; asimismo se debaten las acciones propuestas. Al final de ejercicio, las y los participantes tendrán el bosquejo de su plan de seguridad. Cuanto más tiempo dediquen a este ejercicio, más concreto será el plan que se produzca. Así este podría ser utilizado por las organizaciones como base para trabajar en el plan de seguridad inmediatamente después de la capacitación.

   La tabla siguiente ilustra una elaboración del plan más avanzada utilizando el mismo ejemplo:

Objetivos		Medidas de seguridad	Responsabilidades	Costos	Calendario
Globales (relacionados con las amenazas)	**Específicos (relacionados con las vulnerabilidades)**				
"Reducir las posibilidades de que alguien irrumpa en nuestra oficina"	"Incluso si entran tenemos que evitar que: • se pierda información almacenada en nuestras computadoras; y • que personas no autorizadas tengan acceso a esta información"	Clasificar qué información es delicada para tomar pasos adicionales para protegerla de una intrusión	**Las personas a cargo de programas y la dirección**	**$0**	**En un plazo de 3 meses**
		Conectar las computadoras en red con un servidor central en la oficina, que no será accesible a personas ajenas a la oficina	**Persona a cargo de TI/ consultor externo de TI**	**$0**	**En un plazo de 3 meses**
		Comprar un disco duro externo	**Persona a cargo de finanzas**	**$200**	**En un plazo de 2 semanas**
		Hacer copias/respaldos del disco duro del servidor central una vez por semana	**Persona a cargo de información/ Comunicaciones**	**$0**	**Cada mes**
		Guardar una copia de respaldo en un lugar seguro (fuera de la oficina)	**Persona a cargo de programas**	**$0**	**Cada seis meses**
		Identificar un programa de encriptación sencillo, aprender y empezar a utilizarlo	**Persona a cargo de información/ comunicaciones**	**$0**	**En un plazo de 2 meses**

	Capacitación interna sobre el programa de encriptación y contraseñas robustas	**Todos y todas**	**$0**	**En un plazo de un mes**
	Instalar el programa de encriptación para el servidor central y el respaldo, para que incluso si se roban ambos, no puedan tener acceso a la información almacenada	**Persona a cargo de información/ comunicaciones**	**$0**	**En un plazo de 2 semanas**
	Junto con otras organizaciones, emitir una declaración pública denunciando la cantidad de ocasiones en que han irrumpido las oficinas de las organizaciones, exigiendo que el gobierno adopte medidas para frenar esta situación	**Persona a cargo de información / comunicaciones**	**$0**	**En un plazo de un mes**
	Hacer presión sobre las autoridades relevantes (policía y legal) para investigar los móviles detrás de estas irrupciones en las oficinas y qué determinen quienes son los responsables y sean inculpados.	**Persona a cargo de cabildeo / incidencia**	**$0**	**De inmediato**

→ **Comparta con las y los defensores las siguientes perspectivas, sobre cómo iniciar los preparativos de un plan de seguridad:**

- **Un plan de seguridad sólo sirve si se implementa: Contar con un plan no reduce automáticamente los riesgos. Los planes tienen que compartirse, explicarse e implementarse para tener un impacto en la seguridad de las personas defensoras.**
- **La gestión de la seguridad es un proceso dinámico que incluye, y requiere, una evaluación periódica: Los riegos son dinámicos, ya que dependen de un entorno siempre cambiante; un buen plan para hoy tal vez no sea adecuado dentro de seis meses. Si la situación cambia, las y los DDH tienen que revisar su análisis y su plan. La gestión de seguridad debería entenderse como un proceso permanente, basado en el análisis de amenazas, vulnerabilidades y capacidades cambiantes, así como en el contexto sociopolítico igualmente cambiante.**
- **Los planes de seguridad tienen que ser realistas para ser eficaces: Un plan de seguridad eficaz tiene que tomar en cuenta plazos realistas y las capacidades de la organización. Si el plan es demasiado ambicioso o exigente, corre el riesgo de ser aplazado. Su papel como facilitador y facilitadora es hacer preguntas que ayuden a las personas defensoras a evaluar si sus planes de acción son realistas y se pueden lograr.**
- **Los planes de seguridad deberían abarcar una dimensión de reacción y otra de prevención.**

→ **Las dificultades a la hora de llevar a cabo la actividad para esbozar un plan de seguridad:**

- Tal vez esté trabajando con una larga lista de amenazas y vulnerabilidades y esto cause dificul-

tades. Una vez que haya seleccionado las amenazas, solamente debe seleccionar las vulnerabilidades relacionadas directamente con dichas amenazas. Esto facilitará el ejercicio. También permitirá que el plan se enfoque en temas de seguridad prioritarios. Vea el **Capítulo 1.7 del NMP** donde encontrará ejemplos concretos

- Si tiene un grupo mixto, tendrá que inventar un ejemplo o dividir a las y los participantes en grupos (cada grupo correspondiendo a una organización). Una manera sencilla de hacerlo es basarse en la actividad del **Capítulo 5.2.** de esta guía. Tenga presente que si los participantes no confían plenamente entre sí, puede resultar difícil compartir detalles sobre el análisis de riesgos y sobre planes de seguridad reales (de ahí la utilidad de trabajar con ejemplos ficticios). Sin embargo, cada organización debe hacer su tarea para definir su propio plan una vez terminado el taller.
- Tal vez las y los participantes confundan los objetivos con acciones. Esto no es problemático siempre y cuando logren definir medidas de seguridad relevantes y concretas. Por lo tanto, no pierda mucho tiempo haciendo aclaraciones conceptuales. En lugar de esto sus esfuerzos deberían centrarse en conseguir resultados concretos.

CONCLUSIÓN

> Pida a las y los participantes que resuman los puntos de aprendizaje claves.

> Recuérdeles la importancia de integrar las actividades previas cubiertas por las sesiones sobre gestión de seguridad (análisis del contexto, evaluación de riesgos, análisis de las amenazas y los incidentes de seguridad) dentro del diseño del plan de seguridad.

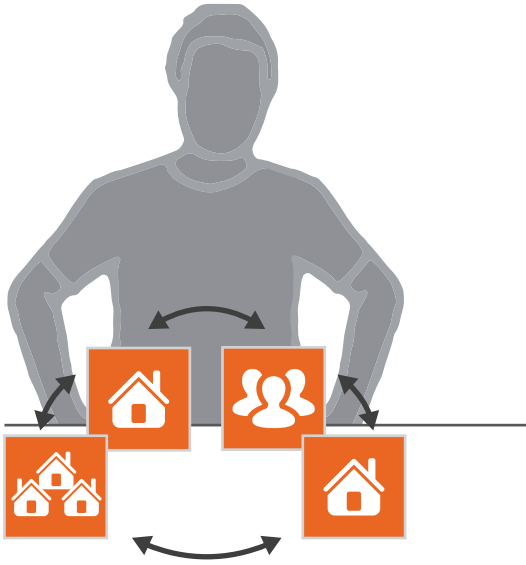
> Recuérdeles igualmente que es útil leer el capítulo relevante del **NMP** para tener información detalla sobre el trabajo por delante.

RECURSOS ADICIONALES

> Van Brabant. Op. Cit. Capítulo 5. (pp. 56-72) y Capítulo 21. (pp. 310-322).

> FLD. Op. Cit. Capítulo 5.

8. REDES DE PROTECCIÓN PARA DDH EN COMUNIDADES DE ÁREAS RURALES



> **PI & UDEFEGUA (2009). CUIDÁNDONOS: GUÍA DE PROTECCIÓN PARA DEFENSORES Y DEFENSORAS DE DERECHOS HUMANOS EN ÁREAS RURALES. GUATEMALA. PP. 89-113**

ESTA SESIÓN HA SIDO DISEÑADA EXCLUSIVAMENTE PARA LAS COMUNIDADES Y ORGANIZACIONES DE BASE. SE BASA EN LOS CAPÍTULOS 5.1 Y 5.5 Y BRINDA UNA INTRODUCCIÓN A LA SEGURIDAD COLECTIVA Y LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD PARA ESTAS POBLACIONES DE DDH.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

> Fortalecer las capacidades colectivas para tratar los riesgos a los que se enfrentan las comunidades en áreas rurales.

> Comprender las dinámicas de las redes de protección.

MENSAJES CLAVE

> La gestión de la seguridad colectiva en zonas remotas donde los habitantes están dispersos en vastos territorios requiere organización y coordinación.

> Compartir el riesgo es más sencillo si los vínculos comunitarios son fuertes.

LA SESIÓN

DESAFÍOS QUE PUEDEN SURGIR DURANTE LA SESIÓN:

→ Construir sobre las bases del trabajo realizado en sesiones previas, sobre todo en las que se vieron los Capítulos 5.2. y 5.6. de esta Guía.

→ Encontrar suficiente espacio para llevar a cabo la sesión. Asegúrese que sea una sala grande con suficiente espacio disponible en las paredes ya que necesitará colgar una gran cantidad de tarjetas, papelógrafos y otros materiales relevantes.

→ Ajustar las estrategias de protección en zonas remotas al enfoque de redes de protección.

→ Adaptar el contenido y los conceptos de la sesión a participantes con un nivel bajo de educación formal; algunos pueden ser analfabetas.

→ Hay que tener en cuenta las necesidades de protección específicas que las defensoras de derechos humanos y otras categorías sociales de DDH relevantes (por ejemplo, los pueblos indígenas, las personas defensoras LGBTI, las personas defensoras con algún tipo de discapacidad, etc.) pueden tener en cuanto a estrategias, normas de seguridad, etc., tanto en los protocolos de rutina como en los procedimientos de emergencia.

LA SESIÓN PASO A PASO:

Tiempo	Tiempo acumulado	Actividad	Herramientas / procedimientos / materiales
10´		**Introducción:** • Objetivos y estructura de la sesión	Tenga los puntos listos en un papelógrafo*
60’	70’	**Estrategias de seguridad y medidas de seguridad** • Revisión del análisis de riesgos (15 min) • ¿Qué es una medida de seguridad? ¿Qué es una estrategia de seguridad? (15 min) • Actividad 1: Cómo diseñar estrategias de seguridad (30 min)	Papelógrafo con la balanza de riesgos Papelógrafo con los criterios RASER para una estrategia de seguridad eficaz. Papelógrafo con la tabla de Medidas de seguridad (vea más adelante) Papelógrafos en blanco y marcadores. Utilice los video de PI de “Estrategias de protección” y “Objetivos de seguridad y protección” como información de referencia.
140	210’	**Redes de protección.** • Actividad 2: el ejercicio Caminando juntos (30 min) • Explique en qué consisten las redes de protección (30 min) • Primera reflexión colectiva sobre redes de protección (10 min) • Actividad 3: redes sociales y redes de pesca (20 min) • Actividad 4: historia(s) de comunidades (15 min) y por último una reflexión colectiva sobre esta(s) historia(s) (35 min)	Teléfono Tabla Ilustración ampliada de la red de protección Tarjetas adhesivas con distintos elementos de las redes de protección (flechas; Objetivo; Comité de redes de protección; Comisión de análisis y alerta temprana; Nuestra comunidad; Otra comunidad; Instituciones nacionales de derechos humanos; Organizaciones de apoyo nacionales/ internacionales; Instituciones internacionales) Ilustración ampliada de una red de pesca. Impresión en papel de historia para repartir a los asistentes.
10’	220’	**Conclusión**	
		CALCULAR EL TIEMPO: 240 MINUTOS (4 HORAS), INCLUIDA UNA PAUSA DE 20 MINUTOS	

**Computadora portátil, proyector y altoparlantes son opcionales, aunque puede ser difícil acceder a la electricidad en zonas remotas.*

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

RIESGO, ESTRATEGIAS Y MEDIDAS DE SEGURIDAD

REVISIÓN DEL ANÁLISIS DE RIESGOS

Base esta parte inicial de la sesión en el análisis de riesgos que los y las participantes llevaron a cabo anteriormente (vea le **Capítulo 5.2** de esta guía). Recuérdeles los resultados del análisis de riesgos colgando en la pared la balanza de riesgo y los resultados del trabajo que hicieron previamente sobre este tema. Explique que las medidas de seguridad deberían diseñarse según los resultados de la balanza de riesgo.

¿QUÉ ES UNA MEDIDA DE SEGURIDAD? ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA DE SEGURIDAD?

La idea es brindar a los y las participantes algunos ejemplos de estrategias de seguridad y medidas de seguridad, adaptadas a las necesidades de la comunidad y las necesidades individuales. Por lo tanto, su intervención debe basarse en los métodos y actividades que se describen en el **Capítulo 5.6.** de esta Guía. Sobre todo, señale la necesidad de desarrollar estrategias de seguridad que les permitan a los y las DDH hacer frente al riesgo mientras siguen trabajando y siguen viviendo su vida en un entorno seguro. Continúe presentando las seis estrategias de seguridad para enfrentar riesgos (**NMP, p. 69, y Guía Cuidándonos, pp. 15-22**.

- → Cuando explique las seis estrategias para enfrentar el riesgo, un buen enfoque para asegurarse que el debate sea útil consiste en preguntarle a los y las participantes si han utilizado una de ellas en el pasado. A pesar de que tal vez no las hayan identificado como tales en el momento, tal vez se den cuenta ahora que su reacción ante la situación a la que se enfrentaron de hecho parte forma parte de una de las estrategias que se han visto en la sesión. Dependiendo del tiempo que tengan a su disposición, elija una o varias de estas estrategias ad-hoc y analícelas de acuerdo con los cinco criterios RASER.
- → También puede dar ejemplos concretos de estrategias de seguridad que se encuentran en la **Guía Cuidándonos (pp. 104-111)**.
- → Concluya la actividad señalando que cuando las y los DDH se ven amenazados, los niveles de estrés aumentan y las y los DDH sienten que tienen que reaccionar rápidamente. Sin embargo, analizar las estrategias de acuerdo con los cinco criterios les ayudará a elegir estrategias eficaces basadas en una perspectiva a largo plazo.

ACTIVIDAD: CÓMO DISEÑAR ESTRATEGIAS DE SEGURIDAD

Forme tantos grupos como sean necesarios para analizar las amenazas y los incidentes de seguridad que se identificaron previamente (en general entre dos y cuatro). Los grupos requieren tener un tamaño similar.

Cada grupo analiza una amenaza o incidente de seguridad (para simplificar las cosas, puede ser mejor agrupar las amenazas o incidentes de seguridad que compartan patrones similares) y propone estrategias de seguridad para responder a estos. Reparta hojas de papelógrafo en blanco a cada grupo y pida a los y las participantes que copien la tabla de "Medidas de seguridad" a continuación. Pídales también que la rellenen para el caso que les ha sido asignado.

Amenazas específicas/incidentes de seguridad o patrones	Vulnerabilidades	Capacidades	Medidas	Responsabilidades	Calendario
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...

Una vez que los grupos hayan terminado de rellenar las tablas, reúna a los y las participantes en plenaria y solicite a los representantes de cada grupo que peguen sus papelógrafos en la pared y presenten su trabajo. Aliente a los demás grupos a hacer preguntas o comentarios sobres los resultados. Con base en discusión, los y las participantes deben aceptar medidas de seguridad o proponer medidas nuevas. Insista en la necesidad de definir prioridades, asignar responsabilidades y acordar un calendario realista.

REDES DE PROTECCIÓN

Antes de introducir el concepto de redes de protección, introduzca el ejercicio siguiente:

ACTIVIDAD 2: EJERCICIO CAMINANDO JUNTOS

Esta actividad ayuda a los y las participantes a darse cuenta cuán difícil es caminar juntos. La organización y los líderes son instrumentales para una buena coordinación.

Ponga un teléfono sobre la mesa en el centro de la sala y pídales a los y las participantes que formen dos grupos (del mismo tamaño).

Cada grupo se reúne a unos diez metros de los demás, guardando una distancia similar del teléfono. Explique a cada grupo que cada participante tiene que tocar y tomar la oreja de otro participante y la rodilla de un tercer participante, formando un nudo humano. Después pida a cada grupo que se acerque al teléfono sin que nadie se suelte, para que puedan hacer una llamada de emergencia.

Si los grupos se sueltan sin llegar al teléfono, deles otra oportunidad. Pídales que reflexionen sobre cómo pueden llegar al teléfono sin romper el nudo. La actividad finaliza cuando uno de los grupos llega al teléfono o cuando todos se sueltan sin alcanzarlo por segunda vez. Preste atención a las dificultades que surjan cuando intenten moverse como grupo.

Para resumir el ejercicio, aliente al grupo para que lleve a cabo una reflexión colectiva: pregunte a los y las participantes cómo se sintieron durante la actividad y por qué lograron o no lograron llegar al teléfono. Si los grupos no lo mencionan, explique que el nudo simboliza la red. Este nudo hace que sea difícil caminar juntos (mencione algunas dificultades que observó). Sin embargo, si se organizan y crean un modelo de liderazgo que los una, serán capaces de moverse juntos y llegar al teléfono a pedir ayuda.

→ Considere esta actividad como un ejercicio dinamizador, sin dejar de relacionarla con los temas de seguridad. Haga hincapié en la importancia de la cohesión comunitaria para la gestión de la seguridad.

EXPLIQUE CÓMO FUNCIONAN LAS REDES DE PROTECCIÓN (CUADERNO CUIDÁNDONOS PP. 89-113)

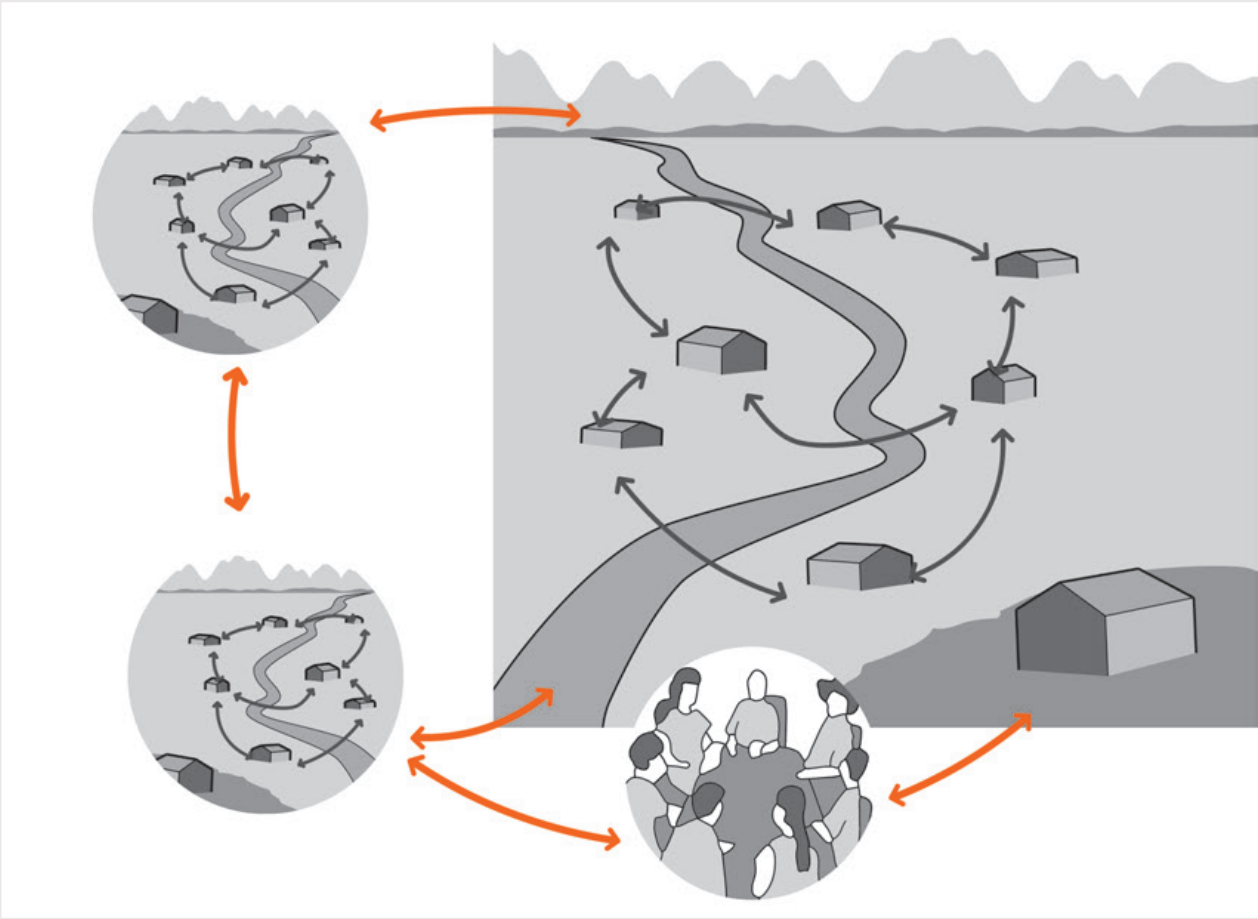
Cuelgue en la pared una ampliación de la ilustración que se presenta a continuación, para mostrar el concepto de redes de protección.

Utilice la ilustración para describir qué aspecto tiene una red de protección ideal. Ponga las tarjetas adhesivas con los distintos elementos que componen la red de protección en y alrededor del dibujo conforme los vaya mencionando (utilice la ilustración de la **Guía Cuidándonos, p.97**, , para más orientación).

Explique qué es una red de protección (vea los Consejos para los facilitadores relevantes como orientación). El objetivo de las redes de protección es proteger a las y los DDH que trabajan con las comunidades/organizaciones de base y defender sus territorios (pegue la tarjeta adhesiva que cubre el **objetivo** de las redes de protección en la ilustración).

Cada comunidad crea su propio **comité de red de protección** (pegue la tarjeta adhesiva correspondiente al

lado de la casa grande en el rincón de abajo a la derecha en la gran área verde). El comité está a cargo de la coordinación y toma de decisiones en cuanto a temas de seguridad y protección. Igualmente se asegura que las medidas de seguridad sean respetadas y monitorea los temas de seguridad y protección.



Es crucial desarrollar y mantener una comunicación periódica de alta calidad con otras organizaciones para asegurar la protección de la comunidad. Esto incluye a otras comunidades, Instituciones nacionales de derechos humanos, organizaciones nacionales e internacionales y entidades internacionales (pegue las tarjeta adhesivas correspondientes en la ilustración: las otras comunidades representadas cerca de la pequeña área verde a la izquierda de la comunidad principal; las otras organizaciones deberían posicionarse al final de las flechas rojas).

Algunos miembros del Comité de redes de protección deberían ser nombrados oficiales de enlace con las demás organizaciones. Una vez que la red de protección se amplía a otras organizaciones, debería ser posible crear un segundo comité de coordinación en el que participen todos los actores que apoyan a la comunidad. A esto se le llama la **Comisión de análisis y alerta temprana** (pegue la tarjeta adhesiva correspondiente junto al círculo en el que se ven personas participando en una reunión). Esta comisión está compuesta de un representante de la comunidad (que también es miembro del Comité de la red de protección), y de miembros de otras comunidades y organizaciones. Estas personas deberían tener buenas capacidades analíticas y gozar de la confianza de la comunidad.

En el proceso de gestión de seguridad de las redes de protección pueden distinguirse **tres etapas**: **a)** información; **b)** análisis; **c)** toma de decisiones. Estas etapas deberían seguirse en los tres niveles de gestión de seguridad: **1)** el nivel individual; **2)** el nivel comunitario; y **3)** en coordinación externa con otras organizaciones o comunidades.

→ **A. INFORMACIÓN:**

La comunidad debe hacer un esfuerzo consciente para recopilar información sobre lo que está ocurriendo en su territorio y compartirlo dentro de la comunidad, utilizando canales de comunicación eficaces (refiérase a las flechas azules en la ilustración).

→ **B. ANÁLISIS:**

Basándose en esta información, la comunidad debería llegar a sus propias conclusiones sobre el riesgo que enfrentan. Esta es la etapa del análisis de riesgos. Recuérdeles a los y las participantes los métodos de análisis de riesgos y del contexto que se vieron en las sesiones basadas en los Capítulos 5.1 y 5.2 de esta Guía.

→ **C. TOMA DE DECISIONES:**

Las decisiones sobre las medidas de seguridad deberían tomarse en base al análisis de riesgos. A nivel **individual**, cada miembro de la comunidad debería prestar atención al entorno (recuerde a los y las participantes la sesión basada en el **Capítulo 5.4.**) y analizar el riesgo al que se enfrentan. Toda la información recopilada debería comunicarse al comité de redes de protección. A nivel de la **comunidad**, cada miembro es responsable de recopilar información sobre amenazas e incidentes de seguridad que ha sufrido la comunidad. Este nivel es crucial, ya que ahí es donde se asevera el control sobre el territorio. Una vez más, la información recopilada debería compartirse con el comité de la red de protección, que la analizará y tomará las medidas colectivas necesarias para proteger a la comunidad y organizar una respuesta si es necesario. Por último, en el nivel **externo**, la información recopilada debería de comunicarse a la Comisión de análisis y alerta temprana. Esta entidad lleva a cabo el análisis global y decide qué acciones y medidas de seguridad han de emprenderse, si es necesario. El o la representante de la comunidad en la Comisión comunica el análisis, la información y las alertas a la comunidad.

→ El objetivo de las redes de protección es proteger a las y los DDH que trabajan en comunidades rurales, así como su espacio de trabajo. El concepto se basa en la idea que la protección, para ser eficaz, debe provenir de las mismas organizaciones de base y/o las comunidades para asegurarse que se incluyan todos los esfuerzos y actividades que éstas llevan a cabo. Las estrategias y las medidas de protección que buscan garantizar la seguridad de los habitantes/miembros están por lo tanto integradas en la defensa de su territorio, que se define en términos políticos y geográficos.

→ Las redes de protección pueden describirse como respuestas/esfuerzos colectivos dentro de la comunidad, y entre la comunidad y otras organizaciones externas, para responder a los riesgos, y a la represión, a la que se enfrentan como resultado de sus acciones en defensa de sus derechos humanos.

→ Organizarse con eficacia está al centro de las redes de protección.

LA PRIMERA REFLEXIÓN COLECTIVA SOBRE LAS REDES DE PROTECCIÓN

Después de esta sección bastante conceptual sobre redes de protección, se debe alentar a los y las participantes a reflexionar sobre las redes de protección, volviendo a explicar los conceptos si es necesario. Los y las facilitadoras tal vez deseen utilizar experiencias de la vida real para ilustrar estas explicaciones (la **Guía Cuidándonos** incluye una serie de casos de América Latina).

El debate puede llegar a las siguientes conclusiones:

Las redes de protección son útiles para:

→ Entender y analizar la información que las comunidades necesitan para proteger su territorio.

→ Compartir esta información.

→ Ser capaz de desarrollar análisis y tomar decisiones para proteger a la comunidad.

→ Buscar alianzas con otros que comparten las mismas metas.

→ Llevar a cabo acciones conjuntas.

→ Resistir

Una vez que el debate parezca haber concluido, pase a las actividades siguientes, que pueden ayudar a ilustrar mejor el concepto de redes de protección.

ACTIVIDAD 3: COMPARACIÓN ENTRE LAS REDES SOCIALES Y LAS REDES DE PESCA

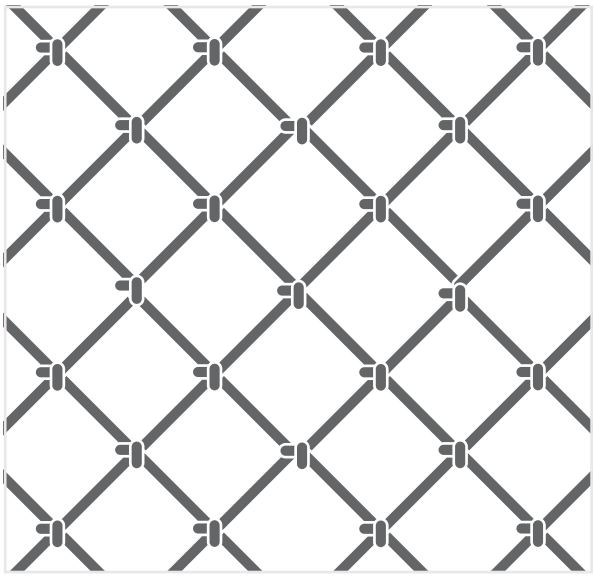
No siempre es fácil explicar exactamente en qué consisten las redes. Aunque es cierto que el concepto es intuitivo, y eso ayuda cuando hay que explicarlo, la familiaridad con la idea hace que sea difícil profundizar en este tema. Para simplificar las cosas puede ser útil comparar las redes con redes de pesca.

→ **INTRODUZCA LA ACTIVIDAD SIGUIENTE:**

Ya vimos que las redes de protección están compuestas por individuos y organizaciones que mantienen un contacto regular entre sí para compartir información, tomando decisiones y actuando sobre temas de protección que sean de interés para sus miembros. Las redes no siempre se anuncian como tales. Cuando hablamos de redes nos referimos a todas las interacciones entre individuos y organizaciones, las interacciones pueden darse de muchas maneras distintas y en una variedad de niveles.

→ **ALIENTE A LOS Y LAS PARTICIPANTES A QUE PARTICIPEN EN EL DEBATE:**

ACuelgue una ilustración ampliada de una red de pesca en la pared. Pregunte a los y las participantes qué es más importante: ¿los **hilos** o los **nudos**?



Escuche las respuestas y anótelas sin decir nada. Enseguida, compare las redes de pesca y las redes sociales. Pregunte a los y las participantes si lo que dijeron de las redes de pesca se aplica a las redes sociales. A llegar a este punto con toda libertad señale los aspectos que faltaron por mencionar (vea los Consejos para los facilitadores).

→ La respuesta a la pregunta sobre qué es más importante, los hilos o los nudos: la respuesta lógica es: ambos. Sin los nudos, los hilos no son más que hilos y no hay red. Por otro lado es imposible amarrar un nudo sin hilos. También puede decirse que las redes varían dependiendo de cuán separados se encuentren los nudos en la red, o qué tan ancha sea la malla. Si los nudos están demasiado separados la red no sirve para pescar pues los peces pueden escapar. En el ámbito social, para seguir con esta comparación, puede decirse que si solamente hay unas cuantas personas u organizaciones en una red (pocos nudos) y si no mantienen mucho contacto (pocos hilos) la red social no será muy fuerte.

→ Los elementos que ayudarán a llegar a conclusiones del debate: de la misma manera que una red de pesca sólida ayudará a pescar de forma más eficiente, una red fuerte, bien estructurada, será capaz de trabajar mejor. Si tiene que atrapar un pez grande entonces necesita una red fuerte. Lo mismo ocurre con las comunidades: si el oponente es grande y fuerte, una comunidad pequeña y débil no será capaz de enfrentarse a él o ella y se desintegrará antes de lograr sus objetivos. Pero de la misma manera que las comunidades pueden juntarse para fortalecerse también puede fortalecerse una red de pesca utilizando más hilos, o aumentando la cantidad de nudos para poder atrapar al pez grande.

ACTIVIDAD 4: HISTORIA(S) SOBRE COMUNIDADES

Esta actividad busca ayudar a los y las participantes a entender **1)** las debilidades y fortalezas de las redes de protección y **2)** cómo las redes de protección contribuyen a fortalecer a las comunidades (vea el **Anexo de este Capítulo** abajo). Sin embargo, se alienta a los y las facilitadoras a ser creativos e concebir sus propias historias, adaptándolas a las experiencias y contextos locales. Pero también se les recomienda que sean muy cuidadosos para evitar cualquier posibilidad de que los y las participantes sientan que se han hecho alusiones indebidas que pueden interferir con el desarrollo del taller.

Si decide utilizar sólo una historia deberá distribuir copias de ella y pedirle a una o uno de los participantes que la lean en voz alta. Si usted utiliza dos historias divida a los y las participantes en dos grupos. Cada grupo debería reunirse y uno de sus miembros leer la historia asignada en voz alta para su propio grupo, después de lo cual debatirán una serie de preguntas que haga la persona facilitadora. Después de terminar el trabajo en grupo, cada grupo debe leer su historia en voz alta en plenaria y hacer comentarios sobre el debate en grupo, para darles a los miembros del otro grupo la oportunidad de expresar sus puntos de vista. La sesión terminará una vez que se completen los debates en plenaria.

Utilice las preguntas a continuación para guiar estas reflexiones (vea los Consejos para los facilitadores):

→ ¿Para cuáles aspectos de la red de protección es relevante la historia?

→ ¿En qué hubiera sido útil una red de protección para la comunidad en esta historia?

→ ¿Para qué aspectos de la red de protección es relevante la historia? Entre otros podría mencionarse lo siguiente: la comunidad no tiene acceso a la información sobre los planes para construir una carretera; no tienen contactos en la ciudad más cercana para expresar su oposición; creen que bastará con enviar una comunicación por escrito; al reunirse, una vez que llegan las excavadoras, no trabajan juntos; los pocos que actúan son detenidos; la comunidad se prepara para el regreso de las excavadoras; no cuenta con un sistema de alerta temprana; no tiene contactos a quienes informarles una vez regresan las excavadoras; etc.

→ ¿En qué le hubiera sido útil a la comunidad una red de protección, en esta historia? Para tener más información sobre el proyecto de construcción; para analizar la situación; para decidir quiénes son los representantes para hacer frente al problema; para coordinar las acciones; para establecer un sistema de alerta temprana; para establecer un contacto previo con los individuos o comunidades que pueden servir de aliados (por ejemplo el cura o la comunidad a 15 kilómetros de distancia); etc.

CONCLUSIÓN

> Solicite a los y las participantes que resuman los elementos clave de la sesión y aclaren preguntas y preocupaciones.

> Muestre a los y las participantes cómo una estrategia de seguridad global se basa en las perspectivas que se hayan sacado de sesiones previas y en las etapas del proceso de la gestión de seguridad.

> Pregunte a los y las participantes si piensan que las redes de protección son útiles para ayudarles con los riesgos a los que se enfrentan.

RECURSOS ADICIONALES

> Van Brabant. Op. Cit. Capítulos 2 y 5.

> FLD. Op. Cit. Capítulo 5.

ANEXO A ESTE CAPÍTULO

HISTORIA: LA COMUNIDAD VERSUS LA CARRETERA

Esta es la historia de una pequeña comunidad de unas 200 familias que vive en una zona montañosa a la entrada de un valle a unos kilómetros del asentamiento. Históricamente, por esta zona han pasado caminos que unen las regiones montañosas al valle. En efecto, todavía pasa por allí un viejo camino de terracería.

Un día el alcalde de la comunidad notifica que el gobierno regional planea construir una carretera que pasará en medio de la comunidad. Esto requerirá la compra obligatoria de tierras en el centro de la comunidad, que equivalen a la mitad de su territorio. Los habitantes de la comunidad están sumamente preocupados por la noticia. Pueden perder sus tierras y el dinero que recibirán como compensación no bastará para reconstruir sus vidas en otro lugar. Además, no quieren irse del sitio que ha estado en manos de sus familias desde hace generaciones. Los que viven en partes más altas de la montaña se dan cuenta que la carretera afectará a la comunidad de muchas maneras y que sus vidas nunca serán las mismas. La comunidad decide, por lo tanto, oponerse a la construcción de la carretera. Además existe una ruta alternativa disponible que haría que la carretera pase alrededor de las montañas y a lo largo del valle deshabitado. Pero costaría más y tomaría más tiempo construirla, reduciendo así los beneficios para la empresa constructora.

El alcalde, que lleva en el puesto muchos años, empieza a representar los intereses de la comunidad y a organizar reuniones con algunos de los habitantes para debatir qué hacer. Todos están muy enojados y deciden preparar una nota de protesta y enviársela al gobierno regional. Después de seis meses no hay avances. Para ese momento algunas familias reciben cartas oficiales informándoles que tienen que desalojar sus propiedades a cambio del pago de una compensación no especificada.

Un día, los habitantes ven llegar dos excavadoras mecánicas y cinco camiones, protegidas por un grupo de guardias de seguridad de una empresa de seguridad privada. Así es como se dan cuenta que la obra está por empezar y que se ha hecho caso omiso a sus cartas de protesta. La comunidad entera se reúne urgentemente y unos diez miembros de la comunidad, los más enojados, proponen enfrentarse a los trabajadores y obligarlos a irse. El resto de la comunidad vacila porque siente temor de los guardias de seguridad y porque es la primera vez que se enfrentan a una situación similar. Los más enojados deciden que no pueden perder más tiempo y se plantan frente a las máquinas. Empieza una pelea con los guardias de seguridad durante la cual tres de los habitantes y dos guardias resultan heridos. Al final, la maquinaria y los guardias dejan la comunidad, para gran celebración de sus habitantes. Después de dos semanas durante las que no ocurre nada la comunidad vuelve a recuperar su tranquilidad.

Un tiempo después, una mañana a primeras horas, la maquinaria vuelve, pero esta vez escoltada por 40 guardias armados con pistolas y con perros. Las excavadoras se ponen a trabajar de inmediato. La comunidad no ha considerado cómo reaccionar ante esta situación. El alcalde y algunos individuos que estaban al frente de la acción la última vez no están ya que son miembros de una pequeña cooperativa y están fuera por negocios. Conforme empieza a trabajar la maquinaria los guardias de seguridad van caminando por la comunidad deteniendo a varias de las personas que habían participado en la reyerta (van acompañados por uno de los guardias heridos y que les señala). Cuando un grupo de mujeres va a ver a los guardias para preguntarles por qué se llevaron a los hombres, simplemente responden que les van a dar una lección. Nadie sabe qué hacer hasta que alguien sugiere ir a avisarle al cura a quien vieron pasar el día anterior camino a otra comunidad a 15 kilómetros de distancia. Pero nadie está seguro si el cura ya se marchó hacia otra comunidad más al norte. Al anochecer las excavadoras se van, junto con los guardias. Esa misma noche los miembros de la comunidad forman una pequeña comisión que sale hacia a la ciudad más cercana, para tratar de hablar con la policía y averiguar a dónde se llevaron a sus vecinos. El alcalde regresa al anochecer y una vez que le cuentan lo ocurrido, organiza una reunión para la mañana siguiente, a primera hora.

9. SEGURIDAD ORGANIZACIONAL

> NMP **CAPÍTULO 1.8**
CÓMO MEJORAR LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y EN LA CASA

> NMP **CAPÍTULO 2.1.**
CÓMO VALORAR LAS ACCIONES DE UNA ORGANIZACIÓN EN MATERIA DE SEGURIDAD: LA RUEDA DE LA SEGURIDAD

> NMP **CAPÍTULO 2.2**
CÓMO ASEGURARNOS DE QUE SE RESPETAN LAS NORMAS Y LOS PROCEDIMIENTOS EN MATERIA DE SEGURIDAD

> NMP **CAPÍTULO 3.1.**
CÓMO REDUCIR LOS RIESGOS CONECTADOS CON UN POSIBLE REGISTRO O ROBO EN LA OFICINA

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

> Evaluar la gestión de seguridad general de una organización (o comunidad).

> Mejorar el cumplimiento con las reglas de seguridad dentro de la organización.

MENSAJES CLAVE

> Para evaluar su seguridad, necesita un enfoque doble: la auto-evaluación y la evaluación de cómo otros lo/la perciben.

> La seguridad es asunto que incube a todos y todas.

> Desarrollar una cultura organizacional de seguridad es fundamental para respetar las reglas y los protocolos de seguridad.

> Las reglas sólo se respetan si se entienden y si todos sienten que les pertenecen.

> La gestión de la seguridad exitosa exige tiempo y recursos.

LA SESIÓN

DESAFÍOS QUE PUEDEN SURGIR DURANTE LA SESIÓN:

→ La aparición de complejidades y susceptibilidades relacionadas con las dinámicas de las organizaciones.

→ Información y conceptos complejos.

→ Hay que tener en cuenta las necesidades de protección específicas que las defensoras de derechos humanos y otras categorías sociales de DDH relevantes (por ejemplo, pueblos indígenas, personas defensoras LGBTI, personas defensoras con algún tipo de discapacidad, etc.) pueden tener en cuanto a estrategias, normas de seguridad, etc., tanto en los protocolos de rutina como en los procedimientos de emergencia.

→ Esta sesión sólo se aplica a organizaciones urbanas. Si trabaja con organizaciones de base u organizaciones basadas en la comunidad en zonas rurales, le recomendamos que se centre exclusivamente en la sección Cumplimiento de las reglas y los protocolos de seguridad más adelante y no trabaje con el análisis de casos. El debate sobre la afirmación funciona para este tipo de sesión, pero debe tener en cuenta las características y las necesidades de estas organizaciones (vea el **Capítulo 5.8** de esta Guía y el **guide Cuidándonos**).

LA SESIÓN PASO A PASO:

Tiempo	Tiempo acumulado	Actividad	Herramientas / procedimientos / materiales
15´		**Introducción:** • El viaje de aprendizaje.	Tenga los puntos listos en un papelógrafo (o diapositiva de PowerPoint) Copias ampliadas del viaje de capacitación sobre protección (Capítulo 3)
65’	80’	**La rueda de la seguridad** • Explicación • Actividad 1: rellenar la rueda de la seguridad	Dibujo ampliado de la Rueda de la seguridad (o diapositiva)
60’	140’	**Cumplimiento de las reglas y los protocolos de seguridad** • Debate sobre la afirmación • Explicación de las reglas de seguridad • Actividad 2: análisis de caso	Copias impresas de los casos para repartir. Papelógrafos Marcadores
75	215’	**Mejorar la seguridad en casa y en la oficina** • Explicación • Actividad 3: analizar la seguridad en la oficina y la casa de las y los participantes • Actividad 4: juego de roles	Tabla “Puntos a considerar para realizar una inspección y redactar un informe sobre la seguridad en la oficina” (NMP, Capítulo 3.1). Ejemplos de una orden de registro (pueden ser ficticios pero tienen que ser realistas). Leyes y normatividad vigentes sobre los registros legales (si es posible obtenerlas) Papelógrafos Marcadores
15	230´	**Conclusión**	
		CALCULAR EL TIEMPO: 270 MINUTOS (4 HORAS Y 30 MINUTOS), INCLUIDAS DOS PAUSAS DE 20 MINUTOS	

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

INTRODUCCIÓN: EL VIAJE DE APRENDIZAJE

Muestre a las y los participantes un mapa del viaje que han hecho hasta ahora. Para esto necesita pegar en la pared o proyectar una copia de la ilustración del viaje de capacitación sobre protección (Capítulo 3 de esta Guía) Las herramientas que se vieron en las sesiones de capacitación se representan como símbolos que aparecen junto al camino por el que se emprende el viaje. Asegúrese que todos se sientan a sus anchas para utilizar las herramientas, y dé tiempo para aclaraciones si es necesario.

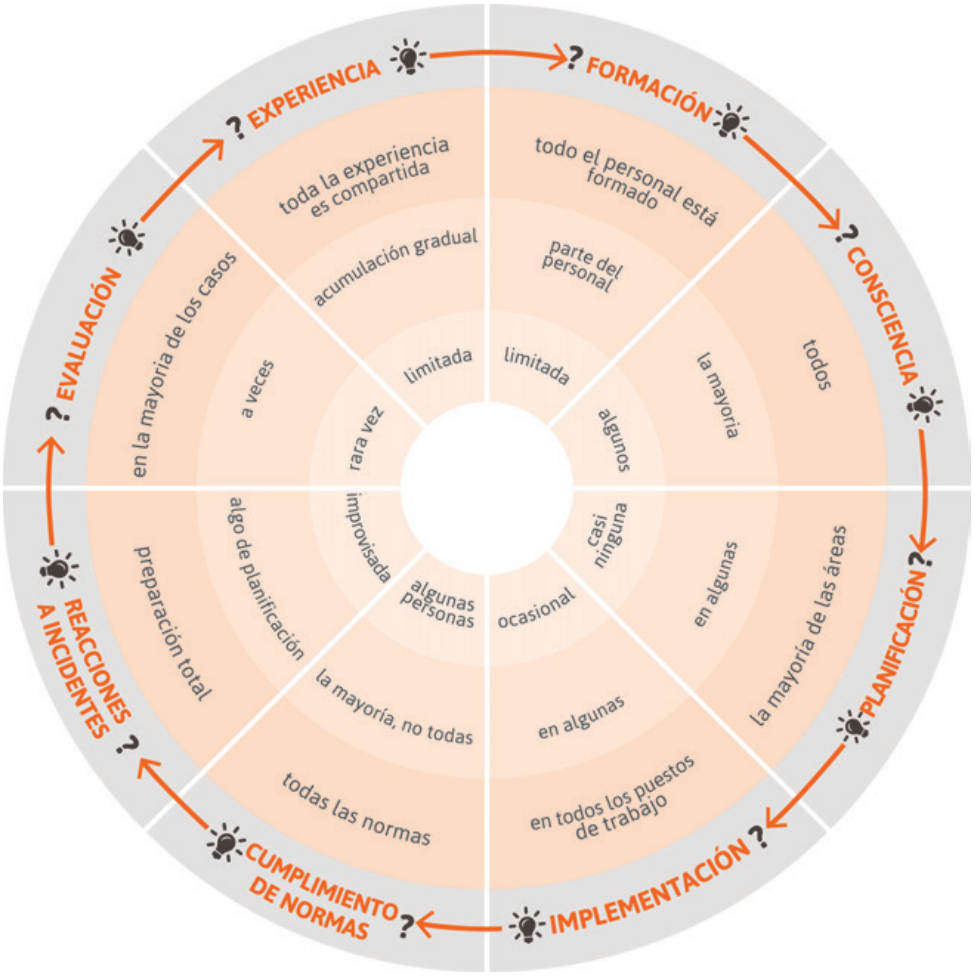
Después, pase a debatir los aspectos organizacionales de la gestión de seguridad, a saber: cómo funcionan las organizaciones, cómo se toman las decisiones y cómo se dan los cambios. Recuerde a las y los participantes que una gestión de la seguridad exitosa consiste en cambiar las actitudes y los comportamientos. Aunque la capacitación tal vez ya haya conseguido cierto grado de cambio de actitud, tienen que trabajar conscientemente y de manera diaria sobre su comportamiento cómo individuos y sobre cómo opera la organización.

Recuerde a las y los participantes que el hecho de que exista un plan de seguridad no significa automáticamente que se garantice la seguridad o protección. Invítelos a expresar sus puntos de vista sobre este tema, ya que esto le ayudará a guiar el debate por el rumbo adecuado. Los y las facilitadoras deberían señalar que para que haya seguridad tienen que sentir que todo el proceso les pertenece, empezando con la evaluación de los niveles de seguridad organizacional actuales, identificando qué aspectos pueden mejorarse implementando planes de seguridad, y eventualmente llevando a cabo un monitoreo y un proceso de evaluación periódicos.

LA RUEDA DE LA SEGURIDAD

EXPLICACIÓN

Presente la Rueda de la seguridad poniéndola en un papelógrafo o proyectándola. Explique los ocho componentes, o dimensiones, de la rueda (NMP, 2.1, pp. 139-140). Una vez que las y los participantes se familiaricen con la herramienta, explique el "análisis paso a paso de la rueda de la seguridad", a saber las preguntas que tienen que hacerse para determinar el grado hasta el cual se cumplen los componentes de seguridad y las mejoras que pueden necesitarse o que se recomiendan (NMP, 2.1, pp. 141-145). La lógica detrás de la Rueda de la seguridad es que sea tan redonda como sea posible, para que ruede sin dificultades como lo haría una rueda de verdad. Traduciendo esto en términos de gestión de la seguridad, quiere decir que no es útil tener una buena calificación en un área y deficiente en otras. Se debe buscar que todas las áreas estén en el mismo nivel.



ACTIVIDAD 1: RELLENAR LA RUEDA DE LA SEGURIDAD

Solicite a las y los participantes que apliquen el análisis a sus propias organizaciones. Divídalos en grupos si es necesario (en cuyo caso, se crearán varias ruedas de la seguridad para la misma organización). Una vez que los grupos hayan terminado, deben comparar las distintas ruedas de la seguridad. Concluya esta actividad alentando a las y los participantes a participar en el debate en plenaria sobre los resultados del ejercicio.

→ Cuando trabaje con un grupo homogéneo (dando por sentado que no ha dividido a las y los participantes en grupos más pequeños para este ejercicio), debata el significado de cada dimensión (rayo) de la rueda (**NMP** 2.1) en plenaria; de lo contrario dé las instrucciones antes de que el trabajo en grupo empiece. El área de cada rayo debe sombrearse, sucesivamente, de acuerdo al estatus actual de la práctica organizacional. Es probable que haya discrepancias y discusiones en torno a qué porcentaje de cada sección debería compartirse. Ayude al grupo a lograr un consenso al enfatizar que la rueda es una herramienta diseñada para ilustrar el estado actual de la organización, como punto de partida para el cambio organizacional. Por último, recomiende a las y los participantes que revisen la rueda dentro de seis meses para evaluar su avance.

→ Si las y los participantes se dividen en grupos, sugiera a los que trabajan en la misma organización que trabajen juntos. Después cuelgue todos los resultados en la pared y debata los puntos generales siguientes: es probable que el/los grupo(s) obtengan ruedas cuyos rayos tienen distintas partes sombreadas. Esto ayudará a identificar los distintos tipos de acciones que necesitan priorizarse para mejorar la protección y seguridad de la organización.

CUMPLIMIENTO DE LAS REGLAS Y LOS PROTOCOLOS DE SEGURIDAD

DEBATE SOBRE LA AFIRMACIÓN SIGUIENTE:

→ **"La seguridad de nuestra organización sólo es tan fuerte como el eslabón más débil".**

Lea esta afirmación ante las y los participantes y preséntela también en un papelógrafo y aliente al debate en plenaria. La afirmación se basa en la lógica que si los agresores quieren obtener información sobre, o incluso lastimar a, las personas defensoras, probablemente tratarán de encontrar el eslabón más débil para actuar, por ejemplo, acercándose a alguien a quien le gusta emborracharse los sábados por la noche. De forma similar, si alguien quiere atemorizar al personal de una organización, probablemente tomará como blanco a una persona que generalmente tiene una actitud descuidada en cuanto a su seguridad. De manera similar, una persona cuidadosa puede ser atacada porque la persona descuidada deja la puerta abierta. El punto es que una persona descuidada puede poner en peligro a toda la organización.

EXPLICACIÓN DE LAS REGLAS DE SEGURIDAD

Prepare y haga una breve presentación sobre cómo deberían definirse y supervisarse las reglas de seguridad (**NMP, 2.2**). Esto constituirá una base para el análisis de casos.

ACTIVIDAD 2: ANÁLISIS DE CASO: ¿QUÉ TAN BUENAS SON LAS REGLAS?

Puede llevar a cabo esta actividad, que les pide a las y los participantes que analicen tres reglas de seguridad de una organización ficticia, ya sea en plenaria o dividiéndolos en tres grupos. Distribuya una regla de seguridad (ver más adelante) a cada participante o al grupo y pídales que la analicen siguiendo estos criterios: funcionalidad, sostenibilidad, incluyente y efectividad. Note que la redacción de las reglas es bastante enrevesada a propósito, ya que el objetivo es alimentar el debate entre las y los participantes sobre cuán adecuadas son e identificar las mejoras.

Deje que las y los participantes trabajen 10 minutos y después pídales en plenaria, o a los grupos si se dividieron, que informen sobre su análisis de las reglas y después aliente al debate en plenaria (vea Consejos para los facilitadores). Si usted lo desea, puede utilizar ejemplos de las reglas de seguridad de las mismas organizaciones (pero tenga cuidado, pues esto puede crear tensiones).

→ **REGLA 1:**

Antes de iniciar la verificación de una supuesta violación de derechos humanos, debería revisar las partes relevantes del manual de seguridad para asegurarse que se está haciendo todo lo posible de acuerdo a las reglas. Si no está familiarizado con el manual de seguridad porque es nuevo/a en el puesto debería pedir ayuda a sus compañeros/as de trabajo o a su supervisor/a directo/a.

→ **Aspectos positivos:**

- Esta regla se refiere al manual de seguridad, lo que significa al menos que la organización cuenta con uno. Como regla general, todos deberían saber que existe.
- Implica que alguien está a cargo de temas de seguridad, por ejemplo, el supervisor directo, a quien el personal nuevo puede hacer preguntas de seguridad. Sin embargo, contar con eso puede convertirse también en una barrera. Si una organización tiene una cultura consultiva abierta (es decir que las personas, y sobre todo la dirección, se muestran dispuestas a ayudar), esto no deberían constituir un problema.

→ **Aspectos negativos:**

- Los nuevos miembros del personal no deberían recibir semejantes tareas. Si se les pide que lo hagan, deberían contar con capacitación y supervisión adecuadas.
- El manual de seguridad debería ser fácil de acceder, y ese no parece ser el caso aquí.
- El personal debería saber qué partes del manual de seguridad consultar. Si les toma tiempo llegar a la sección adecuada, las personas seguramente se desalentarán y no podrán cumplir la regla.
- La regla implica trabajo adicional, y esto puede llevar a las personas a hacerle caso omiso.
- Dos preguntas más pueden hacerse: ¿Acaso la regla tiene sentido dentro del contexto de trabajo de la organización? ¿Acaso todos los miembros del personal han participado en su elaboración (alentando así el sentido de pertenencia)?
- Por último, el aspecto humano del trabajo no debería olvidarse. La regla podría llevar a un enfoque altamente burocratizado ante las personas que vienen a la organización a pedir ayuda.

→ **REGLA 2:**

La oficina nacional es responsable ante la sede internacional en Ginebra de la seguridad del personal local. Dada la situación del país, los viajes en el terreno a áreas remotas y de alto riesgo representan uno de los momentos más vulnerables en términos de seguridad. Por lo tanto, los estándares de seguridad internacionales de la organización, que tiene que aplicarse a cada país, le exigen al personal local que:

- Prepare adecuadamente cada viaje de campo a áreas de alto riesgo, al menos con siete días de anticipación. Antes del viaje de campo el personal debería reunirse para revisar los protocolos relevantes que cubren la preparación de los viajes de campo (revise el manual de seguridad). El viaje de campo no se llevará a cabo, bajo ninguna circunstancia, si no se cumple con todos los requisitos.

→ **Aspectos positivos:**

- La referencia de los estándares internacionales implica claramente la importancia de la regla.

→ **Aspectos negativos:**

- La regla de los siete días podría convertirse en un obstáculo. También, en regiones donde la situación de seguridad es inestable o frágil, la regla tal vez no baste, ya que el análisis de seguridad que se lleva a cabo un día puede no ser válido al día siguiente.
- Tal vez no sea realista pensar que todos los miembros del equipo siempre podrán reunirse antes

de sus viajes. Esto puede tener un impacto ya sea en la aplicación de la regla (con miembros que a veces la eluden) o en el trabajo de la organización misma (lo que significa que existe el riesgo de que los viajes se cancelen por esta regla).

- La manera de incluir al nuevo personal en el diseño de las reglas de seguridad y alentar a que sientan que les pertenecen es incluirlos en el análisis y la evaluación periódica de las reglas. En las organizaciones con un proceso de toma de decisiones jerárquico, el personal debería al menos ser capaz de brindar comentarios sobre la viabilidad, eficacia y adecuación real de las reglas. En organizaciones más incluyentes, el personal será capaz de participar para evaluar y tomar decisiones sobre las reglas de seguridad. Tal vez no sea fácil llegar a un equilibrio entre la participación y el uso eficaz de los recursos. Las reglas deberían revisarse periódicamente, pero hay que tener cuidado para evitar hacer cambios demasiado frecuentes, ya que esto puede llevar al personal a hacer caso omiso a las reglas. A pesar de estos aspectos, las situaciones de emergencia a veces obligan a las organizaciones a rediseñar una regla rápidamente.

→ **REGLA 3:**

Durante las misiones de campo lejos de la ciudad, las consideraciones de seguridad deberían cubrir el tiempo libre, tanto por las noches como los fines de semana. Todo el personal de la organización tiene que cumplir con las reglas siguientes durante su tiempo libre:

- No tiene que estar en las calles después de las 9pm, para esa hora debería estar en casa o, si está hospedado en otra casa o en un hotel, informar al personal encargado. Si tiene un celular, tiene que estar encendido todo el tiempo.
- El personal regional definirá qué lugares no deben visitarse después de las 9pm por razones de seguridad.
- No deben consumirse alcohol y otras drogas.
- No están permitidas las acciones personales que pueden comprometer la seguridad de otras personas o la imagen de la organización.

→ **Aspectos positivos:**

- En general, es bueno que la regla se encargue de temas relacionadas con el tiempo libre y la seguridad, y que tenga en cuenta los momentos en los que el personal no está oficialmente trabajando.
- Las zonas peligrosas se definen, lo que hace que sea más fácil evitarlas.
- La regla también se encarga de temas relacionados con alcohol y drogas, tema que tal vez no sea fácil tocar en algunos contextos culturales.

→ **Aspectos negativos:**

- Los problemas de seguridad relacionados con las drogas y el alcohol tienen que explicarse mejor. Las organizaciones deben evitar referirse a estándares morales. En lugar de hacerlo de esta manera, deben tocar estos temas desde la perspectiva de la seguridad. También debe hacerse hincapié en la vulnerabilidad y la responsabilidad. Tiene que quedar claro que si algo le ocurre los miembros del personal tienen que estar preparados para reaccionar. En algunos casos tal vez sea más fácil asegurarse del cumplimiento al permitir un bajo nivel de consumo de alcohol, aunque sí se prohíba el uso de cualquier sustancia ilegal.
- En general, la regla no explica el razonamiento detrás de la misma. Un enfoque que se centra tanto en acatar las reglas puede ser difícil de poner en práctica. Podría brindar una explicación más completa de por qué tiene que respetarse. El problema principal es que la manera más segura de conseguir que alguien haga algo es prohibiéndolo.

- Los criterios o requisitos sobre lo que tiene que cumplirse antes de la autorización para viajar no quedan claros, y no se especifica quién es el miembro del personal responsable de la autorización. La regla debería referirse claramente a la(s) seccione(s) relevantes del manual.
- Por último, podría argumentarse que el último punto, sobre las acciones personales que pueden poner en peligro la seguridad de otros o la imagen de la organización es poco claro. Este tipo de acciones, o las situaciones en las que pueden darse, no son obvias y necesitan clarificarse más.

MEJORAR LA SEGURIDAD EN CASA Y EN LA OFICINA

EXPLICACIÓN

Base su explicación en el **NMP (Capítulo 1.8**. El objetivo de seguridad principal debería ser prevenir el acceso no autorizado al lugar de trabajo o a las casas de las y los DDH. Evaluar la seguridad en la oficina es similar a llevar a cabo un análisis de riesgos. El proceso utiliza los mismos conceptos de amenaza, vulnerabilidad y capacidad. Destaque el hecho que las vulnerabilidades de una oficina deben evaluarse a la luz de las amenazas a las que se enfrentan y, haciendo eco de los debates sobre el cumplimiento de las reglas de seguridad, la seguridad de una oficina es tan buena como su eslabón más débil.

ACTIVIDAD 3: ANALIZAR LA SEGURIDAD EN LA OFICINA Y LA CASA DE LAS Y LOS PARTICIPANTES

Solicite a las y los participantes que analicen la seguridad en sus oficinas utilizando la tabla que se presenta en el **NMP (Puntos a considerar para realizar una inspección y redactar un informe sobre la seguridad en la oficina, p.97)**. Divida a las y los participantes en grupos si es necesario. Aliéntelos a que debatan sus análisis para finalizar el ejercicio. Si está trabajando con grupos mixtos, solicite a las y los participantes de la misma organización que trabajen juntos.

ACTIVIDAD 4: JUEGO DE ROLES: REGISTRO LEGAL

A cuatro personas se les asignan los papeles siguientes (estos papeles deben adaptarse a cada contexto y a las leyes en vigor en cada país):

→ El juez, con una orden de registro (adaptada al contexto)

→ 2 policías que registran el lugar.

→ 1 individuo, sin papeles de identificación, que esconde una bolsa de plástico llena de cocaína, y "la encuentra".

Otros participantes son miembros de la organización, su papel es decidir cómo reaccionar a este registro.

Cuando el juego de roles ha finalizado debería evaluarse. Base sus comentarios a las y los participantes en los conceptos y los elementos que se encuentran en el **Capítulo 3.1 del NMP**.

→ Infórmese acerca del marco que cubre los registros legales del país en el que trabaja. Imprímalo y repártaselos a las y los participantes al final del juego de roles.

→ Durante el análisis del juego de rol, pregúnteles a las y los participantes cómo se sintieron durante el ejercicio. Insista en el hecho que se sentirían más seguros si estuviesen familiarizados con el marco legal y si estuviesen al tanto de sus derechos legales.

→ Divida el proceso de evaluación en tres fases (esto tiene que adaptarse dependiendo de los términos exactos de la ley):

- Las acciones que tienen que tomarse antes de la búsqueda: investigue sus derechos legales; revise

los protocolos de seguridad, sobre todo en relación a la gestión segura de la información (**NMP 3.1**); capacite a los miembros para que reaccionen cuando se enfrentan a una orden de registro;

- Las acciones que deben emprenderse durante el registro: llame a un abogado (o a alguien que está seguro que contestará y que podrá llamar a un abogado y otras personas que puedan ser de utilidad); revise la orden de registro para asegurarse que es legal; no deje que los oficiales de la policía entren al edificio sin que alguien los acompañe (esto depende de sus derechos legales de negarse a salir del local cuando la policía lo ordene); esté al tanto de cualquier actividad ilegal que pueden llevar a cabo los agentes del orden público ;
- Las acciones que se emprenden después del registro: asegúrese que todos están bien; evalúe la perquisición; diseñe un plan para reaccionar y limitar el impacto negativo de la misma.

CONCLUSIÓN

> Solicite a las y los participantes que evoquen los puntos de aprendizaje clave de la sesión. Insista en los mensajes clave al referirse a temas o a ejemplos que se han mencionado durante el día.

RECURSOS ADICIONALES

> Van Brabant. Op. Cit. Capítulos 18-21.
> Comité Cerezo México. Op. Cit. Capítulos 7.
> Colectivo ANSUR. Op. Cit.

10. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y SEGURIDAD DIGITAL

> **CAPÍTULO 1.11** NMP
LA SEGURIDAD EN LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN TECNOLÓGICA
> **CAPÍTULO 3.3** NMP
GESTIÓN SEGURA DE LA INFORMACIÓN

Este capítulo les resultará útil a las personas facilitadoras si, ya sea durante la fase de diagnóstico o durante los talleres en sí, se han identificado riesgos de seguridad para la información digital que tienen los y las defensoras. En cualquier caso, esta sesión tiene como principal objetivo concientizar sobre un aspecto específico de la seguridad en tecnologías de la información y comunicación (TIC) (vea los objetivos más adelante). Dependiendo del perfil de riesgo digital de la organización, de sus necesidades de formación y de cómo está organizado el proceso de desarrollo de capacidades, puede formar parte de una sesión de capacitación que se encargue de manera conjunta de las dimensiones interrelacionadas entre la seguridad física y digital o como introducción a un módulo de capacitación distinto, más detallado, sobre seguridad digital. **Sin embargo, las personas facilitadoras tienen que asegurarse de que el análisis de riesgo que lleven a cabo las y los DDH abarque ambas dimensiones y que los planes de capacitación reflejen los vínculos entre ambas dimensiones. De no ser así las sesiones no serán relevantes ni responderán a los riesgos a los que se enfrentan las y los DDH.**

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

> Concientizar a los y las participantes sobre la importancia de la seguridad informática, con un enfoque en los riesgos asociados con la pérdida y el robo de información.

> Indique los recursos que les ayudarán a las y los DDH a mejorar la seguridad de su información.

MENSAJES CLAVE

> Los riesgos para la seguridad de la información que está en manos de las y los DDH no provienen necesariamente de fallas técnicas y ataques intencionales por parte de personas que buscan obtener acceso a la información que tengan, o destruirla. También pueden provenir de prácticas de comunicación poco cuidadosas.

> Proteger el acceso a la información y hacer copias/respaldos de la información puede reducir el riesgo de que la información se pierda o que sea robada.

LA SESIÓN

DESAFÍOS QUE PUEDEN SURGIR DURANTE LA SESIÓN:

→ Las y los facilitadores deben tener al menos una comprensión mínima de las herramientas de seguridad digital (a nivel del usuario) y sobre todo de aquellas que les pueden ayudar a minimizar el riesgo de perder información y evitar que haya personas que accedan a ella sin autorización.

→ Las personas defensoras tal vez utilicen computadoras y otros dispositivos con regularidad pero sigan teniendo una comprensión muy básica de cómo funcionan. Asegúrese de que las discusiones se hagan en un lenguaje lo más sencillo posibles y evite utilizar términos técnicos que pueden llevar fácilmente a confusión o malentendidos. Si no es posible, explique los términos con un lenguaje sencillo, que no sea técnico, y considere la posibilidad de utilizar ilustraciones. Asegúrese que estas explicaciones sean visibles durante todas las sesiones para que tengan mayor relevancia.

LA SESIÓN PASO A PASO:

Tiempo	Tiempo acumulado	Actividad	Herramientas/ procedimientos / materiales
05´	5´	**Introducción:** • Objetivos y estructura de la sesión.	Tenga los puntos listos en un papelógrafo (o diapositiva de PowerPoint)
10´	15´	**Riesgos para una comunicación segura**	Papelógrafos
45´	60´	**Actividad:** los respaldos de información y la protección contra acceso no autorizado	Papelógrafos Tarjetas adhesivas (tipo Post-its)
		Orientar a los y las participantes en el uso de las herramientas de seguridad digital (actividad optativa)	Laptop Flash drive (llave USB) con la versión más actualizada de las herramientas de la "Caja de herramientas de seguridad" ("Security in a Box")
		CALCULAR EL TIEMPO: 60 MINUTOS (1 HORA) + * UNA PAUSA DE 20 MINUTOS	

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Esta sesión toca el tema del riesgo de pérdidas de información (al no respaldar la información y la apropiación indebida de la información por parte de agresores) y ayuda a los y las participantes a identificar las vulnerabilidades actuales relacionadas con la manera en que gestionan la información almacenada en varios dispositivos: esta información se llama "**Datos almacenados**". Se centra en procedimientos sencillos pero fundamentales, así como en herramientas potenciales, digitales o no, y en medidas para aumentar las capacidades de gestión de riesgos de las y los DDH.

Las personas facilitadoras pueden encontrar materiales de aprendizaje en el NMP que pueden utilizar para preparar esta sesión (vea los **Capítulos 1.11 y 3.3**. Dado que las amenazas y las tecnologías de protección de la información evolucionan sumamente rápido, se alienta a las personas facilitadoras a que se familiaricen con otros materiales sobre este tema. Al final de esta sección, hay una lista de recursos adicionales no exhaustiva para obtener más información complementaria.

RIESGOS PARA UNA COMUNICACIÓN SEGURA

Para introducir el tema, la persona facilitadora tal vez desee empezar por preguntar a los y las participantes qué medios utilizan para comunicarse con sus colegas y con otras personas fuera de la organización/comunidad. Haga una lista de los medios de comunicación mencionados por los y las participantes en un papelógrafo. En caso de que no se mencione, recuérdeles que tal vez hablar cara a cara sea la forma más común de comunicar (a veces inadvertidamente) información sensible sobre su trabajo. Por esta razón, la seguridad y la protección de la información no sólo tienen que ver con tecnologías de la información y comunicación sofisticadas.

A continuación, haga una lluvia de ideas con los y las participantes sobre varias maneras en que se puede acceder de forma legal a la información o a las comunicaciones, pero en la que también puede manipularse: por ejemplo, cuando se habla cara a cara o con un celular, o como consecuencia de los aspectos de la seguridad física de la oficina. Utilice la información del **NMP (Capítulo 1.11)** para inspirarse.

Si los y las participantes consideran que están en riesgo de que los escuchen durante las conversaciones en

vivo o cuando utilizan el celular, recomiéndeles que desarrollen protocolos para manejar la información sensible durante este tipo de comunicaciones como parte de su plan de seguridad. Puede señalar el capítulo anteriormente mencionado como orientación.

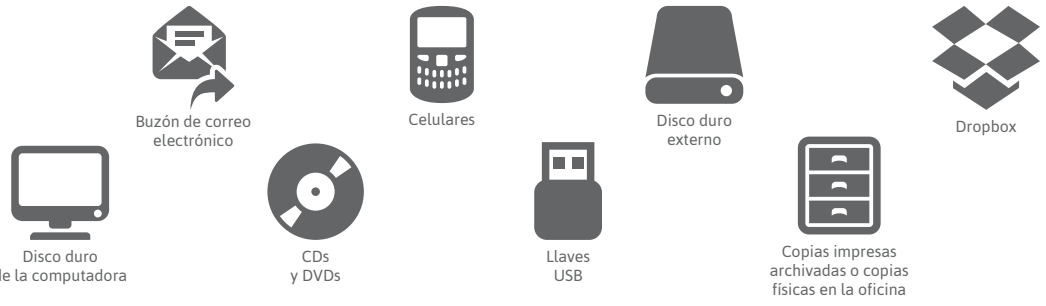
Pase a distintos aspectos de la seguridad de la información preguntando a los y las participantes qué tan importante es la información que guardan en formato digital: correos electrónicos, informes, datos de los socios y los beneficiarios, etc. Si los y las participantes asignan una importancia particular a esta información, pídales que identifiquen (o indíqueselos, si les cuesta trabajo hacerlo) maneras en que se arriesgan a perder esta información (por ejemplo, a través de fallas técnicas, pérdida o robo de equipos, o acceso no autorizado por parte de piratas informáticos).

ACTIVIDAD: RESPALDO DE LA INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN CONTRA ACCESO NO AUTORIZADO [1]

Dependiendo de las sesiones previas con los y las participantes y los debates sobre los riesgos relacionados con la seguridad de la información, haga un enlace con el riesgo de perder la información y qué podría significar para las y los DDH y las personas con las cuales y para las cuales trabajan. Pregúnteles qué medidas estratégicas ad hoc tienen establecidas en la actualidad para evitar la pérdida de su información.

Prepare dos papelógrafos pegados juntos para dibujar la matriz (vea más adelante) y cuélguela en un lugar visible en la pared. Explíqueles a los y las participantes que es un ejercicio de mapeo de la información que busca visualizar **qué** tipo de información tienen y **dónde** está almacenada. Esto formará la base para desarrollar una estrategia para reducir el riesgo de perder la información.

Empiece por pedirles a los y las participantes que hagan una lista de los distintos lugares donde está almacenada su información. Si no hacen sugerencias, puede darles ideas con lo siguiente:



Añada los lugares que mencionen los y las participantes en la línea superior de la matriz. Después pregunte a los y las participantes qué tipo de información o datos tienen almacenados en cada uno de estos lugares Por ejemplo :

Escriba un ejemplo en una tarjeta adhesiva (o post-it) y colóquela en la parte relevante de la matriz: por ejemplo, los informes en el disco duro de la computadora.

Pregunte si existe otra copia de esta información en algún lugar. Si es el caso, puede utilizar una tarjeta de otro color y ponerlo donde sea que esté esta copia. Puede aprovechar para diferenciar las **copias maestras** y las **copias** o **respaldos**. (En el ejemplo más adelante el color anaranjado indica la copia maestra y el color gris claro la copia)

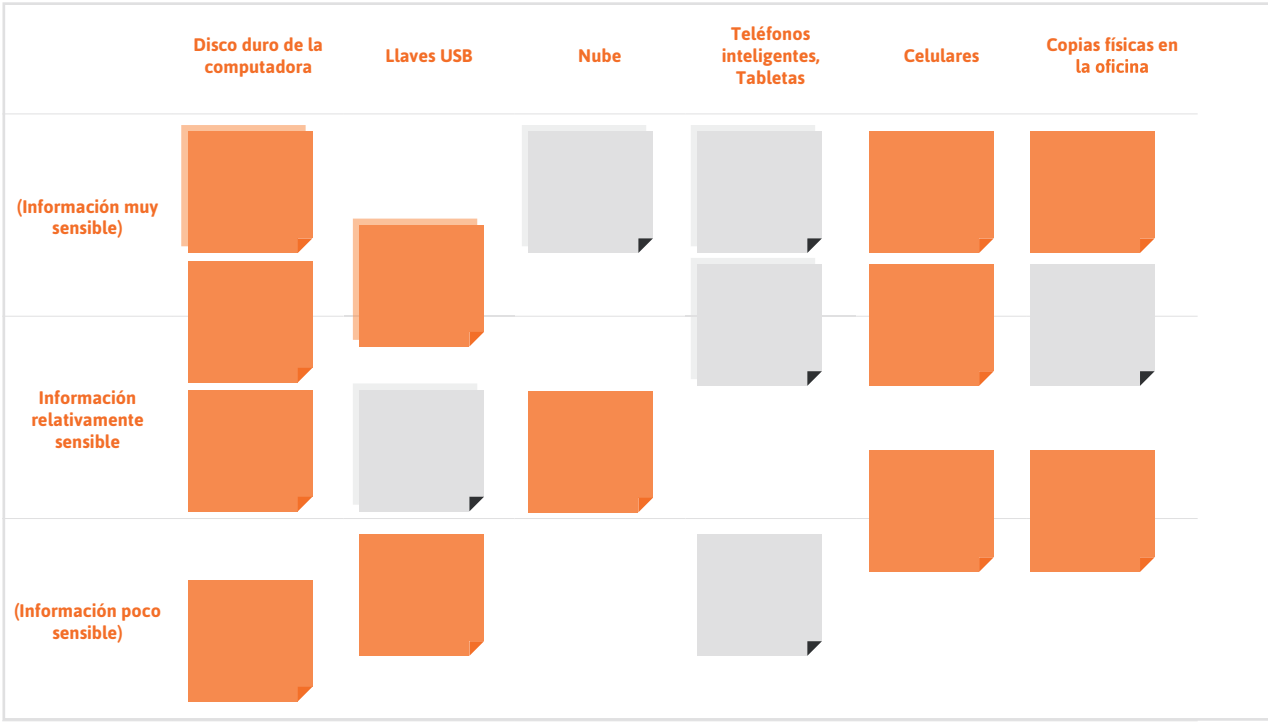
1 Esta actividad ha sido adaptada de Samir Nassar, Daniel Ó Clunaigh and Ali Ravi de Tactical Technology Collective para el proyecto Level Up. Para más información, se anima a las personas facilitadoras a leer el **Capítulo 3.3 del NMP**.

Repita este proceso con una dimensión más: información sensible (es decir información que, si se pierde o se utiliza indebidamente, puede causar un daño considerable ya sea a las y los DDH o a otras personas con quienes han estado trabajando, como las víctimas de la violencia de género). Introduzca un segundo eje (vertical) que represente que tan sensible es la información. Cuanto más arriba en la tabla está la tarjeta adhesiva, más sensible es la información que representa. Ponga dos tarjetas adhesivas en este eje representando qué tan sensible es. Si cuenta con poco tiempo, puede limitar esta parte del ejercicio a dos ejemplos.

A continuación, forme pequeños grupos: un grupo por organización cuando los y las participantes vienen de distintas organizaciones o por áreas temáticas cuando vengan de la misma. Esta actividad puede también llevarse a cabo como ejercicio de lluvia de ideas en plenaria si todas las participantes vienen de la misma organización.

Acuerde unos 5-10 minutos para este ejercicio. Es aconsejable que la persona facilitadora observe a cada grupo e identifique características de interés (por ejemplo, cuando haya una dependencia particularmente marcada de un dispositivo/pocos respaldos, etc.). Al final del ejercicio cada equipo debería haber completado la matriz.

Este es un ejemplo del ejercicio:



Explique a los y las participantes que esta matriz da una idea de dónde está localizada la información. Pregúnteles si es toda la información que genera su organización/comunidad. La respuesta será, obviamente, que no lo es – que sólo es un pequeño porcentaje.

Después, tome como ejemplo la matriz de uno de los equipos. Si lo permiten los niveles de confianza entre los y las participantes , lea en voz alta la información que el grupo guarda en el disco duro de su computadora, que normalmente es la más completa.

Para ilustrar la vulnerabilidad que esto implica, pregunte a los y las participantes qué podría causar que deje de funcionar la computadora.

- → Un virus o un ataque de malware que destruya la información almacenada en la computadora
- → Robo o confiscación de la computadora
- → Problemas de infraestructura como fallos de electricidad que pueden averiar la computadora

Puede pedirles a los y las participantes que levanten la mano para indicar cuáles de los puntos anteriores les han afectado en el pasado.

Ahora pregúnteles qué pasaría con la información si ocurriera una de estas situaciones. Para hacer hincapié en el impacto, puede ir quitando las tarjetas adhesivas una por una del papelógrafo y tirarlas en el suelo, las tarjetas que quedan en la matriz representan la información que les quedaría.

Pregunte a los y las participantes qué piensan que puede hacerse para evitar esto. La respuesta seguramente será que hay que tener más copias en distintos lugares. ¡Señale que por eso se les llama copias de respaldo!

Ahora, si el tiempo lo permite, pase al tema de cuán sensible es la información. Si es posible, tome el ejemplo de la matriz de otro equipo. Si el ejercicio se llevó a cabo en plenaria, vaya a otra columna de la matriz. Pregunte a los y las participantes qué impacto tendría que les robaran el teléfono/disco duro/llave USB. Tome las tarjetas de la columna respectiva, pero guárdelas en la mano y léalas. Esto ilustra cómo ahora alguien más se ha adueñado la información que tienen en el dispositivo. Pregúnteles qué podría hacer con ella y en qué situación acabarían las y los DDH.

Basándose en la actividad anterior sobre el respaldo de la información, pida a los y las participantes que identifiquen un mínimo de tres o cinco cosas que necesitan hacerse para reducir las vulnerabilidades que han identificado. Estos pasos tal vez sean digitales: por ejemplo, mencione Cobian Backup así como soluciones no digitales como una recaudación de fondos para comprar dispositivos de respaldo, para desarrollar protocolos de respaldo, etc. Dependiendo de quienes sean los integrantes del grupo de capacitación, pídales que lo hagan a nivel organizacional (para grupos homogéneos) o a nivel individual (para grupos heterogéneos).

- → Esta actividad es de hecho un análisis de riesgo relacionado con la información que tienen las y los DDH, y que pueden perder; y les ayuda a identificar las vulnerabilidades existentes.
- → Las circunstancias ideales para este ejercicio son un grupo de capacitación en el que los integrantes confían mucho unos en otros, o que puede dividirse con facilidad en grupos relativamente homogéneos. Para los grupos en los que la confianza es baja o los grupos que no se conocen bien o no se sienten a gusto a la hora de revelar qué información tienen y cómo la guardan, el ejercicio necesita modificarse para ser más genérico, sin dejar a un lado los puntos de aprendizaje.

ORIENTAR A LOS Y LAS PARTICIPANTES EN EL USO DE LAS HERRAMIENTAS DE SEGURIDAD DIGITAL (ACTIVIDAD OPTATIVA)

Si decide llevarla a cabo, esta parte de la sesión busca responder a las vulnerabilidades que se han identificado y fortalecer las capacidades de los y las participantes para enfrentarse al riesgo de perder información y evitar el acceso no autorizado tanto a los "**Datos almacenados**" (información almacenada en un dispositivo: vea anteriormente) y los "**Datos en movimiento**".

Los "**Datos en movimiento**" se refieren al intercambio de información, por ejemplo, por medio de internet, correo electrónico, teléfono celular o medios sociales, que las y los DDH utilizan con frecuencia en su trabajo y para intercambiar información con las partes interesadas. Uno de los riesgos principales tiene que ver con la posibilidad de que aquellos que se oponen puedan acceder sin autorización a información sensible, ya sea por medio de piratería informática contra sus cuentas de usuario o escuchando e interceptando información por otros medios técnicos. Al ayudar a las y los DDH a identificar las vulnerabilidades existentes en esta área los apoya para que establezcan procedimientos para crear y mantener contraseñas fuertes, utilizar canales de comunicación seguros (es decir, encriptados) y/o asegurarse que la información misma se intercambie de manera segura, por ejemplo al encriptarla.

Para responder a las vulnerabilidades identificadas durante estos ejercicios, las y los facilitadores querrán familiarizarse con lo siguiente:

- → Crear contraseñas fuertes (para cuentas de correo electrónico, computadoras, archivos, etc.)
- → Encriptar información almacenada en dispositivos e información en movimiento
- → Mantener la privacidad de las comunicaciones por internet
- → Hacer copias de respaldo de la información

  Se alienta a las personas facilitadoras a que introduzcan a los y las participantes a estas herramientas de seguridad digital utilizando los recursos que están en la página web Caja de Herramientas de Seguridad **https://securityinabox.org** Por favor vea los Consejos para los facilitadores más adelante.

Para trabajar con los recursos de **https://securityinabox.org/es**, se recomienda a las personas facilitadoras que:

Se familiaricen con el uso de las herramientas de seguridad, integrándolas a su propia estrategia de seguridad: uso contraseñas fuertes, encriptación de la información almacenada en los dispositivos o la información que envíen por medio de internet o de redes móviles, y creación periódica de respaldos de información.[2]

- → Lea cuidadosamente la sección correspondiente de la "Guía paso a paso" del sitio web **https://securityinabox.org/es/howtobooklet** . Ahí encontrará la información relevante sobre qué herramienta puede servir para cada vulnerabilidad, que se ilustra con estudios de caso que pueden adaptarse útilmente al contexto de sus participantes.
- → Tenga en cuenta las distintas características que brindan las herramientas, e introduzca sólo aquellas que responden a los riesgos identificados por sus participantes. Esto evitará sobrecargar a los y las participantes con información que poco – o nunca – van a aplicar.
- → Asegúrese de descargar la última versión de las herramientas que quiera introducir de la "Caja de herramientas de seguridad" (Security in a Box) antes de la sesión de capacitación y de almacenarla en su computadora o dispositivo portátil para su demostración y para que los y las participantes la puedan copiar. Eso evitará retrasos si la conexión de internet no permite a los y las participantes descargar el software rápidamente durante la sesión del taller.
- → Cuando seleccione un lugar para la sesión de capacitación, tenga en cuenta las fuentes de alimentación eléctrica y las opciones de respaldo, como pueden ser los generadores, para asegurarse que los apagones no interrumpan la sesión.

2 Teniendo en cuenta los desarrollos tan rápidos que se dan en este campo, tenga una comprensión de lo que ocurre en el ámbito de la seguridad digital y los temas de privacidad manteniéndose al día por medio de los sitios web de Security in a Box, AccessNow (**www.accessnow.org**), Ono (**https://onorobot.org**) y otros. Cuando sea posible, vaya a capacitaciones de seguridad digital para mejorar su utilización de las herramientas, conocer nuevas, y también para mejorar sus destrezas de facilitador en este ámbito.

- → Antes de la sesión, haga una prueba de las instalaciones y todos los componentes que desea introducir para asegurarse de que funcionen en su computadora. Esto es esencial para que pueda orientar a los y las participantes en la instalación y las funciones con ayuda de un proyector.
- → Para evitar propagar virus informáticos pregunte a los y las participantes si tienen un programa antivirus y asegúrese que esté actualizado. También puede poner a disposición de los y las participantes , que no tienen antivirus o no tienen programa actualizado, una versión del software de antivirus gratuito Avast.
- → Si los y las participantes utilizan su propia computadora o la de su trabajo para la sesión de capacitación (en lugar de alquilar computadoras que han sido limpiadas de malwares y de aplicaciones no esenciales) es probable que tengan dificultades para instalar las herramientas o que no puedan completar ciertas tareas, por distintas configuraciones. Como usted no es técnico y el tiempo disponible para la sesión es limitado, evite tratar de reparar los problemas durante la sesión. En lugar de esto, sugiera a los y las participantes afectados por estos problemas que trabajen junto con un compañero o compañera para asegurarse que todo el grupo cumpla con los objetivos de la sesión.
- → Es deseable tener por lo menos una computadora para cada dos participantes para permitirles que sigan las instrucciones y también que practiquen el uso de las herramientas.
- → Utilice la sección respectiva de las "Guías prácticas" para preparar la demostración de las herramientas (**https://securityinabox.org/en/handsonguides**). Practique de antemano y anticipe las preguntas. Utilice siempre un lenguaje sencillo e ilustre la relevancia de las herramientas con relación a los riesgos identificados por las personas defensoras.[3]
- → Cuando introduzca las herramientas, solicite a los y las participantes que cierren todas las demás aplicaciones y sigan la primera demostración que les va a dar en el proyector. Después pídales que hagan lo mismo en sus computadoras siguiendo sus orientaciones en la pantalla. Por último, pídales que repitan el mismo procedimiento sin que usted los oriente. Cuantas más oportunidades de practicar con las herramientas tengan, más profunda será la experiencia de aprendizaje.
- → El uso de herramientas de seguridad digital puede ser un desafío para muchas y muchos DDH. Señale los beneficios de utilizar las herramientas para responder a los riesgos identificados. Insista en que cuánto más utilicen la aplicaciones más a gusto se sentirán con ellas.
- → Señale a los y las participantes los recursos en **https://securityinabox.org/es** donde encontrarán herramientas y orientación adicionales. Todas estas herramientas son gratuitas y la caja de herramientas se actualiza con regularidad.
- → El Kit digital de primeros auxilios para defensores de los derechos humanos presenta escenarios de riesgos específicos y brinda orientación sobre medidas inmediatas para remediar la situación. También incluye enlaces a recursos adicionales como Security in a Box y otros (**https://www.apc.org/es/irhr/kit-digital-de-primeros-auxilios**).

3 Level Up! es un recurso para capacitadores en seguridad digital que estará a disposición en el futuro y brindará información sobre cómo preparar y moderar sesiones de capacitación sobre seguridad digital. Refiérase a **http://level-up.cc** para inspiración y orientación.

CONCLUSIÓN

> Recuerde a los y las participantes que la actividad sobre el respaldo de la información y la pérdida/robo es una actividad que busca mostrar dónde se almacena la información, qué información es sensible, y qué información necesita protegerse contra el acceso no autorizado, o que se hagan copias de respaldo porque está guardada solamente en un lugar. Aliente a los y las participantes a recordar los puntos de aprendizaje claves y las necesidades de capacitación adicionales, que deberían incluir en sus planes de acción.

> Si llega a introducir el uso de herramientas de seguridad digital específicas, deje que los y las participantes recuerden los riegos identificados a los que quieren responder y por qué consideran que sería útil utilizarlas. Para asegurara la aplicación de las herramientas, considere el desarrollo de "tareas" para que los y las participantes pueden practicar y sentirse a sus anchas para utilizarlas.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

> Association for Progressive Communication (2013). Kit digital de primeros auxilios para defensores de los derechos humanos: https://www.apc.org/es/irhr/kit-digital-de-primeros-auxilios

> Front Line Defenders (2009), « Seguridad y privacidad digital para los defensores de derechos humanos: http://www.frontlinedefenders.org/files/en/esecman.es_.pdf

> Tactical Tech Collective, «Me and My Shadow»Voir: https://myshadow.org/. Recursos y herramientas que limitan qué información va uno dejando detrás al utilizar internet.

> Level Up! La caja de herramientas del facilitador para capacitadores en seguridad digital: http://www.level-up.cc.

> Tactical Tech Collective y Front Line han desarrollado la Caja de Herramientas de Seguridad de referencia http://securityinabox.org/es disponible en libro, en DVD y en línea. Se le recomienda que utilice la version en línea ya que contiene las versiones más actualizadas del software. Securityinabox.org toca las áreas siguientes:

- Proteger tu computadora de software malicioso (malware) y piratas informáticos (hackers)
- Proteger tu información de amenazas físicas
- Crear y mantener contraseñas seguras
- Proteger los archivos sensibles en tu computadora
- Recuperar información perdida
- Destruir información sensible
- Mantener privada tu comunicación en internet
- Mantenerse en el anonimato y evadir la censura en internet
- Protegerte a ti mismo y a tus datos cuando utilizas sitios de redes sociales
- Utilizar los teléfonos móviles de la manera más segura posible
- Utilizar los teléfonos inteligentes de la manera más segura posible

Protection International AISBL
11 Rue de la Linière
1060 Bruselas, Bélgica
+32 2 609 44 05
http://protectioninternational.org