

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.



CONTENIDO

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 elegir las 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 plenarios 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 proyector¹. 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 prepararse 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 las 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 funciona 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 operar 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 FACILITADORAS 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 defiendan 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.

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 garantizar-seles que ésta se archivaré 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:

- | | |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Investigación | <input type="checkbox"/> Campañas anti corrupción |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo de capacidades | <input type="checkbox"/> Periodismo |
| <input type="checkbox"/> Publicaciones | <input type="checkbox"/> Cabildeo / Incidencia |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo comunitario | <input type="checkbox"/> Monitoreo |
| <input type="checkbox"/> Resolución de conflictos | <input type="checkbox"/> Asistencia jurídica |
| <input type="checkbox"/> Educación en derechos humanos | <input type="checkbox"/> 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:

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 reflejen 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 el 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) sesión(es) 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).

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?

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.)?

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:

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