

# Organizaciones amenazadas, pero fuertes - Un enfoque psicosocial en el manejo integral de amenazas

Un modelo para organizaciones de DDHH y organizaciones donantes



Organizaciones amenazadas, pero fuertes – un enfoque psicosocial  
en el manejo integral de amenazas  
Un modelo para organizaciones de DDHH y organizaciones donantes

Publicado por:  
Berghof Foundation Operations GmbH  
Altensteinstrasse 48a  
14195 Berlín  
Alemania

Autoras:  
Antonia Montanus  
Nele Rathke  
Barbara Unger

Financiado por:  
ifa (Institut für Auslandsbeziehungen)  
con fondos del Ministerio de Asuntos Exteriores de Alemania

Diseño editorial y portada:  
Mónica Cárdenas

Corrección de estilo:  
Patricia Mora Jaime

Contacto:  
Barbara Unger (b.unger@berghof-foundation.org)

Berlín, diciembre 2016



# Contenido

1	Introducción	4
1.1	¿De qué hablamos?	7
2	Recomendaciones para abordar los impactos psicosociales de amenaza como parte de su manejo integral	9
2.1	Sensibilización	12
2.2	Análisis y diagnóstico	16
2.3	Medidas	21
2.4	Transversalización en la organización	31
2.5	Reflexión y adaptación	35
3	El proceso sigue	39
4	Lecturas y referencias	40
Gráficas		
	<b>Modelo:</b> el enfoque psicosocial en el manejo integral de amenazas - un modelo para organizaciones de DDHH y organizaciones donantes	11
	<b>Iceberg:</b> factores superficiales y subyacentes que dificultaron la integración de un enfoque psicosocial durante el proceso MAPA	36

# 1. Introducción

“Recibimos una amenaza”, “Criminalizan a nuestra contraparte”, “Me siento agotada a veces” – organizaciones de Derechos Humanos (DDHH) que trabajan en contextos de altos niveles de violencia tienen que tratar con amenazas en la cotidianidad de su trabajo. Organizaciones donantes que apoyan y acompañan a organizaciones de DDHH amenazadas también se ven confrontadas con esta situación.

Esta guía es fruto de un proceso colectivo que busca servir a organizaciones de DDHH amenazadas y a sus organizaciones donantes, las cuales se preguntan: ¿cómo nos afectan las amenazas?, ¿cómo podemos afrontar sus impactos? y ¿cómo podemos apoyar un manejo adecuado de amenazas de nuestra contraparte?

La amenaza tiene impacto en las personas defensoras de DDHH, tanto en sus vidas personales como laborales, ya que puede producir estrés, desgaste físico y emocional, miedo, sentimientos de culpa frente a la familia o conflictos con los integrantes de los equipos, entre otros. Existen varias medidas para enfrentar una situación de amenaza,

pero hay que evaluar bien cuáles sirven. Por ejemplo, candados y cajas fuertes para proteger información sensible dentro de las oficinas no ayudan mucho si se tiene miedo de que sean interceptadas las conversaciones por celular. Para algunos, un protocolo de incidentes puede minimizar la sensación de impotencia, para otros es simplemente una medida de seguridad física. Un guardaespaldas puede ser una buena opción, pero cuando esté presente en todos los ámbitos de la cotidianidad de una defensora de DDHH comportándose de manera machista, lo que inicialmente parecía una buena medida se vuelve una carga o hasta una amenaza adicional.

Por ende, hay que pensar en todas las dimensiones de un manejo de las amenazas y sus interconexiones en diferentes ámbitos y niveles, en otras palabras, en la *integralidad* de dicho manejo. En esta publicación, esto se refiere a tres dimensiones: la física, la digital y la psicosocial; además, se tienen en cuenta siempre las necesidades particulares de personas defensoras de DDHH.

Consideramos que el enfoque psicosocial es una lente o una mirada mediante la cual

podemos percibir la realidad y deducir medidas psicosociales. De acuerdo con estas consideraciones, las preguntas orientadoras de la publicación son: **¿cómo podemos manejar los impactos psicosociales de la amenaza en organizaciones de DDHH para alcanzar un manejo de amenaza integral? y ¿como organizaciones donantes, qué opciones tenemos para apoyar este proceso?**

Este texto complementa publicaciones ya existentes, de las cuales mencionamos algunas. Por lo tanto no se repite, sino que se enlaza con aquello ya escrito. El modelo que hemos desarrollado ofrece opciones de un manejo integral para organizaciones de DDHH y organizaciones donantes y acompañantes, y comprende recomendaciones para varios momentos y campos de acción. Las sugerencias incluidas no pretenden ser completas. Son más bien propuestas sobre cómo se puede actuar, y se entienden como contribuciones para complementar o fortalecer lo que las organizaciones ya tienen y hacen.

Las recomendaciones reflejan las lecciones y los aprendizajes de un proceso colectivo

desarrollado en 2016 que se concibió para fortalecer la resiliencia de organizaciones de DDHH que trabajan en contextos de altos niveles de violencia y reciben amenazas. El proyecto Manejo Psicosocial de Amenazas dentro de Organizaciones de Derechos Humanos, por sus siglas MAPA, fue impulsado y coordinado por la Berghof Foundation y contó con asesoría de la organización mexicana especializada en acompañamiento psicosocial ALUNA. Reunió a participantes de nueve organizaciones de DDHH de México, Colombia y Honduras, y a representantes de cinco organizaciones donantes alemanas. Las recomendaciones fueron resumidas y formuladas por las autoras.

Durante siete meses y en tres talleres con organizaciones de DDHH y uno con organizaciones donantes exploramos los retos de incorporar un manejo de los impactos psicosociales de amenaza en el pensamiento, las actitudes, las estructuras y las rutinas del trabajo de las organizaciones. Reflexionamos sobre diferentes factores que dificultan la integración, y descubrimos que, más allá de la carencia de tiempo o de recursos, hay factores

subyacentes y también varios caminos para superar las resistencias. Tras un análisis colectivo de la violencia y las amenazas en los tres países y una introducción al enfoque psicosocial, cada organización de DDHH diseñó un plan de acción para sí misma y, mientras lo adaptaba, reflexionamos conjuntamente sobre los logros y los retos de la implementación.

Como organización que se enfoca en la transformación de conflictos, la Berghof Foundation considera que en contextos de altos niveles de violencia social y política es fundamental mantener abiertos los espacios de actuación de los agentes de cambio, tales como las organizaciones de DDHH. El proceso de aprendizaje de esta publicación se desarrolló en un contexto de altos niveles de violencia social armada. Las situaciones en que trabajan las organizaciones de DDHH muestran patrones similares de violencia y violación de los Derechos Humanos. Sus espacios de actuación son disminuidos, ya sea por amenazas, criminalización o estigmatización. Manejar la amenaza de manera integral dentro de organizaciones de DDHH

significa a nivel organizacional fortalecer los equipos y ampliar los citados espacios.

Las organizaciones de DDHH que fueron parte del proceso trabajan diferentes temas del área de Derechos Humanos: la defensa del territorio, las víctimas del conflicto armado, las comunidades LGBTI, la construcción de paz y la comunicación. Hubo diversidad en cuanto al tiempo de consolidación, a los tipos de liderazgo y conducción, las tendencias políticas, y las culturas. También, había diversidad generacional y estructural de las organizaciones, y los participantes eran mixtos en género y edades. A su vez, las organizaciones donantes que participaron eran tanto gubernamentales como no-gubernamentales y tenían diferentes grados de relación con las organizaciones que apoyan, ya fuese por los nexos de acompañamiento de muchos años o por la financiación de algunos proyectos cortos.

Esperamos que esta publicación sea una inspiración para las organizaciones de DDHH y las organizaciones donantes en encontrar dentro de la colaboración su forma de un manejo integral de las amenazas.

## 1.1 ¿De qué hablamos?

¿De qué hablamos cuando hablamos de un **manejo de los impactos psicosociales** de las amenazas como parte de un manejo integral de amenaza?

El punto de partida es el siguiente: muchas organizaciones de DDHH trabajan en situaciones difíciles, ya que son amenazadas y sus integrantes sienten el riesgo. Laborar bajo amenazas constantes cambia el comportamiento del individuo y las dinámicas de la organización. No obstante, aunque no siempre es posible confrontar dichas amenazas de manera directa, lo que sí podemos hacer es manejar los impactos psicosociales de las mismas.

Ahora bien, **impactos psicosociales de amenazas** pueden ser, por ejemplo, miedo, rabia, o culpa por las preocupaciones de sus familias. Estos impactos pueden ser conscientes o no, pero **afrontarlos** de manera consciente ayuda a sentirse mejor y a poder continuar haciendo un buen trabajo, aunque la amenaza persista. Además, dado que el objetivo de muchas organizaciones es cambiar la situación difícil en la que trabajan, resulta muy importante poder

*actuar* frente a los impactos de las amenazas en estos contextos, en vez de *reaccionar* sin reflexionar.

Muchas veces cuando tomamos decisiones acerca de la seguridad nos enfocamos, en primer instante, en lo técnico y dejamos a un lado (o para más tarde) el ámbito de las emociones. Mediante el lente del enfoque psicosocial podemos hacer visibles y abarcar conscientemente los impactos de las amenazas en el bienestar emocional, tanto a nivel individual como organizacional.

¿Qué es el **enfoque psicosocial**? El enfoque psicosocial es, según lo define ALUNA, una mirada que permite ver y comprender los impactos a nivel personal, organizativo y social de la violencia en defensores de DDHH. Mediante el enfoque psicosocial, se perciben y entienden estos impactos dentro del contexto socio-político y se busca fortalecer las formas de afrontamiento que tienen las personas para poder continuar con sus proyectos de vida. Con base en el enfoque identificamos opciones para manejar conscientemente y de manera colectiva los impactos psicosociales de las amenazas.

¿Qué significa **psicosocial**? El término psicosocial en este contexto se refiere a la parte psíquica del individuo (psico) en relación con su entorno (social) y hace visible las interconexiones. Si, por ejemplo, las personas de un equipo sienten frustración a causa de las amenazas que recibieron, la misma puede generar dinámicas destructivas dentro del equipo. Si abordamos esa frustración de manera colectiva, podemos cambiar las dinámicas.

Para **manejar de manera integral las amenazas** podemos recurrir a varias dimensiones, como la dimensión física, la digital y la psicosocial. Mientras tomamos en cuenta las dos primeras mencionadas, esta publicación se enfoca en la dimensión psicosocial. El manejo de las amenazas puede ocurrir en varios niveles que se impactan mutuamente: en el individuo, la familia, la organización, la comunidad, las redes de organizaciones y la sociedad. Esta publicación se enfoca en el nivel organizacional, tanto de entidades de DDHH como de donantes.

La búsqueda por un manejo integral de las amenazas y, por tanto, la integración de un enfoque psicosocial en él, nunca es un proceso lineal. Más bien es un proceso circular y colectivo, que depende del contexto en el cual opera la organización de DDHH y de las percepciones individuales de los miembros de la organización.

## 2. Recomendaciones para abordar los impactos psicosociales de amenaza como parte de su manejo integral

¿Cómo se llega entonces a manejar de manera integral las amenazas en una organización, y cómo pueden los donantes acompañar este proceso? En esta publicación brindamos un modelo con base en las experiencias del proceso MAPA que muestra los diferentes campos de acción y, a la vez, las interconexiones entre organizaciones de DDHH y organizaciones donantes. Las recomendaciones para un manejo integral se concentran en su mayoría en el abordaje de los impactos psicosociales de las amenazas. Los aspectos del manejo de la seguridad física y la seguridad digital se mencionan brevemente y se incluyen enlaces a publicaciones en las cuales se explican más a fondo. Recomendamos siempre pensar en todas las partes del manejo integral, ya que están estrechamente relacionadas.

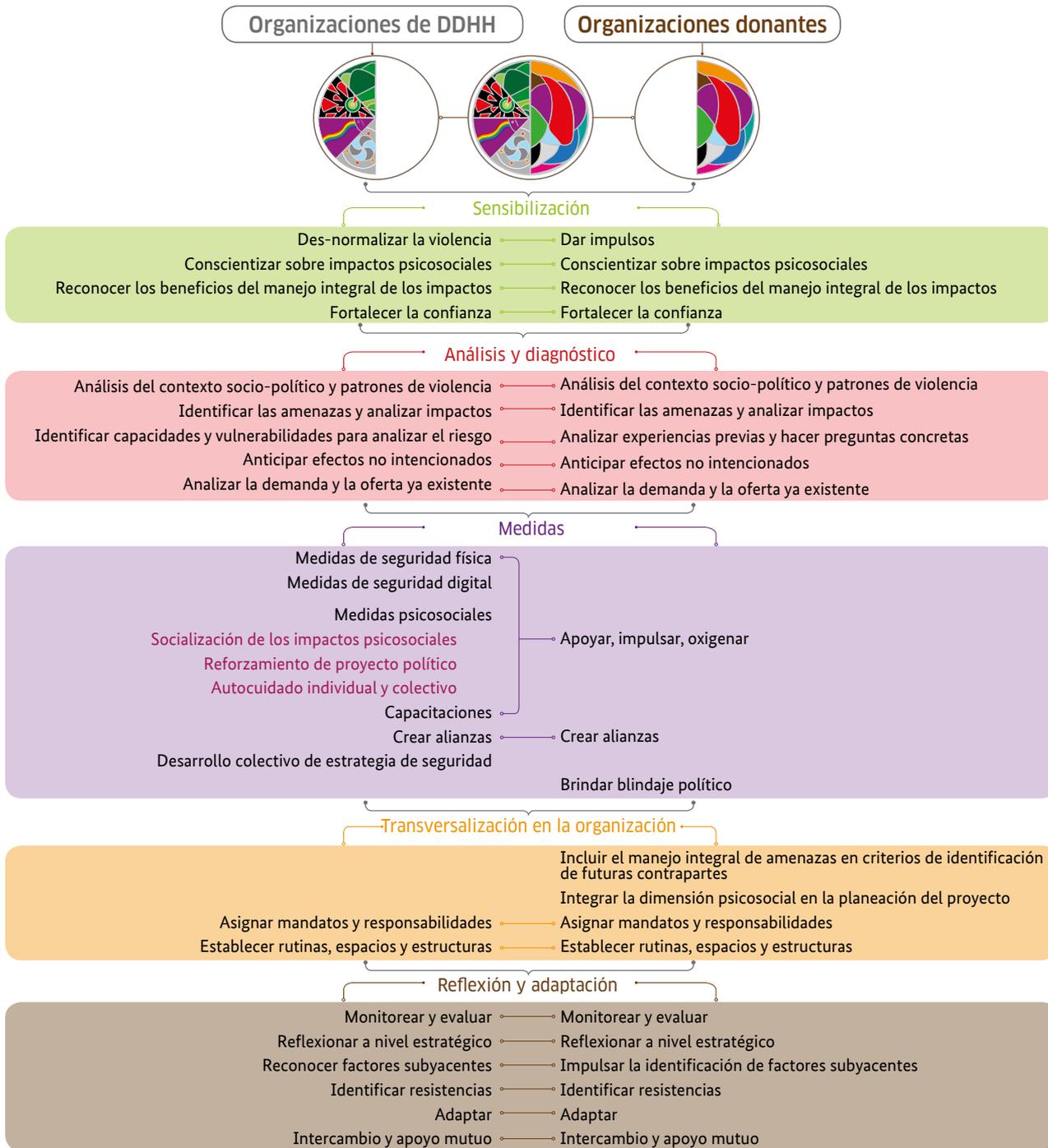
### Los principios de un manejo integral

Antes de explorar los campos de acción es clave pensar en los principios que rigen el manejo integral de amenazas. En esta publicación, dichos principios surgieron durante el proceso MAPA y los consideramos fundamentales para la implementación del mismo proceso y llegar así a un manejo integral de las amenazas.

El proceso del manejo de las amenazas siempre debe ser dinámico, procedimental, flexible y con enfoque diferencial; tiene que poner a las personas implicadas en el centro, dado que trata percepciones individuales de los miembros de un equipo y en el contexto cambiante de las organizaciones de DDHH. Es un desarrollo tanto personal como colectivo, por lo cual es

fundamental generar y cuidar un ambiente de confianza y apuntar a los procesos horizontales y consensuados. Consideramos clave que la cooperación tanto dentro de las organizaciones como entre ellas se dé en pie de igualdad, bajo la corresponsabilidad y el respeto mutuo para la autonomía de cada organización. Teniendo en cuenta que la cooperación entre una organización de DDHH y una organización donante muchas veces es temporalmente limitada, la sostenibilidad es esencial. La base para encontrar un manejo más adecuado de amenaza es la construcción de una visión colectiva, tanto interna como con la contraparte.

# El enfoque psicosocial en el manejo integral de amenazas - un modelo para organizaciones de DDHH y organizaciones donantes



## 2.1 Sensibilización

### ¿Cómo nos afecta la amenaza? ¿Queremos cambiar algo?

El primer paso para un cambio, como en el caso del cambio de una organización hacia un manejo integral, es darnos cuenta de qué y por qué algo tiene que cambiar. La sensibilización inicia un proceso de cambio de percepción y actuación y, al final, apunta a un cambio de actitud. Cuando estamos conscientes de que la situación de violencia y de amenazas que vivimos no es normal, abrimos un camino a la transformación dentro de nuestra organización. Si queremos concientizarnos de los impactos de las amenazas es importante preguntar y cuestionar lo que percibimos.

Muchas veces, es un incidente concreto de seguridad el motivo para empezar a hablar del manejo de los impactos de amenazas, aunque sería preferible hacerlo sin presión y de manera preventiva. Tanto para la organización de DDHH como para la organización donante, una emergencia puede mostrar la importancia de saber cómo afrontar los impactos, y también crea la ocasión para tomarse el tiempo de hablar en equipo sobre qué pasó y compartir las diferentes

percepciones. Hay que tener en cuenta que el mismo incidente puede generar reacciones muy diversas, puesto que la percepción del riesgo, cómo nos afectan las amenazas y las formas de su afrontamiento son subjetivos e individuales. La sensibilización debería ser considerada un proceso colectivo y continuo, para que nuevos miembros puedan entender cómo se llegó a ciertas medidas, estructuras y mandatos.



**Des-normalizar la violencia.** Muchas personas defensoras de DDHH ya no cuestionan la situación de violencia en la que trabajan y viven ya que las amenazas muchas veces se perciben como una parte inevitable de su trabajo. Por esto, dichas personas tienden a no permitirse observar y reflexionar más a fondo sobre lo que pasa con ellas y sus organizaciones. Examinando las circunstancias del trabajo y de su vida, tendrían que darse cuenta que es bastante normal sentir temor o estrés en una situación de amenaza. Este darse cuenta es un factor importante para generar un cambio. Los **impulsos** para la des-normalización de la violencia pueden ser generados por la organización de DDHH y/o la organización



donante, por ejemplo, durante diálogos sobre el proyecto conjunto o a través de preguntas orientadoras en los talleres.

**Concientizar sobre los impactos psicosociales de amenaza.** Percibiendo la realidad mediante el lente del enfoque psicosocial podemos detectar los impactos de las amenazas en diferentes niveles, ya sea el individual, el familiar o el organizacional. Individualmente, se pueden tener emociones como, por ejemplo, miedo, rabia, o ansiedad. En el caso de la familia, los impactos de las amenazas se pueden ver en la ruptura de los vínculos, el distanciamiento en las relaciones, la generación de conflictos de pareja, o la afectación a los niños, entre otros. A nivel organizacional, esto puede significar debilitamiento, polarización y conflictos en el equipo, saturación de emergencias frente al tiempo invertido en temas estratégicos de la organización, junto con la sensación de estar sobrepasados en la capacidad de respuesta.



Nosotros aprendimos que una concientización sobre los impactos en el equipo entero de la organización de DDHH

es clave para la sensibilización, dado que las prioridades en la cotidianidad del trabajo solo se cambian de manera colectiva. La creación de espacios de comunicación confidencial y abierta a todas las percepciones entre los integrantes del grupo y con la organización donante es fundamental para este proceso. A través de espacios de comunicación como, por ejemplo, los diálogos sobre el proyecto conjunto, la organización donante puede ser sensibilizada acerca de qué pasa con el equipo de la organización de DDHH no solo con respecto al trabajo, sino también con respecto a los impactos en los defensores. Hemos aprendido durante el proceso MAPA que la concientización sobre los impactos de las amenazas también tiene que darse dentro de las organizaciones donantes.

Existen varios talleres y herramientas de diferentes actores (→ Medidas) que pueden ser de gran ayuda cuando se trata de “mirar hacia dentro” y explorar diferentes percepciones, inseguridades y experiencias acerca de los impactos de las amenazas. No se necesita una especial competencia sobre el tema psicosocial,

pero puede ser de gran ayuda adquirir conocimientos para poder entender los impactos en las diferentes dimensiones.

**Reconocer los beneficios del manejo integral de los impactos.** Para generar un cambio de actitud es clave tener claridad sobre el beneficio de manejar la amenaza de manera integral y específicamente sus impactos psicosociales, y poder explicar para qué sirve el cambio. Una opción que tienen las organizaciones de DDHH para reconocer los beneficios puede ser revisar cómo éstos les han servido a otras organizaciones o recibir ganancias a través de pequeños avances (“ganancias rápidas”), como podría ser, por ejemplo, darse cuenta de la utilidad de una reunión para desahogarse. Un beneficio importante del enfoque psicosocial es que puede ser preventivo, porque ayuda a fomentar sensibilidades, tomar medidas antes de que ocurra un incidente y, en general, contribuir a un mayor bienestar en el equipo y sus integrantes.



Reconocer y afrontar los impactos permite a un equipo mantener su margen de maniobra para adelantar su trabajo. Si no

hay un manejo adecuado de los impactos de las amenazas, las organizaciones de DDHH pueden tener altas cargas emocionales, físicas y financieras y sus proyectos quizás no salgan como los han planeado. Por su parte, para las organizaciones donantes, estas cargas en su organización contraparte pueden implicar que los objetivos definidos para la cooperación tal vez no se alcancen. Más allá de esto, incidentes de seguridad en sus contrapartes pueden tener impactos emocionales en miembros de la organización donante e implicaciones financieras, mientras que la prevención mediante el manejo integral de amenazas abarca muchas opciones menos costosas.



**Fortalecer la confianza.** Hemos aprendido que el fortalecimiento de la confianza mediante diálogos abiertos y horizontales en la organización de DDHH, en la organización donante, y entre ellas, es fundamental durante el proceso de sensibilización. Cuando no hay confianza, es difícil hablar de temas tan sensibles y personales como el bienestar emocional. Crear seguridad puede significar del lado de la organización

donante comunicar que los impactos de amenazas no son “debilidades” que podrían impedir una posible colaboración.

Para poder hablar abiertamente sobre temas psicosociales puede ser de gran ayuda establecer un entendimiento y un discurso conjunto alrededor del enfoque psicosocial y de esta manera evitar malentendidos. Es clave tener espacios en los cuales los integrantes de una organización de DDHH y sus donantes puedan dialogar sobre la corresponsabilidad y los roles en el manejo de los impactos. Aprendimos que es crucial destacar que la colaboración en tal manejo se basa en un esfuerzo mutuo. Es importante también evitar una sensación de dependencia de la organización de DDHH de la organización donante, teniendo en cuenta que muchas veces la cooperación es temporalmente limitada, mientras el manejo de los impactos de amenazas tiene que ser permanente. Preguntas concretas al respeto por parte de la organización donante pueden ser muy alentadoras para la organización contraparte y motivar el diálogo abierto sobre cómo les afecta su situación.

## 2.2 Análisis y diagnóstico

### ¿Qué necesitamos y qué tenemos ya?

Antes de actuar frente a una situación de amenaza, es importante explorar lo que pasa, pues la base para cualquier acción adecuada es un conocimiento mínimo acerca de lo que nos rodea y afecta. El análisis y el diagnóstico nos ayudan a tener claro lo que es imperativo saber para poder afrontar los impactos de las amenazas. Su objetivo es obtener información consensuada sobre el contexto, las amenazas, sus impactos, las capacidades y las vulnerabilidades de la organización, y el riesgo prevalente. Solamente una mirada colectiva a la situación nos puede mostrar las opciones pertinentes sobre qué hacer. Es importante recordar durante todo el proceso que las decisiones que se toman (o no se toman) a nivel organizacional afectan a todos y cada uno de los individuos.

El análisis es fundamental para responder a los requerimientos de la situación de una organización de DDHH en particular. Percepciones del riesgo y de las necesidades varían según países, regiones, ciudades, entidades

e integrantes de los equipos. Por esto, las organizaciones de DDHH tienen que hacer el análisis de su contexto y su organización dentro de él para encontrar su manera de manejar las amenazas y sus impactos psicosociales, ampliando después el análisis a un contexto más general.

Aunque los rubros de análisis por examinar sean generales, el resultado de cada análisis es subjetivo. Es clave que la organización haga dicho análisis ella misma y en forma colectiva para tomar en cuenta las perspectivas y saberes de sus miembros, ya que cada integrante del equipo tiene diferentes percepciones, está expuesto a distintas situaciones de amenaza y vive de forma desigual los impactos de las amenazas.



**Análisis del contexto socio-político y patrones de violencia.** Tanto para organizaciones de DDHH como para organizaciones donantes es esencial un análisis del contexto socio-político, los actores, sus

intereses y las interrelaciones entre ellos (Protection International 2009a, p. 19ss.), los divisores y conectores entre los actores (Fundación para la Cooperación Synergia et al., p. 95ss.), y el análisis sistémico de los factores y sus dinámicas (Cercapaz et al. 2014a, p. 45-46). Además, hay que diferenciar actores y grupos, por ejemplo, según género, edad, cultura, o región. Resulta muy importante reconocer patrones de violencia y cómo se reproducen: si no entendemos qué pasa, va a ser difícil afrontar las contingencias. Una útil herramienta pueden ser los ejemplos de preguntas para el análisis del contexto de *Front Line Defenders 2011*, p. 69.



Para las organizaciones donantes recomendamos buscar tener una imagen completa del contexto en el cual trabajan las organizaciones de DDHH que apoyan, para lo cual los análisis en conjunto con otros donantes o con la contraparte pueden ser una opción. Aquí sería útil identificar las posibles fuentes de amenazas para su respectiva contraparte, dado que la cooperación con el donante pudiera aumentar la exposición, y por ende el riesgo, de la organización de DDHH (→ Anticipar efectos

no intencionados). También puede ser útil el intercambio con otras organizaciones que han trabajado en la región, con el objetivo de identificar patrones de violencia.



**Identificar las amenazas y analizar impactos.** Otra dimensión del análisis es la identificación de las amenazas (*Front Line Defenders 2011*, p. 28-29) y sus impactos psicosociales en diferentes dimensiones: individual – organizacional – de red – social (ver, por ejemplo, *ALUNA Acompañamiento Psicosocial 2015*, p. 20-21). Esto implica primeramente reconocer que la amenaza tiene impactos sobre nosotros. Nombrarlos y analizarlos ayuda a encontrar una manera más consciente y colectiva para afrontarlos. En organizaciones donantes también es fundamental reconocer los impactos en la organización de DDHH, dado que les ayuda a tomar mejores decisiones sobre qué deberían apoyar y cómo.

Identificar capacidades y vulnerabilidades para analizar el riesgo. Si partimos de que la amenaza, la capacidad y la vulnerabilidad determinan el riesgo como lo estableció Koenraad van Brabant (Humanitarian Practice Network (en inglés), p. 43):

$$\text{Riesgo} = \frac{\text{Amenazas x Vulnerabilidad}}{\text{Capacidad}}$$

es importante examinar nuestras capacidades y vulnerabilidades. Una disposición positiva en términos del manejo de las amenazas puede ser, por ejemplo, una estrategia de autocuidado o un espacio de diálogo informal; a su vez, una vulnerabilidad podría configurarse por la alta visibilidad de una organización, una comunicación interna deficiente, o desconfianza dentro del equipo. La identificación es la base para fortalecer las capacidades y disminuir las vulnerabilidades y, de esta manera, minimizar el riesgo.

Promover estrategias de autocuidado ya existentes (como el ejercicio físico, la práctica del yoga o la meditación, caminar, etc.), y espacios de diálogo informal ayuda a aprovechar espacios

y rutinas ya creados, en vez de crear nuevos. Otras capacidades pueden ser aliados, tener claridad sobre el proyecto político, etc. (Para opciones de cómo identificar las capacidades y vulnerabilidades y elaborar un análisis de riesgo, ver Protection International 2009a, p. 29ss.; Protection International 2009b, p. 39ss. para defensores de DDHH LGBTI; el análisis en formato de un taller: PBI México 2014, p. 62-63, Tactical Technology Collective (en inglés), p. 117-126; y UDEFEGUA 2012, p. 25ss. para un análisis con enfoque de género).

A partir de nuestra experiencia, muchas veces se identifican como vulnerabilidades la falta de personal o de recursos financieros. Aunque estos factores sí son muy importantes, hay otras vulnerabilidades y capacidades más allá de éstos (ver gráfica iceberg). Aquí consideramos que  miembros del equipo o de organizaciones donantes que tengan pericias específicas pueden estimular un análisis más profundo mediante preguntas concretas. También resulta muchas veces difícil identificar vulnerabilidades, no solo en la dimensión física o digital, sino sobre todo en la dimensión psicosocial. Aquí

igualmente es importante tomarse el tiempo de cuestionar, reflexionar y escuchar en espacios de comunicación abierta y con una base de confianza (→ Reconocer factores subyacentes).

Hemos aprendido que el papel de donantes que ya han trabajado en la introducción de un manejo integral de las amenazas con enfoque psicosocial puede ser **analizar experiencias previas**, y con base en éstas **hacer preguntas concretas** que pueden facilitar el análisis dentro de las organizaciones de DDHH y guiar la planeación.

**Anticipar efectos no intencionados.** Las ideas o medidas mejor intencionadas en algunos casos pueden causar daños. Por esto, organizaciones de DDHH y organizaciones donantes tienen que reflexionar sobre los posibles efectos no premeditados que pueden surgir durante la colaboración (ver AWID 2014, p. 14, para defensoras de DDHH). En el caso de organizaciones de DDHH, esto puede significar, por ejemplo, anticipar qué pasa cuando se ve obligado a salir temporalmente un miembro de la organización por razones de riesgo inminente

o cuando se opta por utilizar un vehículo con rótulo. Hay que tener claro que cada decisión tomada sobre las medidas de seguridad manda mensajes implícitos. Si solamente una casa en la calle tiene muchas rejas, mientras las otras no tienen ninguna, indica que hay algo de valor adentro o elementos que proteger como información sensible. Atrae más atención y se mandan señales de delimitación.

Para las organizaciones donantes un factor clave es hacer un análisis de acción sin daño de las intervenciones y del financiamiento (sus posibles mensajes implícitos, la transferencia de recursos, etc.), y comunicarse abiertamente con la organización DDHH contraparte (ver Fundación para la Cooperación Synergia et al. y Fastenopfer & Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE). Aunque un análisis de acción sin daño es importante para todos los aspectos de la cooperación en general, es crucial para manejar la amenaza. Un ejemplo presentado durante uno de los talleres tenía que ver con las posibles implicaciones de apoyar la salida temporal del país de un líder de una organización de DDHH para asegurar su

efecto no intencionado es que los integrantes del equipo experimentan los impactos de las amenazas en forma más fuerte: se sienten más expuestos, el liderazgo falta en la dinámica organizacional, puede haber confusión acerca de algunas responsabilidades o sobre cómo seguir con ciertas tareas. Estar lejos de la familia también puede tener un impacto fuerte en la persona que ha salido.

Otro tema importante tiene que ver con evaluar y reflexionar sobre los mensajes implícitos que se mandan al entorno, mientras se desarrolla la cooperación; por ejemplo, visitas del donante pueden ser usados conscientemente para mostrar apoyo externo/político (→Blindaje político), pero al otro lado pueden poner la organización en mayor peligro por atraer atención no deseada a la organización de DDHH. Por tanto, esta opción debería ser analizada cuidadosamente.

#### Analizar la demanda y la oferta ya existente.



Para organizaciones de DDHH, otro aspecto fundamental consiste en analizar la demanda y la oferta de apoyo existente (literatura, intercambio, talleres de capacitación,

acompañamiento, asesoría, etc.). En este caso se deben tener en cuenta las necesidades particulares y revisar si las ofertas son accesibles para todos, por ejemplo, para personas con baja o sin capacidad de lectoescritura, o con hijos. Hay muchas organizaciones especializadas en brindar ayuda en temas de seguridad y protección y una cantidad creciente que se especializa en el enfoque psicosocial.



En cuanto a las organizaciones donantes, es importante analizar la demanda de la organización que se apoya, para ayudar de manera integral y evitar transferir conceptos de un contexto a otro u ofrecer algo que ya existe. De nuevo, queremos enfatizar que una buena comunicación entre organizaciones de DDHH y organizaciones donantes y también entre diferentes regiones o países facilita mucho la identificación de un manejo integral apropiado. Es significativo que las ofertas sean sostenibles, en el sentido de crear procesos a mediano y largo plazo. A veces, los apoyos se reducen a talleres puntuales y las organizaciones en situación de amenaza no cuentan con acompañamiento para su posterior implementación.

## 2.3 Medidas

### ¿Qué podemos hacer? ¿Cómo podemos actuar?

Después de haber analizado y diagnosticado la situación, toca actuar y encontrar formas de manejar las amenazas. Hay diferentes maneras para enfrentar amenazas y dependiendo de las mismas recurrimos a diferentes medidas para la dimensión física, la dimensión digital y/o la dimensión psicosocial. Se trata de hallar y combinar las medidas adecuadas para responder a una situación de amenaza, ya sea de manera preventiva o con base en una amenaza concreta. Por ejemplo, una reja no sirve mucho si las informaciones sensibles pueden ser adquiridas por la vía digital. **No se puede elegir entre la dimensión física, digital y psicosocial: hay que considerar todas las dimensiones de la amenaza y su manejo ya que están interrelacionadas.**

Si una persona defensora de DDHH está estresada (dimensión psicosocial) es más probable que olvide cerrar la oficina (dimensión física) o que envíe información sensible por un medio inseguro (dimensión digital). Entonces el candado o el programa de encriptación, por más

seguro y sofisticado que sea, no será muy útil. Otro aspecto ilustrativo: los conflictos dentro del equipo, la polarización entre las personas, la falta de comunicación o la desconfianza pueden resultar en que no se compartan las informaciones relevantes para la seguridad, se tomen decisiones de protección no reflexionadas o se descuide el nivel de atención con el resultado que los miembros se vuelvan más vulnerables a las amenazas de afuera.

Durante el proceso aprendimos que muchas veces, aunque haya una previa sensibilización, la dimensión psicosocial no se conecta fácilmente con la dimensión de la seguridad física o digital. Por eso, en esta sección queremos enfatizar la importancia de pensar en los impactos de las amenazas a nivel psicosocial y en su interacción con las otras medidas. De igual manera, es esencial considerar las medidas psicosociales que abordan estos impactos y entenderlas como parte del manejo de seguridad.

En situaciones de emergencia se buscan soluciones rápidas para cambiar la situación de manera inmediata. Hemos aprendido que ayuda mucho a organizaciones de DDHH y organizaciones donantes primero parar y compartir percepciones, luego analizar y desarrollar opciones, y después hacer un plan, actuar y evaluar. Tomarse el tiempo de reflexionar y analizar sobre qué pasó es esencial para encontrar las medidas adecuadas que responden a los impactos y las necesidades particulares. Si no sabemos qué pasa, incluso podemos perder tiempo o recursos aplicando medidas inadecuadas.

### Recuadro 1. Ejemplo de rutina: cómo proceder en caso de un incident

Una organización debería tener procedimientos estándares de qué hacer cuando hay un incidente de seguridad. Lo siguiente es un ejemplo de un plan:

- Reconstruir los hechos;
- Analizar los actores y sus intereses;
- Nombrar, aceptar y respetar las diferentes miradas, percepciones y sentimientos;
- Valorar el riesgo, por ejemplo, en el caso de la pérdida de información sensible: cuál información podría ser nueva para posibles agresores, cuál información quizás ya tienen o podrían tener, y cuáles otros medios de comunicación se usan (como el correo electrónico);
- Valorar la propia experiencia con incidentes similares y la percepción del incidente actual;
- Tener en cuenta qué decisiones personales pueden afectar al colectivo y viceversa;
- Visualizar escenarios;
- Discutir las opciones para una actuación y considerar sus posibles efectos;
- Tomar decisiones sobre cuáles acciones emprender; por ejemplo, considerar si es preferible alertar a externos o buscar su apoyo.

Puntos adicionales por considerar en la valoración de un incidente pueden ser los recursos invertidos por el agresor (planificado o fortuito); si hubo o no incidentes anteriores; la lógica del agresor, el contexto personal y organizacional y las capacidades y vulnerabilidades de la organización y sus miembros frente a una posible amenaza (→ Análisis y diagnóstico).



**Medidas de seguridad física.** Son las que primero vienen a la mente si se piensa en el manejo de amenazas. Con base en el análisis y el diagnóstico, se opta por la forma más adecuada para enfrentar la amenaza. Hay diferentes áreas que se deberían mirar, por ejemplo, en el caso de la seguridad de las oficinas, se debe escoger si se instalan cámaras de seguridad o alarmas, y en cuanto a los medios de transporte, evaluar cuáles se usan. Otro aspecto relevante tiene que ver con los protocolos de seguridad: cómo comportarse en situaciones especiales, tales como, cuando se trabajan horas extras, o cómo se manejan las visitas (ver *Protection International 2009a*, p. 85ss., también para medidas de seguridad física para personas defensoras de DDHH, para incidentes de seguridad, o cuando se trabaja en áreas de conflicto armado).



Otro componente del manejo integral de amenaza son las **medidas de seguridad digital**. Se refieren, por ejemplo, a cómo protegerse de la interceptación en los móviles, cómo manejar con cuidado informaciones sensibles en las redes sociales, o cómo enviar

correos electrónicos encriptados (ver *Security-in-a-box* (en español), La Asociación para el Progreso de las Comunicaciones, *Protection International*, p. 119ss., o *Tactical Technology Collective* (en inglés), p. 72ss.).

La seguridad digital depende de qué medios de comunicación se usan. Adquirir conocimiento y habilidades para enfrentar situaciones como el espionaje o la censura es un aspecto fundamental de la seguridad digital.

## Medidas psicosociales

Presentamos medidas derivadas del enfoque psicosocial para brindar ideas concretas para su implementación en organizaciones de DDHH y organizaciones donantes. El enfoque psicosocial lo entendemos como un lente o una mirada, y las medidas como opciones para actuar frente a lo que vemos mediante este lente (→ ¿De qué hablamos?). Las medidas psicosociales presentadas aquí están basadas en las conclusiones de las experiencias del proceso MAPA y los insumos de ALUNA

(ALUNA Acompañamiento Psicosocial y ALUNA Acompañamiento Psicosocial 2015). No son exhaustivas ni aplican para cada organización, ya que los impactos de amenazas varían entre países, regiones, organizaciones y miembros de los equipos.

Identificar los impactos de las amenazas (→ Análisis y diagnóstico) es la base para cualquier medida psicosocial. Emociones como el miedo afectan tanto a la persona defensora de DDHH como a la organización entera, posiblemente creando desconfianza o conflictos dentro del equipo. Mediante las medidas psicosociales presentadas aquí se busca abordar estos impactos en los ámbitos del individuo y de la organización.

### Recuadro 2. Ejemplo de cómo afrontar impactos de amenaza: el miedo

Una manera de afrontar un impacto puede ser una serie de pasos que detallamos a continuación con base en un ejercicio de ALUNA elaborado durante el proceso MAPA.

Para afrontar el miedo, es importante:

- ◉ Reconocer el miedo y nombrarlo, ya que el miedo a algo desconocido o difuso es difícil de manejar;
- ◉ Descomponer y analizar de dónde proviene el miedo e identificar sus diferentes formas de expresión, por ejemplo, en el bloqueo emocional o la irritabilidad;
- ◉ Diferenciar entre el miedo y el riesgo de que se vuelva real lo que se teme. Un análisis de riesgo (→ Identificar capacidades y vulnerabilidades para analizar el riesgo) ayuda a valorar la probabilidad de que pase algo y tener claro que la fantasía no es peligro real;
- ◉ Socializar el miedo ya que nos ayuda a reconocer que no estamos solos y que hay temores comunes. Seguir los pasos anteriores colectivamente es un aspecto importante para afrontar el miedo (→ Socialización de los impactos);
- ◉ Identificar opciones de acción, como medidas de prevención, y luego llegar a acuerdos colectivos e integrarlos al plan de seguridad.



**La socialización de los impactos psicosociales** es una manera importante de afrontarlos. Mediante el abordaje colectivo se pueden reconocer y analizar conjuntamente los impactos y los incidentes, comprender por qué se dio un incidente, y enfrentar sentimientos de culpa, por ejemplo. Además, valorar lo que se ha hecho y enfatizar lo que sí se puede lograr, es de gran ayuda al afrontar emociones como la frustración o la impotencia. La práctica de escucha activa (Cercapaz 2014b, p. 61-62) contribuye a identificar, evaluar y fortalecer lo que las personas tienen y pueden y las hace más fuertes a la hora de enfrentar amenazas. El resultado ideal de la socialización de impactos psicosociales es la responsabilidad compartida, puesto que el manejo de los impactos no solo recae en el individuo, sino en todo el equipo y la organización. El paso posterior según esta lógica es el desarrollo de una estrategia de cómo abordar los impactos (→ Desarrollo de estrategia colectiva de seguridad). Es esencial que los espacios de socialización sean de confianza y de comunicación abierta, informales e idealmente formados por grupos pequeños.



Para todo lo anterior es esencial tener **un proyecto político claro y compartido**, un aspecto enfatizado por ALUNA durante el proceso MAPA. Significa tener claridad sobre la identidad, la misión y la visión de la organización y acerca del compromiso de todos los integrantes. Como resultado de las circunstancias en que viven, muchas organizaciones de DDHH amenazadas pueden caer en una dinámica en que solamente *reaccionan* a emergencias de seguridad, en vez de *actuar* siguiendo su visión. Acordarse de por qué y para qué hacemos este trabajo nos ayuda a concentrarnos en las metas, a darnos el espacio para la re-priorización del proyecto, y así retomar el control. Asimismo ayuda a quien ha sido amenazado a re-significar la experiencia, desde percibirse como víctima hasta entenderse como un agente de cambio amenazado. De modo similar, ayuda a reconocer y reforzar que la culpa no se debe atribuir al individuo, sino a las dinámicas socio-políticas, las que se tratan de cambiar mediante el trabajo. Comunicar el proyecto político a través de campañas de sensibilización (Programa Somos Defensores 2010, p. 122-123), sobre el trabajo o sobre temas específicos relacionados con

ello, puede llevar a una mayor legitimación y aceptación del trabajo en la sociedad.



Diferentes estrategias de **autocuidado individual y colectivo** facilitan enfrentar el desgaste o el estrés. Durante el proceso MAPA la salud física fue un aspecto recurrente, lo que enfatiza que la salud física frecuentemente se relaciona con el bienestar mental y emocional. Si estamos agotados o estresados, nos enfermamos más fácilmente. Si nos cuidamos, nos volvemos más fuertes y somos más capaces, sobre todo emocionalmente, para responder a las exigencias de la cotidianidad. Por eso la salud física debería ser estimulada como una medida de prevención en la organización, y entendida como aspecto de calidad tanto en organizaciones DDHH como en organizaciones donantes. El autocuidado es un tema organizacional y político más allá de las responsabilidades de un individuo, y significa cuidar que se mantengan o fortalezcan los recursos propios de una persona o un equipo como parte de la vida personal y laboral. Mediante el autocuidado se busca, entre otras cosas, un balance sano entre el trabajo y el descanso. Hay que tener en cuenta que aquello

que le sirve a una persona puede ser muy diferente de lo que le sirve a otra: pasar tiempo con la familia, hacer ejercicio físico, cuidar la alimentación, compartir actividades culturales, etc., son estrategias de autocuidado muy individuales. Cuidarse también puede significar separar el tiempo y los espacios privados de los del trabajo, por ejemplo, apagar el celular o tomar vacaciones de manera regular (ver Colectivo ANSUR 2013, p. 27, Unidad para la atención y reparación integral a las víctimas et al., p. 108-109, o Front Line Defenders 2011, p. 42-44).



**Capacitaciones** en seguridad física, digital y, sobre todo, en el enfoque psicosocial ayudan a adquirir conocimiento, discutir los temas y abrir la mente para encontrar nuevos aportes valiosos. Leer publicaciones e informarse en internet también es parte de lo anterior. Desarrollar capacidades, en general, debe abarcar procesos en cuatro ámbitos para que sean aplicables: aprendizajes y cambios en el individuo, a nivel de la organización, a nivel de interacción entre actores diversos, como sucede en redes, y a nivel del sistema político

(ver Cercapaz et al. 2012, p. 26-28). Para el nivel individual y el organizacional que contemplamos, se trata de fortalecer los conocimientos y las habilidades (técnicos, temáticos y metodológicos, la reflexión y los aprendizajes), y la capacidad de la gestión organizacional orientada al uso creativo y eficiente de los recursos disponibles. En este orden de ideas, el proceso de fomentar capacidades para el manejo integral de amenazas con enfoque psicosocial implica basarse en las capacidades ya existentes y buscar la mejor manera de cerrar brechas y enfocarse en la aplicabilidad del contenido. De nada sirve entregar manuales que luego no se leen, o introducir herramientas de las cuales no dispone la organización (→ Analizar la demanda y la oferta ya existente).



**Crear alianzas.** Aliados y redes permiten intercambiar saberes, experiencias y estrategias acerca del manejo de la amenaza en general y de los impactos psicosociales en particular. Esto aplica para organizaciones de DDHH y organizaciones donantes. El intercambio sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas ayuda a ampliar los espacios de actuación de

la comunidad de organizaciones de DDHH. Establecer alianzas también es esencial para poder recurrir a redes de apoyo en caso de incidentes de seguridad y para no sentirse aislado cómo entidad o persona defensora.

**Desarrollo colectivo de una estrategia de seguridad.** Un plan de seguridad y protección es el formato para integrar



todas las medidas de seguridad física, digital y psicosocial en un documento. Para tal ruta o estrategia, es fundamental su desarrollo y acuerdo colectivo. También es importante evaluar críticamente qué se puede implementar y adaptar los planes continuamente, según las experiencias que se obtienen durante el proceso, para llegar a un plan realista. Este plan tiene que ser lo más cercano posible a las realidades cotidianas y a la dinámica propia de la organización (→ Transversalización en la organización). Para saber qué pasos seguir para desarrollar un plan de seguridad y conocer un listado de los aspectos que pueden ser parte de tal plan, ver Protection International 2009a, p. 77ss., y Front Line Defenders 2011, p. 55-59; para informarse acerca de planes para organizaciones específicas

y redes de ONG y de los posibles componentes de sus planes, ver Programa Somos Defensores, p. 124-147.



**Apoyar, impulsar, oxigenar.** Una pregunta clave para las organizaciones donantes es la siguiente: ¿cómo se puede apoyar e impulsar el manejo integral de amenaza, específicamente las medidas psicosociales, en las organizaciones de DDHH cooperantes? El rol de donantes y acompañantes puede ser crucial para facilitar el apoyo a procesos de reacción inmediata, prevención e intercambio. Es importante tener en cuenta la sostenibilidad de los procesos a mediano y largo plazo, y crear nexos con otros donantes para buscar la coherencia de la intervención y evitar actividades paralelas en regiones o sectores. Todas las recomendaciones arriba mencionadas se benefician del intercambio, de los estímulos, de las lecciones aprendidas de experiencias previas y de la anticipación de impactos no intencionados del apoyo (→ Análisis y diagnóstico). Proveer recursos para un acompañamiento o una asesoría externa en la temática psicosocial puede contribuir tanto a crear estrategias colectivas de

autocuidado, como a mejorar la comunicación y el diálogo en la organización de DDHH, lo cual apoya el fortalecimiento organizacional. Fondos de emergencia permiten, por ejemplo, posibilitar la salida temporal de una persona en riesgo inminente, siempre en conexión con un análisis de acción sin daño (→ Anticipar impactos no intencionados).



**Brindando blindaje político** a las organizaciones de DDHH mediante diálogo y cabildeo con políticos y diplomáticos, las organizaciones donantes pueden apoyar las metas compartidas de la cooperación y tratar de ampliar los espacios de maniobra de las organizaciones de DDHH. Parte de este proceso es, por un lado sensibilizar a quienes toman decisiones en el país sobre el contexto de riesgo alto y las medidas necesarias de protección, prevención y de emergencia, y por otro lado crear redes de apoyo con instituciones públicas y otras organizaciones. A esto ayuda si las organizaciones de DDHH no solo reportan sobre su situación particular, sino que haya análisis y comunicados entre varias de ellas como base de una estrategia compartida de cabildeo.

## 2.4 Transversalización en la organización

### ¿Qué queremos seguir haciendo?

El manejo integral de la amenaza es un aspecto de calidad y por ende una tarea continua en una entidad defensora de DDHH. La transversalización de un manejo de los impactos psicosociales en la organización como parte de un manejo integral de amenaza constituye un elemento clave del desarrollo organizacional y del fortalecimiento institucional.

Si el análisis y el diagnóstico, y las medidas adecuadas no se consolidan como parte de la dinámica organizacional no habrá beneficios a largo plazo. El reto de institucionalizar un manejo integral de amenazas con enfoque psicosocial tiene que ver con estructuras de funcionamiento, mandatos, responsabilidades y las capacidades pertinentes. Aprendimos durante el proceso MAPA que la sensibilización y el diagnóstico inicial son mucho más fáciles de implementar que la integración del enfoque y sus medidas en las estructuras de la organización, por ejemplo, si se crean encuentros acerca del manejo de los impactos psicosociales de amenaza. Las dificultades que surgieron durante el proceso

tuvieron que ver con el contexto cambiante, los conflictos internos, limitaciones relacionadas con el personal o los recursos económicos, la normalización de la violencia, las resistencias al cambio, el surgimiento de emociones como miedo o culpa, y la dificultad de hacer conocer el enfoque psicosocial.

Hemos aprendido que la integración de este enfoque toma su tiempo. Durante el proceso que duró siete meses, algunos grupos avanzaron considerablemente en la implementación en sus organizaciones, mientras que otros solamente llegaron a la etapa de diagnóstico. Como cada organización tiene sus condiciones y su ritmo diferente, a veces es más realista planear para más tiempo o simplemente saber que existe el enfoque psicosocial y que en algún momento se va a incorporar con pequeños pasos, en vez de apuntar a resultados ambiciosos que luego no se logran.

El análisis igual que los otros ámbitos tienen que retomarse de manera frecuente y sistemática, ya que son únicamente fotos de un momento. Tanto las organizaciones de DDHH como las donantes

deben tener en cuenta que las situaciones cambian siempre y pueden hacerlo rápidamente; surgen nuevas amenazas u oportunidades, se desarrollan nuevas capacidades o llegan nuevos miembros al equipo.



### Incluir el manejo integral de amenazas en los criterios de identificación de futuras contrapartes.

Recomendamos que las organizaciones donantes incluyan un manejo integral de amenazas entre los criterios de identificación de futuras contrapartes, así como sensibilizar a colegas de evitar a los “más duros” que se niegan a tomar en cuenta los impactos psicosociales.



### Integrar la dimensión psicosocial en la planeación del proyecto.

Los aspectos psicosociales deberían ser parte integral de la planeación de todo proyecto en términos de finanzas, volumen de trabajo, tiempo, secuencia, etc. Una opción es integrarlos en la parte del plan de trabajo y del presupuesto que se refiere al desarrollo organizacional y al fortalecimiento institucional. Las organizaciones

donantes que empiezan a colaborar con una nueva organización de DDHH pueden preguntar y generar un proceso de sensibilización si el tema no está incluido aún, y apoyarlo si ya está incluido. Asignar personal y recursos financieros al manejo de los impactos psicosociales de amenaza ayuda a que los recursos no se gasten para cosas “más urgentes” y por lo tanto constituye una señal clara de priorización.



### Asignar mandatos y responsabilidades.

Es clave que haya quién sea responsable para el tema del manejo de impactos. Pueden ser los directivos mismos, u otros integrantes delegados por éstos, para que la organización pueda contar con personas designadas para la promoción del tema. Aprendimos durante el proceso que asignar mandatos y responsabilidades puede resultar difícil cuando se percibe como una carga grande adicional y no como parte integral de un trabajo de calidad. Por lo general, organizaciones de DDHH ya tienen mucho trabajo y por eso son reticentes frente a temas que no perciben como relevantes o útiles. Por eso, puede resultar muy revelador analizar cuánto

tiempo se pierde cuando hay que reaccionar a emergencias o cuando el equipo sufre de agotamiento, miedo o impactos en la salud física. Frecuentemente, se invierte más tiempo al inicio de la transversalización: un buen análisis inicial y la identificación de medidas adecuadas toman tiempo. Pero una vez que se hayan establecido estructuras y rutinas, será más fácil incluirlos en la cotidianidad.

Una opción para organizaciones de DDHH y organizaciones donantes es que la directiva establezca un punto focal o que nombre un comité para iniciar el proceso de transversalización. Este punto focal o comité puede empezar a posicionar el tema en las agendas de las reuniones del equipo y en las conversaciones con la organización de DDHH o el grupo donante. Cuando se haya impulsado el manejo de los impactos por parte del punto focal o comité, poco a poco se incorporará como parte esencial de la labor cotidiana, aumentando así su calidad. Resulta importante evitar que la comunicación sobre cómo manejar impactos psicosociales se dé solamente entre el punto focal de la organización de DDHH y él

de la organización donante, ya que limitaría el intercambio a los dos y no llegaría a todas las unidades de las organizaciones.

Desde nuestra experiencia durante el proceso MAPA, resulta fundamental sensibilizar cuanto antes a la dirección de la organización y buscar su mandato, dado que manejar bien los impactos de amenazas no es un tema subjetivo de algunos individuos, sino parte integral del buen trabajo. Durante el proceso, muchas de las organizaciones de DDHH empezaron su proceso de incorporación del manejo integral de amenazas sensibilizando a los directivos para obtener el mandato.

**Establecer rutinas, espacios y estructuras.** Para organizaciones de DDHH y organizaciones donantes, más allá de asignar mandatos y responsabilidades es fundamental establecer rutinas, espacios y estructuras para el manejo integral de amenazas. Recomendamos revisar los espacios ya existentes para ver si sirven para tratar impactos psicosociales como parte de un enfoque integral, y en caso positivo, cómo se pueden usar.



Para organizaciones de DDHH, esto puede significar usar o crear espacios para un análisis continuo del contexto y los impactos (→ Análisis y diagnóstico), la implementación de las medidas mencionadas (→ Medidas), y de reflexión colectiva y permanente (→ Reflexión y adaptación) sobre el manejo de los impactos de las amenazas y los procesos de socialización de los mismos. También puede significar establecer espacios para el desarrollo de capacidades en temas psicosociales, por ejemplo, a través de talleres. Una rutina importante es el mantenimiento de un intercambio de experiencias con otras organizaciones y otros países.



En las entidades donantes se pueden establecer rutinas, espacios y estructuras para su propio análisis continuo, teniendo en cuenta los análisis de sus contrapartes, lo cual a su vez debería estar incluido en el presupuesto (→ Análisis y diagnóstico). También recomendamos que se creen rutinas, espacios y

estructuras para tratar incidentes de seguridad, para la reflexión colectiva del manejo de los impactos de las amenazas con la organización de DDHH, y para el intercambio de experiencias con otras organizaciones de diferentes regiones. También se pueden apoyar los procesos de transversalización dentro de la organización de DDHH mediante la provisión de recursos para capacitaciones o acompañamiento externo.

## 2.5 Reflexión y adaptación

### ¿Qué podemos mejorar?

Ninguna rutina es perfecta, desde el inicio y durante procesos de cambio aprendemos haciendo; mucho más cuando se trata de un proceso dinámico y no-lineal que se desarrolla en un contexto complejo. Por lo tanto, debemos reflexionar conscientemente acerca de lo que ayudó o dificultó el proceso, y por qué no vimos estos factores desde el inicio como parte fundamental para llegar a un manejo integral de amenazas. Si nos preguntamos qué podemos aprender de lo que resultó y lo que no resultó, de pronto sabremos cómo hacerlo mejor la próxima vez.

Como se ve en los espacios y las conversaciones mencionados arriba (→ Transversalización, → Medidas, → Análisis y diagnóstico), enriquece conjugar diferentes perspectivas y formas de analizar una realidad.



**Monitorear y evaluar.** Una rutina que puede usarse para la reflexión es la de los formatos de monitoreo y evaluación (M&E) si éstos ya existen, complementando los otros

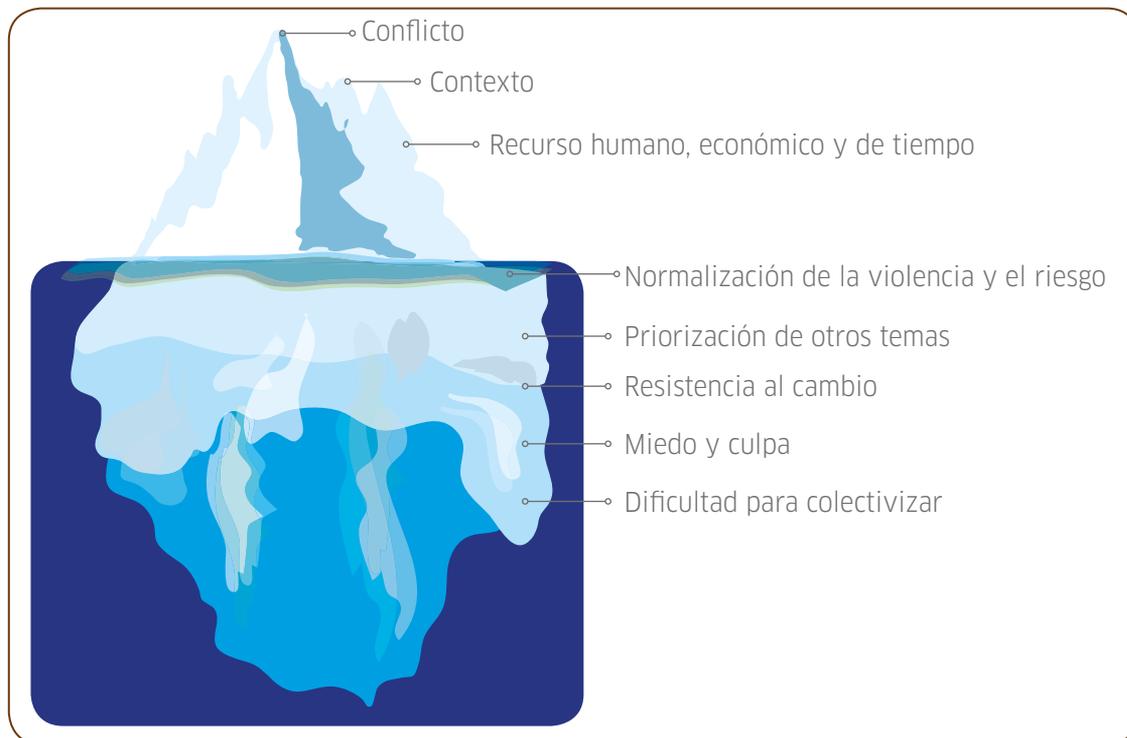
indicadores o puntos en la agenda de reflexión, para valorar qué tanto se ha avanzado en alcanzar un manejo integral de amenazas. Los donantes  pueden ellos mismos monitorear su desempeño con el tema y dialogar con sus organizaciones contrapartes sobre indicadores de procesos de cambios organizacionales, como sucede con el manejo de los impactos psicosociales de amenaza.



**Reflexionar a nivel estratégico.** Si nuestros planes no han sido realistas o nuestras estrategias no funcionaron, debemos preguntarnos por qué no lo han sido y profundizar en el análisis de factores que facilitaron o dificultaron la implementación, identificando qué puntos ciegos o apuestas no correctas tuvimos. Para esto, necesitamos formatos y espacios en el equipo. Ya hemos mencionado los espacios de M&E, no obstante, posiblemente hay otros (retiros anuales, etc.) que pueden servir para la reflexión.



**Reconocer factores subyacentes.** Cuando se inicia la reflexión sobre la dificultad de integrar un enfoque psicosocial, una lluvia de ideas puede señalar factores como “falta de tiempo” o “falta de recursos”. Pero si imaginamos un iceberg con aspectos que facilitan y dificultan tratar temas psicosociales, éstos tienden a estar en la superficie (ver gráfica iceberg).



Iceberg: factores superficiales y subyacentes que dificultaron la integración de un enfoque psicosocial durante el proceso MAPA

Solamente entrando en una reflexión profunda, por ejemplo, mediante una facilitación experimentada con métodos como las preguntas circulares (ver técnicas de preguntas, en Cercapaz 2014b, figura 15, p. 109), llegamos a factores menos obvios como las resistencias a tratar el tema para evitar las emociones relacionados con él (miedo o culpa, entre otros).



Los donantes pueden **impulsar** esta profundización.



**Identificar resistencias.** Hemos encontrado útil ver las resistencias que puede haber contra la integración del enfoque psicosocial como algo normal en este proceso y trabajar con ellas. El interés genuino en la percepción y las reacciones de todos los miembros del equipo ayuda a señalar, analizar y diferenciar los factores de dichas resistencias y encontrar opciones. Un caso puede ser, por ejemplo, que los procedimientos del manejo hayan sido decretados en vez de acordados en diálogo entre todos, entonces habrá que buscar

un entendimiento común y una apropiación de todos involucrados de cómo manejar la amenaza (Protection International 2009a, p. 139ss.). Las percepciones pueden desafiarse; ver, por ejemplo, la tabla de estereotipos comunes de resistencia, las razones subyacentes a sus posturas y las posibles respuestas para superarlas en Protection International 2009a, p. 163-165. Ignorar resistencias o no identificarlas como tales puede ser muy destructivo para el proceso. Hemos aprendido que incluso una sola persona en la directiva que no esté convencida, puede frenar la incorporación del enfoque psicosocial.



**Adaptar.** Lo importante tras la reflexión es hacer las adaptaciones necesarias a rutinas, medidas y formas de organizar y pensar el mundo. Puede ser útil apoyarse en colegas de organizaciones pares, o entre la organización donante y la de DDHH para abordar la reflexión como tal, pero también recordar la necesidad de tomarse el tiempo necesario en momentos dinámicos y así evitar la tendencia frecuente de priorizar lo urgente sobre lo estratégico.



Para organizaciones donantes, esto significa ser flexible con respecto a cambios en el programa de trabajo.



**Intercambio y apoyo mutuo.** Es muy útil oxigenarse con nuevas ideas y perspectivas cuando se siente agotamiento y falta de creatividad frente al tema. El intercambio entre organización donante y organización de DDHH sobre las estrategias y medidas concretas de modo reflexivo puede ser una buena opción.

### 3. El proceso sigue...

Entre el impulso y la reacción hay un espacio.  
En este espacio está nuestro poder de elegir nuestra reacción.  
En nuestra reacción está nuestro desarrollo y nuestra libertad.

Viktor Frankl (1905-1997), neurólogo y psiquiatra austríaco

No siempre está en nuestro poder cambiar el contexto en que trabajamos y los riesgos y las amenazas para nosotros y nuestra labor, o los de nuestras contrapartes. Lo que sí podemos cambiar es qué tanto nos debilitan y limitan en nuestro trabajo.

Esperamos seguir aprendiendo y mejorando conjuntamente como organizaciones e individuos activos en el tema para aumentar el espacio de maniobra y la resiliencia de organizaciones trabajando por los Derechos Humanos y la paz.

#### Agradecimientos

Agradecemos a los participantes de organizaciones de DDHH de México, Colombia y Honduras, de organizaciones donantes de Alemania, y a Clemencia Correa de ALUNA, por su confianza, su energía y los valiosos insumos que aportaron en este proceso conjunto.

## 4. Lecturas y referencias

**ALUNA Acompañamiento Psicosocial.** *Documento Político ALUNA.* Disponible en: [http://media.wix.com/ugd/536db9\\_0a8d5966bd50427ea9ba509787edea81.pdf](http://media.wix.com/ugd/536db9_0a8d5966bd50427ea9ba509787edea81.pdf)

**ALUNA Acompañamiento Psicosocial** 2015. *Claves hacia el Acompañamiento Psicosocial.* Mexico: 10/2015. Disponible en: [http://media.wix.com/ugd/536db9\\_4b1749e680c5415c8b32818a75f6effc.pdf](http://media.wix.com/ugd/536db9_4b1749e680c5415c8b32818a75f6effc.pdf)

**AWID (Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo)** 2014. *Nuestro Derecho a la Seguridad: La Protección Integral desde la mirada de las Mujeres Defensoras de Derechos Humanos.* Disponible en: [https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/Our%20Right%20To%20Safety\\_SP.pdf](https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/Our%20Right%20To%20Safety_SP.pdf)

**Berghof Foundation** 2015. *Working on the Psychosocial Gap. Challenges, Hopes, Perspectives,* por David Becker. Comment on a contribution by Hamber, Brandon, 2015. Dealing with Painful Memories and Violent Pasts. Towards a Framework for Contextual Understanding,, in: Beatrix Austin and Martina Fischer (eds). *Transforming War-related Identities.* Berghof Handbook Dialogue Series No. 11. Berlin. 12/2015. Disponible en: [http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Dialogue\\_Chapters/dialogue11\\_becker\\_comm.pdf](http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Dialogue_Chapters/dialogue11_becker_comm.pdf)

**Berghof Foundation for Peace Support** 2008. *Reflecting on Risk and Security Management. A learning case based on the experience of the Berghof Foundation for Conflict Studies in Sri Lanka.* Berlin. Disponible en: [http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other\\_Resources/SL\\_Reflecting\\_on\\_Risk\\_and\\_Security\\_Management.pdf](http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/SL_Reflecting_on_Risk_and_Security_Management.pdf)

**Cercapaz et al.** 2014a. *Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes*, por María Paula Prada, Bárbara Unger y Jaime Andrés Gómez. Bogotá, Colombia. Disponible en: [http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/\\_import\\_publications/COL\\_Cercapaz\\_Transformacion-de-conflictos-mediante-el-dialogo.pdf](http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/_import_publications/COL_Cercapaz_Transformacion-de-conflictos-mediante-el-dialogo.pdf)

**Cercapaz et al.** 2014b. *Reflexionar – concertar – actuar. Bases conceptuales y herramientas para la asesoría en procesos de Construcción de Paz*, por Johanna Willems et al. Bogotá, Colombia. Disponible en: [http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other\\_Resources/Reflexionar\\_concertar\\_actuar\\_-\\_Serdepaz.pdf](http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/Reflexionar_concertar_actuar_-_Serdepaz.pdf)

**Cercapaz et al.** 2012. *Compendio de orientaciones prácticas y aprendizajes de la cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el desarrollo de la paz*, por Carlota Alméciga et al. Bogotá, Colombia. Disponible en: [http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/\\_import\\_publications/COL\\_Cercapaz\\_Compendio-de-orientaciones-practicas.pdf](http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/_import_publications/COL_Cercapaz_Compendio-de-orientaciones-practicas.pdf)

**Colectivo Ansur** 2015. *Buenas Prácticas de Protección con Enfoque Diferencial de Género*. Disponible en: [https://colectivoansur.files.wordpress.com/2015/01/bppedg\\_final.pdf](https://colectivoansur.files.wordpress.com/2015/01/bppedg_final.pdf)

**Colectivo Ansur** 2013. *Tejidos de Protección*. Disponible en: <http://protectionline.org/files/2012/10/Manual-de-Protecci%C3%B3n-del-Colectivo-Ansur-Tejidos-de-protecci%C3%B3n.pdf>

**Fastenopfer & Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE 2016.** *Análisis Psicosocial de Conflictos – Manual*. Disponible en: <http://opsiconsult.com/wp-content/uploads/tool-conflictanalysis-esp.pdf>

**Front Line Defenders 2011.** *Manual sobre Seguridad: Pasos Prácticos para Defensores/as de Derechos Humanos en Riesgo*. Dublin. Disponible en: <https://www.frontlinedefenders.org/es/resource-publication/workbook-security-practical-steps-human-rights-defenders-risk>

**Fundación para la Cooperación Synergia et al. 2011.** *Acción sin daño como aporte a la construcción de paz: propuesta para la práctica*, por Gloria Esperanza Vela Mantilla et al. Colombia. Disponible en: <http://www.psicosocial.net/grupo-accion-comunitaria/centro-de-documentacion-gac/violencia-y-cambio-politico/resolucion-de-conflictos-inv-para-paz/790-accion-sin-dano-como-aporte-a-la-construccion-de-paz-propuesta-para-la-practica/file>

**Humanitarian Practice Network 2000.** *Operational security management in violent environments*. Koenraad van Brabant. Disponible en: <http://www.patronusanalytical.com/page11/assets/GPR8.pdf>

**Kvinna till Kvinna Foundation 2011.** *Integrated Security – The Manual*, por Jane Barry. Disponible en: [http://www.integratedsecuritymanual.org/sites/default/files/integratedsecurity\\_themanual.pdf](http://www.integratedsecuritymanual.org/sites/default/files/integratedsecurity_themanual.pdf)

**La Asociación para el Progreso de las Comunicaciones 2014.** *Kit Digital de primeros auxilios para defensores de los Derechos Humanos*. Disponible en: <https://www.apc.org/es/irhr/kit-digital-de-primeros-auxilios>

**PBI México** 2014. *Programa de Asesorías en Seguridad y Protección para Personas Defensoras de Derechos Humanos – Guía de Facilitación*. México D.F.: 12/2014. Disponible en: [http://www.pbi-mexico.org/fileadmin/user\\_files/projects/mexico/images/News/Reducido\\_GuiaFacilitacion.pdf](http://www.pbi-mexico.org/fileadmin/user_files/projects/mexico/images/News/Reducido_GuiaFacilitacion.pdf)

**Programa Somos Defensores –PNGPDDH–** 2010. *Un Canto para Persistir: Manual de protección para defensores y defensoras de derechos humanos en Colombia*, por Astrid Suárez et al. Bogotá, Colombia. Disponible en: [http://www.somosdefensores.org/attachments/article/86/UN\\_CANTO\\_FINAL\\_version\\_web.pdf](http://www.somosdefensores.org/attachments/article/86/UN_CANTO_FINAL_version_web.pdf)

**Protection International** 2012. *Protección de Defensores de Derechos Humanos: Buenas Prácticas y Lecciones a partir de la Experiencia*. Disponible en: [http://protectioninternational.org/wp-content/uploads/2013/04/Proteccion\\_de\\_defensores\\_buenas\\_praticias.pdf](http://protectioninternational.org/wp-content/uploads/2013/04/Proteccion_de_defensores_buenas_praticias.pdf)

**Protection International** 2009a. *Nuevo Manual de Protección para los Defensores de Derechos Humanos*, por Enrique Eguren y Marie Caraj. Bruselas, Bélgica. Disponible en: [http://protectioninternational.org/wp-content/uploads/2012/04/Nuevo\\_Manual\\_Proteccion.pdf](http://protectioninternational.org/wp-content/uploads/2012/04/Nuevo_Manual_Proteccion.pdf)

**Protection International** 2009b. *Manual de Protección para Defensores LGBTI*, por Enrique Eguren y Marie Caraj. Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://protectioninternational.org/wp-content/uploads/2013/02/Manual-de-proteccion-para-defensores-LGBTI-%E2%80%93-Primera-edici%C3%B3n.pdf>

**Security in a box.** *Un proyecto de Tactical Technology Collective y Front Line Defenders.* Disponible en: <https://securityinabox.org/es/>

**Tactical Technology Collective** 2016. *Holistic Security - A Strategy Manual for Human Rights Defenders.* Disponible en: [https://holistic-security.tacticaltech.org/ckeditor\\_assets/attachments/39/hs\\_complete\\_hires.pdf](https://holistic-security.tacticaltech.org/ckeditor_assets/attachments/39/hs_complete_hires.pdf)

**UDEFEGUA (Unidad de Protección a Defensoras y Defensores de Derechos Humanos de Guatemala)** 2012. *Herramientas para la Protección de Defensoras de Derechos Humanos.* Guatemala: 07/2012. Disponible en: [http://protectionline.org/files/2012/11/herramientas\\_defensoras.pdf](http://protectionline.org/files/2012/11/herramientas_defensoras.pdf)

**UDEFEGUA (Unidad de Protección a Defensoras y Defensores de Derechos Humanos de Guatemala)** 2009. *Criminalización en contra de Defensores y Defensoras de Derechos Humanos - Reflexión sobre Mecanismos de Protección.* Disponible en: [http://protectioninternational.org/wp-content/uploads/2012/04/criminalizacion\\_en\\_contra\\_de\\_dddhh.pdf](http://protectioninternational.org/wp-content/uploads/2012/04/criminalizacion_en_contra_de_dddhh.pdf)

**Unidad para la atención y reparación integral a las víctimas et al.** 2014. *Elementos para la incorporación del enfoque psicosocial en la atención, asistencia y reparación de las víctimas.* Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://rni.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/Documentos/Elementos%20para%20la%20incorporacion%20del%20enfoque%20psicosocial%20en%20la%20atencion,%20asistencia%20y%20reparacion.pdf>

