

# Manual de introducción

## La seguridad en las organizaciones civiles y sociales



## Manual de introducción

# La seguridad en las organizaciones civiles y sociales

Ciudad de México  
2010



# Manual de introducción

## La seguridad en las organizaciones civiles y sociales



Primera edición 2010

**Adaptación**

Centro de Derechos Humanos “Fray Francisco de Vitoria O.P.”, A.C.

Lorena Maribel Peralta Rojas

Amanda Ramos García

Comité Cerezo México

Francisco Cerezo Contreras

**Ilustración**

Argelia Rodríguez Lucero

**Corrección de estilo**

Melanie del Carmen Salgado López

**Diseño editorial, portada e interiores**

Blick-Editorial Tentativa, SC | Raúl Karam

raul.karam@blick.com.mx

Impreso y hecho en México

## Agradecimientos

A *Protection Internacional*, en especial a Marie Caraj y Enrique Egu-  
ren, por la confianza que han tenido en nosotros, así como por  
las opiniones y sugerencias que nos hicieron durante el proceso de  
adaptación del manual al contexto mexicano.

A Argelia Rodríguez Lucero, por colaborar solidariamente con sus  
ilustraciones; a Melanie del Carmen Salgado López por su desintere-  
sado apoyo en la corrección de estilo; y a Raúl Karam por su valioso  
trabajo en la formación y diseño de este manual.

A las siempre solidarias Amanda Ramos y Lorena Peralta, por el es-  
fuerzo y paciencia que ejercieron para ver este proyecto terminado.

Al Comité Cerezo México, por animar al Centro de Derechos Humano-  
s “Fray Francisco de Vitoria” a participar en este proyecto, pero ,  
sobre todo, a darle la importancia debida para nuestra labor cotidiana  
en la defensa y promoción de los derechos humanos.

Esperamos que este Manual pueda incitar a otros grupos, colectivos,  
movimientos y organizaciones a reflexionar sobre la importancia  
de la seguridad, no sólo en las tareas de defensa y acompañamiento  
que se hacen, sino en la vida cotidiana.

Ser defensores de los derechos humanos nos obliga a repensar el  
tema de la seguridad y a planear e implementar algunas medidas que  
nos permitan continuar en el camino de los derechos humanos.



# Índice

- 9 Presentación
- 11 Para utilizar el manual
- 15 Introducción
- 19 Presentación del taller
- 23 **Capítulo 1.** Los derechos humanos y sus defensores
- 25 *Concepto de derechos humanos*
- 27 *¿Quién es un defensor de derechos humanos y cuál es su trabajo?*
- 31 **Capítulo 2.** El escenario de trabajo:  
análisis de las fuerzas y los actores
- 33 *Análisis de las fuerzas externas*
- 35 **Capítulo 3.** Valoración del riesgo: amenazas,  
vulnerabilidades y capacidades
- 37 *Análisis del riesgo y necesidades de protección*
- 38 *Vulnerabilidades y capacidades*
- 40 *Midiendo el riesgo*
- 42 *Material de apoyo “Tarjetas de riesgo”*
- 43 *Material de apoyo “Lista de algunos componentes  
de vulnerabilidades y capacidades”*
- 44 *Material de apoyo “Medidor”*
- 45 *Material de apoyo “Balanzas”*
- 47 **Capítulo 4.** Formas de afrontar el riesgo
- 49 *Formas de afrontar el riesgo*
- 51 *Material de apoyo “Palabrafrontar”*
- 53 **Capítulo 5.** Incidentes de seguridad y análisis de amenazas
- 55 *Incidentes de seguridad*
- 56 *Análisis de amenazas*

61	<b>Capítulo 6.</b> Plan de Seguridad
63	<i>Plan de seguridad</i>
67	<b>Capítulo 7.</b> Rueda de seguridad
69	<i>Rueda de seguridad</i>
71	<i>Material de apoyo “Rueda de seguridad”</i>
72	Glosario

## Presentación

*El objetivo de este manual es proporcionar a los defensores de los derechos humanos un conocimiento adicional y algunos instrumentos que puedan serles de utilidad de cara a mejorar su seguridad y protección. El manual les ayudará a realizar su propia valoración de los riesgos y a desarrollar las normas de seguridad y procedimientos que sean más convenientes para cada situación en particular.*

*El presente manual es el resultado de un proyecto a largo plazo de PBI sobre la protección de los defensores. La mayor parte del contenido del manual ya ha sido puesto en práctica, o bien directamente en protección del trabajo de los defensores o bien en los talleres de formación realizados. Este manual es por tanto fruto de todos esos intercambios.*

ENRIQUE EGUREN ([www.protectionline.org](http://www.protectionline.org))

Apartir de la práctica concreta que el Comité Cerezo México ha tenido, se han acercado activistas y defensores de derechos humanos que han recurrido a ellos en busca de asesoría y orientación, debido al constante problema de represión que enfrentan. Debido a esto, surgió en ellos la necesidad urgente de compartir esa experiencia en materia de análisis de amenazas en contra de activistas y defensores de derechos humanos, por lo que iniciaron, en un primer momento, a dar un taller que incluía solamente los cinco pasos para el análisis de las amenazas. Posteriormente, se dieron cuenta de que era necesario abordar otros temas sobre la seguridad, por lo que cada vez que daban un taller incluían más temas y los adaptaban a las necesidades de la organización que pedía ayuda respecto al tema de seguridad.

Tiempo después, con ayuda del Centro de Derechos Humanos “Fray Francisco de Vitoria O.P.”, AC, se inició un trabajo conjunto que obedecía al objetivo de crear un instrumento que generara, en las organizaciones sociales y de derechos humanos, un interés por el tema de la seguridad.

Para conseguir dicho objetivo se utilizó la información contenida en el *Manual de protección para defensores de derechos humanos*<sup>1</sup> editado por *Peace Brigadas Internacional* (PBI), del cual no sólo se han retomado los temas, sino también, materiales de apoyo y extensas partes textuales; lo que explica que, el presente trabajo, lo cite de manera reiterada.

Por lo tanto, es importante advertir que el presente trabajo es un resumen del *Manual de Seguridad para defensores de derechos humanos* que editó *Peace Brigadas Internacional* (PBI). Al retomarlo, nuestro principal objetivo fue adaptarlo para facilitar su transmisión mediante un taller de, al menos, cuatro horas. Al mismo tiempo nos propusimos la tarea de adaptarlo un poco a la realidad que viven cotidianamente los defensores de derechos humanos en México. Pese a que los contenidos son los mismos, se han añadido algunas ideas y/o reflexiones que adaptan la información al contexto mexicano; además, los temas se presentan con una propuesta de desarrollo metodológico; es decir, explicitan la manera en que el facilitador<sup>2</sup> puede exponer los temas. Todo esto obedece a que estamos seguros de que es necesario que las organizaciones sociales y civiles analicen, planeen y desarrollen formas de autoprotección ya que, constantemente, el tema de la seguridad ha sido ignorado por las organizaciones mexicanas, debido, entre otras razones, a la imposibilidad de que éstas dispongan del tiempo necesario para tomar talleres sobre el tema.

Este manual de ninguna forma suple al *Manual de Seguridad y Protección para los Defensores de los Derechos Humanos*, por el contrario es sólo un pequeño esfuerzo que intenta introducir el tema de la seguridad en el contexto mexicano.

#### *Exención de responsabilidad respecto al texto*

Los contenidos de este manual no necesariamente representan las posiciones o puntos de vista de Peace Brigades International ni de Front Line (International Foundation for the Protection of Human Rights Defenders.) Ni el autor ni quien lo publica garantizan que la información contenida en esta publicación sea completa y correcta y no serán legalmente responsables por daños que puedan surgir a partir de su uso. Nada de este manual puede ser tomado como una norma o como garantía ni usado sin el criterio necesario para valorar los riesgos y los problemas de seguridad que un defensor puede enfrentar.<sup>3</sup>

## Para utilizar el manual

Este manual está integrado por siete capítulos, los cuales van creciendo en complejidad y en nivel de discusión y análisis.

Este material pretende detonar procesos de reflexión más que de solución. Cada organización, grupo o colectivo lo adecuará a su trabajo y/o contexto de lucha por los derechos humanos y sociales. Las propuestas que se dan acerca de la forma de llevar a cabo cada capítulo son meras sugerencias para facilitar la comprensión e importancia del tema de seguridad.

La metodología propuesta es participativa, vivencial y reflexiva, ya que, a través de ésta, se intenta dar un conocimiento mínimo sobre el tema de seguridad. Asimismo, se propone despertar el interés por continuar con la discusión colectiva para enfrentar las amenazas y peligros a los que se enfrentan los defensores de derechos humanos y luchadores sociales. La intención última es que tales reflexiones se sistematicen en un plan de seguridad integral preventivo, más que reactivo.

Los apartados de cada capítulo especifican el nombre del tema, los objetivos, los materiales, el tiempo, las dinámicas, la lluvia de ideas, el trabajo en grupos, la plenaria y cierre que corresponde a cada sección. Consideramos importante sugerir que, en general, en el grupo y en cada ejercicio se contemple la participación equitativa de mujeres y hombres.



<sup>1</sup> Eguren, Enrique. *Manual de protección para defensores de derechos humanos*, Irlanda: Front Line, 2005, p.127

<sup>2</sup> En el texto se utilizará la palabra en masculino por economía del lenguaje, sin que esto implique que se excluya la posibilidad de que quien lleve la exposición del tema sea una mujer. Lo mismo ocurre con el vocablo ponente, defensor o luchador.

<sup>3</sup> *Ibidem*. p.VIII

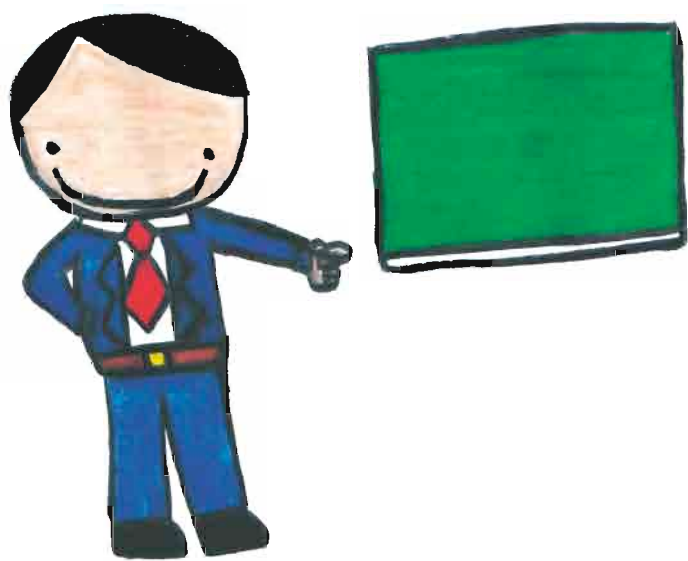
A continuación se presenta el programa general del capitulado, es decir; la carta descriptiva.

**Tabla 1**  
**Carta descriptiva**

<i>Presentación del taller</i>		
		Tiempo: 15 minutos <sup>9</sup>
<b>Objetivo</b> Propiciar un primer acercamiento entre los participantes.		
<i>Capítulo 1. Los derechos humanos y sus defensores</i>		
		Tiempo: 15 minutos
<b>Objetivo</b> Identificar la relación entre los derechos humanos, los defensores y las luchas sociales.	<b>Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• papelógrafos o pizarrón</li> <li>• plumones o gises de colores</li> <li>• maskin tape</li> <li>• hojas de colores</li> <li>• formato de carta</li> </ul>	
<i>Capítulo 2. El escenario de trabajo: análisis de las fuerzas y los actores</i>		
		Tiempo: 45 minutos
<b>Objetivo</b> Reflexionar sobre el entorno donde los actores realizan su labor. Identificar a los actores y fuerzas involucrados.	<b>Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• papelógrafos o pizarrón</li> <li>• plumones</li> </ul>	
<i>Capítulo 3. Valoración del riesgo: amenazas, vulnerabilidades y capacidades</i>		
		Tiempo: 45 minutos
<b>Objetivo</b> Comprender los conceptos de amenaza, vulnerabilidad y capacidad y aprender a hacer valoraciones del riesgo.	<b>Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• papelógrafos o pizarrón</li> <li>• plumones o gises de colores</li> <li>• maskin tape</li> <li>• bolsas de plástico transparente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palo de escoba</li> <li>• pelotas</li> <li>• letrero</li> <li>• tarjetas de riesgo</li> <li>• lista de componentes</li> <li>• medidor</li> <li>• balanzas</li> </ul>
<i>Capítulo 4. Formas de afrontar el riesgo</i>		
		Tiempo: 15 minutos
<b>Objetivo</b> Identificar las diferentes maneras de actuar frente a un riesgo.	<b>Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• papelógrafos o pizarrón</li> <li>• plumones o gises de colores</li> <li>• maskin tape</li> </ul>	

<i>Capítulo 5. Incidentes de seguridad y análisis de amenazas</i>		Tiempo: 45 minutos
<b>Objetivo</b>	<b>Materiales</b>	
Conocer qué es un incidente de seguridad y una amenaza, así como la forma de analizarlos y los pasos a seguir para su evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• papelógrafos o pizarrón</li> <li>• plumones o gises de colores</li> <li>• maskin tape</li> </ul>	
<i>Capítulo 6. Plan de seguridad</i>		Tiempo: 30 minutos
<b>Objetivo</b>	<b>Materiales</b>	
Aprender a trazar un plan de seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• papelógrafos o pizarrón</li> <li>• plumones o gises de colores</li> <li>• maskin tape</li> </ul>	
<i>Capítulo 7. Rueda de seguridad</i>		Tiempo: 30 minutos
<b>Objetivo</b>	<b>Materiales</b>	
Evaluar en qué grado está integrada la seguridad en el trabajo del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• papelógrafos o pizarrón</li> <li>• plumones o gises de colores</li> <li>• maskin tape</li> </ul>	

<sup>4</sup> Si bien hemos indicado los tiempos, esto es sólo con la finalidad de presentar una propuesta expositiva. Estamos conscientes de que los tiempos variarán de acuerdo al grupo que está recibiendo el taller y por lo tanto no deben ser entendidos como elementos inalterables. En cuanto al tiempo sólo es importante tener en cuenta que este taller requiere de, por lo menos, cuatro horas para su desarrollo.



## Introducción

La historia de la humanidad está marcada por la búsqueda que han emprendido los pueblos por mejorar sus condiciones de vida. En el capitalismo unos se apropian del trabajo de los demás, tienen el dominio económico y político de la sociedad, y buscan desarticular las luchas del pueblo que intentan hacer efectivos sus derechos humanos. Quienes desde distintos espacios se esfuerzan por hacer realidad los derechos humanos, cuestionan este ordenamiento; es decir, a través de los trabajos encaminados a garantizar las condiciones mínimas para una vida digna, mujeres y hombres ponen en entredicho la primacía del dinero sobre la dignidad humana. En este sentido, los gobiernos que protegen los intereses económicos de unos cuantos tienden a desacreditar, desarticular, paralizar y eliminar a las personas que realizan este trabajo.

La difícil situación económica, política y social que vivimos actualmente en el país se hace evidente de formas diversas, éstas van desde denuncias hasta protestas y manifestaciones. El Estado mexicano, a tono con la política global antiterrorista, inventa una guerra en contra de la delincuencia organizada y el terrorismo que, lejos de combatir acciones delictivas, implementa medidas que tienen como objetivo principal vincular las acciones de disidencia social con actos ilegales, proceso al que se le ha denominado criminalización de la protesta social.

El gobierno mexicano ha comenzado a implementar una serie de estrategias jurídicas para descalificar la protesta social y la defensa de los derechos humanos, por medio de éstas incrimina a los defensores de los derechos humanos, es decir, los muestra como personas que cometen una serie de delitos. Para esto, ha generado campañas mediáticas que presentan a los luchadores sociales como

individuos violentos y agresivos, y por lo tanto, emite declaraciones que desprestigian la trayectoria de quienes evidencian las fallas del régimen. Así, el sector de la clase política y empresarial trata de modificar la opinión pública, “etiquetando” a los defensores de derechos humanos como “defensores de delincuentes”, y mostrando a los activistas sociales como “transgresores de la ley” e incluso —con las últimas modificaciones legales— como “terroristas”.

La violencia organizada por parte del Estado se dirige a los activistas sociales, pero también a la gente que no está directamente involucrada y, sin embargo, simpatiza con el movimiento o lucha en cuestión; inclusive con quienes nada tienen que ver con algún proceso organizativo, aquellos que sólo están de paso. Esta respuesta extremadamente violenta no atenta únicamente contra la integridad física, sino también, en contra de la dignidad humana. Basta con que recordemos los hechos de tortura sexual en contra de las mujeres en Atenco; las agresiones sexuales en contra de mujeres y hombres, y las desapariciones y asesinatos de periodistas y luchadores sociales en Oaxaca, para que notemos que este tipo de acciones y agresiones no son aisladas ni son simples abusos de autoridad; las conductas responden a un patrón común que nos muestra una estrategia represiva por parte del gobierno actual en contra del descontento social.

Frente a este panorama, se torna relevante el tema de la seguridad al interior de las organizaciones, grupos y colectivos ya que quienes trabajamos por lograr cambios estructurales en el país, estamos expuestos a situaciones que ponen en riesgo nuestra integridad física y psicológica. Desde nuestros propios espacios de trabajo, las labores que realizamos hacen visibles las injusticias y desigualdades en donde hay responsabilidades y responsables.

Si sumamos a esta problemática el descrédito hacia la denuncia y la protesta, y el ataque y hostigamiento en contra de los defensores y luchadores sociales, se hace evidente la manera en que nos están convirtiendo en objetivos de la represión, por lo que el riesgo que tenemos en nuestro trabajo cotidiano se vuelve muy alto. Debido a todo esto, consideramos importante la tarea de reflexionar sobre seguridad y protección en los distintos espacios de organización social y comunitaria, de participación ciudadana, de defensa de derechos humanos, etcétera.

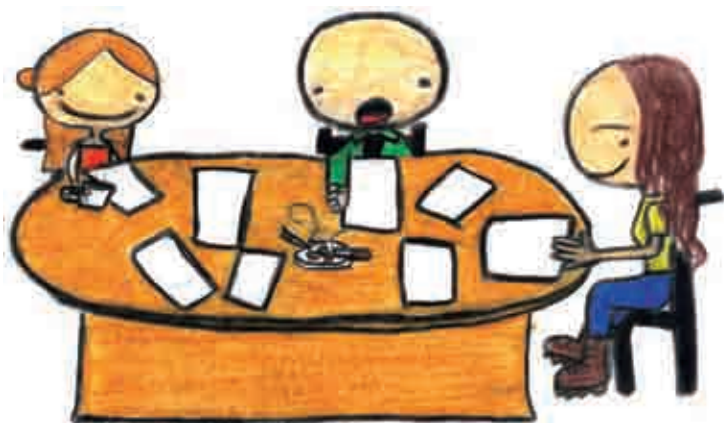


Mediante este material pretendemos compartir herramientas creadas con la finalidad de protegernos a nosotros mismos, a nuestro trabajo y a las personas u organizaciones que nos acompañan o que acompañamos. Con esto pretendemos motivar la discusión, enriquecer la versión original de este manual con nuestra práctica, y generar procesos de organización alrededor de estos temas.





## Presentación del taller



## Objetivo

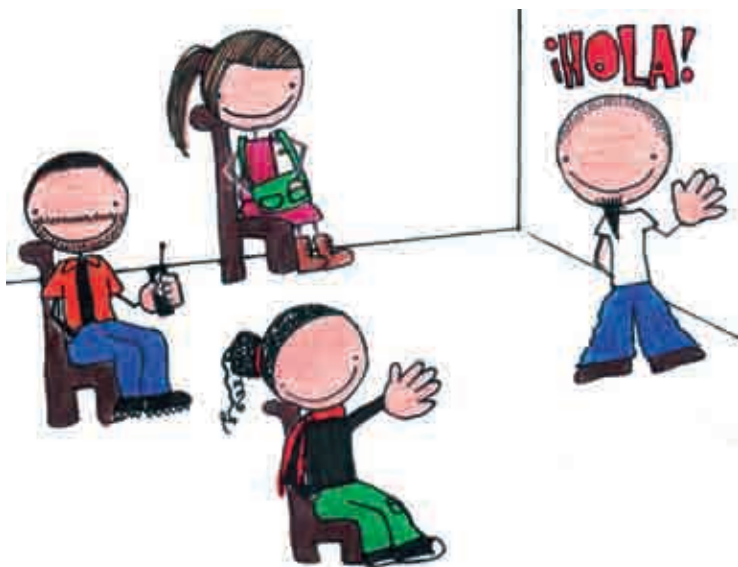
Propiciar un acercamiento entre los participantes

## Presentación del taller

---

Tiempo: 30 minutos

Desarrollo: • Presentación • Lluvia de ideas



Para dar inicio al taller es necesario que los participantes se conozcan y que puedan expresar los objetivos y expectativas que despierta en ellos un taller de seguridad. Para lograr este objetivo proponemos la siguiente actividad. El grupo forma un círculo. El facilitador dice su nombre, una palabra que lo caracteriza, un par de palabras de lo que espera del taller y así sucesivamente, siguiendo por su lado izquierdo, hasta terminar el círculo, mientras el facilitador apunta las respuestas en un papelógrafo. Después de que todos se hayan presentado, invita a dos personas o más según el número de participantes, a comentar sobre sus expectativas del taller.

Al final el facilitador recupera lo dicho por los participantes y presenta el programa del taller.

Entre los objetivos del taller, el facilitador puede mencionar los siguientes:

- Desarrollar un plan y estrategia de protección.
- Abrir el panorama de los recursos y las herramientas con las que se pueden defender las organizaciones.
- Disminuir el impacto represivo dentro de una organización.
- Mejorar la manera en que las organizaciones responden y afrontan los riesgos a los que están expuestos.



## Capítulo 1

### Los derechos humanos y sus defensores



## Objetivo del capítulo

- a. Definir los derechos humanos y su relación con las luchas sociales
- b. Conocer quiénes son y qué hacen los defensores de derechos humanos.

## Tema 1. Concepto de derechos humanos

---

### Tiempo

15 minutos

### Materiales

- Papelógrafos o pizarrón
- Plumones o gises de colores
- Maskin tape

### Desarrollo

Lluvia de ideas: El ponente pregunta a los asistentes qué son los derechos humanos y apunta las respuestas en un papelógrafo o pizarrón.

## Tema 2. ¿Quién es un defensor de derechos humanos y cuál es su trabajo?

---

### Tiempo

30 minutos

### Materiales

- Hojas de colores
- Pizarrón
- Plumones de colores
- Gises de colores

### Desarrollo

Dinámica “La carta”: El ponente reparte una hoja de color a cada participante. Después, escribe la siguiente carta en el pizarrón pidiendo que la copien en la hoja que recibieron. Los participantes llenarán los espacios vacíos. (15 minutos.)

## Concepto de derechos humanos

El facilitador comenzará preguntándole a los asistentes qué son los derechos humanos. Conforme las personas vayan respondiendo, el facilitador apuntará las ideas vertidas en el papelógrafo o pizarrón. De acuerdo con las respuestas que se hayan obtenido, el facilitador hará los comentarios pertinentes o las preguntas que se puedan derivar de las afirmaciones que se han hecho.

Después de un tiempo de intercambio de ideas, se debe compartir con los participantes la siguiente definición de derechos humanos con el objetivo de estandarizar conceptos

Entendemos los derechos humanos como un conjunto de condiciones indispensables para que las personas vivan dignamente y para potenciar de manera integral a los hombres y a las mujeres. Su reconocimiento jurídico y ético es resultado de procesos de lucha y conquistas sociales que se dan continuamente, a fin de lograr la libertad, igualdad y equidad humanas.<sup>5</sup>

El ponente finaliza esta parte enfatizando el hecho de que los derechos humanos han sido reconocidos como resultado de que muchas personas decidieron luchar por ellos. En este sentido los participantes deben de reflexionar acerca del hecho de que tanto aquellos que se llaman de manera declarada defensores de derechos humanos, así como los luchadores sociales trabajan y se organizan con el objetivo de exigir el pleno respeto a sus derechos. Para orientar esa conclusión se pueden basar en la siguiente información:

*¿Qué son las luchas sociales?*

Consideramos las luchas sociales como procesos de reflexión, encuentro y acción, en los que la sociedad civil trabaja por lograr condiciones de

<sup>5</sup> Área de educación del Centro de Derechos Humanos "Fray Francisco de Vitoria O.P."A.C.

vida digna. Las y los luchadores sociales son personas de uno o varios pueblos que se organizan para denunciar injusticias, exigir y demandar el cumplimiento de derechos, elaborar propuestas para la solución de una problemática, generar acciones que faciliten el ejercicio de sus derechos, etcétera. Participan en ellas, generalmente, sectores alejados de las zonas de decisión, quienes buscan cambiar las cosas para mejorar situaciones específicas.

A través de estos procesos se consiguen resultados que promueven mejores condiciones de vida para la población.

Algunos ejemplos de logros obtenidos mediante luchas sociales más o menos organizadas son:

El reconocimiento social y/o jurídico de un determinado grupo; como los pueblos indígenas, las y los homosexuales, las mujeres, etcétera; los pronunciamientos y posicionamientos sobre alguna problemática específica; como conflictos agrarios, desigualdad, marginación, migración, etcétera; la formulación de leyes y políticas públicas enfocados hacia determinados sectores o problemas; como leyes en materia laboral, Instituto Nacional de la Mujer, espacios para las y los jóvenes, etcétera.

*¿Cómo relacionamos los derechos humanos con las luchas sociales?*

Pensamos que ambos, luchadores sociales y defensores de derechos humanos, trabajan en la construcción de escenarios donde los seres humanos vivan dignamente y participan en procesos de transformación por el cumplimiento, ejercicio y reconocimiento de derechos humanos. Desde sus propios ámbitos, con estrategias de acción particulares y por medios civiles y pacíficos, defensores y luchadores trabajan por un mundo mejor.



## ¿Quién es un defensor de derechos humanos y cuál es su trabajo?

En esta sección los participantes reflexionarán acerca del trabajo que realizan y tratarán de definir si son o no luchadores sociales. Para cumplir dicho objetivo el ponente mostrará (en un papelógrafo o pizarrón) el siguiente formato<sup>6</sup>:

\_\_\_\_\_ a \_\_\_ de \_\_\_\_\_ 200\_\_

Estimado amigo:

Te escribo para contarte sobre mi trabajo como \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_. Realizo esta tarea en \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, que es \_\_\_\_\_ y que tiene por objetivo  
\_\_\_\_\_. Nuestras formas de  
acción son: \_\_\_\_\_. Creo que mi trabajo  
beneficia a \_\_\_\_\_ y afecta a \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_. Pero estoy convencida de poder \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Saludos, \_\_\_\_\_

Cada uno de los participantes deberá llenar ese formato. Una vez que todos han terminado, el ponente pregunta a los participantes quién quisiera leer su carta. Después explica qué es un defensor de derechos humanos de acuerdo con la definición de la Declaración de Defensores:

Algunos defensores de derechos humanos están internacionalmente reconocidos aunque la mayoría de ellos son anónimos. Periodistas, abogados, delegados sindicalistas, médicos que velan por el respeto de algunos de-

<sup>6</sup> Vargas, Laura y Bustillos, Graciela. *Técnicas Participativas para la Educación Popular*. Editorial Popular. p.182. (fotocopias)

rechos fundamentales. Ciudadanos implicados en sus propios países en la defensa de los derechos de los trabajadores, de las mujeres, de los niños, de las poblaciones autóctonas. Familias, allegados de personas desaparecidas o de víctimas de violaciones de los derechos humanos que luchan contra la impunidad. Y todos los individuos, grupos y órganos de la sociedad que actúan a favor de los derechos fundamentales son los defensores de los derechos humanos.<sup>7</sup>

El ponente debe subrayar que, de acuerdo con esta definición, no hay diferencias entre los defensores y los luchadores sociales, ya que ambos defienden la dignidad humana en sus múltiples dimensiones: política, social, económica y cultural. La diferencia en estos casos radica en la enunciación; las organizaciones civiles revisten las luchas con el discurso de los derechos humanos, mientras las organizaciones sociales lo hacen con el discurso de la lucha por el desarrollo social y contra el sistema capitalista. En este sentido es importante entender que el reto al que nos enfrentamos consiste en complementar nuestros trabajos para que la lucha sea integral.



Después de haber reflexionado acerca de la definición y el carácter de los defensores de derechos humanos, el grupo debe re-

---

<sup>7</sup> Declaración sobre el Derecho y el Deber de los Individuos, los Grupos y las Instituciones de Promover y Proteger los derechos Humanos y las Libertades Fundamentales Universalmente Reconocidos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Diciembre de 1998.

flexionar acerca de los riesgos que implica el hecho de luchar por la promoción y defensa de los derechos humanos. Para guiar un poco este tema, el facilitador se puede basar en la siguiente información:

Estos actores son fuerzas posicionadas entre los ciudadanos y el desproporcionado poder del estado. Son actores fundamentales en el desarrollo de los procesos e instituciones democráticos para poder acabar con la impunidad y para la promoción y protección de los derechos humanos. Constantemente enfrentan situaciones de riesgo, porque la labor que realizan evidencia situaciones injustas.

Las y los defensores y luchadores son víctimas de acosos, detenciones, torturas, difamaciones, suspensiones laborales, privaciones de libertad de movimiento y obstáculos en la obtención del reconocimiento legal de sus asociaciones, incluso son asesinados o desaparecidos. Los riesgos son fáciles de identificar cuando los defensores trabajan en entornos hostiles; cuando hay leyes que penalizan ciertas actividades relacionadas con los derechos humanos, por ejemplo manifestaciones y protestas pacíficas; cuando las leyes autorizan plenamente el trabajo en derechos humanos o la protesta civil y pacífica por una parte, pero por la otra no castiga a aquellos que amenazan o atacan a las y los luchadores y defensores. La violencia contra estos actores no debe considerarse indiscriminada. En la mayoría de los casos los ataques violentos representan una respuesta deliberada y organizada en contra del trabajo de los defensores, que depende claramente de una agenda política o militar.

Estos desafíos motivan que las y los defensores de derechos humanos y los luchadores sociales deban implementar amplias y activas estrategias de seguridad en el día a día de su trabajo. Ofrecerles consejos o recomendaciones no es suficiente; se hace imprescindible una mejora en el manejo de su seguridad. El manual no ofrece soluciones, pretende proporcionar una serie de maniobras dirigidas a mejorar la gestión de la seguridad de las y los luchadores y defensores.

Tengamos en cuenta que el principal riesgo es que a menudo las amenazas de hecho se convierten en ataques. Los agresores poseen la voluntad, los medios y la impunidad para llevar a cabo las amenazas. Por lo tanto, el mejor instrumento de protección es la acción política, dirigida a la necesidad de que los gobiernos y la sociedad civil presionen y actúen en contra de aquellos que día tras día amenazan, hostigan y matan a defensores. Por ello los consejos facilitados en este manual no pretenden de ninguna manera reemplazar la debida obligación de todos y cada uno de los gobiernos de proteger a defensores de los derechos humanos y luchadores sociales.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Cfr. Eguren, Enrique. p 3-4



## Capítulo 2

### El escenario de trabajo: análisis de las fuerzas y los actores



## Objetivo del capítulo

- Reflexionar sobre el entorno particular, local, regional y nacional donde la organización realiza su labor.
- Identificar actores y fuerzas que se involucran con el trabajo de la organización.
- Identificar visualmente la manera en que las diferentes fuerzas apoyan o entorpecen el logro de los objetivos de trabajo

## Tema 1. Análisis de las fuerzas externas

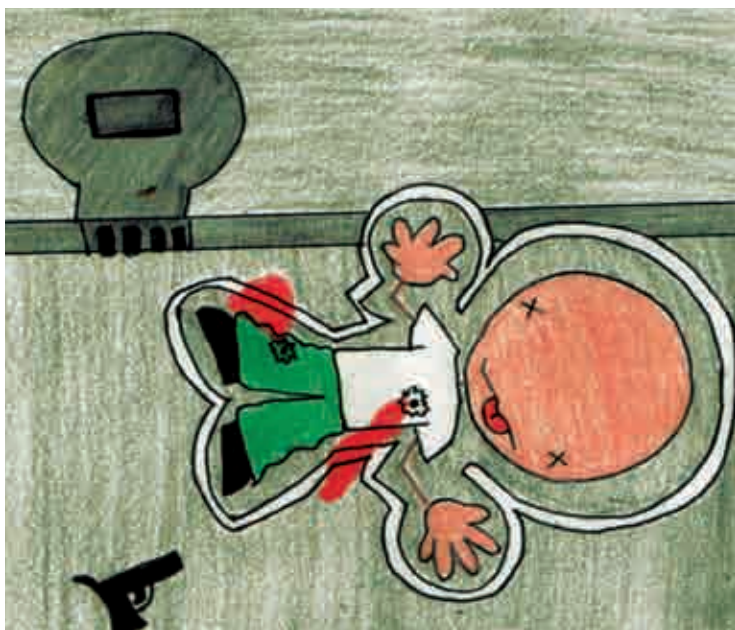
---

Tiempo

45 minutos

Materiales

- Papelógrafos o pizarrón
- Plumones o gises de colores



## Análisis de las fuerzas externas

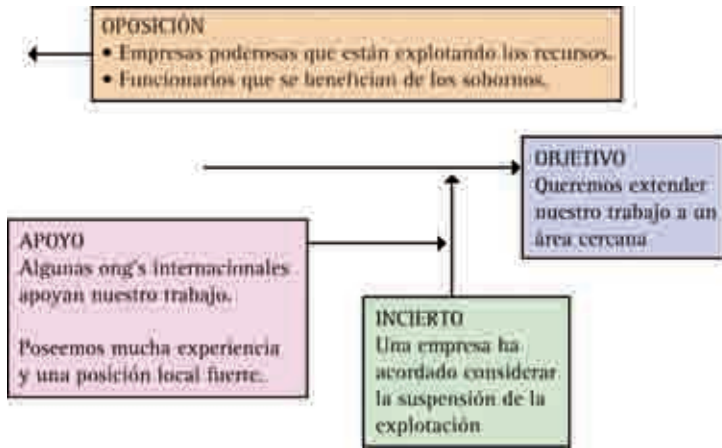
El objetivo principal de realizar un análisis de fuerzas y actores es ubicar qué es lo que buscamos hacer con nuestro trabajo, para que, con esta información podamos ubicar a nuestros adversarios y aliados. Estos actores representan elementos fundamentales para poder conocer nuestra situación en materia de seguridad.

Para poder realizar esta actividad, el facilitador dibujará, en el pizarrón o papelógrafo, el esquema de análisis de fuerzas que se presenta en el siguiente ejemplo. En el recuadro de objetivo debe de anotar un resumen de las metas del trabajo de su organización. Con respecto a este objetivo rellenará los recuadros de oposición (donde pondrá a los grupos o personas que intentan que la organización no cumpla su objetivo) y de apoyo (donde pondrá a los grupos, actores o personas que implican una ayuda para alcanzar el objetivo señalado). Por último rellenará el recuadro de las fuerzas que son inciertas, es decir aquellos actores que se encuentran presentes, de los que desconocemos sus intenciones, pero que juegan un papel determinante en las fuerzas del escenario de trabajo.

### *Ejemplo:*

Imaginemos que perteneces a una organización que trabaja sobre los derechos de la población indígena con respecto a los recursos naturales de su territorio y que hay varios conflictos con distintos actores interesados en la explotación de esos recursos. Ahora quieres ampliar tu trabajo a un área cercana con problemas similares.

## Esquema<sup>9</sup>



Para profundizar acerca del análisis, el exponente debe plantearles a los participantes la necesidad de revisar de manera profunda la composición de las fuerzas que han señalado, debe insistir en que, con respecto a este análisis, los asistentes deben definir si esas fuerzas aparecen como apoyo u oposición a su trabajo. Es muy importante que se enfatice el hecho de que es necesario analizar las fuerzas presentes de manera continua para detectar los posibles cambios que se pueden presentar en ellas.

Una vez que el expositor esté cerrando el tema intentará compartir la siguiente reflexión con los participantes:

Los defensores y activistas de derechos humanos suelen trabajar en escenarios complejos, donde una gran variedad de actores se ven afectados por procesos de toma de decisiones sumamente políticas. En estos escenarios suceden muchas cosas simultáneamente, y cada una de ellas ejercerá su influencia sobre las otras. Por lo tanto, es necesario tener información no sólo sobre las cuestiones directamente relacionadas con su labor, sino también sobre las posiciones de los actores claves. Un ejercicio inicial consiste en identificar y enumerar todos los actores sociales, políticos y económicos que puedan ejercer una influencia sobre la situación actual de seguridad. Para ello, se propone el “análisis de fuerzas externas”.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Eguren, Enrique, p. 12

<sup>10</sup> Véase Eguren, Enrique, op.cit. p. 9.

## Capítulo 3

### Valoración del riesgo: amenazas, vulnerabilidades y capacidades



## Objetivo del capítulo

- Comprender los conceptos de amenaza, vulnerabilidad y capacidad en la seguridad.
- Aprender a hacer valoraciones del riesgo.

## Tema 1. Análisis del riesgo y necesidades de protección

---

Tiempo 5 minutos

### Materiales

- Papelógrafos o pizarrón
- Plumones o gises de colores
- Maskin tape
- Material de apoyo “Tarjetas de riesgo”

## Tema 2. Vulnerabilidades y capacidades

---

Tiempo 30 minutos

### Materiales

- Papelógrafos o pizarrón
- Plumones o gises de colores
- Maskin tape
- Material de apoyo “Lista de algunos componentes de vulnerabilidades y capacidades”

## Tema 3. Midiendo el riesgo

---

Tiempo 30 minutos

### Materiales

- Maskin tape
- Un palo de escoba
- Dos bolsas de plástico transparente del mismo tamaño
- Varias pelotas pequeñas (aprox.5 cm de diámetro) divididas en tres colores: rojo, amarillo y verde (mínimo 30 pelotas). Pueden ser del material que sea, según posibilidades de los ponentes: unicel, periódico, plástico u otro.
- Letrero visible con la palabra *balanza*
- Material de apoyo: “Medidor”, este puede ser de cartón, pero debe tener una flecha móvil del mismo material u otro
- Material de apoyo: “Balanzas”
- Tarjetas de riesgo

## Análisis del riesgo y necesidades de protección

El tratamiento de este tema requiere que todos los participantes tengan una idea clara de lo que es el riesgo. En ese sentido, para comenzar, el ponente debe comenzar por preguntarles a los asistentes qué es el riesgo y cómo se relaciona el riesgo con el trabajo que ellos desempeñan. Una vez que el ponente hace los comentarios pertinentes con respecto a las respuestas que sugirieron los participantes, expondrá la siguiente definición y reflexiones.

**Riesgo.** Es una posibilidad incierta de que pase algo, un daño.

En el capítulo anterior se analizaron los diferentes actores involucrados en el trabajo que hacemos. La actuación de algunos de estos actores puede poner en riesgo nuestro trabajo o nuestra integridad física, emocional o en los bienes personales y de la organización. El riesgo forma parte inherente de las vidas de los defensores en todos los países.

- Lo que hacen puede provocar amenazas.
- Cómo, dónde y cuándo trabajen plantea cuestiones sobre sus vulnerabilidades y sus capacidades de seguridad.<sup>11</sup>



<sup>11</sup> Ibidem. p.17

Ahora, con el fin de ampliar las reflexiones y conclusiones a las que nos lleva la definición de riesgo, el grupo formará tres equipos de trabajo; a cada uno se le repartirá una tarjeta que contiene componentes posibles de riesgo<sup>12</sup> (véase anexo 1). Cada equipo escribirá en un papelógrafo tres ejemplos de posibles sucesos que puedan dañar a los miembros de su organización. Los posibles sucesos tienen que relacionarse con cada uno de los componentes de la tarjeta que les tocó (10 min.). Después, cada equipo pasa a exponer los componentes de la ficha que hayan trabajado.

Para cerrar el tema así como la serie de reflexiones que éste haya desatado, el ponente deberá concluir con la siguiente reflexión.

Los distintos miembros de un grupo, colectivo u organización no tienen el mismo nivel de riesgo porque cada uno se involucra de distinta manera, es decir; el grado de vulnerabilidad varía entre un miembro y otro de acuerdo con las circunstancias en las que se encuentre y a las amenazas recibidas.

### Análisis del riesgo y necesidades de protección

Otro de los elementos de suma importancia para el tema de la seguridad de las organizaciones sociales es el de las vulnerabilidades y capacidades. Para que los asistentes puedan reflexionar acerca de estos componentes de su trabajo se elaborará la siguiente actividad.

El ponente mostrará en el papelógrafo o en el pizarrón el siguiente formato:

Aspecto	Capacidades	Vulnerabilidades
Organización		
Recursos humanos y económicos		
Vínculos con otras organizaciones		
Relaciones personales		
Otros		

<sup>9</sup> Esto no significa que estos sean todos los componentes, el facilitador puede agregar otros que no estén integrados en las fichas.

Enseguida de que se ha facilitado el formato, se pedirá a los asistentes que escriban, en un papelógrafo o en el pizarrón, las acciones o costumbres que tienen como grupo, colectivo u organización, en las que puedan identificar capacidades y vulnerabilidades con los aspectos que se piden en el cuadro. Se les pedirá que no sea una lista larga, ya que algunos de esos componentes, sobre todo los de mayor riesgo, sólo deben ser del conocimiento de los miembros del grupo en cuestión.

Una vez que todos han terminado, el ponente lee en voz alta lo escrito por los participantes. El Material de apoyo Lista de algunos componentes de vulnerabilidades y capacidades (véase anexo 2) le ayudará a limitar las acciones escritas por el grupo, ya que algunas seguramente serán ajenas a las capacidades y vulnerabilidades.

Después de que los participantes han reflexionado sobre las vulnerabilidades y capacidades con las que elaboran su trabajo, el ponente definirá lo que es vulnerabilidad y capacidad, y mencionará qué es una amenaza, aclarando que el análisis de estas se explicará más adelante.

**Vulnerabilidad.** Es el grado en que las personas son susceptibles a pérdida, daños, sufrimiento o la muerte en caso de un ataque.<sup>13</sup>

**Capacidad.** Son los puntos fuertes y los recursos a los que puede acceder un grupo o un defensor para lograr un nivel razonable de seguridad.<sup>14</sup>

Una amenaza declarada es una declaración o el indicio de una intención de infligir daño, castigar o herir, normalmente con la intención de lograr algo.<sup>15</sup>



<sup>13</sup> *Ibidem.* p.19

<sup>14</sup> *Ídem.*

<sup>15</sup> *Ibidem.* p.31.

## Midiendo el riesgo

### *Dinámica “Riesgómetro”*

Con el objetivo de que los participantes se puedan dar una idea de la manera en la que pueden medir el riesgo que enfrentar en su trabajo se realizará esta dinámica. Para iniciar se necesitará de un voluntario al que se le darán las siguientes instrucciones:

- \* Se situará de espaldas a un muro y el facilitador pegará el material de apoyo “Medidor” (véase anexo 3) encima de él.
- \* Se acomodará un palo de escoba en el cuello y lo sostendrá con ambos brazos extendidos.
- \* El facilitador colocará en cada extremo del palo una bolsa de plástico transparente.
- \* Otros tres participantes tendrán una tarjeta de riesgo. Cada una tiene tres componentes distintos entre sí. La colocación de las pelotas irá de acuerdo a lo que reflexione el grupo sobre cada componente (máximos dos minutos por cada componente). Una persona explicará el por qué de la colocación de las pelotas (tendrá un minuto).
- \* La persona que represente la “balanza” se moverá de un lado al otro de acuerdo con el número de pelotas que los participantes coloquen en las bolsas.

El facilitador pide a los participantes poner en las bolsas de la balanza las pelotas de colores según sea el componente siguiente:

	Amenazas	–	Pelotas rojas
	Vulnerabilidades	–	Pelotas amarillas
	Capacidades	–	Pelotas verdes

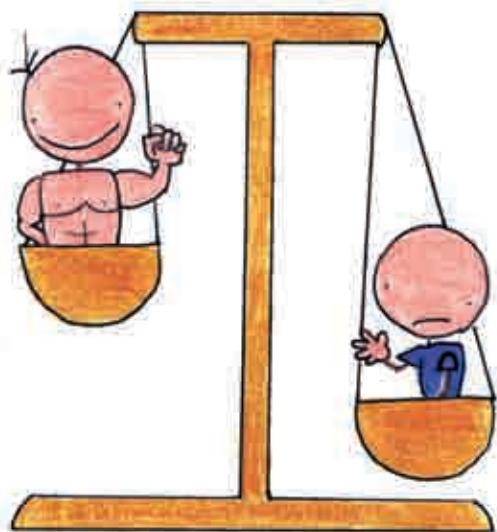
Para finalizar la actividad, el facilitador anotará el resultado de la balanza del grupo, colectivo u organización en un papelógrafo.

El facilitador hace un resumen de los resultados de la “Balanza” y comparte la siguiente reflexión. También puede ayudarse del Material de Apoyo Lista de algunos componentes de vulnerabilidades y capacidades (véase anexo 2) y el de Balanzas (véase anexo 4) para interpretar los resultados del grupo.



La evaluación de las vulnerabilidades, y capacidades debe considerarse como una actividad siempre en marcha, basada en el análisis de la información obtenida para poder mantener una visión clara de una situación que está en constante evolución. Al evaluar las capacidades es importante establecer cuales son las capacidades reales y actuales en vez de enumerar las potenciales y/o deseables.

Las vulnerabilidades y las capacidades, al igual que algunas amenazas, pueden variar según el sexo y la edad, por lo tanto, es importante ajustar la información de las valoraciones de riesgo también a estas variables.



## Material de apoyo

### Anexo 1

#### TARJETAS DE RIESGO

##### Tarjeta 1

- Ubicación
- Tipo de trabajo
- Material que tenemos

##### Tarjeta 2

- Miedo
- Recursos humanos
- Personalidad de cada uno

##### Tarjeta 3

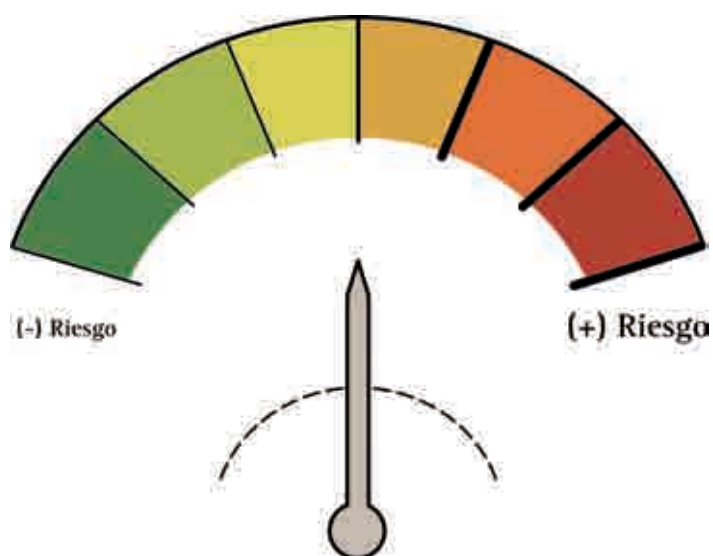
- Recursos económicos
- Ética
- Comunicación
- Acceso a redes de DDHH

Anexo 2  
LISTA DE ALGUNOS COMPONENTES  
DE VULNERABILIDAD Y CAPACIDADES

Esta lista apenas presenta algunos componentes relacionados con las capacidades y vulnerabilidades. Cada grupo, colectivo u organización es diferente y, por lo tanto, seguramente que identificarán otros componentes que no aparecerán en la lista.

- \* **Geográficos, físicos y técnicos:** Zonas de riesgo donde tienen actividades de trabajo, el espacio u oficina donde realizan su trabajo, transporte seguro, existencia y funcionamiento de sistema de comunicación, etcétera.
- \* **Sistema jurídico y político:** Acceso a representación legal, existencia de leyes que no reconocen derechos, están conformados en asociación civil o como grupo social, etcétera.
- \* **Gestión de información:** Veracidad de la información, se tiene claridad en los objetivos y en la labor que desempeña, etcétera.
- \* **Sociales y organizativos:** Nivel de cohesión del grupo, toma de decisiones y responsabilidades colectiva y/o personal, se da importancia a la cuestión de la seguridad, la situación laboral es óptima, colaboración con otras organizaciones, cuál es la percepción de la gente frente a la labor que se realiza, poder de convocatoria, etcétera.
- \* **Recursos para el trabajo:** Análisis de contexto y coyuntura de manera periódica, suficiencia del equipo de personas para realizar las actividades que se tienen, recursos financieros suficientes, etcétera.
- \* **Contactos nacionales e internacionales y de medios de comunicación:** Relación con diversas redes de organizaciones y otros, acceso al uso de medios de comunicación, etcétera.

Anexo 3  
MEDIDOR

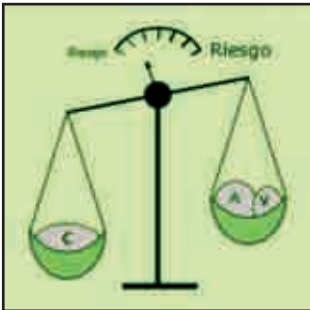


## Anexo 4 BALANZAS

Si ponemos dos costales con nuestras amenazas y vulnerabilidades en uno de los platillos de la balanza, y otro costal con nuestras capacidades en el otro platillo, veremos como nuestro riesgo aumenta o se reduce.



Cuanto más vulnerabilidades y amenazas tengamos, más riesgo enfrentamos. Como a continuación se presenta en el dibujo.



Cuanto más capacidades tengamos, menos riesgos enfrentaremos. Para reducir el riesgo, también podemos reducir nuestras amenazas y vulnerabilidades, así como aumentar nuestras capacidades, como se muestra en la balanza.



Si enfrentamos amenazas grandes o severas, no importa que intentemos aumentar nuestras capacidades en ese preciso momento. La balanza mostrará un alto nivel de riesgo de todas maneras.



## Capítulo 4

### Formas de afrontar el riesgo



## Objetivo

Conocer las formas de afrontar el riesgo

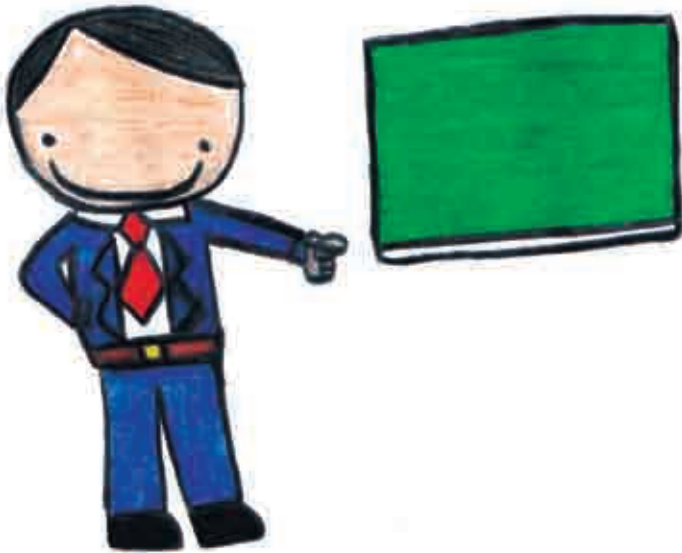
## Tema 1. Formas de afrontar el riesgo

---

Tiempo: 15 minutos

### Materiales

- Papelógrafos o pizarrón
- Plumones o gises de colores
- Maskin tape
- Material de apoyo “Palabrafontar”



## Formas de afrontar el riesgo

Una vez que se ha definido qué es el riesgo, es necesario que los participantes reflexionen acerca de las maneras en las que los integrantes de una organización se enfrentan al riesgo al que están expuestos. Para trabajar este aspecto, el grupo se divide en cinco equipos, a cada uno se le repartirá una tarjeta con una palabra (véase anexo 5, Material de apoyo Palabrafrontar). Cada palabra define la manera en que las organizaciones o defensores de derechos humanos enfrentan el riesgo. Cada equipo discutirá acerca de la palabra que le tocó (como forma de afrontar el riesgo). Para guiar su reflexión tendrán que ejemplificar con una situación que hayan vivido, conocido, o bien, la pueden imaginar. Finalmente decidirán si la forma de enfrentar el riesgo que les tocó es adecuada.

Una vez que han terminado, cada equipo compartirá las conclusiones a las que llegaron, así como su ejemplificación. (20 min.)

El ponente comentará sobre las conclusiones dadas.



Hay que tener en cuenta que los niveles de riesgo suelen ser diferentes para cada una de las organizaciones e individuos implicados en un caso de derechos humanos, y que los agresores suelen atacar a los puntos más débiles, así que hay que prestar atención a estos diferentes niveles de riesgo y tomar medidas al efecto. Tomemos por ejemplo el caso de un campesino asesinado por sicarios de un terrateniente. Podría haber varias organizaciones e individuos involucrados en el caso, como por ejemplo un grupo de abogados de la capital cercana, un sindicato de campesinos y tres testigos (unos campesinos que viven en un pueblo cercano). Es imprescindible evaluar los diferentes niveles de riesgo de cada uno de estos actores para poder planificar debidamente la seguridad de cada uno de ellos.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> *Ibidem.* p.23

## Material de apoyo<sup>20</sup>

### Anexo 5

#### PALABRAFRONTAR

Puedes *aceptar* el riesgo tal y como está ahora, porque te sientes capacitado para “vivir con él”.

Puedes *reducir* el riesgo concentrándote en las amenazas, las vulnerabilidades y las capacidades.

Puedes *compartir* el riesgo emprendiendo acciones conjuntas con otros defensores para que las amenazas dirigidas sólo a un defensor u organización sean menos efectivas.

Puedes decidir *evitar* el riesgo cambiando o paralizando tus actividades o cambiando el planteamiento de trabajo para reducir las amenazas potenciales.

Puedes *ignorar* el riesgo mirando hacia otro lado. Está por demás decir que ésta no es la mejor opción.

#### Tarjeta 1

ACEPTAR

#### Tarjeta 2

REDUCIR

#### Tarjeta 3

COMPARTIR

#### Tarjeta 4

EVITAR

#### Tarjeta 5

IGNORAR

---

<sup>20</sup> Material de elaboración propia.



## Capítulo 5

### Incidentes de seguridad y análisis de amenazas



## Objetivo

- a. Definir qué son los incidentes de seguridad.
- b. Analizar los incidentes de seguridad.
- c. Definir qué es una amenaza.
- d. Conocer cuáles son los cinco pasos para evaluar una amenaza

## Tema 1. Incidentes de seguridad

---

Tiempo 15 minutos

### Materiales

- Papelógrafos o pizarrón
- Plumones o gises de colores
- Maskin tape

## Tema 2. Análisis de amenazas

---

Tiempo 30 minutos

### Materiales

- Papelógrafos o pizarrón
- Plumones o gises de colores
- Maskin tape
- Material de apoyo “Ejemplos de amenazas”



## Incidentes de seguridad

El tema de los incidentes de seguridad será abordado a través de una exposición que correrá a cargo del ponente, quien definirá qué es un incidente de seguridad, cómo hacerle frente y qué tipo de reacción podemos tener ante ellos. Los conceptos y temas a tratar deberán de basarse en la información que aparece en el siguiente recuadro:

Un incidente de seguridad podría definirse como cualquier hecho o evento que crees que podría afectar tu seguridad personal o la seguridad de tu organización.

¿Cómo hacer frente a los incidentes de seguridad?

**Paso 1.** Informar sobre el incidente.

**Paso 2.** Decide cuándo reaccionar. Hay tres posibilidades:

Una *reacción inmediata* es necesaria cuando hay que atender a personas heridas o frenar un ataque en marcha.

Una *reacción rápida* (en las próximas horas o incluso días) es necesaria cuando hay que prevenir que surjan nuevos posibles incidentes (el incidente en sí ya pasó).

Una *acción de seguimiento* (en varios días o semanas o incluso meses):

Si la situación se ha estabilizado, tal vez no resulte necesaria una reacción ni inmediata ni rápida, sino de seguimiento. Por lo mismo, también cualquier incidente de seguridad que haya requerido una reacción inmediata o rápida deberá someterse a observación a través de una acción de seguimiento para poder conservar nuestro espacio de trabajo o revisar nuestro contexto de actuación.

**Paso 3.** Decide cómo reaccionar y cuáles son tus objetivos.

Si la reacción debe ser inmediata, los objetivos son claros: atender a los heridos o frenar el ataque.

Si la reacción debe ser rápida, los objetivos deberán ser establecidos por la

persona encargada o el equipo de crisis (o similar) y deberá centrarse en restaurar la seguridad necesaria para los afectados por el incidente.<sup>21</sup>

*Detectas algo --> te das cuenta de que podría tratarse de un incidente de seguridad a lo registras/lo compartes --> lo analizas --> estableces si se trata de un incidente de seguridad --> reaccionas según convenga*<sup>22</sup>



## Análisis de amenaza

En esta parte, el ponente se encargará de explicarles a los participantes qué es una amenaza y los cinco pasos para evaluarla. Es importante que el ponente tome en cuenta la información que se presenta a continuación para el desarrollo del tema.

Una amenaza declarada es *una declaración o el indicio de una intención de infligir daño, castigar o herir, normalmente con la intención de lograr algo.*<sup>23</sup> Los defensores de los derechos humanos reciben amenazas debido al impacto que tiene su trabajo, y la mayoría de las amenazas tienen como objetivo o bien paralizar lo que esté haciendo el defensor o bien forzarlo a que haga algo (u otra cosa). Una amenaza siempre tiene un origen, es decir, la persona o grupo que se ha visto afectado por la labor del defensor

<sup>21</sup> *Ibidem.* p.31.

<sup>22</sup> *Ibidem.* p.33.

y que articula la amenaza. La amenaza también tiene un objetivo que está vinculado al impacto de la labor del defensor y una forma de expresión, es decir, el medio a través del cual llega al defensor.

*Cinco pasos para evaluar una amenaza:*

**1. Determinar los hechos que rodean la(s) amenaza(s).** Es importante saber lo que ha ocurrido exactamente. Esto se puede saber mediante entrevistas o interrogando a las personas clave y en ocasiones a través de informes relevantes.

**2. Determinar si existe una pauta de amenazas a través del tiempo.** Si se reciben varias amenazas sucesivas (como es el caso habitual) es importante examinar las pautas o patrones que puede haber, tales como los medios utilizados para amenazar, el momento en el que las amenazas aparecen, los símbolos, la información pasada por escrito o verbalmente, etcétera. No siempre es posible establecer dichos patrones, pero son importantes a la hora de realizar una buena evaluación de la amenaza.

**3. Determinar el propósito de la amenaza.** En vista de que la amenaza suele tener un claro propósito relacionado con el impacto del trabajo, es posible que siguiendo el hilo conductor de ese impacto se pueda establecer qué pretende conseguirse con la amenaza.

**4. Determinar quién está detrás de la amenaza.** (Para ello es necesario haber seguido previamente los tres primeros pasos.) Hay que intentar ser lo más específicos posible. Por ejemplo, puede sostenerse que es “el gobierno” quien está amenazando. Pero, teniendo en cuenta que todos los gobiernos son un actor complejo, sería conveniente descubrir qué parte del gobierno está tras las amenazas. Las “fuerzas de seguridad” o los “grupos guerrilleros” son también actores complejos. Hay que recordar que una amenaza firmada puede ser falsa: ésta podría ser una buena táctica por parte de quien amenaza para evitar los costos políticos y lograr de todas formas el objetivo de provocar miedo a un defensor e intentar impedir que éste siga con su trabajo.

**5. Llegar a una conclusión racional sobre si la amenaza puede o no llevarse a cabo.** La violencia es condicionante. Nunca se puede estar completamente seguro de si una amenaza se llevará o no a cabo.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> *Ibidem.* p.31.

<sup>24</sup> *Ibidem.* p.33.



Una vez que se han expuesto los temas de incidentes de seguridad y amenazas, con el objetivo de poner en práctica los conocimientos adquiridos, se harán dos equipos; a cada uno se le repartirá un ejemplo de amenaza (véase anexo 6 Ejemplos de amenazas). Por equipo la analizarán de acuerdo con lo expuesto anteriormente. Después, cada equipo compartirá el análisis que hizo.

Para cerrar el tema, el ponente hace comentarios respecto a los respectivos análisis de cada grupo y finaliza con la siguiente reflexión.

Una amenaza genera alarma en un grupo de defensores, pero suele ser difícil mantener esta percepción de alarma hasta que ceda la amenaza. Teniendo en cuenta la constante presión externa a la que están sometidos los defensores por su labor, si la organización hiciera sonar las campanas de alarma demasiado a menudo el grupo podría perder interés y bajar la guardia.

Sólo debería activarse la alarma de un grupo cuando existieran evidencias inequívocas y debería destinarse a prevenir un posible ataque. La alarma sirve entonces para motivar a los miembros del grupo a actuar y para exigir que se realicen una serie de actuaciones específicas. Para ser efectiva, una alarma debería sólo estimular la motivación a un nivel moderado: uno demasiado bajo no activa la reacción de la gente y uno demasiado alto

continúa

crea una sobrecarga emocional. Si cabe la posibilidad de que la amenaza se prolongue a través del tiempo, es primordial, una vez activada la alarma inicial, dar el necesario seguimiento a la amenaza y reforzar la confianza del grupo cuando sea necesario.

Para finalizar, si la amenaza no se materializa, es necesario proporcionar algún tipo de explicación del porqué, y el grupo debe ser informado cuando la amenaza disminuya o desaparezca por completo. Un caso de amenaza puede cerrarse cuando se estime que el atacante potencial ya no supone una amenaza. Antes de cerrar un caso, y para asegurarse de estar en lo cierto, hay que comprobar primero si es posible explicar el porqué se puede cerrar el caso. También hay que preguntarse qué posibles circunstancias podrían empujar al individuo o actor responsable de las amenazas a repetir las o a llevar a cabo un ataque directo.<sup>25</sup>



## Material de apoyo

### Anexo 6

#### EJEMPLOS DE AMENAZAS A ANALIZAR

##### CASO A

Una mujer campesina, con amplia trayectoria organizativa, llega con su familia a vivir a una región donde comienza a trabajar con una organización que plantea una recuperación de tierras.

A las semanas, el Jefe de Policía se acerca a la finca donde trabaja su marido y le dice: que si no sabe mantener a su esposa en la casa, que la cuide.

Unos días después, ella encuentra clavada en la puerta de su casa una invitación a su sepelio hecha a mano.

A los pocos días, al regresar a su casa, encuentra la puerta abierta y varias cosas rotas en el interior.

La noche siguiente amanecen degolladas las gallinas del corral.

##### CASO B

Un joven sin mucha experiencia empieza a trabajar en una organización de DH que tiene su sede en una zona urbana.

Se da una fuerte represión por parte de las autoridades debido a un movimiento social.

Durante el conflicto hay seguimientos y visitas extrañas al local de la organización. Posteriormente la organización recibe amenazas telefónicas diciéndoles que ya le bajen.

Pasado lo más álgido del conflicto el joven recibe una amenaza de muerte vía mail, donde le dicen que: “ahora si se lo va a llevar la chingada”.

## Capítulo 6

### Preparación de un plan de seguridad



## Objetivo

Crear un protocolo de prevención o un protocolo de reacción en caso de una emergencia de seguridad en la organización.

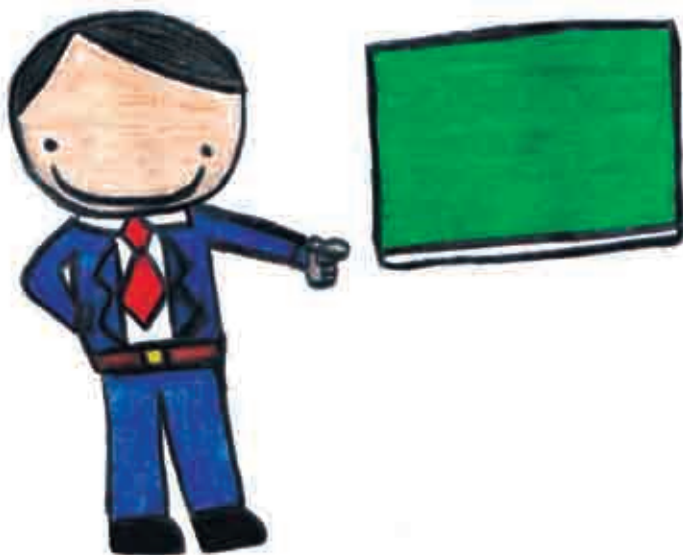
## Tema 1. Plan de seguridad

---

Tiempo 30 minutos

### Materiales

- Papelógrafos o pizarrón
- Plumones o gises de colores
- Maskin tape



## Diseñar un plan de seguridad

Una vez que se han definido los elementos que tienen que ver o están enteramente relacionados con nuestra seguridad y después de que hemos reflexionado de manera profunda sobre el riesgo que enfrentamos y las capacidades y vulnerabilidades que tenemos en nuestra organización, no es difícil diseñar un plan de seguridad. Después de que el ponente ha enfatizado esta afirmación en el grupo, les presentará los siguientes pasos que son necesarios para elaborar un plan de seguridad.

### 1. *Los componentes del plan.*

La finalidad del plan de seguridad es reducir tu riesgo. Por lo tanto tendrá como mínimo tres objetivos, basados en tu evaluación de riesgo:

- Reducir el grado de amenaza que estés experimentando;
- Reducir tus vulnerabilidades;
- Ampliar tus capacidades.

Resultaría útil que tu plan también incluyera:

- Planes preventivos o protocolos, para asegurar que el trabajo cotidiano se lleve a cabo bajo unos estándares de seguridad (por ejemplo, cómo preparar una denuncia pública o la visita a una zona remota).
- Planes de emergencia para tratar con problemas específicos, como por ejemplo, una detención o una desaparición.

### 2. *Responsabilidades y recursos para implementar el plan. Para asegurarse de la puesta en práctica del plan, debemos integrar la seguridad en las actividades laborales diarias:*

- Incluir regularmente en las agendas de trabajo una evaluación del contexto y los puntos de seguridad;
- Registrar y analizar los incidentes de seguridad;

- Asignar responsabilidades en seguridad;
- Asignar recursos, es decir, el tiempo y los fondos, para la seguridad.

3. *Diseñar el plan – por dónde empezar. Si has realizado una valoración del riesgo de un defensor u organización, seguramente tendrás una larga lista de vulnerabilidades, varios tipos de amenazas y un número de capacidades. Es prácticamente imposible cubrir todo al mismo tiempo. Así que ¿por dónde empezar? Es muy sencillo:*

- Selecciona algunas amenazas. Da prioridad a las amenazas que has enumerado en la lista, ya sean actuales o potenciales, utilizando uno de los siguientes criterios: La amenaza más seria – las amenazas de muerte, por ejemplo; O la amenaza más seria y probable – si otras organizaciones similares a la tuya han sido atacadas, esto representa una clara amenaza potencial para ti; O la amenaza que más se aproxime a tus vulnerabilidades – porque corres un mayor riesgo con esa amenaza específica.
- Haz una lista de las vulnerabilidades correspondientes a la lista de amenazas. Deberías centrarte primero en estas vulnerabilidades, y recuerda que no todas las vulnerabilidades están relacionadas con todas las amenazas. Por ejemplo, si recibes una amenaza de muerte, no resultará muy práctico empezar a mejorar las puertas de tu oficina del centro de la ciudad (a no ser que se te pueda atacar fácilmente en la oficina, que no suele ser el caso). Podría resultar más práctico reducir tu exposición durante tus desplazamientos de casa a la oficina o durante los fines de semana. No es que mejorar las puertas no tenga importancia, pero esta acción en concreto seguramente no reduzca tu vulnerabilidad ante una amenaza de muerte.
- Haz una lista de las capacidades que posees que se correspondan con la lista de amenazas.

Ahora estás en posición de centrarte en las amenazas, las vulnerabilidades y las capacidades seleccionadas en tu plan de seguridad, y puedes estar medianamente convencido de poder reducir tu riesgo empezando por el lugar adecuado.

Un plan de seguridad debe ser implementado por lo menos a tres niveles:

1. A nivel individual. Cada individuo debe seguir el plan para que éste funcione.
2. A nivel organizativo. La organización en su totalidad debe seguir el plan.
3. A nivel inter-organizativo. Normalmente para mantener la seguridad es necesario un cierto grado de cooperación entre organizaciones.

Ejemplos de puntos de entrada y oportunidades a la hora de implementar un plan de seguridad:

- Han ocurrido varios incidentes menores en tu organización u otra organización y algunos trabajadores están preocupados al respecto.
- Existe una preocupación general sobre la seguridad debido a la situación del país.
- Una organización nos ofrece una formación sobre la seguridad.

Ejemplos de problemas y obstáculos a la hora de implementar un plan de seguridad:

- Algunas personas piensan que un mayor número de medidas de seguridad equivale a incrementar todavía más el volumen de trabajo.
- “¡No tenemos tiempo para estas cosas!”
- “Debemos centrarnos más en la gente a la que queremos ayudar, no en nosotros mismos.”

Formas de mejorar la implementación de un plan de seguridad:

- Aprovecha las oportunidades y los puntos de entrada para confrontar los problemas y superar los obstáculos.
- Procede paso a paso. No vale la pena pretender que se puede hacer todo al mismo tiempo.
- Subraya la importancia de la seguridad para hacer un buen trabajo por el bien de las víctimas
- Si el plan es diseñado por dos “expertos” y presentado a toda la organización es probable que sea todo un fracaso. En la seguridad, la participación es fundamental.
- Un plan debe ser realista y realizable. Si haces una larga lista de cosas que hacer antes de cada viaje al terreno no funcionará. Enumera sólo las que sean imprescindibles para garantizar la seguridad. Esta es otra de las razones por las que es necesario implicar a aquéllos que realmente hacen el trabajo – como por ejemplo las personas que suelen ir a los viajes al terreno.
- El plan no es un documento inalterable – debe ser revisado y actualizado todo a menudo.
- Subraya que la seguridad no es una elección personal. Las decisiones, actitudes y comportamientos individuales que causan un impacto en la seguridad pueden acarrear consecuencias en la seguridad de los testigos, los familiares de las víctimas y colegas. Es necesario llegar a un compromiso colectivo para poder implementar unas buenas prácticas de seguridad.
- Todo el mundo debe ser visto siguiendo el plan, sobre todo los directores y los responsables del trabajo de otras personas. Es necesario implantar sanciones para los individuos que se nieguen a atenerse al plan.

Posibles elementos a incluir en un plan de seguridad:

El siguiente “menú” enumera una propuesta detallada de elementos a incluir en un plan de seguridad. Una vez realizada la evaluación de riesgo, podrás escoger y combinar estos elementos con el fin de completar tu plan de seguridad.

- Asignación de las responsabilidades: Quién debe hacer qué en qué situaciones
- Cómo actuar en una crisis de seguridad: Organizar un comité o grupo de crisis, delegar un responsable para hacerse cargo de los medios de comunicación, comunicarse con los familiares, etc.
- Responsabilidades de seguridad organizacional: Planificación, seguimiento, seguros, responsabilidad civil, etc.
- Responsabilidades individuales de seguridad: Reducir siempre el riesgo, cómo gestionar el tiempo libre o las actividades de ocio, registrar e informar sobre los incidentes de seguridad, sanciones (algunos de estos puntos podrían incluirse en los contratos de trabajo, si procede).
- Políticas organizacionales sobre:
  1. *El descanso, el tiempo libre y el estrés* | 2. *Incidentes serios, tales como rapto, desaparición, lesión personal, etcétera* | 3. *La seguridad de los testigos* | 4. *La prevención sanitaria y de accidente* | 5. *Relaciones con las autoridades y las fuerzas de seguridad* | 6. *Gestionar y archivar la información, la gestión de los documentos confidenciales* | 7. *Tu propia imagen en relación a los valores religiosos, sociales y culturales* | 8. *La gestión de la seguridad en oficinas y hogares (visitantes incluidos).*
- Planes de prevención y protocolos sobre:
  1. *Preparación de viajes al terreno* | 2. *Manejo de dinero en efectivo u objetos valiosos* | 3. *Sistemas y protocolos de comunicación* | 4. *Mantenimiento de vehículos* | 5. *Reducir el riesgo de verse afectado por delincuencia común, incidentes armados o ataques sexuales* | 6. *Reducir el riesgo de accidentes en los desplazamientos por zonas de riesgo.*
- Planes y protocolos para reaccionar en las crisis de seguridad, como:
  1. *Emergencias médicas y psicológicas (también en el terreno)* | 2. *Ataques, incluyendo los ataques sexuales* | 3. *Robo* | 4. *Reaccionar si una persona no se reporta cuando debe hacerlo* | 5. *Arresto o detención* | 6. *Rapto* | 7. *Incendio y otros accidentes* | 8. *Evacuación* | 9. *Desastres naturales* | 10. *Allanamientos legales o ilegales o entrada ilegal en oficinas u hogares* | 11. *Si matan a alguien* | 12. *Si hay un golpe de estado.*<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Cfr. *Ibidem* p. 55-60

## Capítulo 7

### Rueda de seguridad



## Objetivo

Crear un protocolo de prevención o un protocolo de reacción en caso de una emergencia de seguridad en la organización.

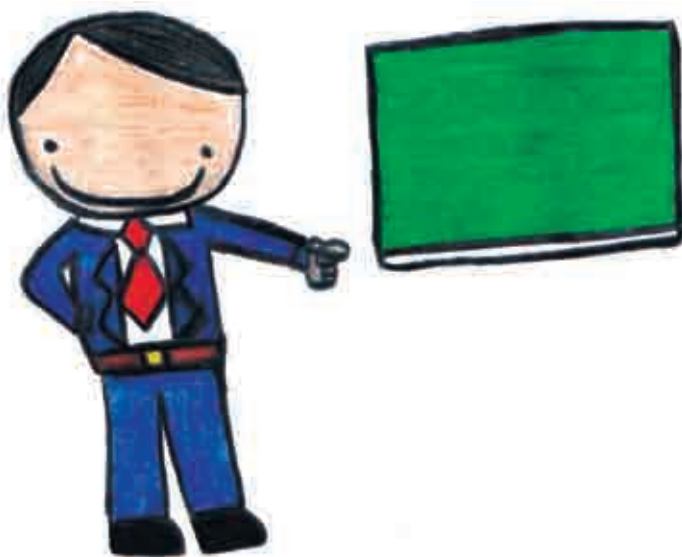
## Tema 1. Rueda de seguridad

---

Tiempo 30 minutos

### Materiales

- Papelógrafos o pizarrón
- Plumones o gises de colores
- Maskin tape
- Material de apoyo “Rueda de seguridad”



## Rueda de seguridad

Para realizar esta actividad, el ponente formará cuatro equipos. Cada equipo trazará los ocho radios de la rueda de seguridad (véase anexo 7 Rueda de seguridad) en el paleógrafo.

A continuación el ponente explicará qué representa cada radio de la rueda de seguridad, y los equipos discutirán en qué grado cumplen con cada aspecto de la seguridad, de acuerdo con el resultado de la discusión marcarán del 0 al 100% (donde 0% es el centro de la rueda y 100% es al borde exterior de esta misma) el grado en que se cumple cada componente. (25 min.)

La rueda de la seguridad está compuesta por ocho radios, o componentes.<sup>27</sup>

- Experiencia práctica. Qué tanto comparten colectivamente el conocimiento práctico sobre la seguridad y la protección.
- Formación. Qué porcentaje de los miembros del colectivo están formados en materia de seguridad.
- Consciencia y actitud de cara a la seguridad. Si las personas y la organización en su totalidad consideran la protección y la seguridad como una necesidad y si están dispuestos a trabajar para garantizarlas.
- Planificación. ¿Hay capacidad de planificación para la seguridad en el trabajo? ¿Qué porcentaje de aspectos en seguridad se planifican?
- Asignación de responsabilidades. ¿Quiénes son responsables de la seguridad y la protección? ¿De qué aspectos se hace cargo cada quién? ¿Se cuenta con un responsable en caso de emergencia?
- Grado de cumplimiento de las normas de seguridad. ¿En qué medida se cumplen las normas y los procedimientos de seguridad? Todas, algunas, ninguna.

<sup>27</sup> Ibidem. p.62.

- Análisis y reacción en los incidentes de seguridad. ¿En qué medida están siendo analizados los incidentes de seguridad? ¿Está la organización respondiendo correctamente? ¿Planifican qué hacer en caso de que se presente un incidente de seguridad?
  - Evaluación de la seguridad y de la gestión de la protección. La evaluación de la seguridad en tu trabajo diario, así como la de tus reacciones a los incidentes de seguridad, aportarán un mayor conocimiento y experiencia a las personas y organizaciones. ¿Hay conciencia de esto?
- ¿Cuáles son los problemas de este componente de la rueda? ¿Cuáles son las soluciones para estos problemas?

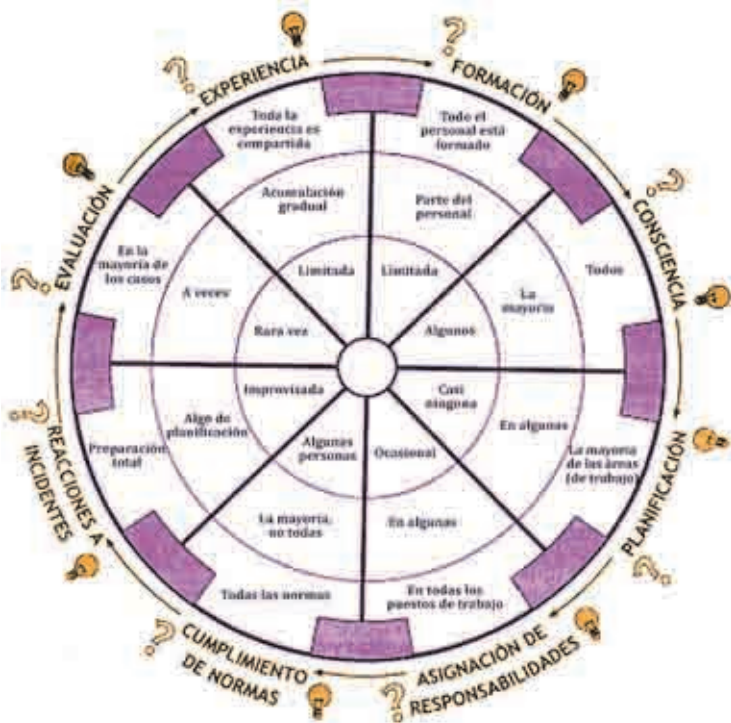
Una vez que cada equipo ha llenado su rueda de la seguridad, pasará a exponer su rueda a todos los compañeros, y explicará, de manera general, por qué marcaron dicho porcentaje en cada radio.

El expositor debe recordar a los integrantes que en una reunión posterior la organización, grupo o colectivo, tendrá que analizar sus debilidades y fortalezas en materia de seguridad y con ello empezar a delinear un plan al respecto.

## Material de apoyo<sup>28</sup>

### Anexo 7

### RUEDA DE SEGURIDAD



<sup>28</sup> Eguren, Enrique y Caraj. Marie. *Nuevo Manual de Protección Para los Defensores de Derechos Humanos*. Guatemala, Protection International, 2009. p.141.

# Glosario

**ACTORES.** Individuos, grupos o entidades que tienen relación con la protección de los defensores y/o de su trabajo.

**AMENAZA.** Es una declaración o el indicio de una intención de infligir daño, castigar o herir, cuya intención, normalmente, es lograr que se haga o deje de hacer algo.

**CAPACIDAD.** Son los puntos fuertes y los recursos a los que puede acceder un grupo o un defensor para lograr un nivel razonable de seguridad.

Las vulnerabilidades y las capacidades, al igual que algunas amenazas pueden variar según el sexo y la edad.

**DEFENSOR DE DERECHOS HUMANOS.** Hombres y mujeres que, de manera individual o colectiva, defienden y promueven todos y cada uno de los derechos humanos con la intención de construir un mundo en el que todas las personas vivan libres del temor y la miseria. Las y los defensores se desarrollan en sus hogares o barrios, en sus lugares de trabajo o estudio, a través de instituciones religiosas, organizaciones sociales, culturales o políticas, y con cualquier convicción filosófica y origen social.

**DERECHOS HUMANOS.** Entendemos los derechos humanos como un conjunto de condiciones indispensables para que las personas vivan dignamente y para potenciar de manera integral a los hombres y a las mujeres. Su reconocimiento jurídico y ético es resultado de procesos de lucha y conquistas sociales que se dan continuamente, a fin de lograr la libertad, igualdad y equidad humanas.

**FUERZAS EXTERNAS.** Son los actores que apoyan o entorpecen el logro de los objetivos de trabajo.

**INCIDENTE DE SEGURIDAD.** Cualquier hecho o evento que crees que podría afectar a tu seguridad personal o a la seguridad de tu organización.

**LUCHAS SOCIALES.** Procesos de reflexión, encuentro y acción donde la sociedad civil trabaja por lograr condiciones de vida digna. Los luchadores sociales son personas que se organizan de manera colectiva para denunciar injusticias, exigir y demandar el cumplimiento de derechos, elaborar propuestas para la solución de una problemática, generar acciones que faciliten el ejercicio de sus derechos, etcétera. Participan en ellas, generalmente, sectores alejados de las zonas de decisión, quienes buscan cambiar las cosas para mejorar situaciones específicas.

**RIESGO.** Posibilidad incierta de que suceda algo, algún tipo de daño.

**SEGURIDAD.** Mecanismos que garantizan el buen desempeño de los defensores de derechos humanos, evitando que sus labores sean frustradas, obstaculizadas o violentadas por terceros.

**VULNERABILIDAD.** Es el grado en que las personas son susceptibles a pérdida, daños, sufrimiento o la muerte en caso de un ataque violento en su contra.

El presente trabajo es un resumen del **Manual de Seguridad para defensores de derechos humanos** que editó **Peace Brigadas Internacional (PBI)**. Al retomarlo, nuestro principal objetivo fue adaptarlo para facilitar su transmisión mediante un taller de, al menos, cuatro horas. Al mismo tiempo nos propusimos la tarea de adaptarlo un poco a la realidad que viven cotidianamente los defensores de derechos humanos en México. Pese a que los contenidos son los mismos, se han añadido algunas ideas y/o reflexiones que adaptan la información al contexto mexicano; además, los temas se presentan con una propuesta de desarrollo metodológico.

