

La Toma de decisiones sobre seguridad y protección

Objetivo

Concienciarnos de la importancia de analizar nuestro entorno de trabajo con vistas a los temas de seguridad

Aprender diferentes métodos para analizar el contexto y a los actores o partes interesadas

Los entornos de trabajo

Las personas que trabajan en la defensa de los derechos humanos suelen hacerlo en entornos complejos, donde hay una gran variedad de actores y donde se toman decisiones de carácter marcadamente político. Ocurren muchas cosas diferentes casi al mismo tiempo y todos los acontecimientos tienen repercusiones en otros. En este escenario, la dinámica de cada actor o parte interesada desempeña un papel significativo en las relaciones de ese actor con otros. Por lo tanto, será necesario que las y los defensores dispongamos de información no sólo sobre los temas directamente relacionados con nuestro trabajo, sino también sobre las posiciones de los principales actores.

Como primer ejercicio podríamos hacer una lluvia de ideas para identificar del modo más completo posible todos los actores sociales, políticos y económicos que pudieran desempeñar algún papel en temas de seguridad del grupo en este momento determinado. Después podemos recoger esa información en una lista a limpio.

Análisis del entorno de trabajo

Es fundamental conocer y comprender lo mejor posible el contexto en que estamos trabajando. Un buen análisis de ese contexto permite la toma consciente de decisiones sobre qué reglas y medidas de seguridad conviene aplicar. Asimismo, es importante que imaginemos escenarios posibles futuros, para así tomar medidas preventivas allí donde nos sea posible.

Sin embargo, analizar el entorno de trabajo no basta en sí mismo. Hay que considerar también cuál va a ser el impacto de las medidas que se tomen y cómo

podrían reaccionar los diferentes actores, además de la dimensión del espacio de trabajo, porque aunque hagamos el análisis a nivel de un país o región, tenemos que ver también cómo opera esa macrodinámica en la zona concreta donde estamos trabajando; esto es, hay que considerar la microdinámica que genera la macrodinámica. Por ejemplo, los paramilitares de determinado pueblo podrían actuar de manera muy distinta a cómo esperaríamos que actuaran desde una perspectiva nacional o regional. Tenemos que conocer las características del lugar concreto. Asimismo, es crucial que evitemos tener ideas fijas sobre nuestro escenario de trabajo, porque las situaciones cambian y evolucionan; por esto es tan importante revisarlas con regularidad.

Vamos a considerar tres métodos útiles para analizar el entorno donde trabajamos: la técnica de las preguntas, el análisis de campo de las fuerzas y el análisis de los actores o partes interesadas.

La técnica de las preguntas

Supongamos, por ejemplo, que tenemos el problema de que las autoridades del lugar nos están acosando. Si nuestra pregunta es "¿Qué podemos hacer para reducir el acoso?", puede que al final nos encontremos buscando remedios para los síntomas, en este caso, el acoso. Pero si buscamos una pregunta que apunte a una solución, puede que entonces demos con la solución. Por ejemplo, si preguntamos: "¿Es nuestro entorno sociopolítico lo bastante seguro como para que continuemos con nuestro trabajo?", ahí sólo caben dos respuestas: sí o no. Si la respuesta es sí, tendremos que formular otra pregunta que nos ayude a identificar de manera muy concreta, y a comprender muy bien, cuáles son los temas fundamentales que afectan a nuestra seguridad. Si, tras considerar seriamente todas las actividades, planes y recursos disponibles, así como las leyes, negociaciones, análisis comparativos con otros defensores de la zona, etc., la respuesta fuera no, esto, en sí mismo, sería la solución a nuestro problema de seguridad.

Pasos de la técnica de las preguntas:

- Buscar preguntas que nos ayuden a identificar de manera muy concreta y con claridad cuáles son los temas fundamentales que afectan a nuestra seguridad;
- Formular las preguntas anticipando las soluciones;
- Repetir este procedimiento tantas veces como sea necesario (a modo de debate).

Ideas sobre preguntas que pueden hacerse:

- ¿Cuáles son los temas fundamentales que operan en el terreno sociopolítico y económico?
- ¿Quiénes son las principales partes interesadas en conexión con estos temas fundamentales?
- ¿Cómo puede afectar (positiva y negativamente) nuestra labor a los intereses de esos actores?
- ¿Cómo podríamos reaccionar si pasáramos a ser blanco de cualquiera de estos actores debido al trabajo que estuviéramos realizando?

- ¿Es nuestro entorno sociopolítico lo bastante seguro como para que continuemos con nuestro trabajo?
- ¿Cómo reaccionaron las autoridades locales/nacionales en el pasado ante la labor de otras defensoras y defensores en relación con este tema?
- ¿Cómo han reaccionado las principales partes interesadas ante un trabajo similar o anterior de defensa de los derechos humanos, u otros relacionados?
- ¿Cómo han respondido los medios de comunicación y la comunidad en circunstancias similares?
- Etc.

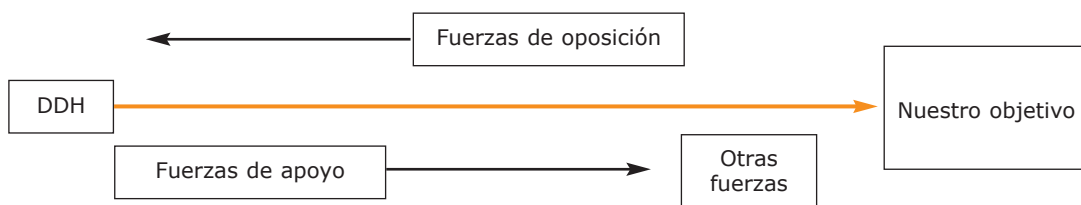
Análisis de campo de las fuerzas

Esta técnica¹ puede ayudarnos a visualizar cómo las diferentes fuerzas nos ayudan o se oponen a la consecución de nuestros objetivos: existen unas fuerzas a favor y otras en contra, y se asume que los problemas de seguridad podrían surgir de las fuerzas en contra, mientras que se podrían aprovechar las fuerzas a favor para mejorar nuestra seguridad.

La técnica puede usarla una persona sola, pero es más eficaz cuando lo hace un grupo heterogéneo con un objetivo de trabajo muy concreto siguiendo metodología clara para lograrlo.

Dibujamos una flecha horizontal que apunte a una caja (nosotros o nosotras hacia nuestro objetivo). En la caja resumimos nuestro objetivo de trabajo (esto nos ayudará a identificar más fácilmente las fuerzas de apoyo y de oposición). Dibujamos otra caja por encima de la flecha. Anotamos en ella la lista de todas las fuerzas que potencialmente podrían intentar evitar que logremos nuestro objetivo. Dibujamos otra caja igual por debajo de la flecha, y ahora anotamos todas las fuerzas que podrían apoyar nuestro trabajo. Dibujamos una última caja para anotar en ella las fuerzas que no sabemos o no podemos identificar aún qué apoyarán.

Tabla 1: Análisis de campo de fuerzas para valorar los entornos de trabajo



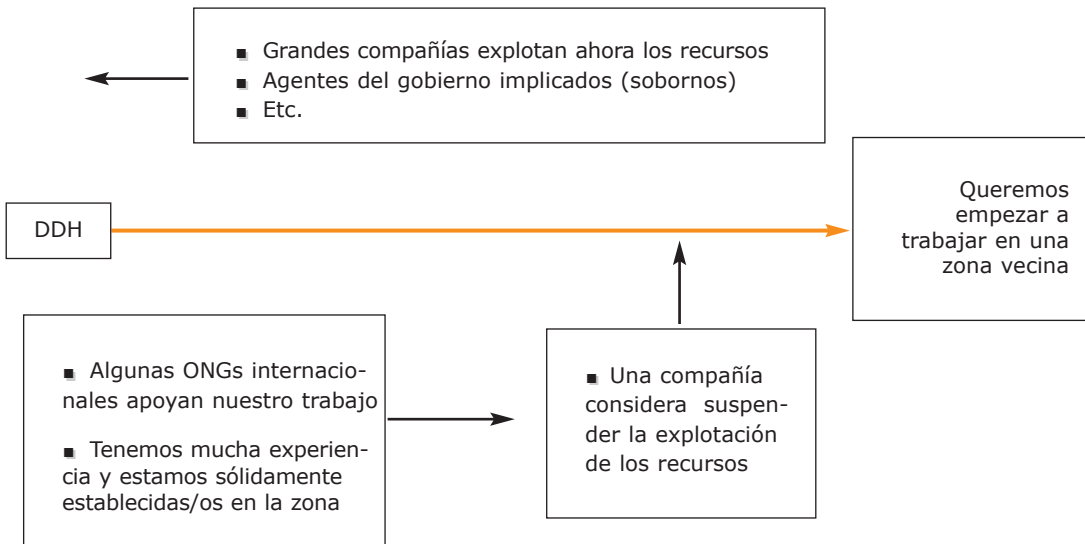
¹ Nota: ésta es una técnica original de Kurt Lewin e inspirada en el mundo de la física; aplicada al análisis de los problemas sociales, "la técnica consiste en descubrir y cuantificar esas fuerzas en un sentido y en otro. Hecha esta descripción y cuantificación se tendrán elementos de juicio para cambiar la situación". Ver en IEPALA/GLOBAL,

<http://www.global.net/iepala/global/fichas/ficha.php?entidad=Herramientas&id=65>.

Después de completar la tabla evaluamos los resultados. Este tipo de análisis nos ayuda a ver gráficamente también con qué fuerzas estamos lidiando. El objetivo es encontrar maneras de reducir o de eliminar el riesgo generado por las fuerzas de oposición, contando en parte con la ayuda potencial de las fuerzas de apoyo. Respecto a las otras fuerzas, tendremos que decidir si considerarlas de apoyo o bien si estar pendientes de ellas hasta detectar si van a ser de apoyo o de oposición.

Por ejemplo:

Imaginemos que pertenecemos a una organización que trabaja por los derechos de los pueblos indígenas a los recursos naturales que hay en sus tierras. Hay conflictos entre una serie de actores sobre la explotación de estos recursos. Por nuestra parte, lo que nos interesa ahora es ampliar nuestro trabajo a una zona vecina donde hay problemas parecidos.



Análisis de los actores o partes interesadas

Analizar la cuestión de los actores es una manera sustancial de aumentar la información disponible para poder tomar decisiones informadas sobre protección. Implica ser capaz de identificar y describir a los diferentes actores o partes interesadas y sus relaciones, partiendo de sus características e intereses, y relacionándolo todo con el tema dado de protección.

Un actor o parte interesada en protección es una persona, grupo o institución con un interés o un papel en un plan de acción que afecta a temas de protección.²

² Adaptado de *Sustainable Livelihoods Guidance Sheets* nº 5.4 (2000).

Las partes interesadas en protección pueden ser de varios tipos:

Los actores principales. En el contexto de la protección son las y los defensores y las personas con y para las que trabajan, pues todas tienen un interés primordial en su propia protección.

Los actores responsables de proteger a las y los defensores:

- Las instituciones del gobierno y del Estado (incluidas las fuerzas de seguridad, los jueces, los legisladores, etc.);
- Los organismos internacionales con un mandato de protección, tales como los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones regionales, las fuerzas de mantenimiento de la paz, etc.;
- Para el caso de actores de la oposición armada, se les puede recordar su obligación de no atacar a las y los defensores, pues éstos son civiles, en especial cuando controlan el territorio.

Los actores clave, con capacidad de influir significativamente en la protección de las y los defensores debido a su peso político o a su capacidad de presionar a los actores responsables que no estén asumiendo sus responsabilidades (otros gobiernos, organismos de la ONU, etc.) y, de manera parecida, que puedan estar directa o indirectamente implicadas en ataques y presiones a las defensoras y los defensores (como empresas privadas, medios de comunicación de masas u otros gobiernos). Los intereses y las estrategias de cada una de estas partes interesadas dependerán del contexto. Una lista no exhaustiva podría incluir:

- Organismos de la ONU (distintos a los que tienen un mandato de protección).
- El Comité Internacional de la Cruz Roja.
- Otros gobiernos e instituciones multilaterales (tanto en calidad de donantes de fondos para proyectos como en calidad de responsables políticos, capaces de diseñar políticas).
- Otros actores armados.
- Las ONGs (sean nacionales o internacionales).
- Las iglesias e instituciones religiosas.
- Las compañías privadas.
- Los medios de comunicación de masas.

A la hora de entender qué estrategias tiene cada actor, una dificultad es que las relaciones entre ellos pueden no estar bien definidas, o incluso puede que algunos de los distintos actores no se relacionen entre sí. Muchas veces son los actores responsables de proteger (como gobiernos, fuerzas de seguridad y grupos armados de oposición) los que violan los derechos humanos y causan la desprotección de los defensores. Y en ocasiones otros actores en protección (como terceros gobiernos, o la ONU) tienen intereses que entran en conflicto con su disposición a proteger. Estos factores, junto con otros factores inherentes a los escenarios de conflicto, contribuyen a la gran complejidad de los entornos de trabajo de los defensores.

ANÁLISIS DE ACTORES Y DE PROCESOS Y ESTRUCTURAS EN TRANSFORMACIÓN

Los actores sociales **no** tienen papeles fijos. Se relacionan entre sí a muchos niveles, creando así una densa red de relaciones. Es importante prestar atención a las relaciones que moldean y transforman las necesidades de protección de la gente

Las **estructuras** son partes interrelacionadas del sector público, la sociedad civil y las entidades privadas. Las consideraremos desde el punto de vista de la protección. Dentro del sector público, podríamos considerar un gobierno como un conjunto de actores con una estrategia unificada o bien con una serie de estrategias internas que se contraponen. Por ejemplo, podríamos encontrar fuertes discrepancias entre el ministerio de Defensa y el ministerio de Asuntos Exteriores a la hora de tratar las políticas relacionadas con las y los defensores de derechos humanos, o entre la oficina del Defensor/a del Pueblo y el ejército. Las estructuras pueden tener una composición variada, por ejemplo, podría crearse una comisión intersectorial (miembros del gobierno, ONGs, la ONU y el cuerpo diplomático) para supervisar la situación de seguridad de una organización dada de defensa de los derechos humanos.

Los **procesos**, en el mundo de la protección, son las cadenas de decisiones y acciones emprendidas por una o más estructuras con el objetivo de mejorar la situación de seguridad de un grupo dado. Puede tratarse de procesos legislativos, culturales y políticos. No todos los procesos consiguen que mejore la situación de protección: a menudo los procesos de protección están en conflicto entre ellos, incluso pueden neutralizarse unos a otros, como cuando personas que tendrían que estar recibiendo protección no quieren aceptarla si viene del gobierno, por considerar que el ofrecimiento tiene el objetivo implícito de desplazar a la gente de la zona (las Naciones Unidas y las ONGs podrían entonces apoyar a la gente en este proceso).

El análisis de los actores es fundamental para entender:

- Quién es parte interesada y en qué circunstancias entra en juego su interés.
- Las relaciones entre las partes interesadas en la protección, sus características e intereses.
- Cómo se verán afectadas todas por las medidas de protección.
- La disposición de cada actor a ser parte de las medidas de protección.

El análisis de los actores puede hacerse de varias maneras. La siguiente emplea una metodología sencilla, algo fundamental para obtener buenos resultados.

Cuando valoremos los procesos de protección es importante que los contemplemos con cierta distancia en el tiempo y que siempre tengamos en cuenta los intereses y objetivos de todas las partes interesadas.

Un análisis de los actores en cuatro pasos:

- 1• Considerar el tema de la protección desde una perspectiva amplia y concreta, esto es, identificar la situación de seguridad de las y los defensores en la región X del país Y.
- 2• ¿Quiénes son los actores? (Principalmente, ¿cuáles son las instituciones, grupos y personas con una responsabilidad o un interés en la protección?) A través de la lluvia de ideas y la discusión, identificar todas las partes interesadas en el tema de la protección. Pasar a limpio en forma de lista.
- 3• Analizar las características y los atributos particulares de los actores, tales como sus responsabilidades en la protección, su capacidad para influir en la situación de protección, sus objetivos, estrategias, legitimidad e intereses (incluida su disposición a participar en la protección).
- 4• Investigar y analizar las relaciones entre los actores.

Después de este análisis, podríamos usar una tabla como la que sigue:

Copiar el nombre de cada actor de nuestra lista en el eje horizontal (primera línea) y hacer lo mismo a lo largo del eje vertical (primera columna) de la tabla. (Ver tabla 2).

A continuación:

- Analizar los rasgos de cada actor (objetivos e intereses, estrategias, legitimidad y poder) y anotarlos en la casilla donde cada parte coincide con ella misma. Se irá formando una línea diagonal de casillas rellenas.

Ejemplo:

Anotar los objetivos, intereses y estrategias de grupos de oposición armada en las casillas "A".

- Analizar las relaciones entre los actores: rellenar las casillas que definan las relaciones más importantes en relación a la protección, por ejemplo, la que es intersección entre el ejército y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), sería casilla "B", y así sucesivamente.

Cuando hayamos rellenado las casillas más relevantes, tendremos una tabla de los objetivos, estrategias e interacción de las principales partes interesadas en relación a un tema de protección dado.

Tabla 2: matriz para el análisis de los actores

	GOBIERNO	EJÉRCITO	POLICÍA	GRUPO DE OPOSICIÓN ARMADA	ONGs DE DDHH NACIONALES	IGLESIAS	OTROS GOBIERNOS	ORGANISMOS DE LA ONU	ONGs INTERNACIONALES
GOBIERNO	(actor)								
EJÉRCITO		(actor)						B	
POLICÍA			(actor)						
GRUPO DE OPOSICIÓN ARMADA				A					
ONGs DE DDHH NACIONALES					(actor)				
IGLESIAS						(actor)			
OTROS GOBIERNOS							(actor)		
ORGANISMOS DE LA ONU								(actor)	
ONGs INTERNACIONALES									(actor)

Casilla A

PARA CADA ACTOR:

- objetivos e intereses
- estrategias
- legitimidad
- poder

Casilla B

RELACIONES ENTRE ACTORES:

(relaciones que afectan al tema de protección y relacionadas con temas estratégicos, para ambas partes)

Resumen

- Todas las personas que defienden los derechos humanos corren riesgos.
- No todas estas personas reaccionan igual ante el riesgo.
- Los riesgos dependen del contexto político.
- El contexto político cambia, es dinámico. Consecuentemente, los riesgos cambian, son dinámicos.

Ésta es la hipótesis que fundamenta lo importante que es encontrar información clave planteándose las preguntas adecuadas.

Después, tendremos que identificar y analizar las partes interesadas considerando todas sus muchos componentes y hasta sus más profundos sustratos.

Determinaremos cómo interactúan en relación con el tema de la protección, y cómo se relacionan los temas de protección con los temas estratégicos de los actores o partes interesadas.

Buscaremos intereses convergentes y divergentes, alianzas, métodos de operaciones, etc.

Veremos cuáles son las estructuras y procesos subyacentes.

Podremos identificar con precisión las diferentes fuerzas implicadas (las de oposición, las de apoyo y las que no sabemos qué rumbo tomarán).

La primera vez que sigamos estos pasos puede resultarnos difícil o llevarnos mucho tiempo, pero después, si actualizamos el análisis regularmente, nos será mucho más fácil y tardaremos mucho menos.

Todo esto nos permitirá llevar a cabo una toma consciente de decisiones sobre seguridad y protección.