



# La Mesa de Protección Integral

**CURSO SEMI-PRESENCIAL**

Herramientas de protección integral  
para activistas y defensoras/es de  
derechos humanos

**III EDICIÓN**

Irene Santiago y Vincent Vallies



**Brigadas  
Internacionales  
de Paz**

## La Mesa de Protección Integral

Curso semi-presencial: Herramientas de protección integral para activistas y defensoras/es de derechos humanos

III EDICIÓN

Publicado por:

Brigadas Internacionales de Paz (PBI)

Elaboración de la guía y equipo de formación:

Irene Santiago y Vincent Vallies

Edición:

Miriam García Torres

Diseño y maquetación:

Carolina Saiz

Colaboraciones:

La I y II edición de este curso se impulsaron de manera coordinada junto a la Fundación Mundubat, a quien reconocemos y agradecemos su trabajo.

Año: 2023



Con el apoyo de:



# Recordatorio

## El Análisis del Nivel de Riesgo

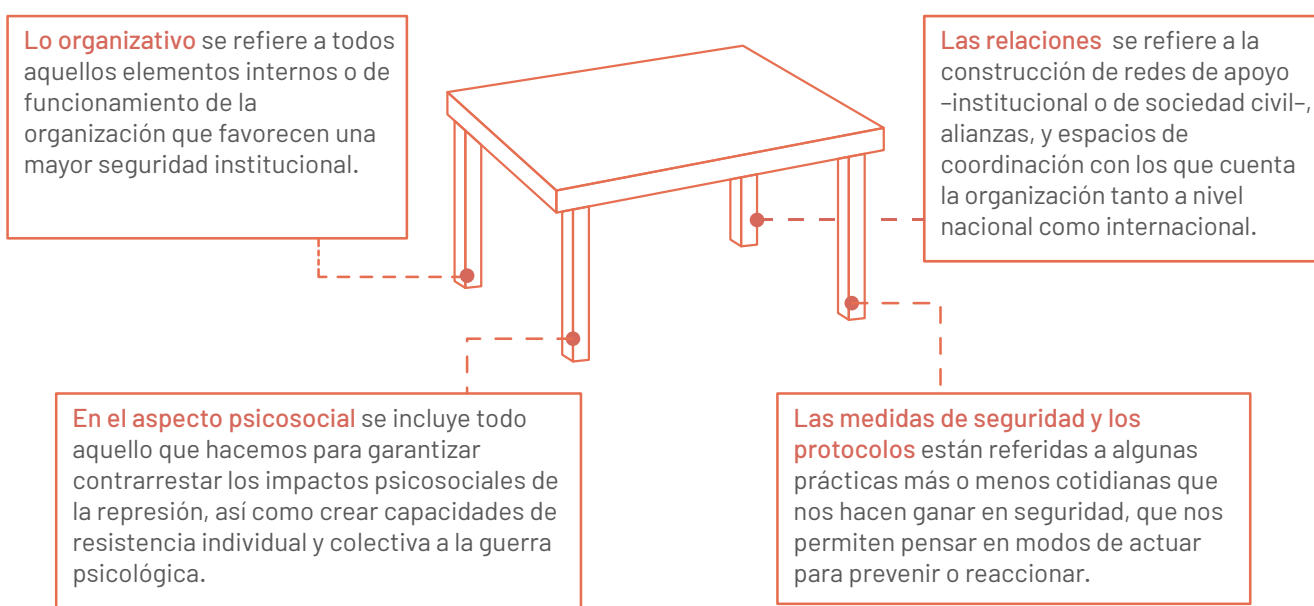
En el documento “El camino de la protección integral” hemos visto la ‘fórmula’ para valorar nuestro nivel de riesgo y plantear acciones para disminuir este nivel de riesgo.

$$\text{Nivel de riesgo} = \frac{\text{Amenazas x vulnerabilidades}}{\text{Capacidades}}$$

Vimos que para identificar las Vulnerabilidades y las Capacidades frente a cada una de las Amenazas o posibles ataques puede ser de ayuda utilizar la metáfora de una mesa, que en este caso llamaremos la Mesa de la Protección Integral<sup>1</sup>.

Esta mesa consta de 4 patas: la pata organizativa, la pata psicosocial, la pata de los protocolos y la seguridad, y la pata de las relaciones. Seguidamente, describimos cada una de las patas mencionadas.

## Marco de la protección integral



<sup>1</sup> Metáfora acuñada por el Colectivo ANSUR.

# La pata organizacional

La pata organizacional se refiere a todos aquellos elementos internos o de funcionamiento de la organización que favorecen nuestra construcción colectiva de la protección.

Como vamos repitiendo en varias ocasiones, la protección es un recorrido colectivo, en el que tomamos en cuenta las especificidades de cada persona. Esto significa que todas las decisiones relacionadas con normas de seguridad y medidas de protección/autoprotección deberían ser tomadas con la mayor participación posible –siendo el consenso lo ideal en el sentido de la protección–.

Para ello, fortalecer esta pata organizacional significa tomar en cuenta:

- Formas de compartir la información para todas las personas de la organización. Como sabemos, la información es poder, la información es clave para tomar ciertas decisiones y, por ende, las personas de la organización deberían conocer la información relevante para su protección y para la protección del colectivo. Evidentemente, puede haber información de carácter muy sensible que solo se comparte con una parte de la organización, pero tiene que ser realmente en casos de extrema necesidad.
- Buscar espacios formales y colectivos de Análisis de Contexto (AdC). Insistimos en que el AdC es el punto de partida para la construcción de estrategias de protección. Si no existe un mínimo consenso sobre el análisis de contexto –enfocado en protección–, no habrá consenso en los riesgos que corremos, y entonces no habrá consenso en las medidas de seguridad que nos imponemos y no se cumplirán. Especificamos que hablamos de un acuerdo en el AdC con enfoque de protección; es decir, no estamos diciendo que tiene que haber consenso en todo el AdC, en cómo vemos el mundo, etc., sino específicamente en las partes relacionadas con la protección. Así que es fundamental implementar metodologías participativas, metodologías que incluyan las diferencias, incluir los diferentes escenarios que se vean y proponer acciones para cada uno de estos escenarios, etc.
- Buscar espacios formales y colectivos de valoración del nivel de riesgo. No debemos dejar a nadie de lado cuando pensamos en el riesgo. Si la organización tiene un nivel de riesgo por el trabajo que está haciendo, toda persona que participe de la organización puede estar en una situación de riesgo –aunque los riesgos sean distintos y el nivel de riesgo diferente en cada persona–. Por ejemplo, en muchas ocasiones no se toma en cuenta al personal de limpieza, de recepción, u otros puestos. Todo el mundo enfrenta riesgos y todo el mundo debe ser tenido en cuenta. Además, esta inclusión fortalece el sentido de grupo y, por ende, la cohesión de la organización.

- Buscar espacios formales y colectivos de construcción de estrategias de protección. En estos espacios es importante lo colectivo, pero también es necesario que estos espacios permitan identificar las particularidades sin que haya juicios por parte de las y los compañeros/as. Anteriormente hablábamos de las particularidades en cuanto al riesgo, pero también existen particularidades en cómo nos sentimos, en cuanto a los impactos que serán diferenciados para cada persona, en cuanto a posibles limitaciones frente a ciertas normas –por dónde vivimos, por nuestras familias, por nuestro entorno, por nuestra capacidad financiera, etc. –. Recordamos que las medidas de protección deben tener una mirada diferencial. Las estrategias y los protocolos que construimos deben tener en cuenta estas particularidades y responder a ellas.

Si el colectivo no lo toma en cuenta y no responde a estas particularidades individuales es probable que las personas tomen sus propias decisiones frente a ello, por lo que no serán decisiones colectivas, y además podrían ser decisiones que pongan en riesgo o a la persona o al colectivo.

- Definir las responsabilidades en protección. Si bien puede ser necesario que haya personas específicas de la organización que tengan responsabilidades en temas de protección, hay que cuidar lo ya mencionado. En general, no es positivo en términos de seguridad/protección tener personas que deciden por todo el colectivo según la situación de riesgo y las medidas de protección a tomar. Puede haber enlaces y personas que tengan la capacidad de toma de decisión en momentos de crisis (ver el documento “Las fases del peligro”) ya que no hay tiempo para reflexionar colectivamente; pero estas decisiones de urgencia deberían haber sido debatidas previamente en los espacios de Análisis de Contexto, Análisis de nivel de riesgo, escenarios y construcción de protocolos. Es decir, son decisiones que deberían estar respaldadas por debates previos.
- Asegurar la formación de las personas de la organización en protección, formación en las normas acordadas y los protocolos establecidos.

La pata organizacional está en relación con las demás patas de la mesa; pero tiene un vínculo fuerte con la pata psicosocial, ya que para que estos espacios formales y colectivos de intercambio de información y de análisis se den, es necesaria la construcción de confianza, la construcción de espacios seguros, la cohesión organizacional, entre otros aspectos.

# La pata psicosocial

## ¿Para qué sirve? ¿Cómo nos protege?

El componente psicosocial en protección tiene especificidades distintas según la coyuntura que se esté viviendo: lo que esté ocurriendo en el país en un momento determinado y cómo afecta a las organizaciones, su valoración del riesgo, la experiencia previa, aprendizajes anteriores a aplicar en sus nuevos protocolos de protección, su propia preparación, el grado de cohesión y confianza, por ejemplo. Por ello, la pata psicosocial de la mesa de protección responde a las necesidades y a la realidad que viven las organizaciones en las distintas fases: aparente tranquilidad, alerta, crisis, vuelta a la tranquilidad tras la crisis.

Cuando hablamos de lo psicosocial, nos referimos a varios aspectos:

- **Emociones y sentimientos:** miedo, rabia, culpa, frustración, impotencia, que se movilizan en contextos represivos. También se incluye el sentido de pertenencia, la dignidad, la identidad, entre otros. En contextos culturales en lo que las emociones gozan de un mayor espacio y reconocimiento, han sido esenciales en el manejo y el afrontamiento de las vivencias y en las dinámicas de la gente, así como de las organizaciones. Para una mayor profundidad, se puede consultar el documento de este mismo curso sobre el manejo emocional.
- **Dinámicas organizacionales:** confianza, cohesión, manejo de conflictos, comunicación, cuidado de equipos, liderazgos, relaciones de poder interpersonales, en el seno de las organizaciones y entre ellas. Es frecuente que, en contextos de riesgo, nos encontremos con un tejido social dañado por roces y tensiones entre organizaciones –distintas posiciones políticas frente a un tema, choque de liderazgos, desconfianzas, competitividad, etc. –. En este curso insistiremos en que la protección pasa por fortalecer el tejido de las organizaciones, tanto dentro como fuera. Es parte del objetivo de los victimarios debilitar el tejido social. Es una estrategia de represión, pero a veces se da casi sin intervención directa de los victimarios, por las propias dinámicas de las organizaciones. Otras veces, en casos de infiltración, de propagar rumores, etc., hemos visto cómo enrarecer o romper las dinámicas internas ha generado costes elevados para las organizaciones.
- **Análisis de contexto:** los mecanismos de represión relativos a la llamada “guerra psicológica” tienen por objetivo romper el tejido social, debilitar y desmovilizar los movimientos sociales y la capacidad de resistencia de personas, organizaciones y colectivos. Entre ellas encontramos la mentira institucionalizada (narrativas dominantes ideadas y difundidas por instituciones públicas que invisibilizan vulneraciones de derechos y las narrativas de la gente), la creación del “enemigo interno” (confrontar segmentos de población normalmente afines, dividiendo y desviando el foco de atención de las vulneraciones), hacer a la ciudadanía cómplice de las vulneraciones de derechos (pasivamente al permitirlos o activamente al apoyar narrativas dominantes), el miedo y el terror, generar caos y confusión, duda y desconfianza. Analizar el contexto, las estrategias que se usan y los objetivos que persiguen los victimarios permiten construir una estrategia que responda a estas dinámicas. Por ejemplo, en el contexto de una

manifestación, si en nuestro AdC identificamos el uso del miedo para debilitar las protestas en la calle y analizamos los efectos, podremos ver que el miedo a la brutalidad policial o a posibles judicializaciones, puede disuadir a mucha gente de participar en una manifestación. En este caso, parte de nuestra estrategia de protección iría encaminada a manejar el miedo, la cohesión y la organización de la gente, activando mecanismos frente a estas estrategias identificadas.

- **Impactos:** son las afectaciones psicológicas y sociales de la represión, el daño, la huella que deja la represión (en los documentos “Tejiendo resistencias” y “Manejo de las emociones” se profundiza), siendo el trauma, la culpa y el duelo procesos frecuentes a acompañar. El trauma psicosocial se incluye como afectación a nivel colectivo y social.
- **Afrontamiento/resistencia/resiliencia:** todas aquellas estrategias de supervivencia física y psíquica que se activan frente a la violencia, ya sean conscientes o inconscientes, que nos hablan de lo que ayuda a la gente a lidiar con la represión para no dejarse romper, así como a recomponerse, levantarse y mantener la integridad (en el documento “Tejiendo resistencias” se describen).
- **Acompañamiento psicosocial:** las formas, cuidados, herramientas psicológicas y psicosociales que se activan para acompañar a personas y colectivos en los procesos de resistencia, de reparación y de reconstrucción tras la violencia, así como la prevención y la preparación previa a una crisis.

Tanto los impactos como el afrontamiento se comprenden desde un abordaje integral ya que afectan a nivel del cuerpo físico, emocional y de los pensamientos, como de la cosmovisión de vida de cada persona. En este punto, la cultura y la socialización van a ser esenciales para entender desde qué cosmovisión funciona cada quien. Es importante mantener los sistemas de creencias y significados vitales de las personas afectadas ya que esto es lo que les ayudará a recomponerse, a darle un sentido a lo sucedido y a poder construir narrativas resilientes que permitan activar recursos internos y fuerzas.

Igualmente, es importante mantener una visión integral respecto al alcance de la represión a distintos niveles: individual, familiar, organizaciones, colectivos, movimientos sociales, comunidades y sociedad. Vivimos en sistemas sociales relacionales; por lo tanto, lo que afecta a una persona toca a otras, y esto funciona tanto para los impactos como para la resistencia y el activar las fuerzas y el afrontamiento. Es importante tener una mirada amplia e interconectada que permita activar recursos colectivos que fortalezcan el tejido social y que arropen a los miembros de las organizaciones, a las personas directamente afectadas. De esta forma, lo individual mantiene su dimensión política y colectiva, y viceversa.

En esta pata podríamos estar pensando en cosas como las siguientes –según las fases y el análisis realizado, así como las necesidades de las organizaciones, pondremos el foco en unos u otros aspectos–:

- Trabajar la cohesión de grupo y la confianza, los espacios de distensión en el grupo, la prevención y el manejo de conflictos, la comunicación asertiva entre los miembros de una organización, las dinámicas de poder, fomentar estilos de liderazgo flexibles basados en la escucha y situacionales (rotativos según necesidades). Por otro lado, trabajar que las organizaciones

vayan abriendo espacios seguros de cuidado y de escucha de las emociones. Por ejemplo, generar dinámicas en las reuniones en las que los retos personales y contextuales se puedan compartir, preguntarnos sobre cómo estamos, poner palabras a lo que se vive. Es importante ir trabajando una cultura organizacional afín a los cuidados en la que hablar del miedo, del estrés o del desgaste no sea raro, juzgado o visto como algo débil, sino como parte de las dinámicas propias de las organizaciones en estos contextos.

- El autoconocimiento respecto al miedo y a cómo vivenciamos las emociones –rabia, culpa, frustración, impotencia, etc. – que están mediatizadas por el propio conflicto y que tienen por objetivo debilitar las organizaciones y los movimientos sociales, como las desconfianzas, el miedo por la supervivencia, por la familia, por los impactos o por lo que nos puedan hacer.
- El manejo del estrés y del desgaste que se suele dar en las organizaciones, especialmente en aquellas con trayectorias de largo recorrido bajo amenaza y en situación de conflicto.
- El manejo de la comunicación –rumores, conflictos/malentendidos/etc. – es esencial, ya que bajo presión las tensiones, los malentendidos y las susceptibilidades suelen subir a la superficie, y si no se han manejado previamente, será más complejo abordarlas en medio de una crisis.
- Otros elementos incluyen todo aquello que sostiene a la organización, que contribuye con su fortalecimiento y su cohesión interna, como por ejemplo, el sentido del trabajo en el que se asienta el hecho de vivir y trabajar bajo riesgo.
- Procesos psicosociales de resistencia y reparación como la reconstrucción de la memoria y la dignificación de las personas afectadas en situaciones de represión. Potenciar lo colectivo frente a la intención de dividir y aislar como forma de control social: las redes sociales-alianzas, compartir análisis con otras organizaciones, etc.
- Atención y acompañamiento a personas cuando son afectadas por dinámicas represivas a corto, medio y largo plazo. Hay que tener en cuenta los procesos de duelo, de memoria, las secuelas somáticas en el cuerpo y/o las vivencias traumáticas que pueden derivarse de lo vivido.

Es esencial que la pata psicosocial se incluya en los protocolos preventivos –durante la aparente tranquilidad– y reactivos –frente a la represión y la crisis– para mitigar el efecto buscado de romper el tejido social, y poder responder a las necesidades de personas, familias, organizaciones y colectivos respecto a los impactos de la represión, así como en la activación de sus recursos, afrontamiento y resistencia, y en procesos de reparación individual y colectiva.



# La pata protección/ autoprotección física

Esta pata se refiere a todas las acciones que tomamos para proteger nuestro entorno de trabajo y de vida a nivel 'físico'. En esta pata podríamos estar pensando en cosas como (todo dependiendo de los análisis que hayamos hecho previamente):

- Protección en cuanto a desplazamientos de las personas. Cuando hablamos de desplazamientos, hablamos tanto de viajes de trabajo en regiones como de desplazamientos casa-trabajo-casa; pero también (si la situación de riesgo lo amerita) los desplazamientos que hacemos en nuestra vida cotidiana, en vacaciones, etc. Efectivamente, si el nivel de riesgo es muy alto, a los victimarios no les importa atacarnos durante nuestras horas laborales o cuando estamos haciendo compras con nuestras familias. Aquí entran medidas como, por ejemplo: no viajar solas, no salir a ciertas horas de la noche, cambiar rutinas, no ir a ciertas zonas o ciertos barrios, al subir a taxis avisar a una compañera sobre el número de la placa (matrícula) del taxi (de forma visible), tener personas pendientes mientras se realicen viajes (ya sean profesionales o personales), etc. Para todo esto deberíamos tener un "Protocolo de desplazamiento".
- Protección física de las oficinas y -si es necesario- de las casas. Tiene que ver con el lugar en el que estén ubicadas y las adecuaciones que podamos hacer: puertas con seguros fuertes, cámaras, salidas de emergencia, etc.
- Protección de la información, tanto frente a la pérdida de la información -copias de seguridad (no ubicadas en las oficinas ni en las casas de los miembros de la organización) -, como frente al robo de información por victimarios -encriptación de información sensible (herramienta posible: GPG), encriptación de discos duros (herramienta posible: Veracrypt) -. Igualmente, en un protocolo del manejo de la información, debería estar incluido cómo hablamos en público, qué tipo de conversaciones evitamos con personas desconocidas, etc.
- Hay que asegurar que tenemos protocolos actualizados para cada escenario y para cada amenaza que hemos identificado en los análisis de contexto. Protocolos que incluyen cada fase del peligro en la reflexión.

Evidentemente hay que recordar que cada decisión que tomamos tiene impactos deseados e impactos no deseados, y es necesario pensar en estos últimos. Por ejemplo, si decidimos ir siempre en taxi para no utilizar el transporte público, seguramente ciertas personas de la organización no tendrán esta capacidad financiera, y si realmente pensamos que es la medida adecuada, debemos ver cómo se financia; y así con cada norma. Los impactos de nuestras decisiones también tienen que ser vistos de forma diferencial -género, clase, urbano/rural, etc. -

# La pata relaciones

Esta pata se refiere a todas las acciones que tomamos para construir una red de apoyo en protección.

Esta red de apoyo puede incluir:

- Otras organizaciones sociales locales, nacionales e internacionales. Es importante no descuidar ninguna de estas dimensiones. Efectivamente, en ocasiones ciertas organizaciones enfocan todos sus esfuerzos en lo internacional y es importante no descuidar ni lo local ni lo nacional.
- Redes de apoyo compuestas por personas individuales.
- Redes de instituciones y políticos a nivel local, nacional e internacional.

Más adelante en el curso abordaremos el tema de la incidencia política y la construcción de redes de forma específica. Por lo tanto, no entramos en detalle ahora.

Únicamente os dejamos un par de puntos importantes ahora:

- La construcción de redes de apoyo es un trabajo de largo aliento que exige preparación y seguimiento, constancia, construcción de legitimidad y de ciertos niveles de confianza dependiendo de la cercanía con las personas/instituciones/organizaciones con las cuales interlocutamos.
- Si bien tienen puntos en común y se interrelacionan, no es lo mismo la construcción de una red de apoyo para nuestra lucha política y social, que la construcción de una red de apoyo para nuestra protección. Efectivamente, en esta segunda deberíamos incluir a personas/instituciones que aunque puedan no compartir nuestra lucha, consideran que no deberían atacarnos por el trabajo que realizamos.

A modo de ejemplo: estamos luchando contra una minera en nuestro país y nos amenazan de muerte, nos asesinan, nos encarcelan por estar en contra del proyecto y por luchar de forma pacífica frente a ello. Podemos tener reuniones con políticos que, por una parte, nos dirán que no entienden por qué estamos en contra del proyecto, ya que el proyecto aporta "beneficios"; pero por otra parte, podemos convencerles de que escriban al gobierno para que no nos pase nada en esta lucha pacífica.

# Palabras finales

Siguiendo la metáfora, si le falta una pata a nuestra mesa, se caerá. Si las patas son débiles, se derrumbará. La Mesa de la protección integral es donde nos apoyamos para realizar nuestro trabajo, es donde nos sentamos, es nuestro espacio seguro y debemos cuidarla.

Recordemos que la mesa no está en el aire y que reposa sobre un suelo. Este suelo es nuestro análisis de contexto, por lo que construiremos las patas dependiendo de este suelo.

Recordamos el camino de la protección integral:

- Una vez que tengamos:
  - Claridad en nuestro análisis de contexto.
  - Claridad en nuestras vulnerabilidades y fortalezas en cada una de las patas de la Mesa Integral.
- Y teniendo en cuenta los 3 tipos de estrategias de protección (aceptación, disuasión, autoprotección).
- Podemos ir construyendo un plan de acción para ir fortaleciendo las patas de nuestra mesa, elaborando protocolos de protección, incluyendo medidas de prevención.

Brigadas Internacionales de Paz (PBI) es una organización no gubernamental de carácter internacional con más de 40 años de experiencia en la protección de los derechos humanos y la apertura de espacios para la paz. Desde 1981 brinda acompañamiento a personas, organizaciones y comunidades defensoras que trabajan de forma no violenta en favor de los derechos humanos y que se encuentran en una situación de riesgo debido a su labor.

[www.pbi-ee.org](http://www.pbi-ee.org)