



Centre for
Humanitarian
Dialogue

PRÉSENCIA PROACTIVA

Estrategias de terreno campo para la
protección de la población civil

Resumen

El Centro para el Dialogo Humanitario es una organización independiente e imparcial con base en Ginebra, Suiza, que se dedica a fomentar los principios humanitarios, la prevención del conflicto y la paliación de sus efectos a través del dialogo.

114, rue de Lausanne
CH -1202
Ginebra
Suiza
info@hdcentre.org
t: + 41 22 908 11 30
f: +41 22 908 11 40
www.hdcentre.org

©Todos los derechos reservados. Henry Dunant. Centro para el Dialogo Humanitario, 2006

Prohibida la reproducción total o parcial de la siguiente publicación sin previa autorización escrita por parte del autor de la obra.

Reconocimientos

Liam Mahony investigador y escritor a cargo del proyecto. Liam fue un pionero en la teoría y práctica de la protección internacional y ha colaborado con un gran número de organizaciones, dentro y fuera de la ONU, en temas relacionados con la protección de los derechos humanos. Sus colaboradores Deborah Mancini-Griffoli y Hugo Slim, personal del CHD llevan adelante el trabajo de protección de la población civil. Coordina el proyecto David Petrasek, Director de Políticas del CHD.

Agradecemos enormemente a todas aquellas personas que colaboraron con nosotros durante la investigación, especialmente durante las visitas de campo a Colombia, Sudán (Darfur) y Sri Lanka. Se entrevistó a una cantidad aproximada de 250 individuos durante el desarrollo de la investigación.

Agradecemos Ann Bourgeot y Oscar Sanchez-Piñero por su ayuda con la traducción española.

Agradecemos también el apoyo constante de nuestros donantes, entre ellos la Fundación Rockefeller, el Departamento de Asuntos Externos y Comercio Internacional de Canadá (DAECI) y el Ministerio Real Noruego de Asuntos Externos.

INDICE

- 1** **Introducción**
- 2** **Cuando la presencia en el campo
protege**
- 3** **Información, análisis y creación
de estrategias**
- 4** **Diplomacia continua en niveles
múltiples**
- 5** **Visibilidad consciente**
- 6** **Motivación y fortalecimiento activos**
- 7** **Reuniones y acercamientos**
- 8** **Campanas de sensibilización y
información**
- 9** **No hacer daño**
- 10** **Desafíos de seguridad**
- 11** **Desafíos institucionales**
- 12** **Conclusiones**



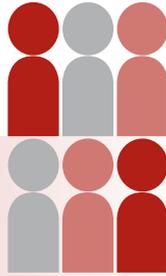
Trabajar para mejorar la respuesta global frente al conflicto armado

El Centro para el Diálogo Humanitario (HD Centre) es una fundación independiente con base en Ginebra cuyo propósito es prevenir el sufrimiento humano en la guerra. Nuestro enfoque humanitario comienza desde la premisa de que prevenir y resolver el conflicto armado es el medio más seguro de hacerlo, y para este fin promovemos y facilitamos el diálogo entre enemigos adversarios.

Somos neutrales e imparciales, apoyamos solamente aquellas soluciones que ofrecen las mejores posibilidades de una paz justa y duradera que coincidan con la ley internacional.

A través de nuestro trabajo, buscamos contribuir a los esfuerzos para mejorar la respuesta global al conflicto armado. Creemos que el diálogo basado en los principios humanitarios puede ayudar a lograr acuerdos políticos y que las iniciativas informales de una fundación privada pueden complementarse con la diplomacia formal. Perseguimos nuestros objetivos con el compromiso de crear nuevos lazos, aprender, colaborar, trabajar con otros más allá de las fronteras, creencias y profesiones.

1



INTRODUCCIÓN

La crisis que atraviesa la población civil durante la guerra y la miseria representan uno de los mayores desafíos de nuestro tiempo. Cada vez más, aquellos comprometidos con los esfuerzos para solucionar esta situación reconocen que proveer asistencia esencial únicamente no es suficiente y que incluso mientras la guerra continúa son muy necesarias las medidas para garantizar la protección de civiles. ¿Pero qué medidas? Frente a los abusos constantes de los derechos humanos y las crisis humanitarias actuales o venideras, los defensores y los medios de comunicación exigen que se tomen medidas. Ante la falta de mantenimiento de la paz armada e intervención, una elección ni sencilla ni necesariamente sensata, una opción consiste en desplegar grupos internacionales que no utilicen armas, bajo una variedad de mandatos institucionales, creyendo que su presencia puede ofrecer algo de protección frente al abuso. Varios de estos despliegues se han llevado a cabo durante las últimas dos décadas, logrando diversos resultados y haciendo muy poco esfuerzo para estudiar las técnicas que pueden asegurar la efectividad. Tomando como referencia las investigaciones de campo detalladas y analizando las fortalezas y debilidades de misiones de campo pasadas, el Centro para el Dialogo Humanitario ha publicado recientemente un manual con algunas sugerencias acerca de cómo las misiones de campo internacionales que no utilizan armas pueden asegurar con su presencia una protección más efectiva para los civiles cuyos derechos y vidas están siendo amenazados.

Este resumen expone las ideas principales del manual de 168 páginas. La versión completa se encuentra disponible en <http://www.hdcentre.org>.

Figure 1: Audiencia



Público al que se dirige: Este manual está dirigido a todas aquellas instituciones que comparten el objetivo de proteger a la población civil utilizando la presencia en el campo en zonas de conflicto. Esto incluye las misiones que se concentran en monitorear la seguridad, los acuerdos para el cese del fuego, las elecciones o derechos humanos como así también las misiones humanitarias y las presencias complejas de la ONU para el mantenimiento de la paz. Cada institución deberá adaptar las lecciones a su propio ambiente institucional y a la misión que persiguen. Las estrategias que se detallan aquí son importantes para diversificar los esfuerzos de protección para todos los grupos vulnerables en conflicto.

Estructura: El manual expone estrategias y tácticas de protección eficaces, plantea desafíos significativos y expone los requerimientos organizacionales e institucionales para poder llevar a cabo misiones de protección. La primera parte (capítulos 2 y 3) consiste en un análisis de las razones por las cuales una presencia en campo protege, y luego explica la necesidad de crear estrategias de protección a través de una recolección exhaustiva de información y un análisis de la misma. La segunda parte (capítulos 4 al 8) presenta cinco estrategias para la protección en campo: diplomacia continua en niveles múltiples, visibilidad, motivación y fortalecimiento

Misiones internacionales estudiadas y visitadas durante la investigación para este manual

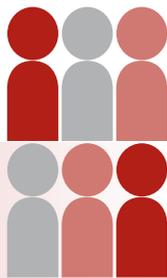
País	Institución(es)/misión	Fechas estudiadas
El Salvador	ONU/ONUSAL (Misión de la ONU a El Salvador)	1991 previo al cese del fuego
Guatemala	ONU/MINUGUA (Misión de la ONU a Guatemala)	1994 a 1997 previo al cese del fuego
Haití	ONU y OEA/MICIVIH (Misión Internacional para la Protección de Civiles en Haití)	1993-94
Ruanda	OHCHR/ HRFOR (Misión por los derechos humanos de Ruanda)	1994–97
Ex República de Yugoslavia/ Provincia de Kosovo	OSCE/KVM (Misión de verificación Pre bombardeo en Kosovo)	Octubre de 1998 a marzo de 1999
Timor Oriental	ONU/UNAMET (Misión de la ONU para asistir a Timor Oriental)	Mayo a septiembre de 1999

Visitas de campo

Colombia (febrero de 2005)	Enfoque inicial: OHCHR. Enfoque secundario: ICRC, UNHCR PBI (Brigadas Internacionales de Paz)	1995–2005
Darfur, Sudán (octubre de 2005)	Misión de Mantenimiento de la Paz y Agencias Humanitarias de las Naciones Unidas (Misión de la ONU en Sudán)	2003–05
Sri Lanka (diciembre de 2005)	Noruega, Suecia, Dinamarca, Islandia, Finlandia./SLMM (Misión de monitoreo en Sri Lanka)	2002–06

activos, presencia proactiva de civiles, mecanismos de acercamiento y reunión para unir a las partes que participan en el conflicto y sensibilización y información. Finalmente, la tercera parte (capítulos 9 al 11) se concentra en los desafíos de evitar los impactos negativos y mantener la seguridad de la misión, para luego detallar los pasos necesarios que las instituciones deben seguir para implementar la protección a través de la presencia proactiva en el campo.

2



CUANDO LA PRESENCIA EN EL TERRENO PROTEGE

¿Cómo detenemos los abusos contra los civiles? Este manual se concentra en la presencia proactiva, que consiste en acciones y estrategias con el fin de impedir o disuadir a los abusadores de atacar a los civiles, convencer a los abusadores para que adopten un accionar distinto, y reforzar y ampliar la capacidad de los civiles de autoprotegerse. La protección proactiva además tiene como objetivo fomentar la reforma institucional y en algunos casos hasta ejercer una influencia sobre la dinámica del conflicto y otras estructuras que promueven el abuso de civiles, y de esa manera proteger o prevenir una victimización futura.

Tres funciones clave para la presencia en el campo: disuasión, motivación e influencia

Disuasión: limitar a los abusadores. No importa cuál sea el contexto, la decisión de herir a civiles nunca ocurre al azar: siempre se toman decisiones. Cada decisión se ve afectada por una serie de cálculos y percepciones, ya sea por parte de una sola persona o muchos actores en una compleja cadena de comandos. Y cada interacción entre oficiales de campo y abusadores potenciales representa una oportunidad para cambiar ese cálculo. Las personas a cargo de tomar decisiones en los gobiernos, fuerzas militares y grupos armados tienen motivos para sentirse sensibles al rol de la presencia internacional. Esa presencia esencialmente disminuye el espacio político disponible para los perpetradores, creando costos más altos de acciones abusivas y limitando sus elecciones.

Entre los intereses que contribuyen con el impacto disuasivo de la presencia internacional sobre los abusadores potenciales, se encuentran:

- preocupación por la reputación personal o política de los líderes, instituciones y estados, como la perciben tanto la comunidad internacional y como la población civil
- deseo de mantener el acceso a importantes beneficios políticos y económicos que requieren colaboración internacional, entre ellos las mercaderías, el

dinero, el apoyo político, las armas u otros recursos clave

- preocupación por el riesgo de procesamiento legal internacional por delitos graves y por evitar la culpa en una transición post-conflicto como así también mantener la posibilidad de una futura carrera política
- preocupación por una “imagen comparativa” relativa a los oponentes políticos (mientras peor sea tu accionar, más fácil será justificar el apoyo internacional que recibe tu enemigo).

- compromisos ideológicos o alianzas que se opongan al abuso de civiles
- beneficios constantes obtenidos a través de distintos procesos de negociación
- órdenes por parte de oficiales superiores sobre el accionar frente a la presencia de extranjeros
- preocupación moral individual agudizada por la presencia de un testigo.

Motivación: Apoyar la autoprotección de la sociedad civil.

La protección también consiste en motivar y fortalecer a las personas para que se organicen y protejan a sí mismos. En la mayoría de las situaciones, las personas buscan soluciones pacíficas para el desafío de la autopreservación pero las presiones que imponen la violencia y la represión limitan sus espacios para explorar esas soluciones. Una presencia de campo internacional puede proteger y fortalecer las estrategias nacionales. Motiva a la población a superar las inhibiciones impuestas por la violencia y poder de este modo expandir su espacio político y variedad de elecciones.

Como lo muestra la Figura 2, la presencia en el campo complementa y fortalece la presión externa al:

› centrarse en toda la cadena de comando: los oficiales de terreno interactúan con todos los rangos de jerarquía militar y civil, nacional y local, asegurando que estén conscientes de las consecuencias internacionales

› clarificar las responsabilidades: el monitoreo y la investigación en el lugar pueden contribuir a clarificar las relaciones de responsabilidad entre los actores armados, por ejemplo entre un estado y las fuerzas paramilitares

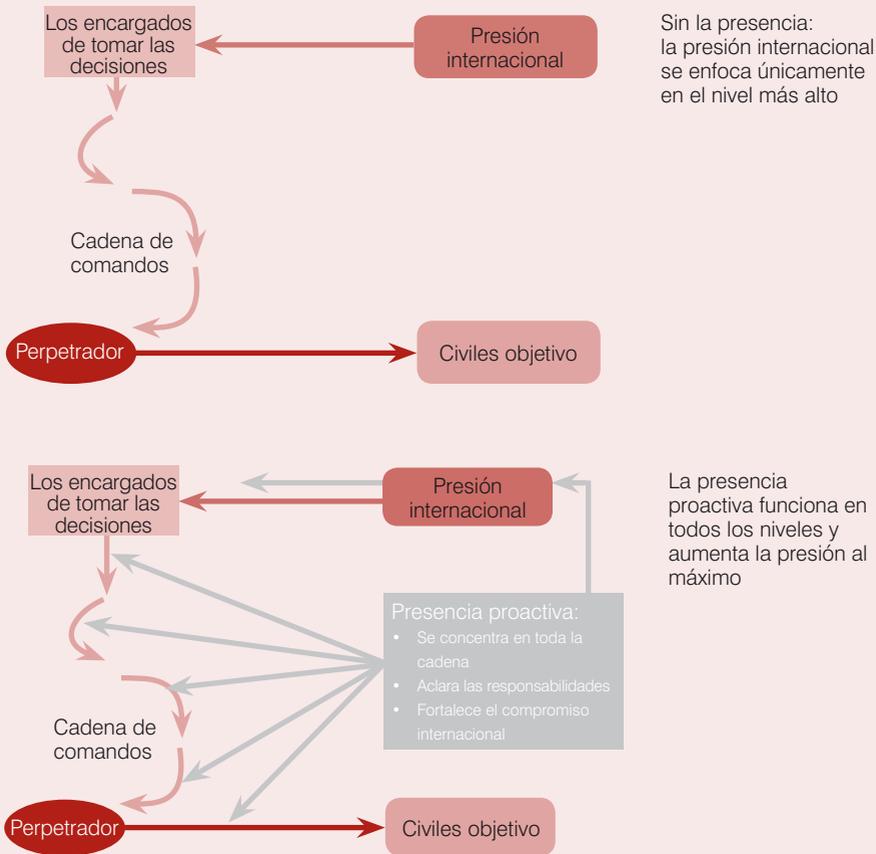
› reforzar el compromiso internacional: la

comunidad internacional tiene mayor reacción frente a una misión en el terreno, y los gobiernos se comprometen más profundamente cuando sus propios ciudadanos participan en una misión y se arriesgan.

Influencia: Modificar las actitudes sociales y apoyar a quienes impulsan cambios. La existencia de una misión internacional cuestiona los supuestos sociales que permiten el abuso. Confronta estigmas y estereotipos, y además transmite públicamente un mensaje de respeto a los derechos humanos y a la seguridad civil. Los estados y grupos armados no son monolíticos ni estáticos, y una misión de terreno puede crear lazos con quienes toman las decisiones en todos los rangos, a través del territorio geográfico y en una variedad de funciones profesionales.

Las misiones intergubernamentales pueden establecer relaciones significativas con instituciones estatales a través de un memorando de entendimiento, asociaciones de apoyo técnico o procesos de negociación. Una misión puede utilizar estas relaciones para aumentar la protección, siempre preocupándose por mantener la independencia y evitar ser cooptado. Los aliados institucionales no sólo estimulan el cambio interno, sino que además ejercen presión moral y política sobre sus colegas. Estos aliados no sólo contribuyen con los esfuerzos de protección general, sino que además pueden necesitar protegerse a ellos mismos. Reforzar estas voces y cambios puede modificar lentamente las actitudes colectivas, haciendo menos aceptable el abuso de civiles.

Ilustración 2: Cómo la presencia internacional ejerce mayor presión sobre los perpetradores



¿Por qué es necesaria la presencia proactiva en el terreno?

Las personas tienen diversos mecanismos para autoprotgerse, y el estado mismo tiene la responsabilidad legal fundamental de respetar los derechos humanos y las normas humanitarias. De todas maneras, cuando estos esfuerzos no alcanzan la comunidad internacional puede y debe contribuir.

Las estrategias de respuesta internacional generalmente han incluido incentivos o amenazas fuera del conflicto que

están dirigidos únicamente al liderazgo superior, con el fin de impedir los abusos. Aún así, con el tiempo las instituciones que ejercen abusos desarrollan contra demandas eficaces contra esta presión. Desarrollan mecanismos de defensa sutiles, disminuyen la presión y evaden la responsabilidad, por ejemplo mediante el uso de milicias paramilitares o “bandolerismo” para fines políticos. Además detectan y aíslan las críticas a nivel local. Una presencia en el campo puede ejercer presión internacional sobre los perpetradores en todos los niveles de la cadena de comandos.

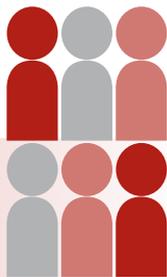
¿Funciona realmente?

Las nueve misiones analizadas para este manual evidenciaban resultados positivos que surgieron de los esfuerzos de protección sin el uso de armas. La mayoría de los civiles entrevistados fueron en asegurar que la presencia internacional mejoró su capacidad para contribuir exitosamente en una zona de conflicto. Los funcionarios de estado detallaron cómo las misiones de campo habían influenciado el accionar del gobierno e incluso habían contribuido a llevar a cabo reformas o legislaciones.

La sensibilidad de cada estado y grupo armado hacia el impacto persuasivo de la presencia internacional es variable, pero era evidente incluso en situaciones en que las partes en guerra no parecían querer la paz y cuando las situaciones de seguridad se estaban deteriorando. Esta sensibilidad puede cambiar con el tiempo en un conflicto, indicando la necesidad del desarrollo de estrategias acordes, tanto para ejercer más influencia a medida que pasa el tiempo como así también proteger una misión frente a estrategias contrarias que tengan por objetivo debilitar su impacto.

Es complejo calcular el verdadero efecto de una misión en terreno. Pero la evidencia de los nueve casos estudiados sugiere que generalmente existe bastante más sensibilidad de la que en un principio se piensa, o de la asumida por aquellos que no están relacionados con el conflicto o más sensibilidad en el complejo accionar de las partes involucradas. La pregunta no es si los abusadores son sensibles a la presión, sino cuán sensibles son y a qué tipos de presión, para así poder reconocer esos canales y estrategias y ejercer presión.

3



INFORMACIÓN, ANÁLISIS Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

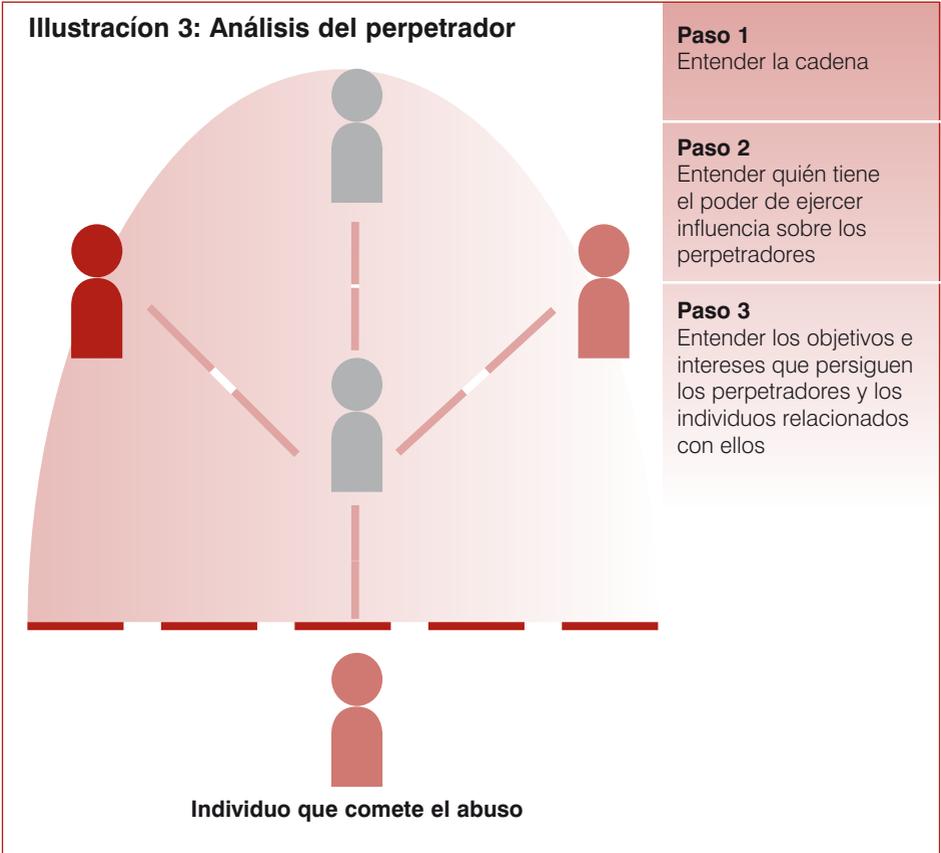
Una misión de protección eficaz está inmersa en un constante proceso de recolección de información, análisis y creación de estrategias.

Recolección de información

La recolección de información en el trabajo de protección se ha centrado mayormente en las víctimas, sus vulnerabilidades y los abusos que sufren. Pero un buen análisis de protección también necesita información acerca de los abusadores. Necesita estar centrado en los perpetradores, analizar las instituciones y las personas que llevan a cabo los abusos, analizar sus comandos, motivaciones, objetivos y todos los intereses que determinan sus decisiones, ya sean políticos, económicos, criminales, personales, familiares o étnicos. Es necesario que la información sea objetiva, pero también deben incluirse las opiniones, percepciones y el análisis subjetivo de las otras partes, juzgando a cada fuente por su validez y sentido común. Esto implica contar con una amplia cadena de fuentes, algunas públicas y otras confidenciales, evaluando cada dato de acuerdo con su precisión o enfoque. El personal de la misión debe proteger la confidencialidad y evitar que se generen acusaciones de espionaje, y estar atento en caso de que alguien intente manipular una misión evitando el acceso a la información.

Análisis

Las misiones deben analizar cada fuente de poder e influenciar, identificar a los responsables de los ataques a civiles y diseñar canales para aplicar sanciones u ofrecer incentivos para modificar el accionar. Este análisis debería seguir los pasos de la siguiente tabla:



Desarrollo de estrategias

Para lograr lo que se pretende la misión debe designar un plan razonable para ejercer una influencia en cada objetivo, en el contexto de sus capacidades y recursos. La estrategia objetivo no sólo tiene que ser nacional, sino también regional y local,

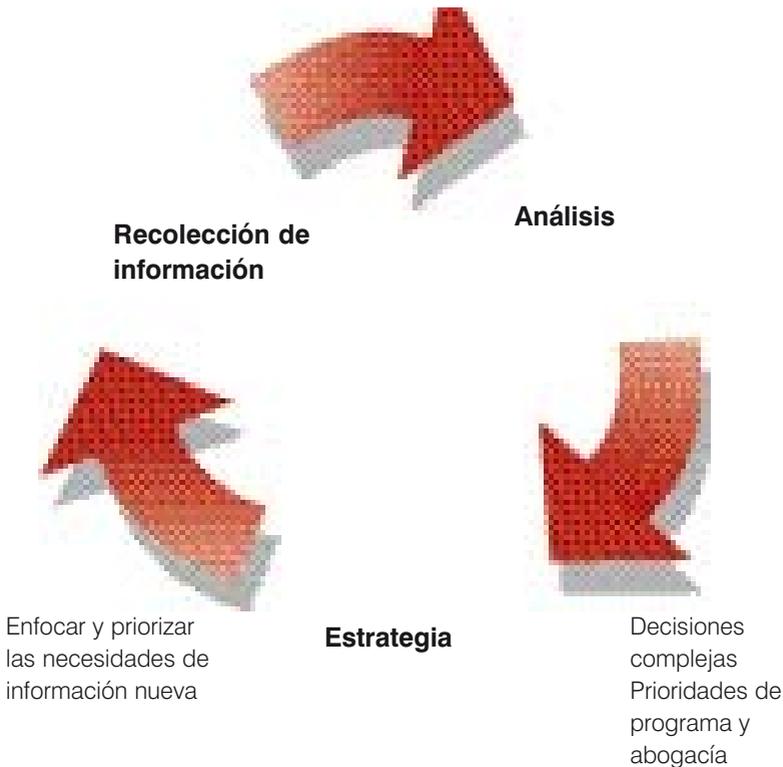
“La población civil respondió de manera tan positiva a nuestra presencia que estamos recibiendo montañas de información que consideramos muy buena y fiable. “A menudo recibía mejor información y de manera más rápida que mis colegas que trabajaban en la seguridad gubernamental. Esto era muy valioso a nivel operativo”.

Oficial Político de UNAMET

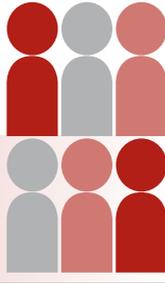
con todas las subestrategias que le continúen en la cadena de comandos. Necesita encontrar aliados y socios cuyo trabajo multiplique las influencias que puedan tener esas estrategias.

El poder de una misión ampliamente desplegada consiste parcialmente en la capacidad de ajustar y adaptar sus estrategias teniendo en cuenta las circunstancias locales. El liderazgo y el personal de la misión requieren por lo tanto de habilidades de planeamiento estratégico y el proceso debería incluir con cierta medida expertos externos, contactos locales y personal nacional. Crear estrategias eficaces requiere un compromiso consciente de recursos institucionales y tiempo para garantizar que sean apropiadas y reflejen un buen análisis e información adecuada.

Ilustración 4: El ciclo de información-análisis-estrategia



4



DIPLOMACIA CONTINUA EN NIVELES MÚLTIPLES

“Una vez ‘en escena’ ¿Cómo se negocia? Haga bromas. Mate el tiempo. Sea amable. Tenga un buen dominio del idioma local, es indispensable. Pida café. ‘¡Qué hermosa tarde!’ Hable de cosas triviales, y luego hable de cosas triviales para más tarde hablar de cosas triviales, hasta que la tensión desaparezca. Tiene que adoptar un estilo de subordinación y sumisión. Elogios interminables. Simplemente trataba de cansarlos, haciendo hincapié en nuestros ‘objetivos comunes’... ¡se aburririeron tanto conmigo! Pero nunca les falte el respecto. Simplemente me concentré en hacer desaparecer la tensión”.

Funcionario político de UNAMET

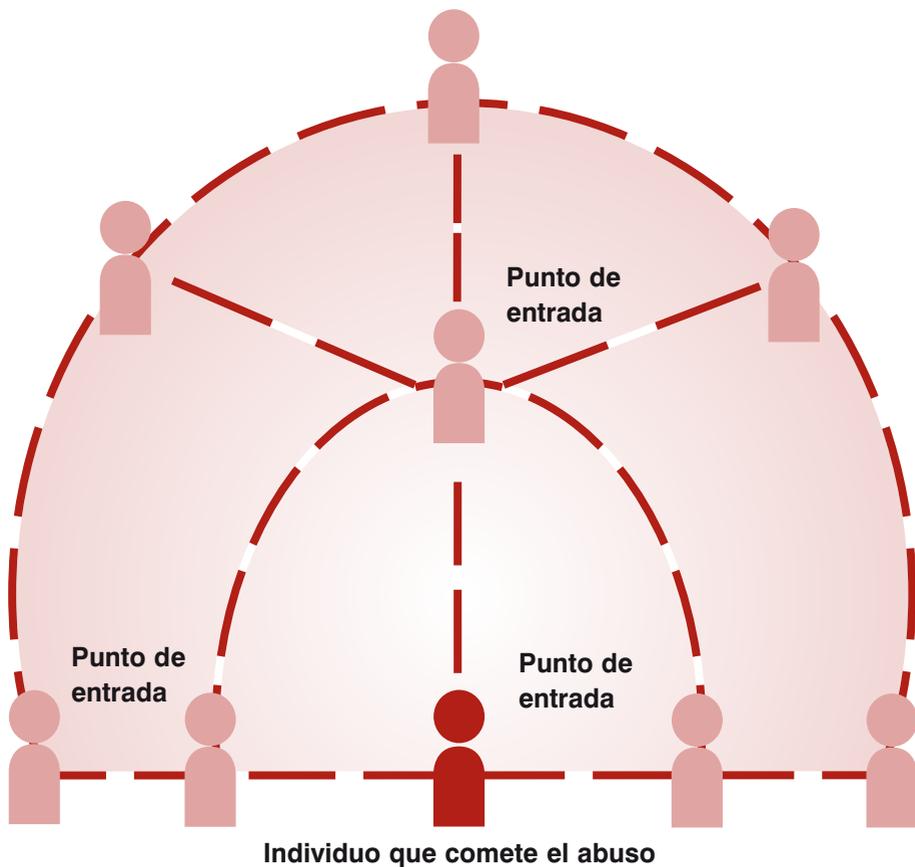
La intervención diplomática en las situaciones cotidianas y la comunicación constante con actores políticos clave a nivel nacional y local pueden reducir los abusos y los conflictos. El impacto de estas interacciones se acumula y tiene un efecto en la toma de decisiones a nivel local y nacional. Por ejemplo, una estrategia diplomática para hacerle frente a un ataque de comandos locales sobre civiles implica comunicación no sólo con la estructura militar y el gobierno que supuestamente controlan la milicia, sino también con líderes de comunidad locales, líderes económicos, autoridades gubernamentales locales y otros. Cuando el personal que forma parte de la misión se comunica, todos prestan atención y calculan las consecuencias. Y eso modifica el accionar. Cada interacción es un hecho importante que requiere una estrategia y un alto nivel de habilidad comunicativa. Un oficial de terreno describió esta comunicación con las autoridades y los perpetradores como si fuese una obra de teatro: una actuación en la que amablemente se intercambiaban amenazas con el fin de advertir a los abusadores sobre las consecuencias futuras de sus acciones. Esto requiere improvisación y una habilidad para evitar situaciones tensas mediante diversas formas creativas. Esto puede incluir una visita formal de cortesía, describir los objetivos que persigue la misión o expresar la preocupación que genera determinada situación. O quizás sea apropiado realizar un pedido explícito de mejorar la cooperación, posiblemente a través de referencias directas o enmascaradas a incentivos y sanciones o a la reputación internacional. En raros casos, puede resultar eficaz criticar y exigir una acción de manera directa.

Ilustración 5

Los puntos de entrada para ejercer influencia sobre los perpetradores incluyen a los perpetradores mismos, sus contactos locales, sus superiores, y aquellos que pueden influenciar a sus superiores.

Gobierno: Son esenciales las relaciones cercanas con el gobierno: permiten que una misión ejerza presión de manera amigable sobre los oficiales, teniendo en cuenta casos, situaciones o tendencias políticas particulares. Al contar con aliados dentro del gobierno, la misión puede fomentar reformas futuras a una estructura de estado que está abusando de la población civil. Al saber quién es quien se puede ejercer presión sobre los objetivos adecuados. Estos contactos deben tratarse con respeto y transparencia.

Grupos armados: Una misión de campo debe también transmitir mensajes a los grupos armados, ya sea de manera directa o indirecta, dependiendo del contexto. Estos mensajes deben servir para dejar en claro el rol de la misión, incrementar la seguridad de su propio personal y ejercer una influencia sobre el trato de estos grupos hacia los civiles.



Habilidades de diplomacia para proteger

Estas estrategias comunicativas requieren habilidades analíticas, políticas y diplomáticas. Específicamente, el personal que participa en la misión debe estar preparado para:

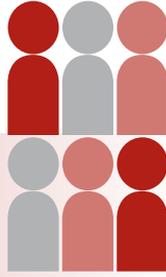
“ Se necesitan canales fluidos de comunicación con los colegas estatales. Hay que saber con quién hablar. Quizás no se resuelva nada, pero al menos debería ir al lugar adecuado, saber quién va a prestar atención y quien va a hacerle perder tiempo... con una buena relación puedes decir directamente ‘¿Y qué hacemos con esta situación? Si ni siquiera ha establecido una relación, no puedes’”.

Jefe de una sede local de OHCHR Colombia

- › desarrolle y adopte mensajes claros de toda la organización para cada actor, que los miembros individuales del personal puedan adaptar a sus propias experiencias y puedan aplicar constantemente
- › construya tantos canales de comunicación como sea posible: esto es especialmente importante para los grupos armados ya que el contacto con ellos es muchas veces esporádico
- › cree un ambiente de respeto, transparencia, ayuda mutua y un manejo abierto de las acusaciones
- › domine diversas técnicas de comunicación, tales como la presión directa o indirecta (o insinuación), humor, amabilidad, subordinación o humildad, elogios y énfasis sobre los objetivos comunes.

Esta es un reto difícil, y cada oficial de campo no puede ser un diplomático magistral, ya que esa limitación paralizaría el reclutamiento necesario para llevar a cabo misiones de gran magnitud. Pero es exactamente porque esas habilidades son complejas y difíciles de lograr que la institución necesita entrenarse exhaustivamente y practicarlas continuamente en el terreno.

5



VISIBILIDAD CONSCIENTE

“Los tanques militares serbios atacaban un pueblo albano-kosovares mediante bombardeos regulares. La misión de verificación a Kosovo ubicó un automóvil naranja fuerte y personal visible en la plaza del lugar las 24 horas del día. Los bombardeos se detuvieron. Los tanques se marcharon.

Verificador en la misión de verificación a Kosovo

“Nuestro error más grande fue aparecer en el lugar luego de la masacre, en lugar de hacerlo antes de que ocurriera.

Oficial de la ONU

Parte del mensaje de protección es simplemente visual: automóviles que forman parte de la misión recorren el país, un helicóptero imponente que va de aquí para allá, importantes oficinas regionales y locales. Sin utilizar una palabra, cada presencia de la misión que se hace notar recuerda a los abusadores que la preocupación internacional es algo a tener en cuenta cuando realizan sus planificaciones, y eso a la vez genera confianza en la población civil. Una misión no debería limitar su visibilidad a las áreas más seguras, sino que también debería estar en la zona del conflicto o en las cercanías. Debería permanecer alerta en caso de que se presenten situaciones locales urgentes. Su predisposición y velocidad de respuesta ante una crisis afecta no sólo su impacto protector sino además la confianza local y la credibilidad de la misión.

Existen por lo menos tres técnicas diferentes que pueden ampliar de manera significativa la visibilidad:

El despliegue de las sedes a través del territorio: El personal de la misión debería instalarse en las diferentes zonas de conflicto. Esto hace que estén más disponibles a la población y a todos los niveles de autoridad, y permite un acceso más rápido a las áreas locales. Una sede de la misión es un microcosmo de la presencia nacional, y permite un análisis adaptado al lugar al tener un contacto directo y a menudo diario con las autoridades regionales o locales.

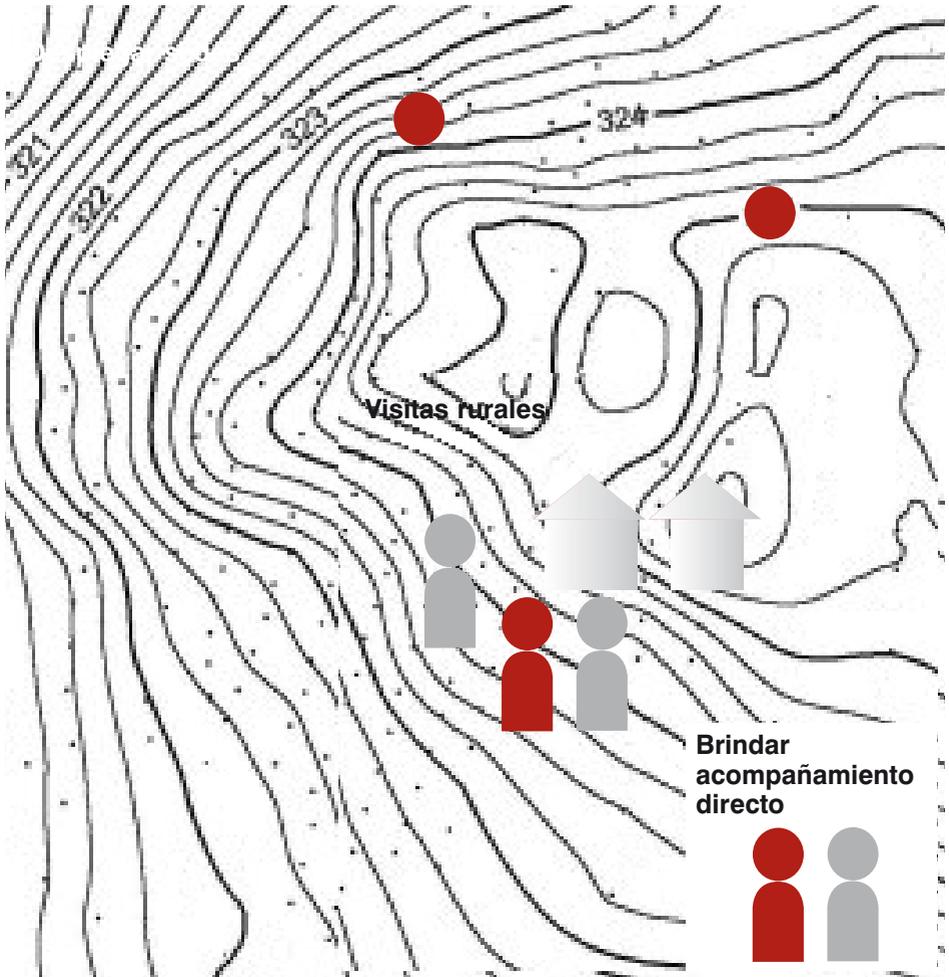
Visitas rurales: Las visitas cortas de una misión internacional pueden enviar un mensaje de protección a los grupos de abusadores. En un área en conflicto, o en una región aislada donde ocurre el abuso o donde la población sufre

“Lo que quiere transmitir [esta visibilidad] es que “estos pueblos no están solos. Tienen amigos en lugares importantes”.

Abogado en derechos humanos, Colombia

la estigmatización, este tipo de visitas abre un espacio y fomenta el accionar local, siempre y cuando el compromiso de seguir adelante reduzca adecuadamente el riesgo de represalias contra la población visitada. Ya sea que se lleven a cabo durante la misión o se realicen en una base de niveles múltiples, la evidencia demuestra que las visitas locales pueden modificar decisiones locales, e incluso hasta las relacionadas con el desplazamiento y el reasentamiento.

Ilustración 6: Tres técnicas para ampliar la visibilidad



“Porque el simple hecho de ver un automóvil de ONU recorriendo las calles, a través de los pueblos, a través de zonas altamente conflictivas, el simple hecho de que una de las personas con chaleco azul va a preguntar si puede ver al comandante de la tropa, va a preguntar quién está a cargo de la zona, este simple hecho en sí genera un nivel de protección porque dice “Estas comunidades no están solas”. Tienen amigos en lugares importantes.
Abogado colombiano en derechos humanos.

“Las visitas a las zonas rurales tienen mucho impacto. Que las víctimas realicen las denuncias, implica un alto riesgo, y recorrer todo el camino hasta Bogotá para hacerlo es prácticamente imposible
Abogado civil, Colombia

Acompañamiento directo: Este es un método para la protección de individuos, organizaciones o actividades que se encuentran bajo amenaza particular. Requiere que el personal que forma parte de la misión literalmente camine o viaje junto a un individuo amenazado, que viva en comunidades amenazadas, se instale dentro de la actividad u oficina organizacional amenazada. Es un método de protección altamente dirigido, que identifica y clasifica exclusivamente a la persona o grupo protegido. En efecto, dice “¡No toques esto!” De gran intensidad en cuanto a los recursos, el acompañamiento generalmente se reserva para casos que implican alto riesgo, o para personas cuya supervivencia se considera fundamental para estrategias más amplias. Tal es el caso de líderes sociales y civiles de alto perfil, aquellos que realizan esfuerzos comunitarios ejemplares o testigos claves en un caso legal delicado..



© Archivo fotográfico SLMM

Monitoreo SLMM con oficiales militares de Sri Lanka

Preparar la misión

- › Buen liderazgo
- › Tamaño suficiente
- › Selección
- › Capacitación
- › Mensaje general

Capítulo 11 del manual

Identificar la crisis

- › Análisis inicial del conflicto/análisis de las necesidades de protección
- › Negociación de ingreso
- › Movilización de recursos
 - Apoyo político
 - Recursos económicos
 - Recursos humanos

Recolección de información

- › Enfoque en los perpetradores
- › Aprovechamiento crítico de las diversas fuentes

Capítulo 3 del manual

Uso de las estrategias de protección

Diplomacia

- › Identificar los objetivos de los perpetradores para influenciar
- › Identificar los canales de influencia
- › Establecer los objetivos y mensajes
- › Establecer y mantener un contacto constante

Capítulo 4 del manual

Motivación

- › Identificar objetivos civiles y sociales para proteger y apoyar
- › Desarrollar una comunicación regular y una actividad conjunta mediante presencias, contactos y mensajes

Capítulo 6 del manual

Visibilidad

- › Realizar un análisis regional y subregional
- › Establecer sedes
- › Establecer rutinas de presencia/visitas
- › Reaccionar concretamente ante emergencias
- › Acompañar a quienes se encuentren en un nivel alto de riesgo

Capítulo 5 del manual

Reuniones y acercamientos

- › Identificar actores prometedores dispuestos al diálogo abierto
- › Crear, fomentar y mantener mecanismos de acercamiento tales como:
 - diplomacia sutil,
 - Delegaciones multipartidarias
 - Mecanismos conjuntos continuos (acuerdos humanitarios o sistemas de

prevención temprana, por ejemplo)

Capítulo 7 del manual

Sensibilización y información

- › Seleccione formatos para promover las estrategias de protección en el lugar
Por ejemplo:
 - publicaciones periódicas
 - informes especiales, investigaciones
 - trabajo a través de los medios de comunicación
 - eventos, visitas VIP
 - creación de apoyo político externo

Capítulo 8 del manual

Creación de estrategias

- › Acercarse a los aliados
- › Preparar el mensaje

Capítulo 3 del manual

Análisis

- › Identificar objetivos
- › Identificar aliados
- › Identificar riesgos de seguridad

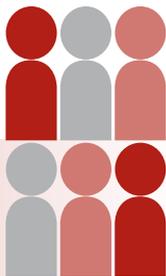
Capítulos 3 y 10 del manual

Evaluación

- › Resultados de las estrategias
- › Lecciones aprendidas
- › Condiciones cambiantes
- › Influencia/oportunidades en aumento
- › Relaciones en desarrollo

Estrategia de salida

6



MOTIVACIÓN Y FORTALECIMIENTO ACTIVOS

Los esfuerzos de una misión de campo deberían complementar y fortalecer la capacidad de la sociedad civil de desarrollar sus propias estrategias para abordar los abusos. Esto incluirá utilizar presencia protectora para ayudar a que las personas puedan superar sus inhibiciones y miedos con respecto al activismo cívico, como así también apoyar y proteger activamente a aquellas comunidades u organizaciones cuya movilización no violenta promoverá aún más futuros objetivos de protección

Cuando los miedos a posibles represalias inhiben el dialogo, el único factor posible es a menudo la presencia internacional que permite a la comunidad sentirse lo suficientemente segura como para comenzar a debatir sobre los problemas locales y buscar soluciones.

Al tener contacto de alto perfil con comunidades marginadas o estigmatizadas, una misión internacional puede ayudar a romper estereotipos que destruyen y devolverle la legitimidad pública a los grupos oprimidos.

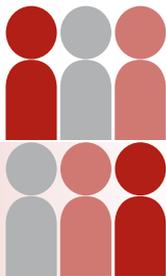
Una misión internacional puede lograr significativamente los objetivos de motivación y fortalecimiento.

“ Sin esta clase de monitoreo, muchos grupos desaparecerían por miedo
Jurista colombiano de ONG

“ Deberíamos pensar más sobre la posibilidad de realizar misiones conjuntas, donde las organizaciones con más poder se hagan presentes para proteger a los grupos locales y nacionales, pero que al mismo tiempo estos grupos nacionales aporten su experiencia, conocimiento y capacidad, ¡y es ese hecho lo que realmente protege a los internacionales!.
Monitor internacional, Colombia

- Incluya recursos civiles y sociales durante la fase de recolección de información, y a consejeros locales en el análisis, cuando corresponda.
- Desarrolle un entendimiento de las fortalezas y debilidades de la sociedad civil local, identifique organizaciones clave que cuenten con el potencial para multiplicar los efectos, y trabaje con el fin de la creación de relaciones y apoyo.
- Nunca se conforme con el análisis minimalista de asegurar que no existe una sociedad civil organizada con la que se pueda establecer una relación: Continúe investigando.
- Ofrezca la presencia proactiva que sea necesaria para las comunidades y los grupos vulnerables o estigmatizados.
- Desarrolle mecanismos o plataformas para incluir a la sociedad civil directamente dentro del trabajo de la misión.
- Desarrolle mecanismos para un diálogo regular con grupos civiles y sociales clave.
- Preste atención a cómo la conducta de la misión puede fortalecer o dañar la confianza de la población civil.
- Controle las expectativas a través de un diálogo transparente con los grupos civiles, con el fin de evitar tomar riesgos excesivos.
- Tenga en cuenta organizar misiones conjuntas con los grupos nacionales y locales.
- Apoye económico o político los esfuerzos civiles y sociales, que colaboren con los derechos humanos y la protección.
- Ofrezca apoyo para desarrollar habilidades de seguridad y protección, ley internacional, monitoreo de derechos humanos y otros temas clave para los grupos civiles y sociales interesados.

7



REUNIONES Y ACERCAMIENTOS

“ El diálogo con autoridades locales es muy importante. Las autoridades locales necesitan asumir las responsabilidades que les corresponden, y la presencia internacional puede motivar este hecho... el rol internacional puede mejorar la participación de los ciudadanos y la relación con las propias autoridades. La comunidad internacional puede ayudar a establecer relaciones más cercanas entre la comunidad, las ONG y las autoridades locales, construyendo puentes de confianza. Esto es muy importante.

Departamento de Derechos Humanos de la Policía Nacional de Colombia

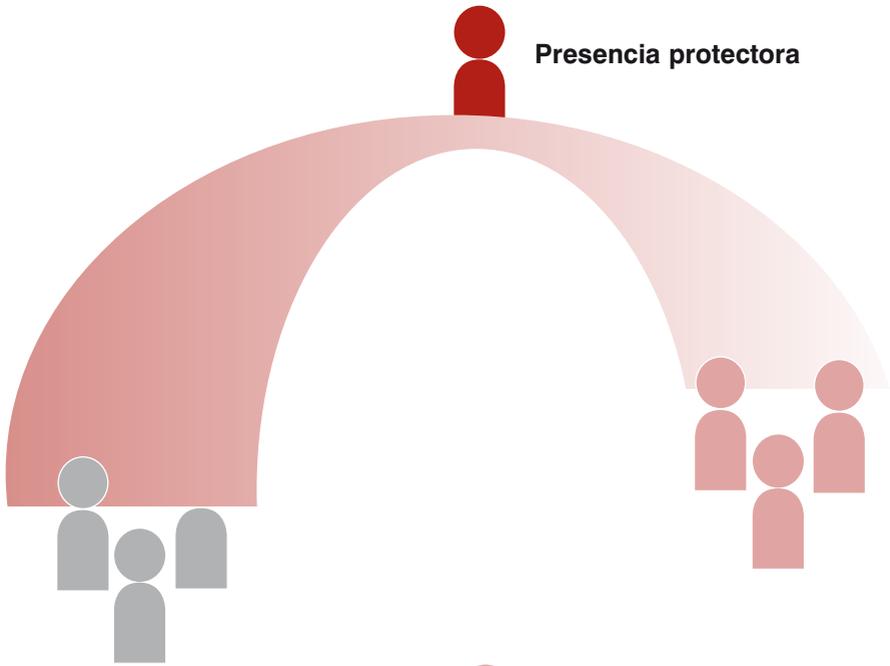
Una presencia internacional en el terreno es un puente potencial que atraviesa la división creada por el conflicto. Los grupos civiles y sociales, los oficiales de campo y los representantes del estado son conscientes de la capacidad particular de las misiones internacionales de reunir a las partes que no podrían entablar un diálogo de otra forma. Existen diversas formas de reunión y acercamiento.

Una misión no debe crear falsas expectativas con mecanismos estatales ineficaces o statea co-optado, ya que el desengaño puede convertir en negativo el efecto positivo de la cooperación. Pero cuando estos esfuerzos sean aún parcialmente exitosos, protegen y evitan preocupaciones frente a los cuerpos estatales responsables de la seguridad civil, y unen a los actores civiles y sociales, religiosos, gubernamentales e internaciones quienes comparten una obligación o preocupación por la protección de civiles.

- Diplomacia de lanzadera¹: la misión transmite preocupaciones y propuestas entre los grupos polarizados o entre la sociedad civil y los representantes del estado.
- Abrir debates delicados: la credibilidad y neutralidad de la misión permite que las partes polarizadas traten temas que de ninguna otra forma les interesaría tratar.
- Facilitar delegaciones o investigaciones multipartidarias: las misiones pueden ayudar a que funcionarios del estado visiten los sitios donde se producen los abusos y entablen conversaciones con las comunidades locales.
- Reuniones de acercamiento: la presencia internacional a veces puede reducir la polarización lo suficiente
- Talleres: los talleres temáticos o focalizados en el desarrollo de habilidades pueden unir a actores divididos dentro de un ambiente menos desgastante que tratar con una queja actual.
- Iniciativas complejas a largo plazo: por medio de los grupos de trabajo, comisiones temáticas, mecanismos de prevención temprana, acuerdos humanitarios y otras estructuras, las diferentes partes toman la responsabilidad de trabajar juntos y atender las preocupaciones de la población civil.
- Acercamientos internacionales: una misión puede poner en contacto a los actores internacionales de gran influencia con oficiales locales o nacionales. Esto puede recordar a los perpetradores acerca de los costos políticos que implica el abuso, puede beneficiar a oficiales nacionales y puede ayudar a individuos progresivos que se encuentran en instituciones abusivas a encontrar apoyo internacional adicional para llevar a cabo reformas.
- Facilitar la motivación internacional: de la misma manera, el que grupos o comunidades civiles y sociales amenazados tengan la oportunidad de reunirse con ponentes especiales de la ONU, personal de la embajada u otros visitantes internacionales importantes favorece la protección disponible para estos grupos.

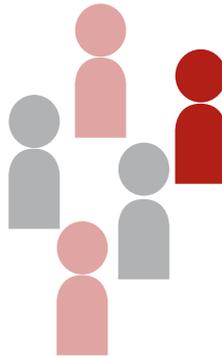
1 «Shuttle diplomacy» in inglés.

Figure 7: La presencia en el campo puede tener un rol de reunión y acercamiento Presencia proactiva

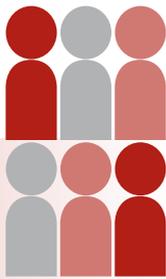


Presencia protectora

“El hecho de que la OHCHR mantenga relaciones cercanas con las ONG y las comunidades es lo que hace que exista confianza con los funcionarios del estado, asegurándoles que no todos somos sus enemigos. Estamos más dispuestos a dialogar.”
Representante de ONG, Colombia



8



CAMPANES DE SENSIBILIZACIÓN Y INFORMACIÓN²

“Las personas que se encuentran en el lugar del conflicto pueden generar un impacto, pero su poder depende de su capacidad de comunicarse con el mundo.

Monitor de Derechos Humanos de la ONU

“Debido a la presencia, la comunidad internacional puede oír un informe de primera mano, y no solamente la ‘versión oficial’ de lo que sucede.

Activista de Sociedad Civil de Colombia

Llevar a cabo informes públicos y la sensibilización son unas de las herramientas de protección más tradicionales, y esto incluye informes sobre derechos humanos, trabajar con los medios de comunicación y organizar eventos públicos. La exposición pública es un costo político para un abusador, mientras que la motivación pública es un incentivo para llevar a cabo reformas. La sensibilización y información enfocada de manera global por una misión en el campo puede aumentar el nivel de atención política internacional y la presión que ejercen terceros, generando futuros costos políticos adicionales para el abuso. Estas estrategias implican riesgos y desventajas, pero en general se consideran poderosas. Cada misión necesitará elegir su forma particular de defensa, basada en la consideración de los riesgos y beneficios potenciales generales.

La sensibilización y información es particularmente crucial cuando los compromisos políticos internacionales son débiles. La comunidad internacional está interesada en las misiones de campo internacionales. Los estados interesados confiarán en los informes de la misión, y estarán más dispuestos a ejercer presión en respaldo de la información “legítima”. La voluntad política no es estática, y en lugar de ajustar sus expectativas y estrategias a un nivel inadecuado de apoyo internacional, una misión puede persuadir a la comunidad internacional para que aumente sus compromisos.

² «Advocacy» en inglés.

Los riesgos de la expulsión, la retirada y el silencio

Una misión siempre mide el espacio político disponible con el que cuenta y asume riesgos calculados. ¿La sensibilización y información puede hacer que sea expulsado? Muy rara vez. Un estado anfitrión a menudo evitará sufrir el costo político de expulsar una presencia internacional creíble, a pesar de que haya amenazado con hacerlo. De hecho, un estado a veces está tan interesado en los beneficios relacionados con la imagen que ofrece tener una presencia internacional que una misión podría incluso utilizar la amenaza de una retirada voluntaria para ejercer presión política. Como algunos encuestados respondieron, las misiones deberían estar listas para exigir una “presencia significativa o nada” y prepararse para retirarse si las condiciones o limitaciones de acceso son inaceptables.

Claramente, la expulsión y la retirada implican un alto costo. Muchos dirían “No podemos ayudar si no estamos allí”. Pero una misión también tiene que establecer los estándares con respecto al nivel de limitaciones que son inaceptables. Si la misión considera que tolerará todo sólo para conseguir el permiso de permanecer en el lugar, tiene muy poco poder para ejercer influencia. Aceptar una reducción en su rol de sensibilización y información es una pérdida importante.

¿Cerrar el espacio destinado al diálogo?

La comunicación y la diplomacia con los abusadores requiere contacto, y algunos temen que la defensa interrumpa las posibilidades de diálogo. Algunas agencias manifiestan que los grupos abusivos a veces “castigan” a una misión por su crítica pública. En teoría, la sensibilización y información podría tener un efecto negativo neto si los beneficios de protección que genera son superados por los costos de perder otras oportunidades de protección que dependen de una comunicación fluida.

Este es un problema importante, porque nadie ha probado empíricamente aún que una estrategia produzca mejores resultados que otra. De cualquier manera, las misiones de campo han atravesado este problema, ya sea manteniendo la crítica pública y las relaciones respetuosas en muchos casos.

A veces se lleva a cabo muy poco diálogo, pero a menudo es temporal. En algunos casos, la sensibilización y información de

una organización puede complementar eficazmente la defensa tranquila de la otra. Pero cuando la situación es muy peligrosa como para que la comunidad local exprese su opinión, y demasiados actores internacionales delegan la responsabilidad a “otros”, todo lo que queda es el silencio.

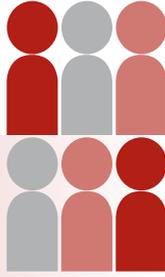
Informes públicos sobre abusos

Cualquier misión que se comprometa a realizar informes públicos necesita personal capacitado que maneje las herramientas de informe y monitoreo de derechos humanos, y pueda adaptarlos a contextos de conflicto específicos. El proceso de informe contiene tres elementos clave:

1. **Recolección de información:** este proceso en sí tiene un impacto protector, creando una justificación de la diplomacia múltiple y las estrategias de visibilidad, mientras se llevan a cabo con gran sensibilidad hacia la confidencialidad y vulnerabilidades de las víctimas.
2. **Preparación del informe:** un informe público es un mensaje diplomático y debería ser técnica y legalmente preciso, sin dejar de ser políticamente persuasivo. Debería aumentar la preocupación y presión nacional e internacional, y forzar a los abusadores a controlar el daño que generan. El mejor aporte de un informe es realizar recomendaciones explícitas, que a su vez facilitan la diplomacia continua, local y diaria de los oficiales de campo. Los informes pueden ser comunes o temáticos, o pueden formar parte de una investigación especial.
3. **Diseminación:** un informe no tendrá ningún efecto si no se lo utiliza efectivamente. La diseminación y las estrategias de publicidad deben transmitir el mensaje del monitoreo cuidadoso y dirigirse al público objetivo. Los oficiales capacitados de los medios de comunicación pueden aprovechar al máximo los medios gráficos, radiales, televisivos y que se transmiten a través de Internet para lograr este propósito.

Con el despliegue de presencia suficiente, un buen sistema de sensibilización y información y diseminación, una misión competente puede lograr una posición única como autoridad creíble sobre las necesidades de protección de los civiles y los abusos de los derechos humanos dentro de un país.

9



“Tenemos que ser muy cuidadosos al hablar con la población en las comunidades. No porque pensemos que estén relacionados con grupos armados, sino porque sabemos que esos grupos están observando para ver con quien habla la comunidad. Hemos tenido ejemplos de represalias posteriores. Y en un pueblo pequeño no hay secretos. Todos saben quién hablo con quien.
Oficial de Campo Humanitario, Colombia

NO HACER DAÑO

Las buenas intenciones no necesariamente producen buenos resultados, y existe mucha evidencia sobre ejemplos de errores y consecuencias no esperadas. Con todas las incertidumbres de un contexto de conflicto, las misiones de campo necesitan disciplina y buen juicio para evitar lastimar a las personas que pretenden ayudar.

Los riesgos asociados con las misiones de protección se clasifican en distintas categorías:



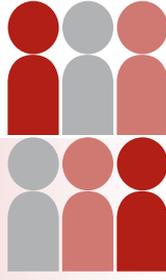
Michael Heller-Chu

Evaluación humanitaria en Darfur

- Poca disciplina en la conducta individual del personal: las misiones necesitan implementar códigos de conducta, monitorear las conductas y reforzar en cumplimiento de las obligaciones.
- La falta de comprensión contextual o de análisis puede causar que una misión no pueda predecir con precisión las consecuencias de sus elecciones estratégicas de protección. Los procesos de análisis deben mantener rigurosamente la cuenta de los posibles impactos negativos.
- La falta de pautas, planificación, capacitación o procesos de formación pueden provocar que la misión cometa los mismos errores del pasado.
- Las múltiples y a veces contradictorias agendas institucionales y la programación compleja pueden resultar en consecuencias de protección negativas de programación (como la asistencia material) no directamente relacionada con la protección.
- La falta de atención o compromiso con las estructuras locales de la comunidad y su futuro sustento pueden resultar en una misión que sustituya o debilite las competencias y capacidades locales.
- Arriesgar al personal y contactos locales: una de las formas menos costosas para los perpetradores de debilitar una misión es a través de represalias en contra de sus más vulnerable contactos locales. Una misión de campo necesita prestar atención a las organizaciones y testigos locales, y encontrar maneras de minimizar el riesgo de represalias sin reducir la acción protectora.

Los errores se recuerdan por mucho tiempo. El principio de “no hacer daño” y las reglas de los códigos de conducta deben incluirse conscientemente en las operaciones diarias.

10



DESAFÍOS DE SEGURIDAD

Una misión de campo en una zona conflictiva es inevitablemente un compromiso peligroso. Las misiones internacionales han sufrido numerosas amenazas y ataques, incluyendo el asesinato de miembros del personal. Cada misión necesita asegurar que ha estudiado las indicaciones existentes y los recursos de seguridad, y preparar su propio análisis de seguridad específico, basándose en las circunstancias políticas y locales particulares.

Sin embargo, las planificaciones de seguridad no eliminan los riesgos por completo, y una misión de protección que no esté dispuesta a tomar riesgos no logrará mucho. Por lo tanto, las estrategias de seguridad deberían promover la “toma inteligente de riesgos”. Una misión marcará una diferencia muy grande cuando esté presente donde ocurre el problema, interactuando con las víctimas y los perpetradores. Las estrategias de seguridad deben facilitar estas interacciones, disminuyendo los riesgos y haciendo que sean lo más seguros posible.

Existen diversos componentes importantes para lograr una estrategia de seguridad eficaz.

- Análisis político: los riesgos de ataque dependen de las intenciones de los atacantes, y sólo un análisis sutil del contexto puede evaluarlos y minimizarlos.
- Transparencia con los actores armados: las misiones deberían compartir las intenciones cuando sea posible y evitar sospechas innecesarias.
- Neutralidad: si se considera que una

misión está en complicidad con el “enemigo”, puede transformarse en un objetivo militar.

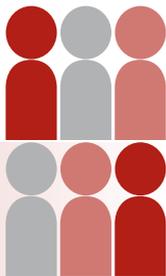
- Utilizar y proteger al personal nacional: el personal local debe seleccionarse con mucho cuidado. Necesitan protección especial, y son una fuente potencial de inteligencia, análisis y perspicacia de seguridad, protegiendo directamente a los expatriados menos informados.
- Aliados locales: los contactos locales pueden suministrar análisis y advertencias

directas para evitar problemas.

- Aliados internacionales: una influencia visible es una protección contra el ataque.
- Respuesta temprana: los factores de riesgo pueden acumularse de manera significativa: Deberían ser monitoreados y tratados antes de que surjan los problemas. Una misión debería defenderse fuertemente durante el nivel más temprano de amenaza, para evitar el aumento de riesgos.

Cuando una situación de seguridad empeora, el impacto de la presencia puede ser de lo más valioso, impulsando decisiones muy difíciles de tomar. Cuando la decisión se toma con el fin de perseverar, la misión necesita incrementar la respuesta política internacional para proteger tanto a los civiles como a sí misma.

11



DESAFÍOS INSTITUCIONALES

Para llevar a cabo misiones de protección eficaces, algunas instituciones pueden necesitar realizar algunos cambios en las áreas clave, incluyendo: actitudes institucionales hacia la protección; mandatos y acuerdos de ingreso; la escala de las misiones; selección y habilidades del personal; apoyo en salud mental y aprendizaje de lecciones.

Realizar un acercamiento comprometido

Si una misión o su personal no proyectan una fuerte creencia en la efectividad de la presencia sin armas, el respeto por la misión se debilita, y en consecuencia, su eficacia.

Estos problemas de actitud influyen las decisiones de políticas y por lo tanto reducen la predisposición para llevar a cabo misiones de protección en campo. La modestia y la humildad pueden ser muy buenas cualidades, pero la subestimación del impacto de la presencia sin el uso de armas puede llevar a que se pierdan oportunidades de protección.

Conseguir el adecuado acuerdo de ingreso y ampliarlo

Un acuerdo de misión negociado con el gobierno anfitrión, u otro acuerdo formal que solicite su presencia, necesita mantener las opciones abiertas, permitiendo el máximo espacio disponible para hacer maniobras.

➤ Superar la tendencia a caracterizar sólo las misiones armadas como de protección, juzgando implícitamente de débil a la presencia sin armas. Cada misión con y sin armas tiene sus fortalezas y debilidades en diferentes situaciones. Son distintas elecciones estratégicas para ser utilizadas de manera separada o conjunta de

acuerdo con su impacto proyectado.

➤ Superar problemas de autoestima. Muchas organizaciones internacionales sufren de un predominio del pesimismo y un sentido de inutilidad. Los conflictos pueden empeorar y los efectos son difíciles de medir, pero el personal de la

misión no debe pensar que no tiene efecto.

➤ Respetar el trabajo de otras instituciones. Los conflictos entre las agencias destruyen el potencial de colaboración entre los aliados y crean vulnerabilidades para que aquellos que se oponen a los esfuerzos de protección internacionales desarrollen estrategias para “dividir y conquistar”.

Si una misión cuenta con la suficiente autoridad moral y apoyo político por parte de su oficina institucional, puede tener incluso un mayor control sobre la interpretación de acuerdos formales, y puede comprometerse más flexiblemente con la presencia proactiva.

Idealmente, una misión negociará un mandato flexible, garantizando:

- acceso ilimitado a todo el territorio, partes y comunidades
- compromisos de las partes armadas de comunicar y reunirse con la misión, responder preguntas, apoyar a la misión políticamente, evitar acciones o

declaraciones que la debiliten y garantizar su seguridad.

- Un marco legal claro, con la autoridad de acuerdos y tratados de la ley internacional
- un derecho ilimitado a recolectar información, sin límites sobre las declaraciones o informes públicos

➤ el derecho a elegir y priorizar tareas de soporte técnico de acuerdo con la propia estrategia de protección de la misión

➤ acuerdos técnicos que faciliten el apoyo logístico y la provisión de la misión para que los bloqueos no puedan utilizarse para interrumpirla.

“ Cuando se tienen acuerdos pobres para respaldar la presencia se hace significativamente necesaria una presencia de civiles con habilidades múltiples. En este caso, el hecho de que el GOI [Gobierno de Indonesia] fuese responsable de la seguridad fue un defecto fatal, poniendo toda la carga de la protección sobre nosotros, con poco para respaldarla.
Coordinador del equipo local de UNAMET

Hacer que la misión sea lo suficientemente grande

Una misión pequeña puede realizar muchas tareas de presencia proactiva, con un impacto en aumento. Pero una misión más grande puede afectar la consciencia nacional, ejerciendo una influencia difícil de ignorar o manipular. Sus esfuerzos de protección se acumulan y hacen que las misiones se refuercen mutuamente, haciéndolas más poderosas.

El tamaño óptimo de la misión depende del tamaño del territorio, su población, la cantidad de abusos continuos, la escala y naturaleza del combate, los riesgos de seguridad, el transporte y otros factores logísticos, el nivel de complejidad de los roles que adoptará la misión y los niveles de complementariedad y colaboración con otras instituciones que se encuentran en el lugar.

La investigación que se llevó a cabo para este manual sugiere que las misiones con mayor impacto necesitaban al menos 15 observadores internacionales expatriados por cada millón de habitantes locales, y más de 4 observadores cada 1000 kilómetros cuadrados. De todas maneras, teniendo en cuenta la tarea integral de la presencia proactiva que se ha detallado en este resumen, incluso esos tamaños de misiones previamente considerados adecuados podrían ser mínimos.

Usar la combinación adecuada de habilidades

- Los líderes de la misión y los encargados de las sedes deben seleccionarse teniendo en cuenta el nivel más alto de capacidades estratégicas, diplomáticas y de administración, con habilidades de improvisación en condiciones impredecibles.
- Bajo este liderazgo, una buena misión de protección debería incluir un rango de capacidad y experiencia profesionales, incluyendo monitoreo
- de derechos humanos, asistencia humanitaria, habilidades de policía civiles y observación militar, y experiencia política y diplomática.
- La selección del personal debe ser rigurosa, ya que los errores por parte del personal de campo poco monitoreado dañan la reputación y la credibilidad de una misión.
- Las misiones que no cuentan con suficiente personal de campo femenino podrían no
- poder solucionar los riesgos de protección particulares en los que se encuentran las mujeres y niñas en las zonas de conflicto.
- La selección de buenos oficiales de campo es un proceso subjetivo que requiere contacto cara a cara y decisiones que deben tomar aquellos que realizan la evaluación, quienes cuentan con un buen criterio y experiencia en campo.

Perfil de un oficial de un campo de protección

Hubo un alto nivel de consenso entre todos los entrevistados con respecto a los criterios que deberían tenerse en cuenta al seleccionar oficiales de campo. Las calificaciones profesionales pueden ser muy útiles, y la disponibilidad para una estancia prolongada es vital, pero también son importantes las características personales intangibles, las habilidades y la experiencia para lograr un trabajo de campo exitoso.

Estas incluyen:

- compromiso con la protección de civiles
- flexibilidad, tolerancia, respeto y sensibilidad cultural
- capacidad práctica para resolver problemas
- comodidad evidenciada en el campo
- sólidas habilidades analíticas
- habilidades de comunicación y diplomacia sólidas y diversas
- capacidad de trabajo en equipo
- habilidades para la resolución de conflictos
- fluidez verbal relevante
- habilidad para lidiar con el estrés

Realizar una capacitación relevante y adecuada

Una capacitación adecuada para la operación en el campo debe cubrir todo el espectro de la experiencia de misión de un oficial de campo, entre ellas:

- › capacitación fuera del lugar antes del despliegue, tanto general como específica a la misión
- › capacitación en el lugar/orientación previa al arribo en la misión
- › una relación de formación continua con un oficial de campo más experimentado
- › actualizaciones periódicas de capacitación durante el servicio en la misión
- › evaluación constante y resumen al terminar el servicio.

Las principales metodologías de capacitación para un trabajo político complejo tienen que ser experimentales y prácticas, centrándose en un aprendizaje participativo con el fin de desarrollar habilidades para la solución de problemas como así también preparación para el trabajo en el campo. Implementar una capacitación adecuada exige un serio compromiso de presupuestos institucional y de recursos, personal de capacitación calificado, el compromiso de tiempo en los planes de trabajo de todo el personal de campo y límites de capacitación mínimos.

Las guerras y los ataques a comunidades civiles tienen impactos distintos y particulares en mujeres y niñas, quienes en cualquier caso sufren formas específicas de abuso de derechos humanos en esas comunidades. Por lo tanto es esencial que se incluya la consideración de género durante la capacitación del personal. La diversidad de género en la composición del personal es igualmente importante.

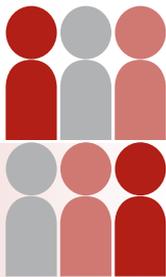
Preocuparse por la salud moral y mental del personal de la misión

Los trabajadores que brindan servicio de campo en zonas conflictivas son más vulnerables a problemas de salud mental. Una misión tiene la responsabilidad de motivar las habilidades de autoprotección y apoyo mutuo entre los miembros del equipo, y brindar una capacitación para lidiar con el estrés. También debería brindar servicios adecuados para las personas que han sufrido un trauma o ya no tienen fuerzas para seguir adelante. Las futuras misiones de protección en el campo necesitan realizar compromisos más fuertes de políticas y recursos para tratar estas necesidades, y aprovechar las diversas herramientas ampliamente desarrolladas de apoyo psicosocial.

Aprender del pasado y construir el futuro

Cualquier institución que considere la presencia protectora debería planear más allá de la misión actual y considerar de qué manera se van a desarrollar las habilidades, competencias y lecciones para futuras misiones. Esto implica:

- compartir y analizar estrategias y técnicas comparativas
- armar un grupo con los oficiales y gerentes de campo experimentados que han aprendido las lecciones de las misiones pasadas.
- expandir este cuadro mediante la formación y capacitación de nuevos oficiales de campo en base a lecciones del pasado.



CONCLUSIONES

Una presencia eficaz en el campo puede contribuir significativamente y ampliar la protección de la población civil. Las lecciones y recomendaciones específicas de este manual son importantes para una gran variedad de despliegues de misiones y agencias internacionales que se encuentran en las zonas de conflicto. La comunidad internacional necesita aprovechar al máximo el poder protector de la presencia en el campo y utilizar más misiones de ese tipo.

Pero lo que realmente se necesita, sin embargo, no es una presencia pasiva porque sí, sino estrategias y tácticas ampliamente documentadas y cuidadosamente analizadas que utilicen la presencia de cada oficial de campo para ejercer una influencia sobre todos los actores que rodean la misión. Las cinco estrategias clave de diplomacia continua, visibilidad, motivación y fortalecimiento, reuniones y acercamiento, y sensibilización y información son unidades estructurales básicas para cualquier misión de protección. Otras estrategias y actividades también surgirán en situaciones particulares.

Estas ideas contribuirán con la protección sólo cuando se las aplique en el lugar del conflicto. Esperamos que cada organización o misión utilice nuestras recomendaciones como una base desde la cual se desarrollen estrategias adecuadas y eficaces para las situaciones particulares, y tome una iniciativa mayor para la protección de civiles. Idealmente, las instituciones adaptarán nuestras sugerencias a su propia capacitación y planificación. Esto puede significar utilizar este manual como está redactado pero además podría significar integrar las lecciones en sus propios manuales y materiales internos de capacitación.



© Archivo fotográfico SLMM

Monitores de SLMM con grupos LTTE

La protección es un desafío altamente complejo, y este manual de ningún modo pretende contestar todas las preguntas que puedan surgir. Las herramientas de la presencia proactiva deben utilizarse junto con una gran variedad de otros esfuerzos para asistir y proteger a las víctimas de la violencia y la guerra alrededor del mundo. Esperamos que este manual pueda ayudar a instituciones y a individuos, y que motive un uso mayor de las misiones de protección y un uso mayor de las herramientas de presencia proactiva por parte de los oficiales de campo en el mundo.

