

## CAJA DE HERRAMIENTAS

**Protección y seguridad para organizaciones que trabajan con poblaciones clave y vulnerables para fortalecer programas de VIH en Latinoamérica y el Caribe**

Caja de Herramientas: Protección y seguridad para organizaciones que trabajan con poblaciones clave y vulnerables para fortalecer programas de VIH en Latinoamérica y el Caribe, es un documento elaborado de manera conjunta entre La Plataforma Regional para América Latina y el Caribe de Apoyo, Coordinación y Comunicación de la Sociedad Civil y la Comunidades, (Plataforma LAC)

Primera edición

Lima, Perú. Febrero de 2022

© Vía Libre

Jr. Paraguay 490, Cercado de Lima, Lima 1, Perú

[vialibre@vialibre.org.pe](mailto:vialibre@vialibre.org.pe) | [www.vialibre.org.pe](http://www.vialibre.org.pe) | [www.plataformalac.org/](http://www.plataformalac.org/)

Teléfono: (+511) 203-9900

Director Ejecutivo

Dr. Robinson Cabello

Adaptación al contexto de Latinoamérica y el Caribe

Rosa González

Alfredo Mejía Duarte

Supervisión técnica y editorial

Anuar Luna

Coordinador Técnico de la Plataforma LAC

Anuar I. Luna Cadena

Traducción

Carmen Luisa Franco Hip

Alejandro M. García

Diseño

Juan Carlos Rodríguez Espinosa

La Plataforma Regional para América Latina y el Caribe de Apoyo, Coordinación y Comunicación de la Sociedad Civil y la Comunidades, (Plataforma LAC) es una iniciativa impulsada por Vía Libre con apoyo financiero del Fondo Mundial de Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria (Fondo Mundial).

Forma parte de las intervenciones del Fondo Mundial para apoyar y fortalecer la participación comunitaria y de la sociedad civil en todos los niveles de sus procesos. Es un componente de la Iniciativa Estratégica sobre Comunidad, Derechos y Género (IE CDG).

El presente documento es una adaptación de la versión original elaborado dentro del Proyecto de vinculaciones con el continuo de servicios de VIH para poblaciones clave afectadas por el VIH (LINKAGES). AMAN MENA. Protección y Seguridad para organizaciones que trabajan con poblaciones clave para fortalecer programas de VIH en Oriente Medio y África del Norte. Durham (Carolina del Norte): FHI 360; 2020. "Aman" es una palabra árabe que significa seguro o seguridad. Las organizaciones que contribuyeron a la elaboración de esta caja de herramientas la titularon AMAN MENA porque, en una región con tantas diferencias, el árabe es la lengua que se habla en todos los territorios.

Declaración de exención de responsabilidad respecto al financiamiento: La elaboración de esta caja de herramientas fue posible gracias al generoso apoyo de los Estados Unidos, por intermedio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) de conformidad con el convenio de cooperación No. AID-OAA-A-14-00045. Los contenidos son responsabilidad del proyecto LINKAGES y no reflejan necesariamente la opinión de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

## Créditos

Este documento ha sido adaptado a partir de dos cajas de herramientas: Seguridad y Protección del Proyecto LINKA-GES y Fortalecimiento de la implementación de programas de VIH para y con poblaciones clave de la región Oriente Medio y África del Norte (MENA) de Frontline AIDS, elaborada por Robyn Dayton y Cherif Soliman de FHI 360 y Mahdy Charafeddin y Elie Ballan de la Fundación Árabe para las Libertades y la Igualdad).

## Acrónimos

CIU	Código identificador único
HSH	Hombres que tiene sexo con hombres
LAC	Latinoamérica y el Caribe
MCP	Mecanismo Coordinador de País
MS	Ministerio de Salud
MT	Mujer Trans
MTS	Mujer Trabajadora Sexual
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organización de la sociedad civil
PNVIH	Programa Nacional de VIH
PQID	Personas que se Inyectan Drogas
PVV	Personas que Viven con el VIH
VBG	Violencia basada en género

# Tabla de Contenidos

Créditos .....	ii
Acrónimos .....	1
Tabla de contenidos .....	2
<b>1. Introducción .....</b>	<b>4</b>
• Antecedentes .....	4
• Propósito .....	9
• Objetivos .....	10
• ¿A quién va dirigida esta caja de herramientas? .....	10
• Descripción .....	11
• Términos Clave .....	13
• Definiciones .....	14
<b>HERRAMIENTA 1: Evaluación del Contexto, Prácticas Prometedoras y Recomendaciones .....</b>	<b>15</b>
• Propósito de la Herramienta 1 .....	15
• Factores que determinan los retos de seguridad .....	16
- Naturaleza e impacto de los retos de seguridad .....	21
- Estudio de Caso: la Seguridad en Programas de VIH para y con poblaciones clave y vulnerables .....	22
• Prevención, mitigación o respuesta frente a retos de seguridad .....	23
- Estrategias .....	23
- Estudio de Caso .....	32
• Recomendaciones para responder a retos de seguridad .....	37
<b>HERRAMIENTA 2: Listados de Verificación de Estrategias de Seguridad .....</b>	<b>48</b>
• Propósito y contenido .....	48
• Cómo usar los listados de verificación .....	49
• Identificación previa de necesidades y oportunidades .....	50
• Cómo completar los listados de verificación .....	51
• Consideraciones a lo largo del proceso: Comunicación, Confidencialidad y Revisión .....	53
• Escenarios para probar respuestas existentes a retos de seguridad .....	54
• Listados de verificación para la evaluación de riesgos .....	56
<b>HERRAMIENTA 3: Metodología para el Desarrollo de Planes y Proyectos de Seguridad y Protección .....</b>	<b>66</b>
• Consideraciones previas para el desarrollo de planes de acción .....	67
• Perfil del (a) facilitador(a) / consultor(a) .....	67
• Los participantes .....	68
• Sección 1: Introducción y conceptos básicos .....	69
• Propuesta metodológica .....	70
• Sección 2: Identificación y análisis de los desafíos relacionados con seguridad y protección .....	71
• Propuesta metodológica: Árbol de desafíos .....	72
• Sección 3: Análisis de alternativas de solución a los desafíos de seguridad y protección .....	77
• Propuesta metodológica: Árbol de alternativas de solución .....	78
• Sección 4: Desarrollo de un plan de acción para reducir riesgos de seguridad y protección para las OSC que trabajan en VIH con poblaciones clave y vulnerables .....	82
• Propuesta metodológica: Matriz de marco lógico .....	83

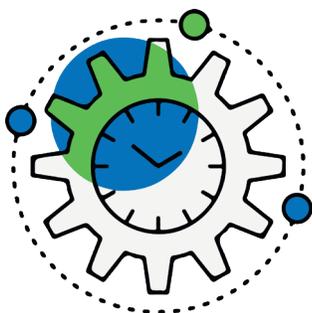
<b>ANEXO A: Cómo entender los retos de seguridad y sus impactos</b> .....	<b>86</b>
<b>ANEXO B: Posibles soluciones para los escenarios en la HERRAMIENTA 2</b> ....	<b>91</b>
<b>ANEXO C: Ejemplo de Matriz</b> .....	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>97</b>

# 1. Introducción

## Antecedentes

Existe una creciente preocupación por la violencia que sufren personas que trabajan con las poblaciones clave y vulnerables, más afectadas por el VIH, siendo algunas miembros de dichas poblaciones, aún más cuando hacen parte de dichas poblaciones.

Una serie de organizaciones han documentado pruebas del impacto de dicha violencia contra la seguridad de las personas, familias y comunidades. Gracias a ello, este se ha convertido en el centro de acciones de incidencia nacionales, regionales y mundiales, y los países de Latinoamérica y el Caribe ( LAC ) no son la excepción. En los últimos años, una serie de situaciones extremas en la región LAC han puesto en evidencia que los entornos hostiles y las violaciones de derechos no solo afectan la seguridad de miembros de poblaciones clave y vulnerables, sino también a personas, organizaciones y programas que los apoyan a ellos y a su derecho a la salud. De este modo, los retos en materia de seguridad pueden afectar negativamente todos los aspectos del ciclo de los programas de VIH, como se ilustra en la **Figura 1**, que se basa en guías elaboradas por el proyecto LINKAGES<sup>1</sup>. Además, en varios programas de VIH, el personal, los voluntarios y socios son también miembros de poblaciones clave y vulnerables, como tales, experimentan los retos de seguridad tanto en su vida profesional como personal.



Algunas organizaciones y personas que trabajan en programas de VIH en la región de LAC, han identificado maneras efectivas de limitar o mitigar el daño ocasionado por los retos de seguridad y/o responden de forma efectiva a la violencia. No obstante, se necesita mayor inversión sistemática para fortalecer la seguridad para proteger a los implementadores y a los programas que buscan lograr controlar la epidemia.

**FIGURA 1: EJEMPLOS DE RETOS DE SEGURIDAD EN SIETE ÁREAS DE PROGRAMAS DIRIGIDOS A POBLACIONES CLAVE Y VULNERABLES EN LAC**



**1**

Puede resultar difícil aplicar encuestas conductuales o biomédicas, u otras acciones de vigilancia de la salud cuando las personas que recolectan los datos no pueden circular libremente debido a problemas de seguridad. Sin datos confiables, los programas de VIH no pueden entender el nivel de necesidad existente ni incidir de forma eficaz en una respuesta fortalecida.

**2**

Contratar a miembros de poblaciones clave y vulnerable o involucrar a organizaciones de la sociedad civil (OSC) lideradas por miembros de poblaciones clave (se reconoce como un componente central para la eficacia de programas de VIH para poblaciones clave<sup>2</sup>) es mucho más difícil cuando las preocupaciones en materia de seguridad exigen que las personas y las OSC reduzcan su visibilidad para prevenir riesgos.

**3**

La extendida hostilidad hacia poblaciones clave y vulnerables dificulta aún más lograr vincularlas a servicios (como asesoría por parte de abogados) que podrían ayudar a enfrentar algunos riesgos estructurales que incrementan su vulnerabilidad respecto al VIH (por ejemplo, la discriminación en el lugar de trabajo).

**4**

El acoso a los trabajadores durante las acciones de promoción y abordaje en terreno, tanto por las fuerzas del orden y bandas delictivas, limita las horas del día y los lugares en los que se pueden efectuar dichas actividades de forma segura, lo cual limita el alcance del programa. En algunos contextos, distribuir condones, lubricantes o materiales para reducir daños no es seguro.

**5**

Médicos, enfermeras, psicólogos y otros miembros del personal de salud se pueden convertir en objetivos debido a su trabajo con poblaciones clave, lo que aumenta su agotamiento y hace más difícil poder encontrar personal calificado.

**6**

Es posible que los gestores de programas de VIH no logren cumplir sus objetivos programáticos si gran parte de su energía y de los recursos de sus proyectos se canalizan para responder a retos de seguridad.

**7**

Un entorno amenazante (como aquellos donde ocurren redadas policiales y ciberataques) dificulta que los implementadores de programas de VIH puedan garantizar la seguridad de datos electrónicos. El robo de equipos como laptops puede impedir el ingreso y la gestión de datos, sobre todo cuando el presupuesto de los proyectos no cubre su reemplazo.

# 1. Antecedentes

## Seguridad y protección de líderes, lideresas y organizaciones de la sociedad civil que trabajan con poblaciones clave en América Latina y el Caribe.

Uno de los mayores factores de vulnerabilidad frente al VIH se relaciona con el estigma y la discriminación hacia la enfermedad y hacia las poblaciones clave: personas viviendo con VIH/SIDA (PVVS), hombres que tienen sexo con otros hombres (HSH), personas que se inyectan drogas (PQID), mujeres trabajadoras sexuales (MTS), personas transgénero (PT) y, más recientemente, población migrante irregular. Al igual que en otras regiones del mundo, los liderazgos comunitarios de América Latina y el Caribe con trabajo en VIH y a la defensa y promoción de los Derechos Humanos de estas poblaciones están expuestos a riesgos y amenazas asociados con las actividades desarrolladas con dichas poblaciones clave.

El impacto de semejantes riesgos en la seguridad y protección de líderes, familias y comunidades ha sido documentado por una variedad de organizaciones y ha sido, a su vez, objeto de análisis nacionales, regionales y de incidencia global. Estas amenazas son aún mayores en países con inestabilidad política. Ejemplo de esto es que en junio de 2021 fue asesinada una lideresa trans de Guatemala, quien formaba parte del Mecanismo de Coordinación de País (MCP) y dirigía OTRANS, una organización que trabaja por los derechos de las personas trans<sup>3</sup>.

---

3.- <https://www.dw.com/es/guatemala-asesinan-a-balazos-a-andrea-gonzález-dirigente-lgbtq/a-57870338>

# 1. Introducción

En América Latina y El Caribe, los líderes y lideresas de las poblaciones clave son considerados defensores de Derechos Humanos de las poblaciones con las que trabajan, por lo que aumentan sus vulnerabilidades. La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) observa que los defensores y las defensoras de derechos humanos de personas LGBTI y otras poblaciones clave en América Latina y el Caribe, son más vulnerables a la violencia por tres factores<sup>4</sup>:

1. Se identifican como LGBT o como miembros de otras poblaciones clave, quienes ya son vulnerables a enfrentar mayor violencia debido a su sexualidad, comportamiento, orientación y/o identidad de género;
2. Experimentan formas adicionales de vulnerabilidad a la violencia debido a su rol como defensores de derechos humanos y debido a las causas específicas que defienden; y
3. Enfrentan niveles alarmantes de vulnerabilidad a la violencia creados por la intersección de su orientación sexual, su identidad de género, su oficio o comportamiento y su rol como defensores de causas vinculadas con las poblaciones clave.

En 2018, la entonces Alianza Internacional contra el VIH/Sidas (hoy Frontline AIDS), miembro del grupo técnico asesor sobre violencia, estigma y discriminación contra las poblaciones clave, en el marco del proyecto de la USAID LINKAGES, creó la *Caja de herramientas sobre seguridad y protección: Fortalecimiento de la implementación de los programas de VIH para y con poblaciones clave*<sup>5</sup>. El objetivo de la caja de herramienta era ayudar a los implementadores, particularmente las organizaciones de base comunitaria (OBC) y otras personas que trabajan en la prestación de servicios directos, a abordar de una manera más efectiva los desafíos de seguridad y protección dentro de la implementación de programas de VIH. Diseñado para utilizarse en ambientes hostiles –por ejemplo, donde se criminaliza a los miembros de la población clave y donde enfrentan niveles elevados de estigma, discriminación y violencia–, este documento buscaba orientar hacia una mejor programación mediante la identificación y catalogación de prácticas y herramientas, hacer recomendaciones para abordar los desafíos de seguridad y protección, y proporcionar un enfoque sistemático para identificar y responder a las brechas de seguridad y protección.

---

4.- Comisión Interamericana de derechos Humanos (2015): Violencia contra personas LGBT.

5.- USAID, PEPFAR, Alliance, LINKAGES (2018). Safety and Security Toolkit: Strengthening the Implementation of HIV Programs for and with Key Populations

# 1. Introducción

La caja herramienta se desarrolló debido a las crecientes preocupaciones de seguridad y protección de muchos socios que colaboran con la entonces Alianza Internacional contra el VIH/Sida, LINKAGES y otros miembros del Treatment Action Group (TAG) que implementan programas para y con poblaciones clave. Sin embargo, gran parte del contenido de las herramientas son relevantes a nivel mundial, y depende de cada implementador determinar si alguna práctica, recomendación o recurso es apropiado para su entorno. Esta caja de herramientas sirvió también como base para el desarrollo del documento “Protección y seguridad para organizaciones que trabajan con poblaciones clave para fortalecer los programas de VIH en el Medio Oriente y África del Norte (MENA)” en 2020<sup>6</sup>.

La Iniciativa Estratégica de Comunidades, Derechos y Género (IE CDG) del Fondo Mundial y la Vía Libre/Plataforma LAC, consideran de vital importancia contar con una herramienta similar adaptada a los países de América Latina y el Caribe, dados los riesgos que líderes, promotores y movilizados comunitarios, personal de los programas y prestadores de servicios de las OSC y comunidades enfrentan en su trabajo con las poblaciones clave.

De este modo, la presente caja de herramientas es una adaptación al contexto regional en América Latina y el Caribe, así como a las realidades y dinámicas relacionadas con el estigma, discriminación y riesgos para la seguridad que líderes, promotores comunitarios, personal de los programas y prestadores de servicios de las OSC y comunidades enfrentan en su respuesta al VIH.

Esta caja de herramientas busca ofrecer información y recomendaciones para el abordaje de temas de seguridad y protección de líderes, promotores comunitarios y OSC que desarrollan actividades con poblaciones clave en temas de Derechos Humanos y VIH en los países de LAC.

---

6.- USAID, FHI360, LINKAGES, UNAIDS, and others (2020) AMAN MENA, Secure in MENA region: Security Protections for Organizations Working with Key Populations to Strengthen HIV Programming in the Middle East and North Africa.

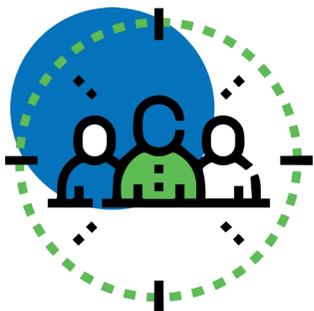
# 1. Introducción

## • Propósito

Esta caja de herramientas se desarrolló para ayudar a las organizaciones y personas que implementan programas de VIH para y con poblaciones clave y vulnerables en la región LAC a enfrentar retos de seguridad de forma más eficaz.

Se puede utilizar para iniciativas y colectivos de poblaciones clave y personas con VIH; implementadores de programas de VIH (incluidos trabajadores y otro personal sanitario); redes locales, nacionales y regionales que trabajan en temas relativos a poblaciones vulnerables y/o VIH; donantes y programas nacionales de sida que trabajan en LAC. La caja de herramientas se enfoca en la seguridad de los *implementadores*, aunque reconoce que los retos de seguridad que experimentan los implementadores de programas de VIH también afectan, inevitablemente, a los *beneficiarios* de esos servicios.

La caja de herramientas identifica y cataloga los buenos programas. Además, incluye recomendaciones generales para enfrentar retos de seguridad y brinda un enfoque sistemático (mediante una lista de verificación) para que cada quien logre identificar y responder a sus brechas de seguridad. Cabe mencionar que no tiene carácter obligatorio. Si bien se presentan recomendaciones y ejemplos específicos, los lectores deberían utilizar la información aquí incluida para sopesar las mejores opciones y determinar si cierta práctica, recomendación o recurso es adecuado para su contexto. Todas las decisiones se deberían tomar teniendo en cuenta que los programas de VIH deben apuntar a que *“lo primero es no hacer daño”*<sup>7</sup>. Esta caja de herramientas también está dirigida a consultores que faciliten procesos de análisis de riesgos de seguridad y protección, así como la formulación de proyectos, programas y políticas institucionales en el tema.



# 1. Introducción

## • **Objetivos**

- Para generar una discusión por parte de líderes, promotores comunitarios, personal de los programas y prestadores de servicios de las OSC y comunidades en torno a los riesgos que tienen en la realización de las acciones de defensa de los Derechos Humanos, prevención y atención de poblaciones clave y el trabajo en VIH.
- Proporcionar orientaciones generales sobre cómo hacer frente a los riesgos relacionados con la seguridad y la protección de quienes trabajan con poblaciones clave, incluida la realización de diagnósticos institucionales.
- Servir como guía en la formulación de planes de acción para reducir la vulnerabilidad de líderes, promotores comunitarios personal de los programas y prestadores de servicios de las OSC y comunidades que trabajan con poblaciones clave.

## • **¿A quién va dirigida esta caja de herramientas?**

- Líderes, promotores comunitarios, personal de los programas y prestadores de servicios de las OSC que trabajan con poblaciones clave (PVV, HSH, MT, MTS, PQID, migrantes), en los países de América Latina y el Caribe en temas de Derechos Humanos y VIH.
- Financiadores que incluyan dentro de sus prioridades recursos que reduzcan los riesgos de seguridad y protección de líderes, promotores comunitarios de las OSC que trabajan con poblaciones clave en temas de Derechos Humanos y VIH.
- Consultores que apoyen procesos de análisis de seguridad y protección para líderes, promotores comunitarios, personal administrativo y prestadores de servicios de las OSC con trabajo en poblaciones clave en los países de la región.

# 1. Introducción

## • Descripción

La caja de herramientas contiene tres herramientas, como se describe en la **Tabla 1**, concebidas para ser utilizadas a la vez.

Recomendamos que las organizaciones interesadas en que los programas para poblaciones vulnerables sean más seguros de implementar empiecen por leer la **Herramienta 1: Evaluación del contexto, prácticas prometedoras y recomendaciones** para entender los problemas, sus impactos y cómo otras organizaciones han respondido a retos de seguridad. Una vez que hayan entendido la importancia y el enfoque general respecto a las inversiones en materia de seguridad, pueden utilizar la **Herramienta 2: Listados de verificación** para evaluar sus esfuerzos existentes para enfrentar retos de seguridad e identificar áreas de mejora. Cada ítem de los listados de verificación es también una potencial estrategia que pueden empezar a aplicar o a fortalecer más. Así, después de completar los listados de verificación, pueden regresar a la **Herramienta 1** para leer ejemplos de estrategias de seguridad correspondientes a las áreas estratégicas que deseen fortalecer y/o pueden elegir recursos en la bibliografía.



**Herramienta 3: Metodología para el desarrollo de planes y proyectos de seguridad y protección.** Esta herramienta ofrece orientaciones metodológicas participativas para el desarrollo de proyectos, planes y políticas institucionales que permitan disminuir los riesgos de seguridad y protección de líderes y organizaciones.

De manera alternativa, las organizaciones pueden empezar a completar la **Herramienta 2** para identificar sus fortalezas y brechas, y leer la **Herramienta 1** con áreas prioritarias para inversión en mente.

**TABLA 1: CAJA DE HERRAMIENTAS DE SEGURIDAD**

### **HERRAMIENTA 1: EVALUACIÓN**

La evaluación describe factores contextuales que determinan los retos de seguridad en la región LAC, detalla el impacto de dichos retos en la respuesta al VIH, identifica prácticas prometedoras y presenta recomendaciones para ayudar a mitigar y responder de forma eficaz a retos de seguridad en programas para poblaciones clave y vulnerables.

### **HERRAMIENTA 2: LISTADOS DE VERIFICACIÓN**

Incluye una lista de verificación e instrucciones sobre cómo usarla para ayudar a los implementadores de programas de VIH que trabajan en LAC a realizar una exploración sistemática, autoevaluarse y planificar cómo responder a las necesidades de seguridad de sus organizaciones. Mientras se van completando los listados de verificación, un cuadro que permite que los implementadores se asignen un puntaje y controlen sus avances en siete aspectos y tres áreas transversales.

### **HERRAMIENTA 3: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE SEGURIDAD Y PRO- YECTOS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN**

Esta herramienta ofrece orientaciones metodológicas participativas para el desarrollo de proyectos, planes y políticas institucionales que permitan disminuir los riesgos de seguridad y protección de líderes y organizaciones.

# 1. Introducción

## • Términos Clave

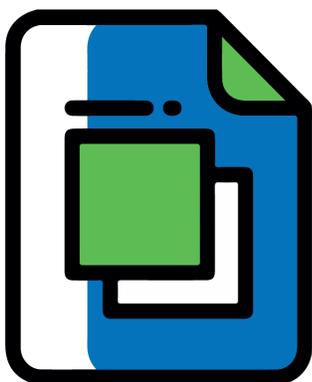
La terminología utilizada en esta caja de herramientas se nutre de recursos de diversas OSC, donantes y organismos de las Naciones Unidas, así como de expertos en seguridad.

Si bien existen distintas definiciones de **Poblaciones Clave y Vulnerables**, esta caja de herramientas se enfoca en cuatro poblaciones más vulnerables en nuestra región y priorizadas por las acciones del FM.

- **Hombres que tienen sexo con hombres**
- **Usuarios de drogas**
- **Mujeres trabajadoras sexuales**
- **Personas trans**

Esta herramienta define a los **programas de VIH** como actividades, servicios y acciones de incidencia relacionadas con la prevención, la atención, el apoyo y el tratamiento del VIH. Se enfoca principalmente en trabajadores involucrados en la implementación de dichas actividades. Esto incluye personal pagado, voluntarios, asociados, contratistas y trabajadores ocasionales. Algunos ejemplos incluyen:

- Promotores y movilizadores comunitarios
- Educadores/vinculadores pares
- Trabajadores sanitarios comunitarios
- Miembros de la comunidad
- Directores y gestores de programas
- Funcionarios de programas
- Trabajadores de centros de acogida
- Personal de Salud (ej.: médicos, enfermeras)
- Consejeros y proveedores de apoyo psicosocial
- Personal de oficina (ej.: recepcionistas)
- Personal de apoyo (ej.: choferes, vigilantes)
- Activistas y defensores comunitarios
- Abogados y auxiliares jurídicos
- Aliados y defensores <sup>8</sup>



---

<sup>8</sup> Puede incluir donantes, líderes religiosos, medios de comunicación, políticos y fuerzas del orden, quienes promueven el bienestar de las poblaciones clave.

# 1. Introducción

## Definiciones

La **Violencia** contra las poblaciones clave vulnera su derecho a la salud y tiene un impacto negativo en la capacidad de los programas de VIH para responder de forma eficaz a la epidemia. Violencia se refiere a<sup>9</sup>:

- **Maltrato económico** (ej.: chantajear, robar, rehusarse a pagar siendo un cliente o retener recursos económicos, cobrar cuotas para poder realizar el trabajo)
- **Maltrato psicológico/emocional** (ej.: humillar, hacer *acoso*, maltratar verbalmente o atemorizar a alguien)
- **Maltrato físico** (ej.: asfixiar, golpear o patear a alguien, o usar un arma)
- **Maltrato sexual** (ej.: violar, manosear o forzar a alguien a tener sexo)
- **Violaciones institucionales y sistémicas de derechos**, incluidas ejecuciones extrajudiciales, arresto y/o detención arbitraria, negación del derecho de asociación, confiscación de productos esenciales para la prevención del VIH ( preservativos y lubricantes)

**Seguridad:** En inglés, frecuentemente se usan los términos *security* y *safety* de forma intercambiable, pero tienen definiciones diferentes. *Security* tiene que ver principalmente con actos de violencia, agresión y/o actos delictivos en contra de miembros de personal, activos o bienes, mientras que *safety* se relaciona con actos, eventos o peligros involuntarios o accidentales <sup>10</sup>. La caja de herramientas se enfoca en *security*, pero muchas veces se aborda en simultáneo lo referido a *safety*. En español, se emplea *seguridad*.

**Riesgo<sup>11</sup>:** la probabilidad de que algo prejudicial ocurra.

**Amenaza:** indicación/signo de que alguien quiere herir, dañar o castigar a alguien más. Se trata de factores externos.

**Capacidad:** cualquier recurso (recursos financieros, habilidades, contactos, infraestructura, personalidad, etc.) que se puede usar para mejorar la seguridad. Se trata de factores internos.

**Vulnerabilidad:** cualquier factor que genere mayor nivel de exposición a una persona frente a quienes quieren hacerle daño.



## HERRAMIENTA 1

# EVALUACIÓN DEL CONTEXTO, PRÁCTICAS PROMETEDORAS Y RECOMENDACIONES

### Propósito de la Herramienta 1

Esta herramienta describe los retos de seguridad que enfrentan los programas para poblaciones clave en LAC, detalla el impacto de dichos retos en la respuesta al VIH e identifica las mejores prácticas y recomendaciones para ayudar a los implementadores de programas a mitigar y responder de forma eficaz a esos retos.



Factores que determinan los retos de seguridad



Prevención, mitigación o respuesta frente a retos de seguridad



Recomendaciones para responder a retos de seguridad



Hacer clic en cada **imagen** para más información

# HERRAMIENTA 1

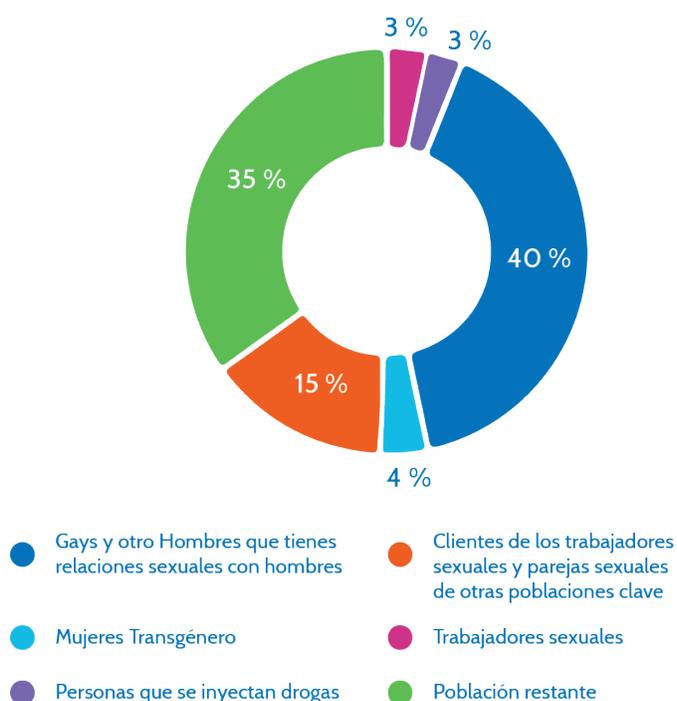


## Factores que Determinan los Retos de Seguridad

Operativizar programas de VIH en la región LAC es particularmente desafiante. La epidemia en esta región está concentrada. Las personas que pertenecen a poblaciones clave y sus parejas representaban más del 65 % de nuevas infecciones por VIH en 2018.

Si se hace una comparación, a nivel mundial, las personas que pertenecen a poblaciones clave y sus parejas representaron el 47 % de las nuevas infecciones. ONUSIDA presenta esto de forma dramática en su informe de 2019 que muestra que solo 35 % de las infecciones en la región se dan entre personas “del resto de la población” (Figura 2). Si bien los miembros de poblaciones clave y sus parejas sexuales representan el 65 % de las infecciones por VIH, y las directrices internacionales indican que el foco debe estar en las poblaciones clave <sup>12</sup>, existe una serie de factores que hacen que implementar programas para poblaciones clave en LAC sea desafiante. Dichos factores se exploran en la Tabla 2, y las combinaciones únicas de esos factores en diferentes entornos permiten explicar la variación a nivel regional.

**FIGURA 2:** Distribución de nuevas infecciones por VIH en LAC, 2018



FUENTE: Análisis Especial de ONUSIDA, 2019.

**TABLA 2: FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN LA SEGURIDAD DE LOS PROGRAMAS DE VIH EN LAC**

FACTOR <sup>13</sup>	EXPLICACIÓN Y EJEMPLOS
<b>CRIMINALIZACIÓN</b>	<p>Cuando se criminalizan las relaciones sexuales entre personas del mismo sexo, el uso de drogas y el trabajo sexual<sup>14</sup>, quienes brindan servicios de VIH a miembros de poblaciones clave pueden ser vistos como personas que condonan conductas ilegales, lo que incrementa su nivel de riesgo de convertirse en blanco de las fuerzas del orden. La criminalización del sexo fuera del matrimonio también puede tener un impacto en la seguridad con la que se pueden llevar y distribuir productos como preservativos.</p>
<b>FORTALEZA Y CAPACIDAD DEL MINISTERIO DE SALUD O DEL PROGRAMA NACIONAL DE VIH</b>	<p>El apoyo de un Ministerio de Salud (MS) o de un programa nacional de VIH (PNVIH) influyente puede ayudar a los implementadores de programas a contactarse con otros ministerios (como el Ministerio del Interior) para explicar la importancia de los esfuerzos para frenar la curva de la epidemia del VIH, incluido el trabajo con miembros de poblaciones clave. También se le puede pedir al MS o al PNVIH que explique la importancia del programa de manera pública si existen inquietudes sobre el respaldo del gobierno a las actividades de los implementadores. También pueden proporcionar carnets de acreditación con el sello del MS y/o una carta oficial que detalle el apoyo del MS a la actividad particular del programa.</p> <p>La capacidad y la fortaleza del ministerio que es el principal responsable de la respuesta al VIH también puede afectar su nivel de coordinación con otros ministerios al punto de tener un impacto en la seguridad de los programas para poblaciones clave. Por ejemplo, si el MS aprueba acciones de promoción y alcance a poblaciones clave, pero no ha coordinado con el Ministerio del Interior, o si sus esfuerzos de coordinación no han tenido éxito, entonces los promotores comunitarios pueden ser acosados por las fuerzas del orden mientras estén participando en una iniciativa respaldada por el gobierno.</p>
<b>FORTALEZA DE LA SOCIEDAD CIVIL</b>	<p>Las OSC desempeñan un papel clave en las acciones de incidencia para servicios de VIH que satisfacen las necesidades de poblaciones clave (como los de pruebas de VIH) y en hacer responsables a los gobiernos cuando los servicios no cubren las necesidades locales o cuando se maltrata a los implementadores. Las organizaciones que trabajan en países con una sociedad civil fuerte pueden tener mayor capacidad para conseguir la aprobación formal de estrategias cuya implementación sea más segura (por ejemplo: hay menos probabilidad de estigmatizar el comportamiento de los implementadores y los beneficiarios cuando se brindan servicios de pruebas de VIH en las instalaciones de la OSC; además, hay menos necesidad de que los promotores pares se trasladen con los beneficiarios a entidades gubernamentales, lo que limita los peligros durante los traslados) y prevenir que maltratos queden impunes. Existe una tendencia preocupante hacia menos espacios para que la sociedad civil trabaje en la región<sup>15</sup>.</p>

<sup>13</sup> Si bien estos factores pueden cambiar con el tiempo y algunos programas de VIH también realizan acciones de incidencia para abordar las causas subyacentes de los retos de seguridad, los programas de VIH actualmente operativos usan su conocimiento local respecto a cada uno de estos factores para decidir qué estrategias de mitigación de riesgos se necesitan y cuáles son factibles

<sup>14</sup> Las personas trans muchas veces son acusadas en virtud de leyes que criminalizan a otros miembros de poblaciones clave, ya sea porque también están involucrados en conductas criminalizadas o porque la identidad de género y la orientación sexual se confunden inadecuadamente con dichas conductas.

**TABLA 2: FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN LA SEGURIDAD DE LOS PROGRAMAS DE VIH EN LAC**

FACTOR	EXPLICACIÓN Y EJEMPLOS
<b>VOLUNTAD POLÍTICA</b>	<p>Cuando la prevalencia del VIH es alta o la incidencia del VIH aumenta rápidamente, puede existir más presión sobre el gobierno para que brinde servicios relacionados con el VIH y mejor entendimiento por parte del público en general sobre la necesidad de que existan esos servicios. No obstante, sobre todo en lugares donde los esfuerzos de vigilancia se han restringido, posiblemente hagan falta los datos necesarios para crear voluntad política o simplemente algunos gobiernos no le dan la importancia necesaria para responder a la epidemia.</p>
<b>INESTABILIDAD POLÍTICA O CAMBIOS RÁPIDOS</b>	<p>Los cambios sociales y políticos pueden generar oportunidades para crear coaliciones entre organizaciones que brindan servicios a PC y otros movimiento sociales. Sin embargo, esto también puede significar mayor vigilancia sobre la sociedad civil por parte del gobierno o acciones más restringidas para todos, incluidos quienes implementan programas de VIH. Los miembros de PC también se pueden convertir en chivos expiatorios si existe el deseo de distraer a la población de la disconformidad respecto a quienes ostentan el poder. Este clima político desafiante puede dificultar el establecimiento de relaciones con actores gubernamentales debido a altos niveles de rotación en instituciones como el MS, impactando en la habilidad de los implementadores para formar alianzas sólidas que les permitirían buscar el apoyo del gobierno.</p>
<b>FINANCIAMIENTO/ FINANCIADORES</b>	<p>El <b>financiamiento inconsistente o inadecuado</b> hace que la seguridad sea un tema difícil para los implementadores de programas, perdiendo personal experimentado y conocimiento institucional sobre cómo ejecutar programas seguros. Esto también origina que costos importantes, como seguros de inmuebles o programas informáticos actualizados, se vuelvan inasequibles, lo que afecta la capacidad de los implementadores para ejecutar programas de modo seguro. Cuando los financiadores priorizan bajos costos por persona alcanzada sin establecer estándares de seguridad, la organización que recibe el financiamiento, lo hace e expensas de poner en riesgo la seguridad, por ejemplo utilizando medios de transporte baratos (incluso cuando no es seguro hacerlo) o envío a educadores pares solos y no en parejas.</p> <p><b>Financiamiento que genera divisiones involuntariamente:</b> A veces, los donantes pueden hacer pedidos a los implementadores que terminan afectando a organizaciones que brindan servicios a PC. Por ejemplo, pedir que una organización se enfoque solo en los derechos de unos pocos cuando, en realidad, los derechos de muchos otros están restringidos puede generar reacciones violentas y poner en una posición privilegiada a algunas PC.</p>

**TABLA 2: FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN LA SEGURIDAD DE LOS PROGRAMAS DE VIH EN LAC**

FACTOR	EXPLICACIÓN Y EJEMPLOS
<p><b>FINANCIAMIENTO/ FINANCIADORES, CONTINUACIÓN</b></p>	<p>Las <b>barreras internas para el financiamiento</b> significan que la voluntad de los donantes para apoyar programas no es lo único que determina que los implementadores de VIH accedan a recursos. En lugares en los que la vigilancia y la burocracia del gobierno limita el acceso a financiamiento oportuno, quienes lo necesitan no pueden absorberlo ni usarlo, incluso cuando este es adecuado.</p> <p><b>Incapacidad de los financiadores para contemplar la seguridad de forma adecuada:</b> Los financiadores raras veces están dispuestos a cubrir gastos como seguros para el personal y los voluntarios, o consejería psicológica para que los implementadores eviten el agotamiento. Esto tiene un impacto directo en el tipo de apoyo que los organismos implementadores pueden brindar a sus trabajadores.</p> <p><b>Compromisos explícitos de los financiadores:</b> El hecho de que los financiadores se involucren activamente en procesos de seguridad (como partidas presupuestarias dedicadas a medidas de seguridad o compromisos para apoyar a los implementadores de programas de VIH en caso de ser víctimas de ataques) también influye en el nivel de seguridad con el que pueden operar los programas de VIH. Cuando los Mecanismo coordinador de País (MCP) son sólidos, se puede generar un entorno importante para debates sobre cómo gestionar y financiar los problemas de seguridad que ocurran.</p>
<p><b>OPINIÓN PÚBLICA</b></p>	<p>Las PC en la región siguen siendo vistas de forma negativa, incluso a pesar de los cambios sociales, políticos y generacionales. Los HSH, las personas trans, las personas que usan drogas y las trabajadoras sexuales siguen siendo vistas como personas que han elegido comportamientos en contra de la cultura, el deber ser o la religión. A esto se suman los ataques en contra las diversidades sexuales y de género en países con gobiernos más conservadores<sup>16</sup>.</p>
<p><b>UBICACIÓN RURAL / URBANA</b></p>	<p>Los servicios para poblaciones clave muchas veces se concentran en zonas urbanas y se pueden percibir como más normales/aceptables en estos entornos. Por lo general, las zonas urbanas son menos conservadoras que las rurales. Adicionalmente, los esfuerzos de promoción y alcance en zonas rurales requieren viajes por largas distancias, lo que incrementa las vulnerabilidades que acompañan ese traslado, como maltratos en el transporte público o ataques en los centros de salud móviles, que frecuentemente son menos seguros que las ubicaciones fijas. Como resultado, las organizaciones que operan en zonas rurales tienen más probabilidades de enfrentar retos de seguridad que aquellas en zonas urbanas.</p>

**TABLA 2: FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN LA SEGURIDAD DE LOS PROGRAMAS DE VIH EN LAC**

FACTOR	EXPLICACIÓN Y EJEMPLOS
<p><b>INTERPRETACIONES RELIGIOSAS</b></p>	<p>Si bien existe la percepción de que las poblaciones clave van en contra de las enseñanzas religiosas, hay muchos aspectos de cualquier programa de salud que explícitamente se alinean con el catolicismo y el cristianismo, las dos principales religiones en la región. Las interpretaciones de los medios de comunicación, el gobierno y líderes religiosos sobre las enseñanzas religiosas influyen en que los esfuerzos para proteger y cubrir las necesidades de poblaciones clave se perciban como aceptables por la sociedad en general, lo que tiene repercusiones en la seguridad de los implementadores.</p>
<p><b>CRISIS SANITARIAS Y ECONÓMICAS</b></p>	<p>Las crisis sanitarias, como la de COVID-19, y las crisis económicas, con altos niveles de desempleo o la depreciación de la moneda local, aumentan la discriminación y la violencia hacia las PC, incluidos los implementadores de programas de VIH. Los confinamientos por COVID-19 pueden resultar en afectación para los equipos encargados de acciones de promoción y alcance para distribuir medicamentos o servicios a personas que no pueden dejar sus casas de forma segura, y los esfuerzos para prevenir la COVID-19 se pueden usar como excusas para acosar a personas que trabajan con poblaciones vulnerables. Por otra parte, la desesperación por el tema económico puede afectar la seguridad, aumentando robos y delitos que si bien no tiene a los implementadores como blanco, estos pueden ser vistos como dotados de recursos, sobre todo si reciben apoyo internacional.</p> <p>El estrés mental que experimentan los implementadores también se ve exacerbado en estos contextos. Las preocupaciones respecto a su propia seguridad en el trabajo se ven agravadas por las necesidades crecientes de los beneficiarios en épocas de crisis (alimentación, albergues, etc.), las limitaciones en la capacidad del proyecto para ejecutar acciones para cubrir dichas necesidades (por disminución de financiamiento o limitaciones de desplazamiento), se suma a las preocupaciones personales de los propios trabajadores.</p>
<p><b>CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS</b></p>	<p>La baja calidad de los servicios (falta de confidencial, higiene y profesionalismo) y modelos desactualizados de prestación de servicios, aumentan las posibilidades de que una organización sea objeto de rechazo. Mantenerse actualizadas con las recomendaciones de la OMS respecto a los servicios que se ofrecen y la forma en que se implementan puede ayudar a generar apoyo a los programas de parte de beneficiarios y autoridades. La prestación de servicios de calidad y la obtención de resultados positivos se pueden destacar a nivel nacional e internacional, lo que puede reducir la probabilidad de rechazo ya que la organización es reconocida por contribuir a la salud local.</p>

Varios factores relacionados con la gestión de los programas, aunque no necesariamente con seguridad, tienen un impacto en el nivel de seguridad con el que puede trabajar una organización (Tabla 3). Aunque no es el énfasis de esta caja de herramientas, fortalecer cualquiera de estas tres áreas también limitará los riesgos de seguridad que enfrenta una organización.

## - Naturaleza e Impacto de los Retos de Seguridad

La revisión de escritorio permite identificar una serie de retos de seguridad que pueden ocurrir en la implementación de programas de VIH para y con poblaciones clave en LAC. Estos pueden afectar a personas, organizaciones y lugares de trabajo.

El resultado colectivo de dichos incidentes es muchas veces un clima generalizado de temor que amenaza la existencia de las organizaciones y hace extremadamente difícil –y a veces imposible– que trabajen de forma eficiente.

**TABLA 3: FACTORES INTERNOS QUE AFECTAN LA SEGURIDAD DE LOS PROGRAMAS DE VIH EN LAC**

FACTOR	EXPLICACIÓN Y EJEMPLOS
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Una estructura organizacional sólida es importante para garantizar un funcionamiento eficiente de los programas. Eso incluye la capacidad de manejar fondos adecuadamente (reduciendo oportunidades de fraude), integrando procesos de redición de cuentas (transparencia) y de capacitar a los trabajadores para prevenir errores o abusos.
<b>NORMAS LABORALES</b>	Las normas laborales para la seguridad en el trabajo aumentan la percepción positiva de los servicios ofrecidos por parte de los beneficiarios, e incrementan el bienestar de los trabajadores (p. ej.: más confianza por parte de ellos respecto a la capacidad e intención de la organización de protegerlos). Esto incluye normas relacionadas con fraude, acoso sexual, confidencialidad y procedimiento de quejas. Cumplir con normas laborales para la certificación de las personas que realizan tareas como tomar pruebas de VIH también ayuda a proteger la reputación de la organización y garantizar la calidad.
<b>ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	Las organizaciones con altos niveles de rotación de personal tienen problemas para estandarizar la forma en que se comporta su personal (por ejemplo, toma tiempo capacitar al personal sobre los códigos de conducta y sus funciones oficiales) y pierden memoria institucional que podría haberlas ayudado a evitar o mitigar futuros daños.

Los Estudios de Caso que se muestran a continuación presentan una selección de ejemplos de retos de seguridad reales experimentados por organizaciones que ejecutan programas para poblaciones vulnerables en LAC. En el Anexo A, se incluye una serie más detallada de retos e impactos generados.

## - **Estudio de Caso:** **La Seguridad en Programas de VIH para y con Poblaciones Vulnerables**

- Campañas en medios de comunicación contra una OSC (en la que describían a directivos y personal como personas que promovían la homosexualidad y la prostitución) generaron daños a la salud mental de los trabajadores y su exclusión social. La organización tuvo que cerrar por semanas hasta que la ira popular se calmara, lo que limitó el acceso a servicios de VIH.

- Una persona que se hizo pasar por beneficiario entró a una OSC que atendía a poblaciones clave y filmó la distribución de preservativos. Luego, publicó el video en línea y adujo que la OSC estaba involucrada en actividades ilegales e inmorales. La OSC fue atacada por vecinos enojados y tuvo que dejar de trabajar por un tiempo.

- Los beneficiarios se enojaron con trabajadores de una OSC y los maltrataron verbalmente cuando la organización no pudo cubrir sus necesidades de apoyo nutricional. El personal experimentó estrés emocional y temor por su seguridad física, algunos miembros del personal dejaron la organización.

- El sitio web de una OSC fue hackeado y se organizaron campañas de troles en línea en contra de ella después de que esta empezó a intentar disminuir el estigma en contra de las poblaciones clave mediante la difusión pública de mensajes. Se tuvo que utilizar dinero de otros programas y recaudar fondos para incrementar la ciberseguridad.

- En centros de acogida, se reportaron casos de maltrato verbal, robos y, algunas veces, ataques físicos en contra del personal ejecutor de los programas, incluidos personal de salud. Esto ocasionó estrés, pérdidas económicas y rotación de personal.

- La familia de un beneficiario supo que su hijo estaba recibiendo servicios de una OSC que buscaba reducir el riesgo de infecciones por VIH en PC, así que acusó a la OSC de trata de personas e intentó presentar cargos penales. La reputación de la OSC se vio afectada y el personal tuvo que dedicar tiempo a enfrentar el falso cargo del que se le acusaba.

## HERRAMIENTA 1



### Prevención, mitigación o respuesta frente a retos de seguridad

#### - Estrategias

Los implementadores de programas de VIH tienen distintas estrategias para mantener su seguridad.

No todas las estrategias son correctas o necesarias para todos, principalmente debido a que la naturaleza de los programas de VIH y los contextos locales difieren de un implementador a otro. Aquí se han dividido las estrategias de seguridad utilizadas por implementadores de programas en siete ámbitos:

#### 1.- Articular y sensibilizar a aliados externos

Las estrategias en esta categoría están diseñadas para construir coaliciones que puedan proteger el funcionamiento de un programa de VIH. Por ejemplo, colaborar públicamente con ministerios nacionales, organismos de las Naciones Unidas o autoridades locales y fuerzas del orden, y tener su respaldo oficial, puede proteger las operaciones de una organización porque esta claramente recibe el apoyo del Estado y de actores internacionales, lo que limita el escrutinio o las sospechas respecto a sus acciones.

## EJEMPLOS DE TOMA DE DECISIÓN

- Registrarse oficialmente o no. Los beneficios de este enfoque pueden incluir la protección del gobierno y el acceso a recursos estatales y algunos internacionales adicionales. Las desventajas incluyen una mayor supervisión de las operaciones por parte del gobierno, posibles retrasos porque los procesos pueden tomar muchos años.
- Consideren las fortalezas de diversas organizaciones y personas en su zona, lo que cada una puede ofrecer y la cantidad de financiamiento y esfuerzo requerido para que el trabajo conjunto con otras OSC sea exitoso.
- Los beneficios de trabajar con líderes religiosos incluyen su capacidad para hablar favorablemente sobre las acciones de los implementadores de programas de VIH o para pedirle a su comunidad que se abstenga de incitar la violencia en contra de ellos y/o sus beneficiarios. Las desventajas incluyen el potencial conflicto de que se perciba que la organización favorece a una religión o secta y excluye a otras, así como la dificultad de revertir la desconfianza que sienten trabajadores o beneficiarios que han experimentado traumas en interacciones previas con comunidades o líderes religiosos. En nuestra región existen diversas organizaciones basadas en la fe OBF quienes trabajan con poblaciones vulnerables, una alianza con estas y sus líderes religiosos puede ser beneficiosa
- Los beneficios de trabajar con las fuerzas del orden pueden incluir reducciones de actos de acoso que realicen en actividades de los programas o aumento de la seguridad en los traslados para acciones de promoción y alcance. Las desventajas pueden incluir el largo tiempo que se necesita para trabajar de forma segura y eficiente con ellos, lo que muchas veces debe empezar con los funcionarios de alto nivel, así como el alto nivel de rotación del personal de las fuerzas del orden, algo que puede requerir capacitaciones constantes.

## EJEMPLOS DE TOMA DE DECISIÓN

- Los beneficios de trabajar con universidades incluyen contar con su asesoría para realizar investigaciones y estudios, lo que garantiza la calidad de los resultados e incrementa la aceptación por parte de funcionarios gubernamentales. Las desventajas pueden incluir mayor tiempo para la implementación y menos control sobre el proceso y el diseño de las investigaciones.
- Los beneficios de trabajar con figuras públicas, como cantantes, actores, atletas, filántropos y empresarios famosos, influenciadores y otras personas conocidas incluyen su capacidad para reducir el estigma en contra de las poblaciones clave entre un público más amplio. Las desventajas incluyen su necesidad de capacitación en temas como habilidades para tener un discurso consistente y correcto respecto a problemas sanitarios y literatura científica.

## 2.- Influir en la percepción pública respecto al proyecto u organización

Las estrategias para influir de forma positiva en la opinión pública pueden generar seguridad mediante la visibilidad y el apoyo comunitario. Los implementadores de proyectos o programas que son conocidos y bien vistos tienen menos probabilidades de recibir rechazo o acoso, lo que incluye que potenciales agresiones sean conscientes de que sus actos no quedarían impunes. Algunas organizaciones cubren una amplia red con sus programas y ofrecen servicios a muchas comunidades, entre ellas mujeres embarazadas y migrantes, y no solo a PC. De este modo, las organizaciones pueden demostrar el valor que tienen para sus vecinos. Así es menos probable que se pongan en contra de ellas, incluso si no apoyan el trabajo con PC.

### EJEMPLOS DE TOMA DE DECISIÓN

- Si bien trabajar en una colación fortalece las alianzas, también limita la capacidad de la organización para enfocarse en su propia misión, ya que perseguir metas colectivas puede desviar tiempo y energía que se deberían usar en el área de trabajo original de la OSC.

### 3.- Documentar daños para lograr trazabilidad y acciones de incidencia

Muchas organizaciones que trabajan con comunidades vulnerables buscan registrar maltratos para facilitar las metas de incidencia y reducir las agresiones. Documentar eso también puede permitir entender mejor las tendencias actuales y ayudar a predecir medidas de represión o zonas inseguras para trabajar.

#### EJEMPLOS DE TOMA DE DECISIÓN

- Un punto importante por considerar es si la organización tiene la capacidad de asistir a las personas de quienes documenta experiencias de maltrato. Si la organización solo puede documentar abusos, pero no hacer nada respecto a estos, o si no tiene los recursos para analizar los datos y usarlos para acciones de incidencia, entonces este enfoque puede causar daño, ya que las personas que reportan haber sufrido maltratos no van a recibir apoyo directo, como atención psicológica inmediata.
- Un aspecto práctico y ético importante por considerar es si la organización puede guardar datos de manera segura. Si la organización no tiene esa capacidad, entonces recolectar información sobre maltratos podría poner a las personas en riesgo de una revictimización.
- También se debería considerar si la organización tiene la capacidad de usar la información recolectada, ya que si esta se recolecta pero nunca se usa, las personas que comparten sus historias pueden cansarse de hacerlo o desilusionarse, y ello puede tener un impacto en su salud mental. Además, puede empezar a disminuir la cantidad de maltratos reportados, lo que falsamente podría hacer creer que hay menos casos.

## 4.- Proteger oficinas, centro de acogida y otras instalaciones físicas

Es importante desplegar estas estrategias si el implementador del programa tiene trabajadores en instalaciones físicas específicas, sobre todo si los beneficiarios también acuden a esos lugares (por ejemplo, un centro de acogida o un centro de salud). Estas protecciones incluyen candados, cámaras o un circuito cerrado de televisión, diseños con múltiples entradas/salidas y procedimientos para controlar el flujo y el comportamiento de los beneficiarios mientras se encuentren en las instalaciones.

### EJEMPLOS DE TOMA DE DECISIÓN

- En caso de usar cámaras, se deben sopesar los peligros de grabar a beneficiarios de programas para poblaciones clave (sobre todo en contextos en los que son criminalizados), la disposición de los beneficiarios para acudir a un lugar donde hay cámaras y la seguridad del personal y de los bienes. Usar una cámara también requiere que se desarrolle una política que guíe sobre cómo usar y destruir las grabaciones de manera tal que se limiten las violaciones a la confidencialidad, y que esa política se explique de forma transparente a los beneficiarios.
- Ubicar un centro de salud en un vecindario con pocos incidentes de seguridad puede ayudar al personal y a los beneficiarios a sentirse seguros, pero también puede significar que sea menos accesible para aquellos que más necesitan los servicios que este brinda. Una parte importante del proceso es tomar en cuenta las opciones de transporte y rutas para los trabajadores y beneficiarios, también debe analizarse si los habitantes del sector no van a rechazar la presencia de las PC.

## 5.- Mantener seguros a los trabajadores mientras realizan acciones de promoción y alcance presenciales o virtuales

Estas estrategias se enfocan en las acciones promoción y alcance, y son relevantes para los programas que las realizan de forma presencial y/o virtual. Incluyen enfoques como encontrar y monitorear rutas seguras para acciones promoción y alcance, prevenir el acoso sexual por parte de beneficiarios in situ (especialmente cuando el contacto con los beneficiarios se logra mediante eliminar aplicaciones de citas), rastrear a los trabajadores y capacitarlos para interactuar con las fuerzas del orden y beneficiarios potencialmente agresivos.

### EJEMPLOS DE TOMA DE DECISIÓN

- Realizar acciones de promoción y alcance en línea puede ser más seguro que hacerlo de forma presencial. Sin embargo, la vigilancia digital es un aspecto importante por considerar, al igual que las preocupaciones de seguridad cuando se pasa de un trato en línea con los clientes a uno presencial, lo que implica encontrarse en persona con una persona a quien quizás el promotor comunitario solo conoce por interacciones virtuales. Adicionalmente, en un contexto en el que miembros de poblaciones clave no tienen presencia en línea, existe el riesgo de que el mundo digital genere una división entre personas con acceso a la tecnología y aquellas sin acceso a ella, por ejemplo, mediante teléfonos inteligentes.

- Hablar sobre riesgos personales a los implementadores de programas para poblaciones clave, requiere que las organizaciones tomen medidas para prevenir que los consejos que dan para promover la seguridad no causen daños. En el pasado, algunas capacitaciones en seguridad para educadores pares han enfatizado la necesidad de que minimicen cualquier signo de que pertenecen a poblaciones clave. Por ejemplo, se les puede pedir que se vistan o que actúen de manera más acorde con las normas de género para evitar llamar la atención. Si bien este consejo puede parecer simplemente práctico, puede violar el derecho a la autonomía de las personas o parecer que los culpa por cualquier ataque que puedan sufrir al sugerir que sus comportamientos no acordes con la norma son el problema. Estos consejos no toman en cuenta los daños que se producen en las personas que se ven forzadas a vivir de forma distinta a su esencia, lo cual tiene efectos psicológicos. Las capacitaciones en seguridad deben ser prácticas, pero también deben servir para llevar a la reflexión a quienes reciben la capacitación en lugar de ser prescriptivas, para que quede claro que se deben sopesar diversos factores para determinar cómo mantenerse seguros, y que no está mal ser uno mismo.

## 6.- Desarrollar protocolos de seguridad funcionales e institucionales, entre ellos protocolos de emergencia

Casi todas las organizaciones desarrollan ciertas actividades para proteger la seguridad, incluso si se trata de algo tan simple como el hecho de hablar con los trabajadores respecto a seguir su intuición. No obstante, cuando las estrategias no están institucionalizadas, no protegen a todos por igual, hacen que la responsabilidad recaiga en los trabajadores y no en la organización, y son menos sostenibles. Además, algunas respuestas a retos de seguridad, como el apoyo psicológico a los trabajadores, se deben institucionalizar para evitar dañar a trabajadores que, de otro modo, quizás no puedan obtener el apoyo que necesitan.

### EJEMPLOS DE TOMA DE DECISIÓN

- Desarrollar protocolos y políticas mientras se mantiene la flexibilidad para responder a la naturaleza dinámica de los problemas de seguridad es un área en la que se necesita reflexionar profundamente. Las políticas y protocolos deben ser adaptables y flexibles. Al mismo tiempo, deberían ser lo suficientemente explícitos para indicar con claridad quién tiene poder de decisión (por ejemplo las emergencias necesitan que exista un entendimiento compartido sobre lo que se debería hacer y quién puede determinar los pasos a seguir. Así, al desarrollar políticas, las organizaciones también deberían planificar oportunidades periódicas para revisarlas y renovarlas. También debería existir un mecanismo para revisar las emergencias en situaciones de crisis, como aquella por la pandemia de la COVID-19, en las que puede ser necesario revisar muchas políticas o desarrollar nuevas que cubran los nuevos riesgos y realidades que se generen.

## 7.- Mantener seguros los datos y las comunicaciones

Los programas de VIH manejan datos sensibles sobre los beneficiarios. Los materiales y mensajes compartidos entre sus trabajadores también pueden ser sensibles. Contar con protección de datos y formas seguras de comunicación puede prevenir filtraciones que podrían conducir a chantajes u otro tipo de maltrato, acoso, incluido el daño físico a los trabajadores.

### EJEMPLOS DE TOMA DE DECISIÓN

- El nivel de tecnología necesario varía. Algunos sistemas de protección de datos requieren baja tecnología, como guardar los archivos en papel en un gabinete con candado. Otros necesitan encriptación, almacenamiento en la nube, actualización de programas informáticos que necesitan cierto nivel de comodidad con la tecnología, así como fondos para adquirir y actualizar constantemente programas informáticos y equipos. Para determinar qué opciones son adecuadas y factibles, se debe considerar tanto qué tan sensibles son los datos que maneja la organización como los recursos y el personal disponibles en la actualidad y en el futuro para contribuir a la seguridad digital. Todos los sistemas de seguridad digital deberían incluir también la constante sensibilización y capacitación de los trabajadores para garantizar que usan las tecnologías (sobre todo las nuevas) de forma apropiada.

## - Estudio de Caso

Dado que esta herramienta es una adaptación de una versión para la región de Medio Oriente y Norte de África (MENA, por sus siglas en inglés), los estudios de caso que por ahora se presentan corresponden a esa región, y serán complementados con estudios de caso de LAC conforme se vayan generando. Para fines ilustrativos, en la **Tabla 4** se representan las estrategias que han sido implementadas en la vida real, han demostrado tener resultados positivos y tienen el potencial de ser adaptadas o replicadas. Estos Estudios de Casos resaltan la naturaleza combinada de las estrategias de seguridad, pues raras veces se aplica una sola estrategia.

**TABLA 4: ESTUDIOS DE CASO DE PRÁCTICAS PROMETEDORAS**

TIPO DE ESTRATEGIA	EJEMPLO
<b>INFLUIR EN LA PERCEPCIÓN PÚBLICA RESPECTO AL PROYECTO U ORGANIZACIÓN</b>	<p>En <b>Marruecos, ALCS</b> emplea varias técnicas para asegurarse de que el público sepa y entienda su importante trabajo. Esto incluye un enfoque estándar para compartir información entre su personal/trabajadores mediante acciones de sensibilización de manera tal que todos estén preparados para describir el trabajo de ALCS de forma consistente, la creación de un boletín que se comparte con el público y los donantes sobre sus esfuerzos para mantener un buen estado sanitario en Marruecos, y el trabajo conjunto y público con científicos locales conocidos y respetados. También realizan esfuerzos para asegurarse de que los medios de comunicación sepan cómo informar sobre su trabajo. Esto incluye establecer contactos confiables con los medios de comunicación, escribir siempre notas de prensa para evitar ser citados de forma errónea y capacitar a miembros de esos medios sobre quiénes son miembros de poblaciones clave y cómo abordar temas como el VIH.</p> <p>En <b>Marruecos, OPALS</b> trabaja de forma pública y accesible con un amplio grupo de beneficiarios en temas que van más allá del VIH para demostrar su valor para la sociedad en su conjunto. Las actividades incluyen cuestionarios sobre salud pública, como el cuestionario sobre el sida de OPALS, que ayuda a los usuarios de cualquier población a entender su propio nivel de conocimientos y riesgos personales respecto al VIH, las ITS y el cáncer de cuello uterino. El cuestionario también mejora sus conocimientos sobre salud sexual y reproductiva, y, al mismo tiempo, familiariza a una audiencia más amplia con los problemas que enfrentan diversos subgrupos, incluidos miembros de poblaciones clave. OPALS también ofrece una amplia gama de servicios de salud basados en el enfoque del autocuidado, como atenciones prenatales, para asegurarse de cubrir las necesidades más amplias de los miembros de poblaciones clave mientras cubren también las necesidades de grupos más grandes, como el de las mujeres embarazadas.</p>

**TABLA 4: ESTUDIOS DE CASO DE PRÁCTICAS PROMETEDORAS**

TIPO DE ESTRATEGIA	EJEMPLO
<p><b>CULTIVAR Y SENSIBILIZAR A ALIADOS EXTERNOS</b></p>	<p>En <b>Líbano</b>, <b>LebMASH</b> organiza cada año una competencia para estudiantes de medicina llamada “¡Rompe el silencio! Dispuestos a ser aliados”. En ella, se incentiva a que los estudiantes de medicina trabajen de forma más abierta en artículos de investigación con revisión por pares referidos a la salud de poblaciones clave. El ganador obtiene un acuerdo de asociación con GLMA USA (una asociación de profesionales de la salud que luchan por la igualdad de la comunidad LGTB) y participa en la conferencia anual de GLMA para aprender de colegas aliados en los Estados Unidos. Luego, el ganador retorna para presentar lo aprendido a sus compañeros y profesores. En algunos casos, el ganador también recibe atención de los medios de comunicación, lo que normaliza y celebra los servicios sanitarios para miembros de poblaciones clave.</p> <p>En <b>Argelia</b>, <b>AIDS Algérie</b> y <b>El Hayet</b> trabajan de manera conjunta con el gobierno de dicho país para diseñar e implementar programas para poblaciones clave. Estos programas son codiseñados con el Ministerio de Salud con la finalidad de cumplir con las metas del país relativas al VIH, y las actividades reciben permiso explícito, lo que incluye cartas que los promotores comunitarios pueden llevar consigo donde se indica el propósito de su trabajo.</p> <p>En <b>Argelia</b>, la <b>APCS</b> es inclusiva y trabaja con una amplia gama de grupos de interés para mantener seguros a sus trabajadores. Sensibilizan a líderes religiosos, miembros de servicios uniformados, funcionarios electos y otras ONG para que esos grupos entiendan el trabajo de la APCS y su importancia estratégica para la salud de todos los argelinos.</p> <p>En <b>Egipto</b>, el <b>programa Freedom</b> organiza reuniones para compartir hechos sobre poblaciones clave con líderes religiosos. Ello incluye presentárselos a familiares de miembros de poblaciones clave (por ejemplo, padres e hijos) para ayudarlos a ver a las poblaciones clave como parte de la sociedad y como seres humanos completos y no solo como un conjunto de “comportamientos”. Como parte de esos esfuerzos, líderes religiosos participaron en el desarrollo de la Declaración del Cairo de líderes religiosos en los Estados Árabes para responder a la epidemia del VIH/sida (actividad dirigida por FHI 360). Este documento fue firmado por líderes musulmanes y cristianos de toda la región, y describía su compromiso de entender el valor de cada ser humano.</p>

**TABLA 4: ESTUDIO DE CASO DE PRÁCTICAS PROMETEDORAS**

TIPO DE ESTRATEGIA	EJEMPLO
<p><b>PROTEGER OFICINAS, CENTROS DE ACOGIDA Y OTRAS INSTALACIONES FÍSICAS</b></p>	<p>En <b>Egipto, Nuor</b> ayuda a miembros de poblaciones clave a sentirse seguros en instalaciones manejadas por el gobierno sin sacrificar su propia seguridad como implementadores. Para ello, sensibilizan a los proveedores de servicios en los establecimientos gubernamentales sobre temas esenciales, como la confidencialidad y la importancia de las poblaciones clave en la respuesta al VIH para garantizar que respetan a los pares que acompañan a miembros de poblaciones clave en los servicios ofrecidos.</p> <p><b>Una organización en Túnez</b> trabaja para garantizar la salud mental de su personal como parte de su enfoque holístico respecto a la seguridad en sus centros de acogida. Los beneficiarios en estos centros experimentan una serie de episodios de estrés y pueden descargar su frustración con el personal. Como resultado, el psicólogo de cada centro no solo trabaja con los beneficiarios (para prevenir estallidos emocionales hacia el personal), sino también con los proveedores de servicios, y les recuerda que su salud mental es un activo importante tanto para ellos mismos como para las metas por las que trabajan.</p> <p>En <b>Túnez, DAMJ</b> trabaja con inmobiliarias aliadas para buscar nuevas ubicaciones para sus oficinas hasta encontrar sitios con menos peligros de parte de vecinos o arrendadores que quizás no apoyen los programas para poblaciones clave.</p> <p>En <b>Egipto, Bedayaa</b> sigue reglas estrictas al recibir a nuevos beneficiarios en sus servicios de pruebas y consejería de VIH, así como en su sistema de referencias. La finalidad es garantizar que nadie que quiera dañar a la organización o a sus beneficiarios pueda ingresar a sus instalaciones. Los potenciales clientes presentan una solicitud en línea y luego deben ser avalados por un miembro del personal existente o por un voluntario. Si un nuevo cliente es aceptado, se pacta una cita de manera tal que limite el contacto con otras personas que reciben servicios para proteger la confidencialidad y evitar que se aglomeren grupos. Por último, los participantes del programa reciben instrucciones sobre conductas apropiadas antes de que visiten las instalaciones por primera vez. Este exhaustivo proceso mantiene seguros a los beneficiarios, al personal, a los voluntarios y a los consultores.</p>
<p><b>DOCUMENTAR DAÑOS PARA LOGRAR TRAZABILIDAD Y ACCIONES DE INCIDENCIA</b></p>	<p>La <b>AFE, que trabaja en toda la región</b>, capacita a periodistas y activistas para informar sin sensacionalismo sobre ataques y violaciones de derechos en contra de poblaciones clave, pero resaltando el hecho de que también son seres humanos, así como sobre los daños a la salud y bienestar colectivos que se originan a causa de los maltratos en contra de poblaciones clave.</p>

**TABLA 4: ESTUDIOS DE CASO DE PRÁCTICAS PROMETEDORAS**

TIPO DE ESTRATEGIA	EJEMPLO
<p><b>MANTENER SEGUROS A LOS TRABAJADORES MIENTRAS REALIZAN ACCIONES DE PROMOCIÓN Y ALCANCE PRESENCIALES O VIRTUALES</b></p>	<p>En <b>Líbano, SIDC</b> adopta varias medidas complementarias para mantener a sus trabajadores seguros durante sus actividades de promoción y alcance. En primer lugar, el proceso de selección de pares garantiza que los promotores comunitarios elegidos puedan cumplir las reglas que rigen esas actividades. En segundo lugar, una vez que son contratados, los pares reciben capacitación para garantizar que entiendan los riesgos y las limitaciones de su trabajo. Esto incluye capacitaciones sobre qué está dispuesto a hacer SIDC para apoyar a sus trabajadores en caso de que se produjera un incidente, lo cual es parte importante de ayudar a decidir a los trabajadores el nivel de riesgo que pueden asumir con tranquilidad. La capacitación también desarrolla la capacidad de los pares para realizar acciones de promoción y alcance de forma segura. Para ello, se cubren temas como la comunicación no violenta y cómo interactuar de forma segura con agentes del orden. Además, cada par recibe una tarjeta de identificación firmada por el Programa Nacional de VIH, lo que permite a los promotores comunitarios demostrar clara y rápidamente que su trabajo tiene el respaldo del gobierno.</p> <p>En <b>Líbano, MENA Rosa</b> garantiza que sus puntos focales en la región MENA tengan la autoestima y la información que necesitan para hablar con personas de diferentes procedencias. La capacitación incluye aprender sobre diferentes estilos de comunicación, trabajo en red y acciones de incidencia, cómo crear relaciones sólidas con grupos de interés y el contexto jurídico local en el que trabaja el punto focal.</p> <p>En <b>Marruecos, AMSED</b> sigue el recorrido de los promotores comunitarios mientras realizan labores de campo para asegurarse de que, en caso de tener problemas de seguridad, la organización pueda intervenir rápidamente. Esto incluye usar teléfonos para seguir la ubicación GPS del personal y reportes frecuentes vía teléfono entre gestores y educadores pares al inicio y al final de las actividades de promoción y alcance.</p> <p>En <b>Argelia, ANISS</b> trabaja con su personal de promoción y alcance para asegurarse de que estén seguros mientras realizan sus actividades. Para ello, planifican rutas con ellos y les permiten decidir la cantidad de productos que van a llevar consigo.</p> <p>En <b>Túnez, ATP+</b> brinda consejería a pares que han sufrido acoso durante sus actividades de promoción y alcance o que experimentan maltratos de parte de sus familiares debido a que participan en un programa para poblaciones clave. La consejería se enfoca en mitigar el daño psicológico de los maltratos y ayudarlos a prevenir o evitar más situaciones de maltrato.</p>
<p><b>DESARROLLAR PROTOCOLOS DE SEGURIDAD FUNCIONALES E INSTITUCIONALIZADOS, ENTRE ELLOS PROTOCOLO ES PARA EMERGENCIAS</b></p>	<p>En <b>Túnez, miembros de M-Coalition</b> solicitaron fondos a la coalición internacional Dignity for All (Dignidad para todos) para hacer frente a un patrón de robos que afectaban su organización, y los consiguieron. Los fondos permitieron cubrir medidas de seguridad físicas mejoradas.</p> <p>En <b>Marruecos, ALCS</b> institucionalizó las expectativas de un adecuado comportamiento del personal con un código de ética que todos los trabajadores deben firmar cuando empiezan a trabajar con la organización. Este código previene maltratos por parte de los beneficiarios o conductas inadecuadas por parte del personal que podrían llevar a un incidente de seguridad. Ello incluye estatutos de confidencialidad, anonimato y gestión adecuada de datos. Para asegurarse de que el código se tome en serio, está estipulado en el contrato de cada persona que se une a la organización y se vuelve a revisar en todas las reuniones organizacionales grandes.</p>

**TABLA 4: ESTUDIOS DE CASO DE PRÁCTICAS PROMETEDORAS**

TIPO DE ESTRATEGIA	EJEMPLO
<p><b>MANTENER SEGUROS LOS DATOS Y LAS COMUNICACIONES</b></p>	<p>En <b>Egipto</b>, <b>FHI 360</b> instituyó códigos identificadores únicos (CIU) para garantizar que los datos referidos a miembros de poblaciones clave no se puedan utilizar para identificar a las personas. A todos aquellos encargados de manejar datos se les pidió firmar un código de ética y se tomaron medidas inmediatas cuando ocurrían violaciones a la seguridad de los datos, lo que incluía volver a capacitar a los trabajadores tanto como fuese necesario.</p>
<p><b>TRANSVERSAL: SEGURIDAD DIGITAL</b></p>	<p>Junto con otras organizaciones en la región MENA, <b>AFE</b> es parte de un comité consultivo en Facebook. Mediante este mecanismo, las organizaciones pueden brindar información directamente a administradores de Facebook sobre personas o páginas que incitan a la violencia en contra de miembros de poblaciones clave en la región MENA.</p>
<p><b>TRANSVERSAL: COVID-19</b></p>	<p>En <b>Egipto</b>, <b>Caritas</b> ha iniciado grupos de apoyo virtuales para implementadores de programas para poblaciones clave para ayudarlos a manejar la crisis por la COVID-19. Esos grupos de apoyo se reúnen virtualmente usando Zoom y, adicionalmente, reciben apoyo psicológico mediante una línea de ayuda por la que comparten información correcta sobre el virus y, al mismo tiempo, ayudan a los trabajadores y a los beneficiarios a entender sus propios temores y ansiedades.</p>



### Recomendaciones para responder a retos de seguridad

La revisión de otras experiencias, las visitas de inspección en terreno y los talleres sobre seguridad son recomendaciones para el desarrollo de estrategias para ayudar a los programas actuales y futuros para y con poblaciones clave en la región LAC a mejorar los temas de seguridad.

No todas las estrategias son correctas o necesarias para todos, principalmente debido a que la naturaleza de los programas de VIH y los contextos locales difieren de un implementador a otro. Aquí se han dividido las estrategias de seguridad utilizadas por implementadores de programas en siete ámbitos:

#### 1.- **Hacer de los principios y enfoques de los programas de VIH los cimientos de los esfuerzos de seguridad**

Las respuestas a desafíos de seguridad deberían seguir los mismos principios y enfoques de buenas prácticas que los demás aspectos de los programas de VIH. Como ejemplos tenemos:

- **No hacer daño.** Priorizar el bienestar de los implementadores de los programas, así como asegurarse de que las acciones no empeoren la situación, principalmente para aquellos que ya han sufrido daños, tanto a corto como a largo plazo.
- **Nada sobre nosotros sin nosotros.** Asegurarse de que los esfuerzos de seguridad sean informados y dirigidos por los propios implementadores de programas, incluidos miembros de poblaciones clave que implementan programas.
- **Enfoque basado en derechos.** Asegurarse de que los derechos y la dignidad de los implementadores de programas estén protegidos y sean respetados, y de que las respuestas, por ejemplo, no les exijan dejar de ser ellos mismos para mantener su seguridad.
- **Enfoque dirigido por el propio país.** Asegurarse de que las decisiones las tomen organizaciones locales/nacionales (cuando sea adecuado y útil, con el apoyo de grupos de interés regionales e internacionales).

## 2.- Hacer de la seguridad una prioridad y financiarla de forma explícita

La seguridad no debe darse por hecho, ni dejarla al azar en programas para PC, se debe considerar desde la fase de formulación de un proyecto. En la sección de evaluación de riesgos del proyecto, el postulante debe identificar riesgos prioritarios y la propuesta debe detallar actividades para responder a dichos riesgos. El **Anexo A** ofrece ejemplos de desafíos de seguridad que las organizaciones pueden revisar y usar tomando en cuenta los riesgos que ellas enfrentan

### PRESUPUESTO DE SEGURIDAD

La inversión inicial para la planificación y prevención es significativamente más fácil y más rentable que tomar medidas reactivas (como reubicar una oficina). Separar fondos para apoyar a los promotores comunitarios u otros que son víctimas de daños, por ejemplo, para cubrir gastos de atención médica y psicológica en caso de violencia, permite acciones inmediatas cuando ocurren crisis y les demuestra a los trabajadores que una organización está comprometida con su bienestar.

Las garantías de seguridad deberían ser una prioridad organizacional y un componente esencial de todos los programas de VIH para y con poblaciones clave. Al ser así, las actividades de seguridad deberían tener partidas presupuestarias específicas (**Presupuesto de seguridad**). Dichas garantías no son un lujo ni un adicional, sino una necesidad. Cuando las actividades para promover la seguridad no están incluidas explícitamente en las solicitudes de propuestas dirigidas a donantes, es importante incidir en que sean incluidas en los presupuestos y planes de trabajo. Incluir la seguridad en los presupuestos apoya la idea detrás de las recomendaciones de directrices normativas (como las directrices y herramientas para la implementación de programas para poblaciones clave de la Organización Mundial de la Salud) de que la prevención y la acción en respuesta a la violencia contra poblaciones clave es fundamental para permitir respuestas eficaces al VIH <sup>17, 18, 19, 20, 21</sup>.

### 3.- Un ambiente de trabajo seguro también es responsabilidad del empleador

Se deben afrontar varias brechas para garantizar un ambiente seguro para los implementadores de programas para poblaciones clave, ya sea que se trate de oficinas o centros de salud fijos, o en campo. Muchos donantes no financian actividades de seguridad para programas de VIH y, en algunos casos, las organizaciones que buscan cubrir con beneficios de seguridad estructural (políticas laborales) a sus trabajadores, no cumplen necesariamente con sus necesidades. El resultado, con mucha frecuencia, es que los trabajadores terminan siendo responsables de su propia seguridad.

Sin embargo, normas mundiales exigen que los empleadores tengan la responsabilidad y el deber ético de preocuparse por garantizar la seguridad de sus empleados (por ejemplo, las directrices de la Organización Internacional del Trabajo)<sup>22</sup>. En el caso de una OSC con recursos limitados, los donantes necesitan ser defensores más acérrimos de la seguridad en los programas y poner a disposición medios para que las organizaciones implementadoras presupuesten y planifiquen la seguridad, para así poder cumplir con su deber de velar por sus empleados. El hecho de presentar organizaciones exitosas y responsables como ejemplos positivos no solo puede hacerlas recibir los elogios que merecen, sino que también puede influir en el trabajo de campo.

#### TABLA 5: EVALUAR LAS AMENAZAS Y LIMITAR LA CAPACIDAD DE LOS AGRESORES

Un enfoque sistemático para **evaluar las amenazas**<sup>23</sup> incluye plantearse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué hechos giran en torno a la amenaza?
2. ¿Existe algún conjunto de amenazas que se volvieron más sistemáticas o frecuentes con el tiempo?
3. ¿De donde provienen las amenazas?
4. ¿Cuál es el objetivo de la amenaza?
5. ¿Cree que la amenaza sea grave?

Las amenazas se pueden contrarrestar al identificar y eliminar (cuando sea posible) **lo que un agresor necesita**<sup>24</sup> para ejecutar un acto de violencia

- **Acceso:** a la potencial víctima/organización ya sea física o virtualmente
- **Recursos:** cualquier cosa que se pueda usar para ejecutar el ataque (información sobre la ubicación o debilidades de la víctima, armas, transporte, dinero, etc.)
- **Impunidad:** legal y/o social
- **Motivo:** razón para atacar

## 4.- Planificar con antelación y asegurarse de que todos conozcan el Plan

Se deberían identificar y mapear cuidadosamente las medidas de prevención y respuesta para la seguridad dentro del plan de seguridad de una organización, el mismo que debe ser desarrollado, conocido y apropiado por todos los miembros de la organización o institución. El plan debería ser racionalizado, sistemático y basarse en pruebas del contexto local correspondiente. Debería identificar las amenazas y riesgos críticos de seguridad, y proporcionar una guía clara, con pasos secuenciados, sobre las acciones que se deberían tomar, así como quién y cuándo debería tomarlas. Un plan exitoso complementa los planes de emergencia de los socios clave, como los centros de salud para el VIH que acogen sin inconvenientes a poblaciones clave.

El plan también debería responder a las amenazas más graves e incluir acciones diseñadas para limitar la capacidad de un agresor para ejecutar actos violentos. En la **Tabla 5** puede ver más sobre cómo evaluar la gravedad de una amenaza e identificar los recursos que un agresor necesita para cometer el abuso.

Por último, un buen plan de seguridad necesita decisiones sistemáticas sobre qué amenazas específicas son prioritarias. Para ello, se deben identificar las que representan mayor riesgo para la organización (por ejemplo, no solo que sean graves, sino que, además, tengan el mayor impacto). Dado que no será posible tomar a la vez todas las medidas deseadas para mejorar la seguridad, se debe responder primero a los retos de seguridad más apremiantes.

En la **Figura 3** se incluye una fórmula para identificar los retos de seguridad prioritarios. Para ello, se debe determinar el riesgo de daños resultantes específicos que la organización crea que puedan ocurrir. Además, incluye un ejemplo.

**FIGURA 3: FÓRMULA PARA DETERMINAR EL RIESGO DE QUE CIERTO DAÑO ESPECÍFICO OCURRA**



### EJEMPLO

Elija un riesgo específico (ubicación, actividad, persona):

A nuestra OSC le preocupa que nuestras promotoras comunitarias sean atacadas físicamente al realizar actividades de promoción y alcance en bares.

Piense en las amenazas que hacen que el riesgo sea más o menos probable:

Se han llevado a cabo casos de maltrato verbal, incluidas amenazas de violencia física, desde que el proyecto empezó y recientemente han aumentado (sistemáticos/frecuentes). Los agresores muchas veces son los dueños de los bares (quienes lanzan la amenaza), quienes no quieren que se realicen actividades de promoción y alcance en sus negocios (objetivo).

Señale sus vulnerabilidades:

Las actividades de promoción y alcance las realizan trabajadoras sexuales, de quienes se piensa que es poco probable que reporten maltratos (impunidad para los agresores). Las actividades de promoción y alcance se realizan, por lo general, en la noche (recursos – su ubicación es conocida). Se trasladan a pie (facilidad para cometer un ataque). Los dueños de los bares no quieren que las promotoras comunitarias promuevan que las trabajadoras sexuales usen preservativos porque creen que sus clientes van a pagar menos (motivo).

Señale sus capacidades:

Las promotoras comunitarias portan carnets de identificación que muestran que están conectadas con un cooperante, la autoridad local o la misma organización e incluyen un número de teléfono para contactarse con un policía capacitado localmente, salen en pares, tienen teléfonos prepago en caso de que ocurran problemas, tienen un mensaje no controversial para describir su trabajo, su ubicación se rastrea mediante un registro y GPS, tienen refugios seguros en cada vecindario en el que trabajan porque son conocidas y respetadas por otras trabajadoras sexuales.

Decida qué hacer:

Teniendo en cuenta todos estos factores, decidan si las capacidades para prevenir que el daño ocurra son suficientes para superar las amenazas y vulnerabilidades. Si no es así, desarrollen un plan de seguridad que ayude a disminuir las vulnerabilidades (de ser posible) y a aumentar las capacidades. Por ejemplo, el programa puede sensibilizar a los dueños de bares para que disminuyan sus conductas abusivas o puede decidir trasladar sus actividades de promoción y alcance a otro lugar al que acudan trabajadoras sexuales. otra estrategia puede ser el envío de una carta oficial por parte del financiador o la organización mencionando la importancia de las acciones de prevención y el reconocimiento como un aliado para esto.

## 5.- Debatir explícitamente sobre el nivel de riesgo aceptable organizacional e individualmente

Las actividades para mejorar la seguridad deberían tomar en cuenta que cada persona, organización y programa tiene diferente nivel de comodidad y tolerancia al riesgo. Por ejemplo, el plan de seguridad de una organización no se debería basar únicamente en la percepción de riesgo del director que, a título personal, podría estar más acostumbrado o preparado para enfrentar amenazas. Siendo realistas, en entornos hostiles, es probable que todo el trabajo con poblaciones clave esté asociado a cierto grado de riesgo. No obstante, nadie se debería ver forzado a tomar riesgos con los que no se sienta cómodo. Todos los trabajadores deberían tener la oportunidad de meditar al respecto y expresar con qué se sentirían cómodos a título personal (de preferencia, antes de que ocurra un incidente de seguridad). Ejemplos de opciones incluyen aceptar el nivel de riesgo, reducirlo, compartir el riesgo o evitarlo<sup>25</sup>. Una vez que se entiendan los distintos niveles de percepción de riesgo, las personas y las organizaciones en las que trabajan podrán tomar decisiones informadas sobre cómo responder a riesgos reales que se identifiquen.

Cuando los entornos cambian, los riesgos también cambian. Eso significa que las conversaciones sobre la identificación de riesgos deberían ser continuas, y se debería debatir sobre los niveles aceptables de riesgo y ayudar a los trabajadores a entender lo que la organización hará para ayudar a mitigar los riesgos. Por ejemplo, durante la crisis por la COVID-19, el riesgo de participar en esfuerzos de promoción y alcance cambió dramáticamente. Con ello, las personas más propensas a sufrir graves complicaciones por la infección estaban expuestas a mayor riesgo durante sus actividades de promoción y alcance que aquellas sin afecciones subyacentes. Como estos riesgos eran nuevos, era importante para las organizaciones ayudar a sus trabajadores a evaluar sus propios riesgos y luego decidir con qué nivel de riesgo se sentían cómodos, idealmente con el apoyo de sus organizaciones para que se les asignen otras tareas en caso de que consideraran que las acciones de promoción y alcance presenciales eran demasiado riesgosas.

## 6.- Trabajar siendo conscientes tanto de los riesgos reales como de las causas subyacentes (incluido el marco jurídico)

Las respuestas a incidentes de seguridad necesitan tomar como base no solo las causas inmediatas (los desencadenantes), sino también los factores que influyen a largo plazo (las causas de fondo). Del mismo modo, las respuestas se deben adaptar al contexto específico en el que ocurren los retos (cultural, político, jurídico, etc.). Conforme se mencionó en los Ejemplos de puntos de decisión de la Sección 3 de la Herramienta 1, algo puede ser factible y eficaz en un contexto (como dialogar con la policía), pero causar daños en otro.

Un componente importante para entender los riesgos y sus causas consiste en revisar el marco jurídico de un país para determinar qué actividades, de ser el caso, pueden ser objeto de escrutinio respecto al cumplimiento de las leyes, así como para entender y ser capaces de explicar sus derechos como implementador de un programa. Esa información se debería compartir ampliamente con los trabajadores que también reciben capacitación sobre cómo explicar sus derechos a las autoridades locales u otros que puedan tener preguntas sobre sus actividades.

## 7.- Reconocer las diferentes vulnerabilidades y capacidades de cada trabajador al planificar la seguridad

Las respuestas de seguridad se deben generar teniendo siempre presente que el personal y los voluntarios de programas de VIH que también son miembros de poblaciones clave se enfrentan a una doble vulnerabilidad, pues es tanto en su vida profesional como personal. Este también es el caso de personas con VIH y aquellas indocumentadas o miembros de comunidades de refugiados. Todas las personas que trabajan en programas para poblaciones clave tienen distintas vulnerabilidades y capacidades que se deberían tomar en cuenta en lugar de usar un enfoque único para todos. Es especialmente importante considerar las cuestiones relacionadas con:

- **Género.** Por ejemplo, en algunos contextos, miembros del personal que sean mujeres cisgénero<sup>26</sup>, personas trans u hombres cisgénero con más expresiones de género femenino pueden ser particularmente vulnerables a la VBG en la implementación de programas de VIH y, por ello, pueden necesitar más y/o distintas medias de prevención y respuesta en comparación con otros colegas. Las dinámicas de poder al interior de las organizaciones también se pueden ver afectadas por cuestiones de género y se debería prestar especial atención a asegurar que no ocurran casos de acoso sexual en el centro de trabajo.

---

<sup>26</sup> Cisgénero se refiere a personas cuya identidad de género se alinea con el sexo asignado al nacer. Una persona que se ve a sí misma como mujer y a quien se le asignó el sexo femenino al nacer es una mujer cisgénero

- **Edad.** Por ejemplo, pueden existir dinámicas de poder dentro de la organización que favorezcan a trabajadores mayores o menores. También es probable que la edad de un trabajador tenga un impacto sobre las amenazas que reciben en sus actividades de promoción y alcance: los jóvenes son más vigilados por los policías en algunas zonas, sobre todo en periodos de convulsión política.

- **Diferentes grupos y subgrupos de poblaciones clave.** Se deben considerar varios aspectos:

- **Entre poblaciones clave.** Por ejemplo, los miembros del personal que trabaje con poblaciones clave específicas (como los usuarios de drogas) necesitarán respuestas a retos de seguridad adaptadas a preocupaciones relacionadas con sobredosis, interacción de drogas y prácticas seguras para inyectarlas. Además, algunas poblaciones clave pueden enfrentar retos únicos en las respuestas a incidentes (por ejemplo, las personas trans quizás no tengan documentación oficial y no sean capaces de presentar una denuncia oficial).

- **Al interior de los programas para poblaciones clave.** Por ejemplo, los problemas de seguridad pueden ser diferentes según las acciones de promoción y alcance con hombres que tienen sexo con hombres sean en zonas rojas, en residencias o en línea.

- **Múltiples vulnerabilidades.** Por ejemplo, los trabajadores que apoyan a personas que pertenecen a más de un grupo de poblaciones clave pueden ser vulnerables a múltiples retos de seguridad y necesitan un conjunto especial de respuestas. Así, los trabajadores que ayudan a trabajadoras sexuales usuarias de drogas pueden necesitar llevar consigo varios productos (jeringas, preservativos, etc.) que podrían incrementar el riesgo de ser arrestados o detenidos.

- **Diferentes estatus legales.** Esto incluye consideraciones para personas que puedan estar en un país sin contar con documentación en regla o aquellas con antecedentes penales que podrían enfrentar penas más duras si interactúan con el sistema judicial.

## 8.- Conocer a todos los grupos de interés y no solo a los aliados evidentes

Es fundamental intentar llegar a las personas e instituciones directa o indirectamente relacionadas con los retos de seguridad. Esto puede implicar generar relaciones con grupos de interés como las fuerzas del orden, líderes religiosos y líderes comunitarios. Estas alianzas pueden tomar tiempo y requerir mucha paciencia, pero pueden conducir a grandes beneficios, como cuando esos grupos de interés se convierten en miembros de los equipos locales de respuesta a emergencias en lugar de opositores. Tomarse el tiempo de generar lazos personales y aprender de otros grupos que trabajan con distintas comunidades es una táctica útil.

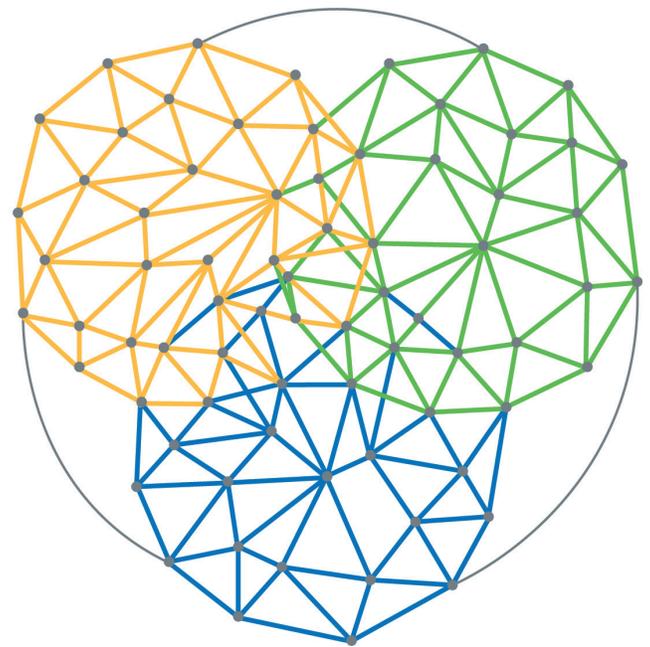
## 9.- Identificar integralmente las amenazas (físicas, digitales y psicológicas) y las estrategias de seguridad

Los retos de seguridad en comunidades de poblaciones clave y programas de VIH raras veces son unidimensionales. Además, también cambian con el tiempo y, al ser así, las respuestas deben ser:

- **Holísticas:** abordar la seguridad física, psicosocial y digital, como lo sugiere la organización Tactical Technology Collective [ **ver Figura 4**]<sup>27</sup>. Las respuestas deberían implicar tanto iniciativas hacia el interior (como desarrollar y comunicar un plan de emergencia) como hacia el exterior (como construir relaciones con grupos de interés locales).
- **Integrales:** usar un enfoque multinivel y multidimensional [ **Ver Figura 5**]<sup>28</sup>.
- **Flexibles:** tener el potencial de modificar planes y adaptarlos de forma rápida y eficiente, como cuando se debe responder a un cambio repentino en el clima de seguridad.

**FIGURA 4: A ENFOQUE HOLÍSTICO RESPECTO A LA SEGURIDAD**

-  **SEGURIDAD FÍSICA**  
Amenazas a nuestra integridad física.  
Amenazas a nuestras casas, edificios, vehículos.
-  **SEGURIDAD PSICOSOCIAL**  
Amenazas a nuestro bienestar psicológico.
-  **SEGURIDAD DIGITAL**  
Amenazas a nuestra información,  
comunicación y equipos.
-  Análisis holístico de la seguridad, estrategias y tácticas

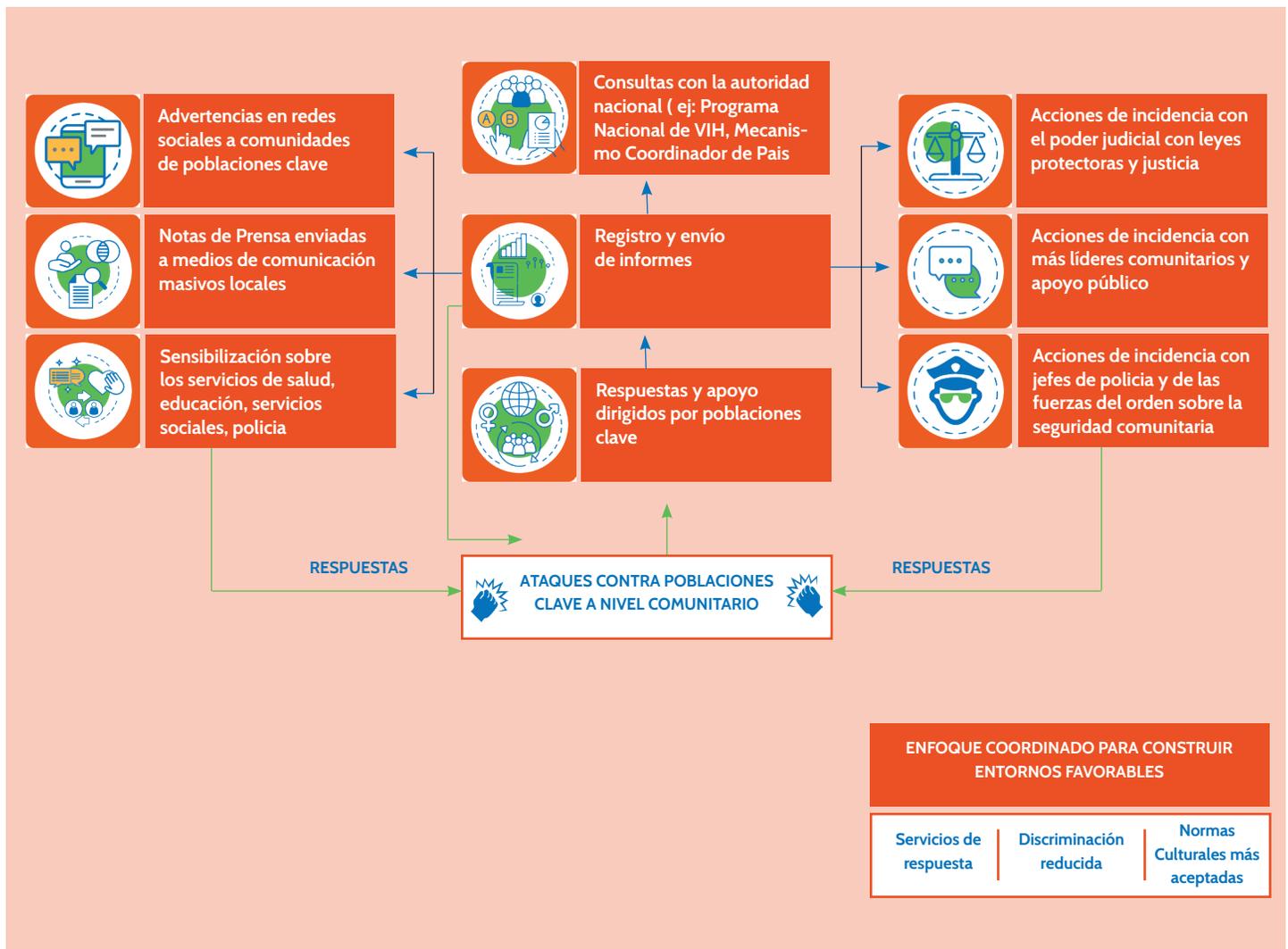


27.- Fuente: Tactical Technology Collective. Holistic Security: A Strategy Manual for Human Rights Defenders. Berlín: Tactical Technology Collective; 2016.

## 10.- Estar unidos, trabajar en coalición y aprender unos de otros

Esté consciente de la seguridad como un tema colectivo. Si bien cada programa para poblaciones clave u organización implementadora enfrenta retos de seguridad distintos, algunos sí se solapan. Compartir retos, casos de éxito y preguntas constituye una oportunidad para aprender (y reflexionar de forma crítica) de otras experiencias, estrategias y recursos que luego se pueden aprovechar para fortalecer las respuestas a retos de seguridad.

**FIGURA 5: A ENFOQUE INTEGRAL RESPECTO A LA VIOLENCIA AL INTERIOR DE LOS PROGRAMAS<sup>29</sup>**



**29** Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), IREGT: Red Mundial de Mujeres Trans y VIH, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Centro de Excelencia para la Salud Trans de la UCSF, Escuela de Salud Pública Johns Hopkins Bloomberg, Organización Mundial de la Salud, Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida (ONUSIDA) & Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Implementación integral de programas de VIH e ITS con personas transgénero. Guía práctica para las intervenciones de colaboración. Nueva York: PNUD; 2016.

# LISTADOS DE VERIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SEGURIDAD

### Propósito y Contenido

Esta herramienta explica cómo usar los listados de verificación para ayudar a los implementadores de programas a explorar y planificar sistemáticamente cómo responder a sus necesidades de seguridad. Incluye preguntas sobre estrategias clasificadas en siete áreas de la seguridad (descritas con mayor detalle en la **Sección 3 de la Herramienta 1**), así como preguntas transversales sobre preparación para emergencias, seguridad digital y la COVID-19.



Cómo usar los listados de verificación



Identificación previa de necesidades y oportunidades



Cómo completar la lista de verificación



Consideraciones a lo largo del proceso



Escenarios para probar respuestas existentes a retos de seguridad

## HERRAMIENTA 2



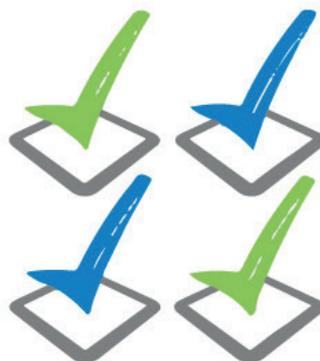
### Cómo usar los listados de verificación

Esta lista fácil de usar presenta preguntas directas para ayudarlos a planificar e implementar acciones para mejorar su seguridad al trabajar en programas de VIH para poblaciones clave.

La herramienta está diseñada para complementar y no para reemplazar las estrategias y políticas más detalladas de las organizaciones en áreas como la seguridad, los recursos humanos, la gestión de riesgos y la protección para garantizar que se aborde toda la gama de problemas de seguridad.



### Listados de verificación para la evaluación de riesgos



2022

## HERRAMIENTA 2



### Identificación previa de necesidades y oportunidades

Evaluar las necesidades de seguridad antes de implementar la **Herramienta 2**. Dicha evaluación podría implicar contratar a un experto que ayude a identificar y luego informar a su organización sobre las preocupaciones de seguridad apremiantes que representen un riesgo para su programa o personal.

La evaluación puede incluir una revisión de detalles relevantes de la legislación penal y ejemplos de cómo otros implementadores de programas han respondido a esas leyes, información de contacto de aliados locales en la policía y otros organismos de las fuerzas del orden que puedan asistir a su grupo, cualquier zona roja en la que las actitudes sociales predominantes sean particularmente hostiles y podrían poner en peligro las actividades de promoción y alcance, y un mapeo de casos recientes de violencia en su área que podrían estar vinculados a amenazas a su programa u organización. Sin embargo, una evaluación de necesidades no es una exigencia, y las organizaciones quizás ya sean conscientes de sus principales riesgos y potenciales aliados gracias a los años que vienen implementando programas o a su monitoreo activo de incidentes de seguridad.

## HERRAMIENTA 2



### Cómo completar la lista de verificación

Los trabajadores clave involucrados en revisar la lista de verificación y las actividades de implementación de respuestas a las brechas identificadas son los miembros de un equipo de gestión de la seguridad. Si ese equipo no existe, el primer paso en este proceso es crearlo (ver el cuadro titulado **Equipo de gestión de la seguridad**).

Una vez que el equipo se haya conformado, deberían acordar en conjunto cuándo usarán la lista de verificación. La pueden usar de forma periódica como parte de la planificación rutinaria de seguridad de su organización o programa. Por ejemplo, podrían revisar la lista cada seis meses en una reunión del equipo de gestión de la seguridad. También se puede usar cuando ocurra un incidente de seguridad específico o cuando empiece a suceder de manera más frecuente para ayudarlos a pensar sistemáticamente en opciones para mitigar futuros daños.

Cada vez que se use la lista de verificación, se debería completar en un espacio seguro y privado en el que sea posible hablar abiertamente. Dado que la Herramienta 2 está diseñada para servir de base para las políticas y procedimientos que registrarán las actividades en cualquier lugar en el que se diseñe, implemente y monitoree un programa, el equipo de seguridad debería visitar esos lugares o hablar con representantes de esos sitios para entender mejor las necesidades y los retos únicos en diferentes contextos.

### EQUIPO DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD

#### MIEMBROS

El tamaño y la composición de este equipo variará dependiendo del tamaño de su organización. Cada organización debería identificar un **punto focal de seguridad**, alguien que coordine la respuesta organizacional, que haya sido capacitado en seguridad y que sensibilice y actualice a sus colegas sobre políticas internas en materia de seguridad. Idealmente, el equipo de gestión de la seguridad debería incluir:

- Punto focal de seguridad
- Una persona de la alta dirección (o una persona con poder de decisión)
- Uno o dos miembros del personal de diferentes niveles de la organización
- Alguien experto en tecnologías de la información en caso de que se debata sobre seguridad digital

#### RESPONSABILIDADES

Más allá de completar la lista de verificación, los deberes del equipo de gestión de la seguridad deberían incluir tomar decisiones estratégicas sobre la implementación de políticas de seguridad, desarrollar procedimientos para ello y coordinar dicha implementación.

Quienes completen las diversas secciones de la lista de verificación deben leer todas las preguntas de la columna B. Si necesitan más aclaraciones respecto a alguna pregunta, remítanse a la columna C, que es donde aparecen. Después de cada pregunta, coloquen “1” debajo de *sí*, *no*, *de cierto modo* o *no aplica* para indicar la respuesta que mejor se alinea con la realidad de su organización.

- **Sí:** Esta respuesta indica que la organización implementa de forma rutinaria esta estrategia. Por ejemplo, en la pregunta 1, que dice “¿La organización emprende acciones para hacerse visible al público y proyectar una imagen positiva?”, si la organización tiene una campaña continua para ser visible de una forma positiva, entonces se tendría que poner “1” debajo de *sí*.
- **No:** Esta respuesta indica que la organización nunca ha aplicado esta estrategia y que actualmente no la implementa. Por ejemplo, en la pregunta 1, que dice “¿La organización emprende acciones para hacerse visible al público y proyectar una imagen positiva?”, si la organización nunca ha realizado actividades para tener una visibilidad pública positiva, entonces se tendría que poner “1” debajo de *no*.

En la columna que está después de las posibles respuestas *sí/no*, hay espacio para que la persona que complete la encuesta explique esa respuesta en el campo notas. Para más detalles, revise la explicación que se ofrece en Notas.

#### NOTAS:

Si bien no es indispensable que las organizaciones completen la columna de *notas* después de cada pregunta, hacerlo les ayudaría a tomar decisiones sobre los siguientes pasos a seguir, especialmente si seleccionan la respuesta de *cierto modo* y desean brindar detalles que expliquen su elección.

## HERRAMIENTA 2



### Consideraciones a lo largo del proceso: comunicación, confidencialidad y revisión

Es importante que el equipo de gestión de la seguridad se comunique de forma constante con otros trabajadores de la organización y que tenga oportunidad de recibir retroalimentación y preguntas de parte de ellos.

Si bien esa no es la única actividad del equipo de gestión de la seguridad, en lo que respecta a la **Herramienta 2**, el equipo debería compartir los resultados obtenidos tras haber completado la lista de verificación, los próximos pasos para abordar las brechas y cualquier información actualizada (como cambios en los procedimientos de emergencia o información de contacto del punto focal de seguridad) apenas estén disponibles.

Al comunicarse con otros que trabajan en el programa o con audiencias externas sobre casos de violencia (inclusive cuando se usa esta información para completar la lista de verificación), deben respetar la confidencialidad. Para ello, los datos identificativos se deben mantener de la forma más privada posible. El principio de “no hacer daño” debería ser el pilar de (1) todas las decisiones en cuanto a qué información sobre incidentes específicos se debería compartir, cómo, qué tanto y con quién, así como de (2) las acciones que se ejecuten al completar la lista y cada vez que se apoye a víctimas de violencia.

Como sucede con cualquier herramienta, la utilidad de la lista de verificación se determinará según la forma en que se use. Cada vez que el equipo de gestión de la seguridad use la lista de verificación, consideren incluir tiempo para debatir sobre la propia herramienta. Pueden actualizarla y revisarla tanto como lo requieran para que se adapte mejor a sus necesidades y a su contexto local.

## HERRAMIENTA 2



### Escenarios para probar respuestas existentes a retos de seguridad

Tras completar los listados de verificación (que solo permite responder **sí, no**) puede resultarles útil analizar los escenarios que se plantean a continuación para determinar de forma más práctica y aplicada si las políticas y procedimientos con los que cuentan son suficientes para manejar cada uno de esos casos.

También pueden añadir sus propios escenarios para debatir al respecto, tomando como base lo que haya estado sucediendo en su comunidad y cerca de ella.

Sus respuestas a estos escenarios también los pueden ayudar a pensar de manera más concreta en el contenido que deben incluir en cualquier política o procedimiento de seguridad nuevo que la lista de verificación les haya permitido notar que necesitaban.

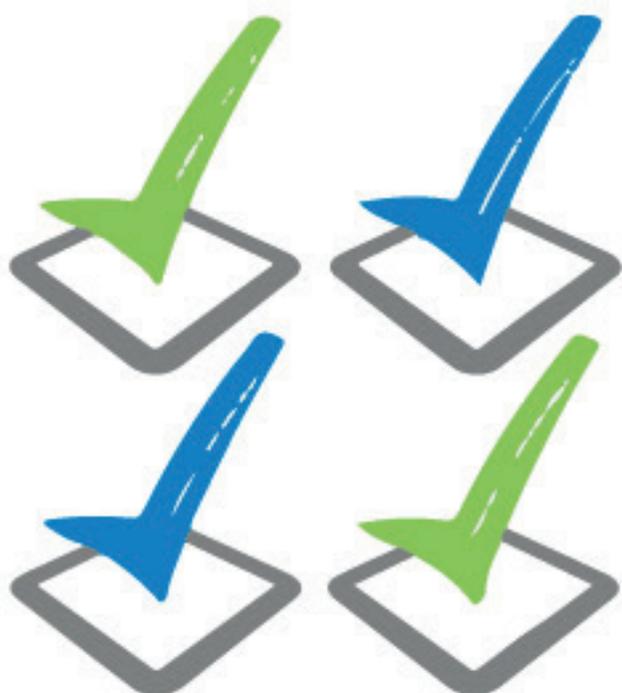
Por cada ejemplo que se muestra a continuación, **pregúntense ustedes mismos “¿qué haríamos como organización si...?”**. En el Anexo B pueden ver ejemplos de soluciones después de haber reflexionado para generar la suya. No existe una respuesta correcta única, pues todo dependerá de su contexto.

1. La situación de seguridad local repentinamente se empeora mucho más, con reportes diarios de maltrato verbal/físico en contra de beneficiarios miembros de poblaciones clave que participan en nuestro programa de VIH.
2. Necesitamos usar el presupuesto del programa para responder a necesidades urgentes de seguridad (ej.: seguridad para la oficina, programas informáticos para proteger archivos en línea), pero, si lo hacemos, no tendremos suficientes fondos para cumplir nuestras metas originales..
3. Un trabajador informa haber sido acosado por otro trabajador.
4. Un promotor comunitario es arrestado mientras distribuía preservativos y está siendo retenido por la policía.
5. Después de una actividad de promoción y alcance relacionada con el VIH en una comunidad de poblaciones clave, un beneficiario publica fotografías de los promotores comunitarios y los miembros de la comunidad en Facebook, y los etiqueta.
6. La oficina es allanada por la policía y se llevan todos los archivos y computadoras.
7. Sale impreso en el periódico un artículo hostil sobre su organización donde aparece la dirección de su centro de salud y se incluyen fotografías de dos miembros de su personal clínico.
8. Un promotor comunitario par de su organización es chantajeado por un beneficiario que lo amenaza con decirles a los padres del promotor que es gay.

Desarrollen su propio escenario sobre la base de las principales preocupaciones que existen en su propio contexto.

# Listados de verificación

para la evaluación de riesgos



### Listados de verificación para la evaluación de riesgos

Uno de los mayores factores de vulnerabilidad frente al VIH se relaciona con el estigma y la discriminación hacia la enfermedad y hacia las principales poblaciones clave: personas viviendo con VIH/SIDA (PVVS), hombres que tienen sexo con otros hombres (HSH), personas que se inyectan drogas (PQID), mujeres trabajadoras sexuales (MTS) y personas transgénero (PT) y, más recientemente, población migrante irregular. Al igual que en otras regiones del mundo, los liderazgos comunitarios de América Latina y el Caribe con trabajo en VIH y a la defensa y promoción de los Derechos Humanos de estas poblaciones están expuestos a riesgos y amenazas asociados con las actividades desarrolladas con dichas poblaciones clave.

La caja herramienta se desarrolló debido a las crecientes preocupaciones de seguridad y protección de muchos socios que colaboran con la entonces Alianza Internacional contra el VIH/Sida, LINKAGES y otros miembros del Treatment Action Group (TAG) que implementan programas para y con poblaciones clave. Sin embargo, gran parte del contenido de las herramientas son relevantes a nivel mundial, y depende de cada implementador determinar si alguna práctica, recomendación o recurso es apropiado para su entorno. Esta caja de herramientas sirvió también como base para el desarrollo del documento “Protección y seguridad para organizaciones que trabajan con poblaciones clave para fortalecer los programas de VIH en el Medio Oriente y África del Norte (MENA)” en 2020.

La iniciativa Estratégica de Comunidades, Derechos y Género (CRG) y la Plataforma LAC, consideran de vital importancia contar con una herramienta similar adaptada a los países de América Latina y El Caribe, dados los riesgos que líderes y lideresas enfrentan en su trabajo con las poblaciones clave. Por tal motivo, la presente propuesta busca adaptar las herramientas descritas previamente al contexto regional de participación con las comunidades. Esta herramienta de evaluación pretende hacer un primer acercamiento para valorar los temas de seguridad y proyección de OSC y comunidades que trabajan en VIH, así como identificar los potenciales riesgos a los que se enfrentan en el desarrollo de sus actividades. Los resultados de esta evaluación preliminar servirán como insumo para la adaptación de la caja de herramientas al contexto y necesidades en seguridad y protección de líderes y organizaciones de América Latina.

La herramienta se compone de una sección de información general, una sección de listados de verificación que buscan ayudar tanto a individuos como a organizaciones en la planeación y respuesta a sus necesidades de seguridad y protección, y un apartado que se enfoca en la caracterización de los riesgos de seguridad y protección.

# Listado de verificación para evaluar riesgos y necesidades relacionados con la seguridad y protección de organizaciones y personas con trabajo en VIH

El presente listado de verificación pretende hacer un primer acercamiento para valorar los temas de seguridad y protección de personas y organizaciones que trabajan en VIH, así como identificar los potenciales riesgos a los que se enfrentan en el desarrollo de sus actividades. Los resultados de esta evaluación servirán como insumo para la elaboración de planes, políticas y programas para mejorar la seguridad y protección de personas y organizaciones que trabajan con poblaciones clave en LAC.

La herramienta cuenta con 71 preguntas que se dividen en seis secciones descritas a continuación:

- 1. Sección de información general:** Incluye preguntas para caracterizar el tipo de organización, ubicación geográfica, tipo de población con la que trabaja o a la que pertenecen sus miembros y el tipo de actividades que desarrolla.
- 2. Lista de control para organizaciones:** Incluye preguntas para verificar aspectos generales de seguridad y protección y tiene como escenario la organización, entendida esta como grupos o colectivos de personas que trabajan en una causa común.
- 3. Lista de control para individuos:** Tiene como escenario los individuos, e incluye preguntas para verificar desde el punto de vista de todos los miembros de la organización, sean estos voluntarios o contratados, necesidades y capacidades de respuesta ante situaciones de vulnerabilidad.
- 4. Una lista de control para lugares de trabajo:** El escenario aquí son los espacios físicos, e incluye preguntas relacionadas con las necesidades, las amenazas y las vulnerabilidades de estos.
- 5. Cuestionario sobre riesgos y situaciones a los que se exponen líderes, promotores comunitarios, personal de programas y prestadores de servicios de las OSC con trabajo en VIH:** Incluye preguntas sobre el tipo de riesgos identificados por el personal hacia ellos mismos, a nivel físico, psicológico o virtual. Valora además la percepción de riesgo.
- 6. Un cuestionario sobre riesgos y situaciones a los que se exponen las organizaciones con trabajo en VIH:** Incluye preguntas sobre el tipo de riesgos identificados hacia las organizaciones.

Las respuestas a las preguntas permiten identificar además de los escenarios, las fases de respuesta en que se requiere cubrir una necesidad en los temas de seguridad y protección: prevención, respuesta inmediata y respuesta a largo plazo.

### ¿ Cómo usar el listado de control para la evaluación de riesgos y necesidades ?

El listado de control, a pesar de su amplio número de preguntas pretenden ser fácil de usar y plantean preguntas sencillas para ayudar a planificar e implementar acciones para mejorar la seguridad en la implementación de programas de VIH para y con poblaciones clave.

La herramienta está diseñada para analizar y producir información que permita la elaboración de proyectos, programas o políticas institucionales que mejoren la seguridad y protección de personas y organizaciones. El desarrollo del listado de control, no reemplaza las acciones para mitigar los riesgos o para responder a situaciones de seguridad y protección.

### Completando el listado de control

Los trabajadores clave involucrados en la aplicación de las listas de verificación e implementación de actividades en respuesta a las brechas identificadas son los miembros de un equipo de gestión de seguridad y protección. Si no existe tal equipo, el primer paso en este proceso es conformar uno (Figura 6)

**Figura 6:** Equipo de gestión de seguridad y protección



## Miembros

El tamaño y la composición de este equipo variarán según el tamaño de su organización.

Cada organización debe identificar un punto focal de seguridad y protección: alguien que coordine la respuesta de la organización, que haya recibido capacitación en seguridad y protección, y que actualice a sus colegas sobre las políticas internas de seguridad y protección.

Idealmente, el equipo de gestión de seguridad y protección debe incluir:

- Punto focal de seguridad y protección
- Una persona de la alta dirección
- Uno o dos empleados o voluntarios de diferentes niveles en la organización

## Responsabilidades

Más allá de completar el listado de control, los deberes del equipo de gestión de seguridad y protección deben incluir la toma de decisiones estratégicas, el desarrollo de procedimientos y la coordinación de la implementación de políticas de seguridad y protección.

Una vez que se cuenta con un equipo, deben acordarse cuándo usará el listado de control, el cual pueden ser usado regularmente, como parte de la planificación de seguridad y protección de rutina en su organización. Por ejemplo, podría aplicar el listado de control cada seis meses en una reunión del equipo de gestión de seguridad y protección. También se pueden usar cuando ocurre un incidente de seguridad y protección específico para ayudarlo a pensar sistemáticamente en opciones para mitigar daños futuros.

Siempre que se utilice el listado de control, deben ser completado en un espacio seguro y protegido donde sea posible hablar abiertamente. Debido a que esta herramienta está diseñada para identificar necesidades y riesgos potenciales en todos los lugares donde se lleva a cabo las actividades de los programas de VIH, el equipo de seguridad debe visitar esos sitios para comprender mejor las necesidades únicas en diferentes entornos.

Utilice de ser posible un formulario en línea, esto le facilitará el proceso de sistematización de la información en una base de datos. Genere gráficas con cada una de las preguntas.

## Análisis de resultados del listado de control

Para la interpretación de los datos tenga en cuenta los escenarios, es decir cada una de las secciones de la herramienta. Así mismo, trate de ubicar el resultado en una fase de la respuesta, algo como esto nos hace falta en la fase de prevención, de respuesta inmediata o de largo plazo.

Comparta los resultados con los miembros de la organización y genere procesos de discusión para mejorar la interpretación de los mismos, a la vez que los sensibilizará sobre la importancia de generar acciones individuales y organizacionales frente al tema.

Utilice los resultados para generar acciones que reduzcan la vulnerabilidad de personas y organizaciones frente a riesgos relacionados con la seguridad y protección. Si se identifica en el proceso alguna víctima de un acto violento ofrezca ayuda inmediata.

## Consideraciones a lo largo del proceso: comunicación, confidencialidad y revisión

Es importante que el equipo de gestión de seguridad y protección se comunique constantemente de manera bidireccional con los miembros de la organización, compartiendo los resultados de la aplicación del listado de control, los siguientes pasos para abordar las brechas identificadas y cualquier información actualizada, como cambios en los procedimientos de emergencia o la información de contacto para el punto focal de seguridad y protección, a medida que esté disponible.

Al comunicarse con otras personas de la organización o a audiencias externas sobre incidentes de seguridad, incluso cuando se apliquen los listados de control, garantice la confidencialidad. El principio de “no hacer daño” debe estar en el centro de todas las decisiones con respecto a qué, cuánto y con quién se debe compartir información sobre incidentes específicos y sobre las acciones tomadas tanto al completar las listas de verificación, como el apoyo ofrecido a víctimas.

La utilidad del listado de control está determinada por la forma en que se utilice. Cada vez que el equipo de gestión de seguridad los utilice, analice la herramienta en sí. Actualice y revise según sea necesario para que se ajuste mejor a sus necesidades y a su contexto local. Después de un incidente específico en el que se violó la seguridad o la protección, revise la herramienta para ver cómo podría fortalecerse para ayudar a prevenir o responder a un incidente similar en el futuro. El punto focal de seguridad y protección puede liderar estos esfuerzos.

# 1. Información general

1 Nombre de la organización:

2 ¿Usted pertenece a alguna de las siguientes poblaciones clave?

PVVS  HSH  MT  MTS  PQUID  Otras

3 ¿Cuál es su cargo en la organización?:

4 Ciudad:

5 País:

6 ¿Qué acciones desarrolla su organización en la respuesta al VIH?

Promoción  Prevención  Atención

Incidencia política  Otras

7 ¿Con qué poblaciones trabaja su organización?

PVVS  HSH  MT  MTS  PQUID  Otras

¿Cuáles?

## 2. Lista de control para organizaciones

‘Organizaciones’ se refiere a grupos de personas que trabajan por una causa común. Esta lista de control es útil para organizaciones que están registradas formalmente, así como para aquellas que están considerando registrarse y /o están operando como redes informales.

	¿Contamos con lo siguiente en nuestra organización?	Sí	No
8	Sistemas para documentar pormenores sobre incidentes relacionados con la seguridad y protección (registro o bases de datos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Ruta definida para derivar a servicios de atención (salud, apoyo psicosocial u otra necesidad) después de haberse producido un incidente de seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Portavoz designado para hablar con los medios de comunicación y que pueda ser identificado por otros miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Procedimiento claro para comunicarse con actores regionales, internacionales y partes interesadas para mantenerlos informados sobre los desafíos de seguridad y protección y solicitar su apoyo cuando sea necesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Por favor mencione cualquier punto adicional que considere pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Lista de control para individuos

'Individuos' se refiere a los trabajadores o miembros de la organización, con quienes se tiene el deber de proteger y velar por su seguridad y protección. Si bien las políticas y los procedimientos también deben garantizar la seguridad de los beneficiarios del servicio cuando visitan o interactúan con una organización, estos están más allá del alcance de esta lista de control.

	¿Contamos con lo siguiente en nuestra organización?	Sí	No
13	Lineamientos para actividades específicas, como trabajo de campo y educación de pares, que describan roles y responsabilidades, así como las fuentes de apoyo en relación con la seguridad y la protección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Programa de capacitación para trabajadores (primeros auxilios y comunicación asertiva) para ayudarlos a prepararse y responder a desafíos relacionados con la seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Programa de apoyo a trabajadores (asesoramiento, reuniones de retroalimentación) que les permita compartir sus experiencias, preocupaciones e ideas sobre seguridad y protección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Mensajes claros para visibilizar el trabajo con los actores clave, como la policía y otros movimientos sociales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Sistema que defina rutas seguras en la oficina y durante actividades en el terreno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Sistemas de comunicación para mantener contacto permanente con la organización (grupo de WhatsApp) y en caso de emergencia (cadena de llamadas, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Protocolos para que los líderes de equipo monitoreen el desarrollo de actividades (regularidad con que los equipos deben reportarse y confirmar el regreso de una actividad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Directorio actualizado de contactos cercanos (policía, servicios de la salud, líderes comunitarios, etc.) que pueden brindar apoyo en caso de una emergencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Identificación de refugios seguros en comunidades donde se realizan actividades de campo, a donde los equipos puedan acudir en caso de amenaza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Materiales de información (credenciales de identificación, carta de derechos) en apoyo de los miembros de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 4. Lista de control para lugares de trabajo

'Lugar de trabajo' es una ubicación física tal como una oficina, un sitio de abordaje o un centro de acogida.

	¿Contamos con lo siguiente en nuestros lugares de trabajo?	Sí	No
23	Resultados de un ejercicio de mapeo o evaluación de necesidades donde se identifiquen desafíos de seguridad y protección en nuestro lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Sistema para evaluar, planificar e implementar un plan de seguridad física adecuada para nuestro lugar de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Guardias de seguridad o vigilantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Sistema de alarmas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Cámaras de seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Procedimiento de admisión claro para registrar la entrada y salida de trabajadores, voluntarios y visitantes a las instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Proceso de verificación de identidad respetuoso con la identidad de género, que permita la auto identificación y el respeto a la identidad de género durante una visita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Sistema de registro de visitantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Sistema de registro de llamadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Sistema para rastrear comportamientos disruptivos y para identificar visitantes que han perturbado el orden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Política para ayudar a identificar si o cuándo se ha producido un acceso no autorizado a los archivos o si estos han sido alterados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Medidas para proteger la información física en el lugar de trabajo (archiveros bajo llave, códigos anónimos para archivos de usuarios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Medidas para proteger los datos electrónicos (sistema de respaldo, cifrado de archivos) y procedimientos establecidos para evitar hackeo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Contamos con lo siguiente en nuestros lugares de trabajo?

Sí

No

- |    |  |                       |                       |
|----|--|-----------------------|-----------------------|
| 36 | Procedimiento para responder a un incidente de seguridad o protección en el lugar de trabajo, que incluye roles y responsabilidades claros (a quién contactar y los pasos a seguir), y es del conocimiento de todos los miembros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 37 | Señalización clara de salida y flujo de tránsito de los usuarios en el lugar de trabajo (movimiento de visitantes y áreas de acceso restringido exclusivas para trabajadores)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 38 | Baños seguros y neutrales al género, para uso universal  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 39 | Reglas o código de conducta vigente sobre comportamiento apropiado para miembros y visitantes  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 40 | Información de registro organizacional claramente visible ante las autoridades (personería jurídica)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 5. Riesgos y situaciones a los que se exponen líderes, promotores comunitarios, personal de los programas y prestadores de servicios de las OSC que trabajan en VIH en ALC en el desarrollo de sus actividades

¿Usted o algún miembro de su organización ha sido víctima de las siguientes agresiones?		Sí	No
41	Violación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Acoso sexual por colegas de su organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Acoso sexual por parte de los beneficiarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Abuso verbal e intimidación, incluidas amenazas de muerte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Intromisiones a la privacidad (p. ej. casa o redes sociales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Chantaje y extorsión por parte de la policía o grupos al margen de la ley	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Difamación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Incitación al odio y llamados a la violencia (incluso por medios de comunicación)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	Desalojo de su casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Expulsión de grupos sociales (p. ej., grupos religiosos, redes familiares)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	Acoso por parte de la policía, incluida la detención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	Acoso por parte de grupos al margen de la ley	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Confiscación de elementos de trabajo (condones, lubricantes, agujas, etc.) por parte de la policía o grupos al margen de la ley	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Allanamiento del lugar de trabajo por parte de la policía o grupos al margen de la ley	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Usted o algún miembro de su organización ha sido víctima de las siguientes agresiones?

Sí

No

- |    |  |                       |                       |
|----|--|-----------------------|-----------------------|
| 55 | Ataques cibernéticos a su organización   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 56 | Daños o abusos bajo custodia policial  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 57 | Falta de apoyo de las autoridades cuando se reportan abusos contra usted o los miembros de su organización   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 58 | Robo de objetos personales   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 59 | Amenazas a su pareja, sus hijos o su familia   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 60 | Agresiones físicas   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 61 | Asesinato  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 62 | De acuerdo con su experiencia, ¿cómo percibe la seguridad durante la realización de su trabajo? Marque con un número de 1 a 5, donde 1 es “muy seguro” y 5 es “muy inseguro” | <input type="text"/>  |                       |

## 6. Riesgos y situaciones a los que se exponen las organizaciones que trabajan en VIH en ALC en el desarrollo de sus actividades

¿Su organización o alguna organización que usted conozca y trabaje con poblaciones clave ha sido víctima de las siguientes acciones?

	Sí	No
63 Saqueo y asalto de instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64 Destrozos contra las instalaciones (puertas o ventanas rotas, incendios, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65 Daño al equipo de trabajo (computadoras, vehículos, unidades móviles, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66 Robo o equipo confiscado (computadoras, teléfonos móviles, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67 Hackeo de sistemas de correo electrónico / redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68 Destrucción o vulneración de información confidencial (registros físicos y en línea) utilizada para dañar a los beneficiarios y al personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69 Acoso u hostigamiento (p ej., por la policía o grupos al margen de la Ley)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70 Difamación de la reputación de la organización (incluyendo filmaciones subrepticias u ocultas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71 Por favor describa otras agresiones que considere graves de acuerdo con su experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para finalizar, proporcione cualquier información adicional que considere pertinente en relación con los temas de seguridad y protección de las personas y organizaciones que trabajan con poblaciones clave

---



---



---



---

# METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE PLANES Y PROYECTOS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

## Metodología para el desarrollo de planes de acción

La presente metodología para el desarrollo de planes de acción que permita integrar los temas de seguridad y protección para OSC que trabajan en Derechos Humanos y VIH con poblaciones clave y vulnerables

En el presente capítulo se ofrecen orientaciones metodológicas para el desarrollo de actividades que permitan:

- Generar una discusión por parte de líderes, promotores comunitarios, personal de los programas y prestadores de servicios de las OSC y comunidades en torno a los riesgos relacionados con la seguridad y protección que enfrentan en la realización de sus acciones de defensa de los Derechos Humanos, prevención y atención a poblaciones clave y vulnerables.
- Proveer orientaciones generales sobre cómo hacer frente a los riesgos relacionados con la seguridad y la protección de quienes trabajan con poblaciones clave y vulnerables.
- Orientar en la formulación de planes para integrar medidas y políticas institucionales para reducir la vulnerabilidad líderes, promotores comunitarios, personal de los programas y prestadores de servicios de las OSC y comunidades que trabajan con poblaciones clave y vulnerables ante riesgos de seguridad y protección.



Sesión 1: Introducción y conceptos básicos



Sesión 2: Identificación y análisis de los desafíos relacionados con seguridad y protección



Sesión 3: Análisis de alternativas de solución a los desafíos de seguridad y protección



Sesión 4: Desarrollo de un plan para reducir riesgos de seguridad y protección para las OSC que trabajan en VIH con poblaciones clave y vulnerables

### Consideraciones previas para el desarrollo de planes de acción

Para el logro de los objetivos, se propone el desarrollo de metodologías participativas que involucren el conocimiento y las experiencias tienen líderes, promotores comunitarios, personal de los programas y prestadores de servicios de las OSC y comunidades que trabajan con poblaciones clave y vulnerables, de los riesgos de seguridad y protección en el contexto del trabajo con poblaciones clave y vulnerables.

Dichas metodologías se organizan en **4 sesiones de trabajo** de 4 horas cada una ( para una duración total de 2 días) como se describe a continuación:

- **Sesión 1:** Introducción y conceptos básicos
- **Sesión 2:** Identificación y análisis de los riesgos en temas de seguridad y protección
- **Sesión 3:** Análisis de objetivos y alternativas de solución para reducir riesgos de seguridad y protección
- **Sesión 4:** Desarrollo de un plan para integrar medidas y políticas institucionales para reducir riesgos de seguridad y protección para las OSC que trabajan en DDHH y VIH con poblaciones clave y vulnerables

De acuerdo con la realidad local, los facilitadores pueden realizar ajustes a las metodologías, sin que esto afecte el cumplimiento de los objetivos.

#### • **Perfil del(a) facilitador(a) / consultor(a):**

- Con experiencia en trabajo con las poblaciones clave y vulnerables, OSC y comunidades con trabajo en VIH
- Habilidades de comunicación y facilitación
- Conocimientos básicos sobre temas de seguridad y protección en su país (rutas de acceso a protección, denuncia y restitución de derechos)
- Aptitud para facilitar sesiones de trabajo grupal
- Capacidad de síntesis y habilidades de escritura
- Experiencia en formulación de proyectos y estrategias de intervención

### Los participantes

La capacitación se dirige a líderes, promotores comunitarios, personal de los programas y prestadores de servicios de las OSC y comunidades que trabajan con poblaciones clave, VIH y defensa de los Derechos Humanos, así como a los responsables de los temas de seguridad y protección en caso de haberlos, entre otros miembros de las organizaciones.

De acuerdo con el contexto, los facilitadores pueden realizar ajustes y adaptaciones a las metodologías sugeridas; por ejemplo, podrán trabajar con una sola organización o con un grupo de organizaciones, según sea el caso.

- Si el proceso se implementa para una OSC, se sugiere que participen todo el personal involucrado: líderes, promotores comunitarios, personal de los programas y prestadores de servicios y administrativos, de ser posible involucrar a población beneficiaria y comunidades que trabajan con poblaciones clave y vulnerables.
- Si el proceso está pensado para que participen dos o más OSC, se sugiere que participen las personas clave involucradas en la implementación de programas (líderes, promotores comunitarios, personal de los programas y prestadores de servicios y comunidades que trabajan con poblaciones clave y vulnerables). Para que el proceso sea exitoso al menos deberán participar de 3 a 5 personas clave de cada organización. También se sugiere que los participantes discutan la forma en que compartirán y revisarán el plan de acción de seguridad y protección desarrollado durante las sesiones de trabajo con el resto de sus colegas, que no están participando.

### Notas para el facilitador para la preparación de las actividades

- El facilitador debe revisar los contenidos de la Caja Herramientas, preparar y organizar los recursos necesarios (presentaciones, materiales, guías de actividades, etc.).
- Las y los participantes deben llenar la Herramienta 2: LISTADOS DE VERIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SEGURIDAD con anticipación y deberán estar listas antes de la realización de las sesiones de trabajo.
- El facilitador debe realizar un análisis preliminar de los resultados.
- El facilitador debe identificar un experto en el tema para que explique en la primera sesión las rutas de acceso a protección, denuncia y restitución de derechos (personerías, defensorías, procuradurías, policía, organismos de cooperación, etc.).

## 2. Metodología



### Sesión 1: Introducción y conceptos básicos

**Duración:** 4:00 horas

**Objetivo:** Los participantes analizarán los resultados de la aplicación previa de la lista de control; reconocerán los conceptos básicos y las normas nacionales relacionadas con la seguridad y protección.

**Temas:** Agenda y objetivos del taller; experiencias relacionadas con la seguridad y protección durante el desempeño de su trabajo; conocer resultados de la aplicación previa de la lista de control; conceptos básicos sobre seguridad y protección (ver la sección 3 de la caja de herramientas); rutas y marcos normativos nacionales e internacionales de protección.

#### Propuesta de agenda para la sesión 1

Actividad	Duración
Bienvenida, presentación de participantes, objetivos y metodologías	15 min
Establecimiento de reglas de participación	15 min
Experiencias y conceptos básicos sobre seguridad y protección – trabajo en grupos	90 min
Exposición y discusión de los resultados del listado de control	45 min
Presentación magistral de experto sobre las rutas de protección, denuncia y restitución de derechos y discusión grupal para generar vínculos entre las experiencias de los participantes y el marco conceptual.	60 min
Cierre	15 min

### Propuesta metodológica:

- **Discusión en grupo:** Para el tema de conceptos básicos, dado el abundante número de conceptos, se sugiere hacer trabajo en grupos. El tamaño de estos dependerá del número de participantes. A cada grupo se le entregarán varias tarjetas con definiciones previamente elaboradas. En el grupo leerán los contenidos de las tarjetas, discutirán su significado e identificarán ejemplos o referentes basados en sus propias experiencias. Luego, en plenaria, un miembro del grupo expondrá los conceptos, ofreciendo ejemplos basados en la experiencia.
- **Conferencias y diálogos:** Para los primeros temas de resultados y conceptos básicos, se sugieren metodologías tipo conferencia magistral con presentaciones de los temas. Éstas han de incluir espacios de discusión, preguntas y respuestas. En este espacio se podrá generar una discusión grupal para generar vínculos entre las experiencias de los participantes y el marco conceptual
- **Experto invitado:** Para el tema de rutas y marcos normativos, sería ideal contar con un experto(a) en el tema. De no ser posible, el facilitador debe investigar previamente rutas y marcos para compartirlos en el taller.

### Recursos:

- Presentación de objetivos metodologías y reglas de participación
- Tarjetas con conceptos básicos sobre seguridad y protección
- Presentación de los resultados del listado de control
- Presentación sobre las rutas de protección, denuncia y restitución de derechos
- Equipos audiovisuales

## 2. Metodología



### Sesión 2: Identificación y análisis de los desafíos relacionados con seguridad y protección

**Duración:** 4:00 horas

**Objetivo:** Los participantes identificarán y analizarán los desafíos relacionados con seguridad y protección de sus organizaciones (causas, consecuencias y manifestaciones).

**Temas:** Árbol de desafíos; causas, consecuencias y manifestaciones de los riesgos de seguridad y protección y relaciones de causalidad.

#### Propuesta de agenda para la sesión 2

Actividad	Duración
Resumen de la sesión 1	15 min
Introducción y explicación de objetivos y actividades	15 min
Presentación de la metodología del árbol de desafíos	15 min
Lluvia de ideas: problema central, causas, consecuencias y efectos, manifestaciones	60 min
Elaboración del árbol de desafíos	60 min
Exposición del árbol (o árboles) de desafíos	60 min
Discusión y consenso final	15 min

### Propuesta metodológica: Árbol de desafíos

El árbol de problemas es una metodología participativa que permite comprender una situación o problema. Sirve para identificar los aspectos negativos de los problemas que enfrentan las personas y las organizaciones, estableciendo relaciones entre **causas y efectos**<sup>30</sup>. Sin embargo, para el cumplimiento de nuestro objetivo utilizaremos la metodología para que las personas reconozcan que los desafíos (consecuencias) son tan peligrosas que requieren de un abordaje inmediato, por lo que no podemos simplemente trabajar en las causas fundamentales.

De acuerdo con esta metodología los desafíos se pueden identificar en las ramas del árbol (consecuencias). De este modo se facilita la identificación de alternativas de solución y la planificación de políticas y proyectos. Esta metodología puede servir como el primer paso en la identificación de los objetivos y áreas de intervención de un proyecto: la representación del problema en forma de diagrama ayuda al análisis, clarifica las relaciones de causa y efecto, y permite identificar los desafíos.

---

30.- Ortegón, E. Pacheco J. y Roura H. (2005) Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. ILPES, Santiago de Chile.

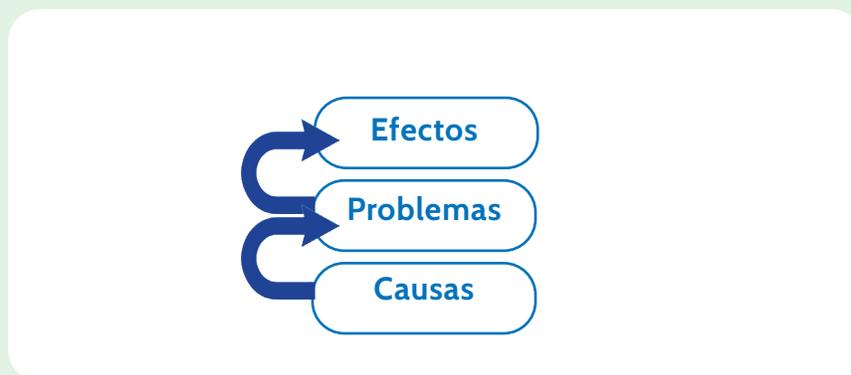
## 2. Metodología

Al elaborar un proyecto es necesario identificar el problema que se quiere resolver, sus causas, sus consecuencias y desafíos. Para esto se contemplan los siguientes pasos:

Invite a analizar e identificar lo que se considere como problema principal de la situación a abordar. Si bien es claro que las situaciones de riesgos de seguridad y protección tanto de las personas como de organizaciones representan el mayor problema, es necesario realizar una consulta sobre cómo los participantes perciben esta situación, con el fin de generar apropiación.

### Utilice lluvia de ideas y elabore listados para:

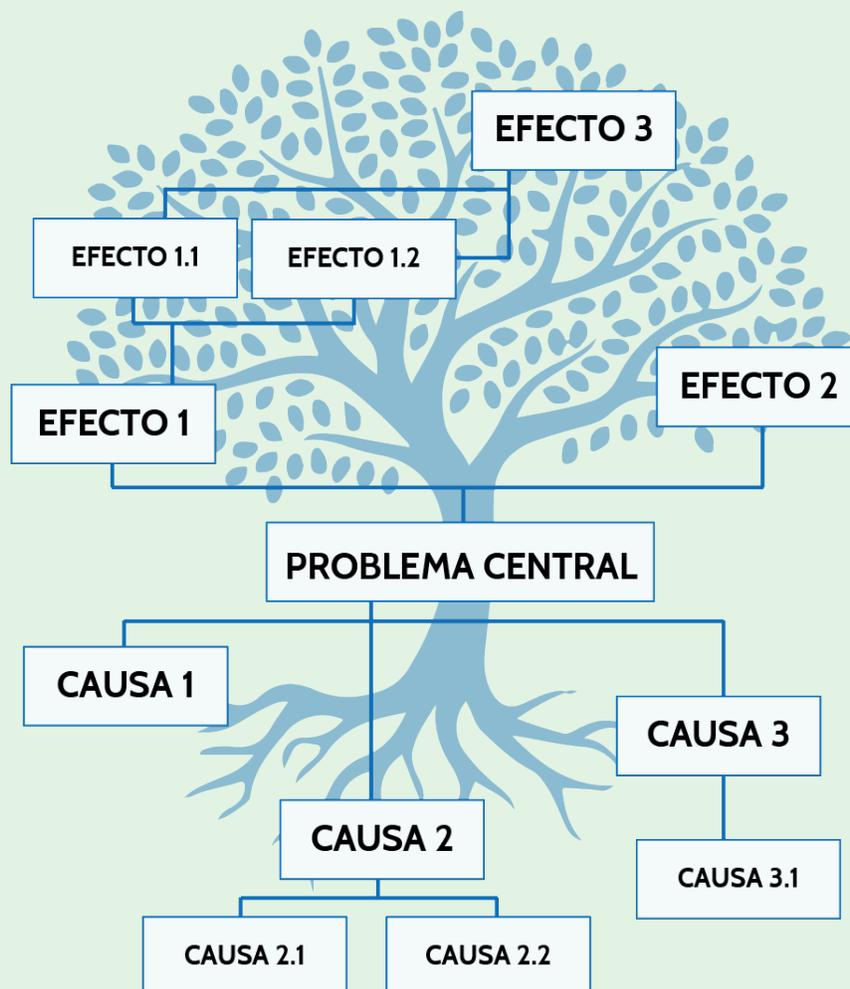
- Establecer **el problema central** que afecta a la organización, aplicando criterios de prioridad y selectividad, tratando además de generar consenso sobre la opción más adecuada.
- Anotar las **causas del problema** central identificado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema. ¿Cuáles son los problemas que causan o anteceden directamente el problema central?
- Identificar las **consecuencias o efectos** más importantes del problema en cuestión, con el fin de analizar y verificar su importancia. ¿Cuáles serán las consecuencias o efectos del problema central si no se hace nada para resolverlo?, ¿Cuáles son los principales desafíos para resolver el problema central?



Tenga en cuenta que, tanto las causas, las consecuencias (efectos) y los desafíos, están vinculadas al problema central por relaciones de causalidad. Discuta esto con los participantes.

## 2. Metodología

Identificar y abordar las causas raíz es de suma importancia para generar cambio fundamentales. Sin embargo, en este ejercicio no nos centraremos en remover las causas raíz, nos enfocaremos en analizar los desafíos que representan las causas y que podrían ser impedimentos para la implementación de los programas, así como garantizar que las personas que los implementan cuenten con condiciones de protección y seguridad <sup>31</sup>.

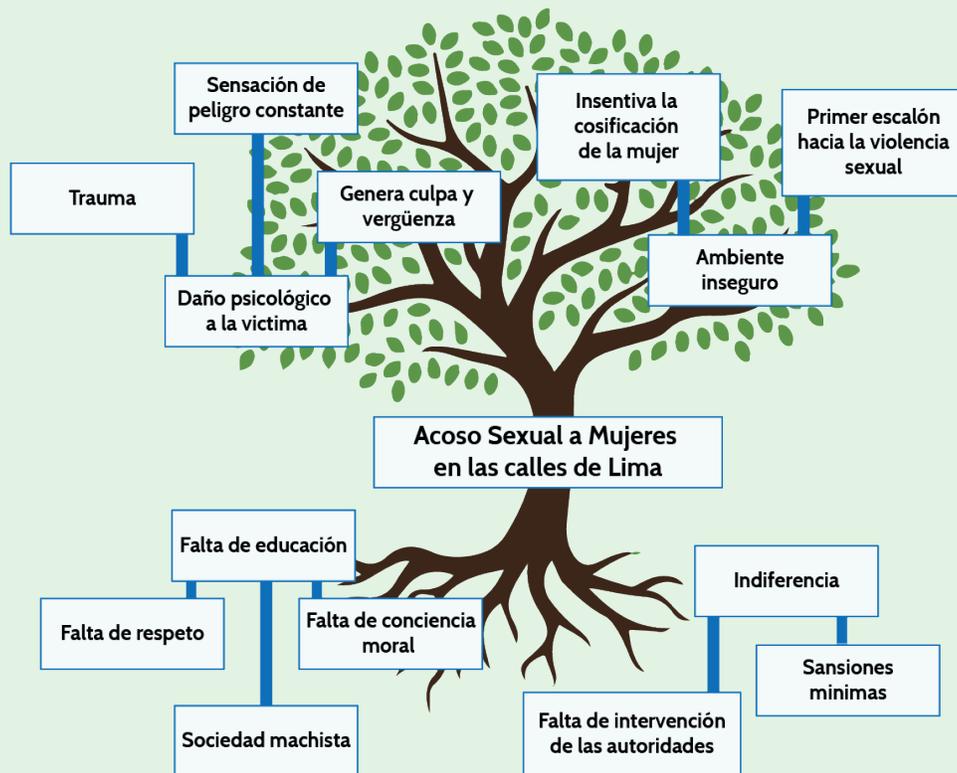


31.- Fuente: ILPES, Área de proyectos y programación de inversiones.

Una vez que se han identificado el problema central, las causas, las consecuencias y los desafíos, se elabora el **árbol de desafíos**, es decir, una imagen completa de la situación que se desea abordar.

## 2. Metodología

La actividad puede realizarse usando pliegos de papel, marcadores y post-it o bien, alguna herramienta electrónica (PowerPoint, Excel, infografías, mapas mentales, etc.). La causas se colocan en las raíces del árbol; las consecuencias, en las ramas altas; y el problema central en el tronco, como se ilustra a continuación:



Establezca relaciones de causalidad con flechas.

Si está trabajando con una sola organización, el árbol de problemas puede realizarse basado en situaciones y problemas identificados por los participantes.

Si está trabajando con varias organizaciones, debe elaborarse un árbol de problemas por cada organización. Es recomendable que al volver a sus organizaciones los equipos compartan el ejercicio elaborado durante el taller con el resto de cada organización.

Debe revisarse la validez e integridad del árbol dibujado todas las veces que sea necesario, asegurándose que las causas sí representen causas y los efectos sí representen efectos, que el problema central esté definido correctamente y que las relaciones (causales) estén expresadas correctamente. Recuerde que en ocasiones una causa también puede ser una consecuencia.

Relacione los resultados de la aplicación del listado de control con el resultado del árbol de problemas. Esto resaltará la validez del ejercicio. Pida retroalimentación a los demás participantes. Pregunte: ¿Le falta algo?

## 2. Metodología

### Recursos:

- Presentación de la metodología del árbol de problemas
- Papel, marcadores y post-its para la realización del árbol de problemas, o equipo si se realizará en medio electrónico
- Equipos audiovisuales



### Sesión 3: Análisis de alternativas de solución a los desafíos de seguridad y protección

**Duración:** 4:00 horas

**Objetivo:** Los participantes identificarán y analizarán alternativas de solución para abordar los desafíos de seguridad y protección para las organizaciones participantes.

**Temas:** Desafíos de seguridad y protección, alternativas de solución; objetivos, acciones y estrategias; matriz de marco lógico; responsables; desarrollo de un plan de acción y presupuesto (proyecto).

#### Propuesta de agenda para la sesión 3

Actividad	Duración
Resumen de la sesión 2	15 min
Introducción y explicación de objetivos y actividades	15 min
Presentación de la metodología del árbol de objetivos	15 min
Convertir lo negativo en positivo – trabajo en grupos	30 min
Elaboración del árbol de objetivos – trabajo en grupos	60 min
Objetivos y alternativas de solución – trabajo en grupos	30 min
Exposición del árbol (o árboles) de objetivos	60 min
Discusión y consenso final	15 min

### Propuesta metodológica: Árbol de alternativas de solución

La manera más sencilla de definir las estrategias y objetivos es a través de la identificación de la situación deseada, es decir, de la situación problema solucionada. Con ese propósito, en esta sesión se trabajará a partir del árbol de desafíos de seguridad y protección elaborado en la sesión anterior, para obtener un árbol de alternativas para abordar los desafíos de seguridad identificados.

Cada una de las condiciones negativas del árbol de desafíos debe ser transformada en una situación positiva, viable y alcanzable. De este modo, todos los desafíos se transforman en alternativas de solución; y el problema central se convertirá en el objetivo central o propósito del proyecto en el árbol de alternativas de solución. Este nuevo esquema es de suma importancia, pues de él deben deducirse las alternativas de solución para superar el problema.

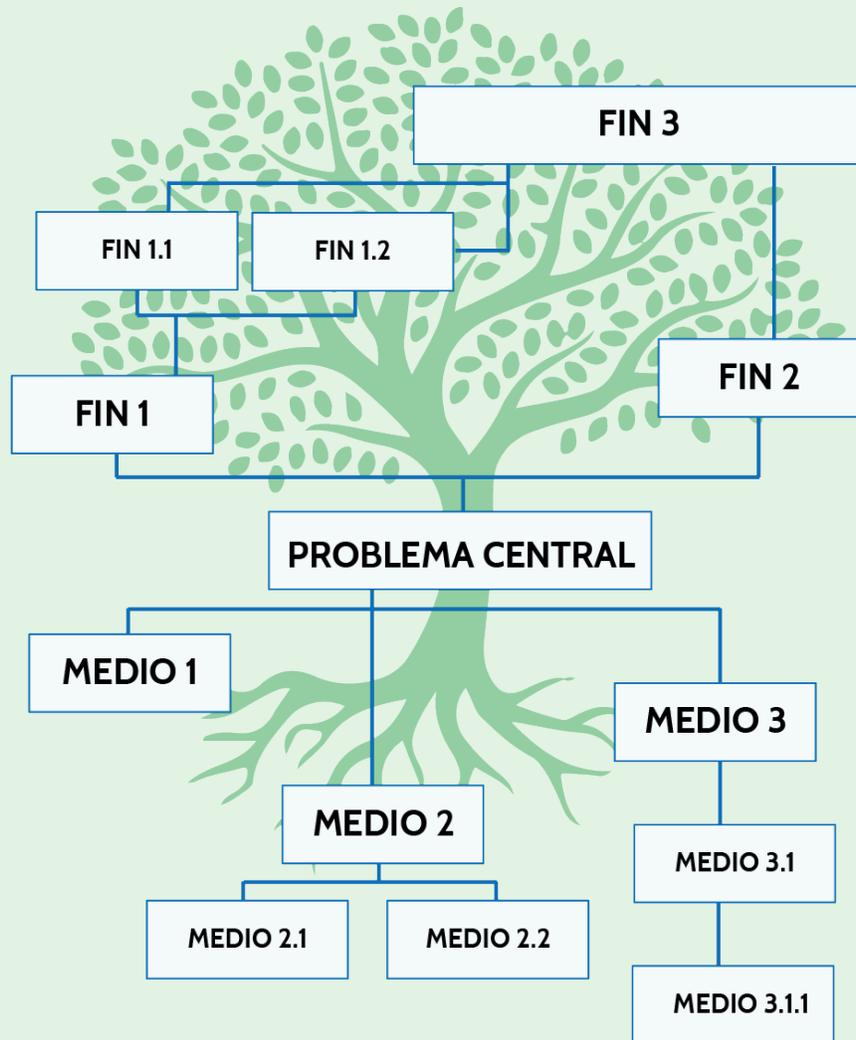
Por ejemplo, si el problema central es “Alta vulnerabilidad de los equipos de campo frente a riesgos de seguridad y protección”, la situación deseada sería, “Reducir la vulnerabilidad de los equipos de campo frente a los riesgos de seguridad y protección”. Éste sería el objetivo central o propósito del proyecto.

Como sabemos, muchas de las causas de los riesgos de seguridad y protección son estructurales, aquí recomendamos que el análisis y la priorización se oriente hacia los desafíos más inmediatos y viables de modificar a través de proyectos o políticas institucionales, es decir la prevención y mitigación de los riesgos y daños inmediatos y directos relacionados con la seguridad y protección de las personas y las instituciones. Ya que es muy difícil mantener las actividades si la organización o el programa están permanentemente bombardeados por amenazas y emergencias.

Recuerde a los participantes que abordar estos temas, permite a la organización centrarse y asignar el espacio y la energía para trabajar también en las causas fundamentales relacionadas con los programas dirigidos a las poblaciones clave y vulnerables a largo plazo.

## 2. Metodología

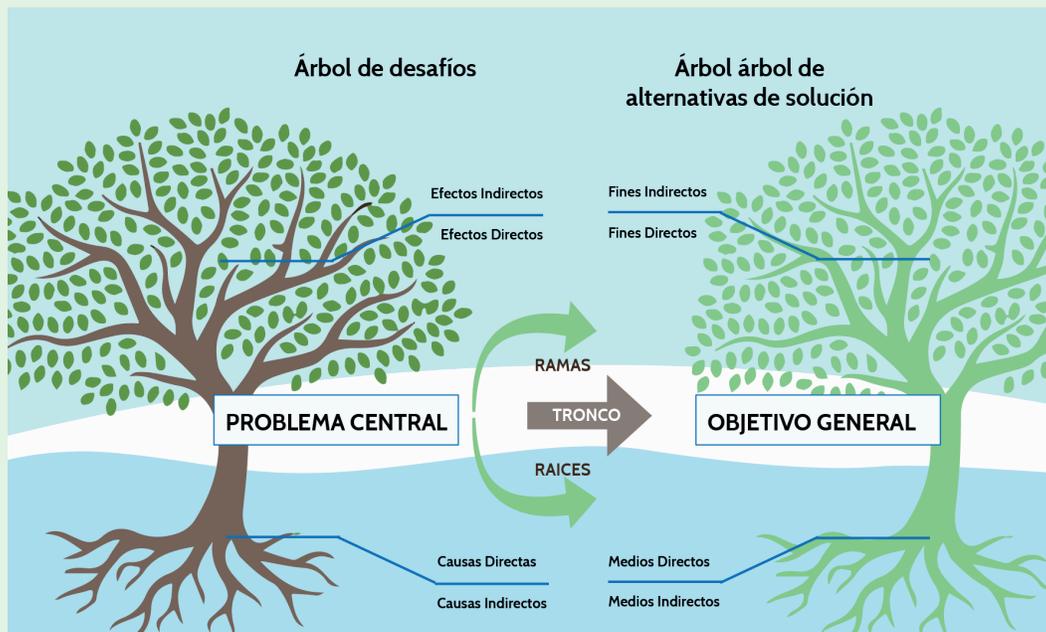
Si está trabajando con varias organizaciones, debe elaborarse un árbol de desafíos por cada organización. Es recomendable que al volver a sus organizaciones los equipos por organización compartan el ejercicio elaborado durante el taller con el resto de personas de la cada organización y los complementen teniendo en cuenta sus opiniones y experiencias.



Una vez que se ha elaborado el árbol de desafíos, es necesario verificar las relaciones con el problema central para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser tan flexible como sea necesario, se deben ajustar las formulaciones que no se consideren correctas, agregar nuevas alternativas de solución que no fueron incluidos, y eliminar aquéllos que no eran efectivos o viables.

Pregunte: **¿Le falta algo?**

## 2. Metodología



Fuente: Portafolio digital de proyecto educativo <sup>32</sup>

Para identificar las alternativas de solución es necesario formular acciones que ayudarían a responder a los desafíos identificados. Por esta razón, el árbol de desafíos debe utilizarse como una herramienta para buscar, de manera creativa, acciones que darían una solución efectiva en la práctica. Por ejemplo:

### Problema central:

Alta vulnerabilidad de los equipos de campo frente a riesgos de seguridad y protección

### Causa (-):

No se cuenta con un protocolo de seguridad institucional

### Desafío (+):

Contamos con un protocolo de seguridad institucional

### Acción:

Desarrollar un protocolo de seguridad institucional

32.- Recuperado de: <http://leon-vera-proyectoedu.blogspot.com/2016/05/arbol-de-objetivos.html>

## 2. Metodología

Al leer este esquema de derecha a izquierda, podemos observar que la acción propuesta responde al desafío identificado, el cual a su vez, aborda una de las causas del problema.

Luego de formular las respectivas acciones para los desafíos, los participantes deben:

- Priorizar acciones viables y pertinentes
- Establecer relaciones de complementariedad y agruparlas
- Configurar una alternativa de solución y un objetivo específico con cada agrupación de acciones complementarias
- Analizar el nivel de incidencia de las alternativas de solución y priorizar las de mayor incidencia
- Verificar la factibilidad (física, técnica, presupuestaria, institucional, cultural, etc.) de las alternativas.

Con base en el proceso anterior, los participantes ya pueden formular los objetivos del plan para integrar medidas y políticas institucionales para reducir riesgos de seguridad y protección de su organización y equipos de trabajo.

Recuerde que los objetivos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Realistas: pueden lograrse con los recursos disponibles dentro de las condiciones generales dadas.
- Eficaces: no sólo deben responder a los problemas presentes, sino a aquéllos que existirán en el tiempo futuro donde se ubica el objetivo.
- Coherentes: el cumplimiento de un objetivo no imposibilita el cumplimiento de otro.
- Cuantificables: pueden ser medibles en el tiempo.

### ¡Formule sus objetivos!

#### Recursos:

- Presentación de la metodología del árbol de objetivos
- Papel, marcadores y post-its para la realización del árbol de objetivos, o equipo si se realizará en medio electrónico
- Equipos audiovisuales

## 2. Metodología



### Sesión 4: Desarrollo de un plan para reducir riesgos de seguridad y protección para las OSC que trabajan en VIH con poblaciones clave y vulnerables

**Duración:** 4:00 horas

**Objetivo:** Los participantes tendrán la capacidad de desarrollar un plan para integrar medidas y políticas institucionales para reducir riesgos de seguridad y protección en sus programas.

**Temas:** Matriz de marco lógico (metas, indicadores y fuentes de verificación); plan para integrar medias y políticas institucionales para reducir riesgos de seguridad y protección y presupuesto; política institucional de seguridad y protección; acciones de cabildeo para incidir en los financiadores; movilización de recursos; movilización de recursos para la seguridad y protección.

#### Propuesta de agenda para la sesión 4

Actividad	Duración
Resumen de la sesión 3	15 min
Introducción y explicación de objetivos y actividades	15 min
Presentación de conceptos básicos	30 min
Desarrollo de la matriz de marco lógico	30 min
Exposición y retroalimentación de la matriz de marco lógico	30 min
Desarrollo de plan de integración de medidas de seguridad y protección en los programas y su presupuesto	30 min
Exposición y retroalimentación del plan de integración y su presupuesto	30 min
Desarrollo de una política institucional de seguridad y protección	60 min

### Propuesta metodológica: Matriz de marco lógico

Para esta actividad se propone que el facilitador acompañe el desarrollo de una **matriz de marco lógico**, para una propuesta de intervención que reduzca la vulnerabilidad de la organización y de sus miembros frente a los riesgos de seguridad y protección.

El marco lógico es una metodología estandarizada que ayuda a fortalecer la formulación, implementación y evaluación de proyectos sociales. Esta herramienta simplificada facilita la comprensión lógica de la intervención: ayuda a pensar y a comunicar una propuesta de proyecto. Está orientada a objetivos y facilita la participación de diferentes actores. Para este momento, los participantes ya han realizado la fase de análisis del problema y la búsqueda de alternativas de solución. Ahora deberán organizar la propuesta de proyecto en la matriz de marco lógico.

En el **ANEXO D** se encuentra un ejemplo que puede servir como guía para la creación de una matriz de marco lógico. Si el/la facilitador/a no está familiarizado/a con la metodología de marco lógico, se sugiere la revisión de este modelo para orientar el proceso.

La matriz de marco lógico facilita la elaboración de un **plan de integración y de un presupuesto**, de acuerdo con los lineamientos con que trabajan las organizaciones. Acompañe a los participantes en la elaboración de sus planes de integración y presupuestos (si este es necesario).

#### Consideraciones importantes:

- Es muy importante garantizar que el trabajo de seguridad y protección esté completamente integrado en los programas. Debe ser un componente orgánico y transversal, al igual que el monitoreo y la evaluación o la supervisión estratégica. Las acciones de seguridad y protección deben estar presentes en componentes de capacitación de educadores pares, protocolos de seguridad deben pensarse para el resguardo de datos; procedimientos de seguridad deben acompañar a las actividades de campo, y deben estar presentes en el resguardo de la seguridad de las instalaciones de la organización, por citar algunos ejemplos.
- Sin embargo, se podría desarrollar un “plan de acción para la integración”, para esbozar los pasos necesarios para integrar la seguridad en todo el programa.
- Tenga en cuenta que no todas las acciones de seguridad requerirán un presupuesto, quizá algunas solo requieran diferentes métodos de trabajo.
- Es importante identificar los recursos de apoyo potenciales, como redes de referencia que permita anticipar, mitigar y responder a las situaciones de potencial inseguridad para las poblaciones clave y vulnerables.

### Desarrollo de una política institucional de seguridad y protección

Una política institucional es un documento interno que formaliza lo informal y hace explícito lo implícito, estableciendo lineamientos básicos de funcionamiento y criterios orientadores de actuación. Si bien una política interna no asegura la institucionalidad o la eliminación de los riesgos de seguridad y protección, ni establece por sí sola determinada cultura o prácticas organizacionales, ésta sí contribuye a generar certidumbre, previsibilidad y reglas claras<sup>33</sup>. También establece y confirma que la organización tiene un deber con su personal y voluntarios en términos de seguridad y protección.

Además, si se elabora apropiadamente a través de un proceso participativo, ésta podrá enriquecer la misión y la legitimidad de la organización, en la medida en que demuestre coherencia entre lo que la organización expone a nivel externo y sus prácticas internas. En el tema de seguridad y protección, una política institucional puede servir para:

- Garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización y la implementación de las actividades
- Integrar acciones de protección y seguridad tanto para la organización como para sus miembros
- Garantizar el acceso a bienes y servicios a las poblaciones beneficiarias
- Establecer igualdad de criterios ante situaciones complejas.
- Establecer que la organización tiene un deber con su el personal, bienes y sistemas en términos de seguridad y protección.

Una política institucional puede quedar plasmada en un protocolo, un manual o un documento de política. El desarrollo de una **política institucional de seguridad y protección** requiere de tiempo para su formulación y aprobación; por tal razón, se sugiere exponer los siguientes pasos y recomendaciones para su formulación.

#### Recursos:

- Presentación de la metodología de marco lógico
- Equipos de cómputo para grupos de trabajo
- Equipos audiovisuales

<sup>33</sup>.- Wigodsky, Victoria y Martha Farmelo. "Cómo elaborar un manual de políticas institucionales: Una guía práctica para organizaciones no-gubernamentales en América Latina", elaborado con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation, 2015. Disponible en: <https://gife.issuelab.org/resources/24153/24153.pdf>

### Recomendaciones a tener en cuenta en la formulación de la política de seguridad y protección:

- Sustentarse en los resultados del listado de control de seguridad y protección (estos justifican la norma).
- Identificar fuentes de financiación de la política. Si bien hay muchas acciones que pueden implementarse sin recursos, es indudable que estos son necesarios. Algunos ejemplos pueden ser: incidir con los financiadores para que incluyan un rubro para temas de seguridad y protección; movilizar recursos propios, donaciones, responsabilidad social, etc.
- Incluir una persona o un equipo responsable para su seguimiento e implementación. Si está bien integrada, la responsabilidad debería distribuirse entre todos los miembros de la organización.
- Incluir estrategias de evaluación y seguimiento de la política, así como revisiones periódicas para su actualización según cambien las condiciones.
- Utilizar un lenguaje sencillo y claro, que no se preste a múltiples interpretaciones, de modo que cualquier miembro de la organización pueda comprenderlo.
- Incluir (de ser necesario) anexos tales como protocolos de seguridad y protección, etc. para hacer que el documento sea más manejable.
- Puntualizar que todos los integrantes de la organización deben respetar y cumplir con esta política, y que, en caso de incumplimiento y dependiendo de su gravedad, la organización puede tomar acciones correctivas, incluida la desvinculación.
- Establecer lineamientos para:
  - Salidas de campo en contextos en los que se identifiquen riesgos (potencial o comprobado) para la integridad física y emocional
  - Brigadas de personal de campo (nunca una sola persona)
  - Transporte durante el trayecto del domicilio a las oficinas, en caso de ser necesario
  - Viajes a lugares que pueden presentar riesgos (potencial o comprobado)
  - Seguridad de las oficinas
  - Seguridad informática
  - Rutas y contactos clave en caso de incidentes de seguridad y protección (p. ej. contactos o cadenas de llamadas).
  - Desastres naturales (ejemplo, como actuar antes un terremoto, inundación, etc.)
  - Garantizar que, tan pronto como sea posible después del incidente, todo el equipo tenga espacios de discusión y reflexión para aprender de la experiencia, compartir lecciones, e identificar mejoras a futuro.
  - Registro de todos los incidentes de seguridad y protección.
  - Esta lista es ilustrativa, puede ser ampliada según el contexto de cada organización.

# CÓMO ENTENDER LOS RETOS DE SEGURIDAD Y SUS IMPACTOS

A muchas organizaciones que implementan programas de VIH se les pide realizar evaluaciones de riesgo como parte de sus solicitudes de financiamiento.

Este anexo brinda ejemplos que las organizaciones y los donantes pueden tomar en cuenta, según su propio contexto.



## RETOS DE SEGURIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE VIH Y SU IMPACTO EN LOS TRABAJADORES Y LOS PROPIOS PROGRAMAS DE VIH

FACTOR	EXPLICACIÓN Y EJEMPLOS	IMPACTO
<p><b>PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE VIH</b></p>	<p>Agresiones sexuales, incluidas violaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acoso sexual por parte de otros trabajadores e insinuaciones sexuales no deseadas por parte de beneficiarios</li> <li>• Salidas como miembros de poblaciones clave o como alguien que trabaja con ellos</li> <li>• Maltrato verbal e intimidación, incluidas amenazas de muerte</li> <li>• Invasión de la privacidad (ej.: en casa o redes sociales)</li> <li>• Chantaje y extorsión</li> <li>• Difamación</li> <li>• Discursos de odio e incitación a la violencia (incluidos casos por parte de los medios de comunicación)</li> <li>• Desalojo de la vivienda</li> <li>• Exclusión de grupos sociales (ej.: grupos religiosos, redes familiares)</li> <li>• Acoso por parte de agentes del orden, vigilancia y represión violenta, incluidos arrestos, detenciones y confiscación de productos (ej.: preservativos, lubricantes y agujas) de forma ilegal</li> <li>• Daños mientras están en custodia de agentes del orden, incluidos exámenes anales forzados o falta de acceso a ARV.</li> <li>• Falta de apoyo por parte de las fuerzas del orden cuando se reportan daños</li> <li>• Robos de bienes personales</li> <li>• Amenazas a la pareja, a los hijos y a la familia</li> <li>• Acusaciones de terrorismo</li> <li>• Ataques físicos (ej.: golpear, apuñalar, disparar)</li> <li>• Asesinatos</li> </ul>	<p>Trauma a corto y largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de la privacidad y del anonimato</li> <li>• Pérdida de la reputación</li> <li>• Aislamiento de la familia, comunidad y religión</li> <li>• Pérdida de empleo y de ingresos (este es sobre todo el caso de quienes son voluntarios en programas para poblaciones clave y tienen un empleo pagado en otro lugar)</li> <li>• Pérdida de bienes y posesiones</li> <li>• Miedo (ej.: de salir solos o de ser chantajeados)</li> <li>• Quedarse sin hogar</li> <li>• Pérdida de la libertad (ej.: debido a un arresto o una detención)</li> <li>• Supervisión por parte del gobierno</li> <li>• Acoso en redes sociales o incapacidad de emplearlas para uso personal de forma segura</li> <li>• Problemas de salud mental (ej.: ansiedad, aislamiento, depresión, suicidio)</li> <li>• Agotamiento</li> <li>• Movilización restringida o verse obligadas a mantenerse escondidas</li> <li>• Verse obligadas a buscar asilo en otro país</li> <li>• Daños físicos (ej.: moretones, huesos rotos, discapacidad duradera)</li> <li>• Muerte</li> </ul>

## RETOS DE SEGURIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE VIH Y SU IMPACTO EN LOS TRABAJADORES Y LOS PROPIOS PROGRAMAS DE VIH

FACTOR	EXPLICACIÓN Y EJEMPLOS	IMPACTO
<p><b>ORGANIZACIONES Y OFICINAS INVOLUCRADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE VIH</b></p>	<p>Lugares saqueados y allanados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugares vandalizados (ej.: ventanas rotas, espacios a los que les prenden fuego).</li> <li>• Equipos dañados (ej.: vehículos, unidades móviles para las acciones de promoción y alcance).</li> <li>• Equipos robados o confiscados (ej.: computadoras).</li> <li>• Sistemas de correo electrónico o redes sociales hackeados.</li> <li>• Registros físicos y digitales destruidos o uso de información confidencial para dañar a los beneficiarios y al personal.</li> <li>• Retiro o robo de productos (ej.: preservativos, lubricantes).</li> <li>• Vigilancia (ej.: por parte de la policía o de grupos al margen de la ley).</li> <li>• Cese o daño a los suministros de electricidad o agua.</li> <li>• Difamación a la reputación de la organización (incluidos casos mediante grabaciones encubiertas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reubicación forzada o pasar a trabajar de forma clandestina</li> <li>• Bienes faltantes o dañados</li> <li>• Pérdida de datos</li> <li>• Verse forzadas a comprar nuevos equipos (ej.: computadoras) utilizando fondos organizacionales (no fondos programáticos) o trabajar sin equipos</li> <li>• Corte o reducción de los servicios ofrecidos</li> <li>• Acceso limitado a clientes</li> <li>• Reducción de la capacidad para distribuir productos</li> <li>• Pérdida de personal (ej.: debido al miedo, al agotamiento o a enfermedades)</li> <li>• Intervenciones de VIH en menos cantidad y de peor calidad (ej.: campañas de toma de pruebas)</li> <li>• Incapacidad de cumplir con los entregables relativos a programas financiados por donantes, lo que disminuye las oportunidades de financiamiento futuro</li> <li>• Retiro de organizaciones socias (sobre todo de aquellas que trabajan principalmente con la población en general) y aislamiento de la sociedad civil dominante</li> <li>• Desmoronamiento de los sistemas de referencia cuando las agencias asociadas ya no quieren colaborar</li> <li>• Reasignación forzada de tiempos, recursos y energía para abordar problemas de seguridad (en desmedro del trabajo y de los servicios centrales)</li> <li>• Daño al perfil y a la reputación organizacional</li> <li>• Baja del registro como organización</li> <li>• Cierre temporal o permanente</li> </ul>

Los retos de seguridad que afectan a los programas de VIH para y con poblaciones clave en LAC suceden en una amplia variedad de lugares, los cuales se añaden a los maltratos que sufren los miembros de poblaciones clave en su vida personal, incluida la violencia doméstica.

- Mientras se dirigen a realizar actividades de los programas o retornan después de haberlas efectuado
- Mientras se dirigen a las oficinas o salen de ellas (ej.: en el transporte público)
- En las comunidades
- En las oficinas
- En centros de acogida
- En centros de salud y otros puntos de prestación de servicios
- En organizaciones educativas
- En eventos sociales (ej.: fiestas)
- En comisarías
- En lugares donde se realizan actividades de promoción y alcance (ej.: calles, bares, lugares donde se inyectan sustancias, eventos de toma de pruebas de VIH)
- En lugares de toma de decisiones (ej.: reuniones gubernamentales, oficinas de funcionarios, organizaciones religiosas)
- Durante actividades de investigación (ej.: debates de grupos focales)
- En los medios de comunicación (ej.: en periódicos, en la televisión)
- En línea (ej.: en Facebook, Instagram o Grindr)

Existe una amplia variedad de autores de actos de violencia responsables de los retos de seguridad. Cada uno de esos agresores puede desempeñar tanto un papel directo (ej.: un justiciero comunitario que ataca físicamente a un promotor comunitario) como indirecto (ej.: un periodista cuyos artículos inspiran actos de violencia o expone a alguien como miembro de una población clave). Dado que las conductas de los miembros de poblaciones clave pueden ser consideradas ilegales y son estigmatizadas, exponer a uno de ellos es como darle un arma a la sociedad para que lo ataque.. Al mismo tiempo, casi todas las personas en esta lista también pueden ser aliados de los implementadores de programas para poblaciones clave que ayudan a prevenir o mitigar el impacto de la violencia en contra de ellos y de sus beneficiarios.

- Agentes del orden, que a veces actúan según la ley, pero que, otras veces, abusan de su autoridad
- Autoridades locales y nacionales, incluidos los ministerios del interior, de finanzas, de salud y de justicia
- Propietarios de espacios utilizados por las OSC
- Líderes comunitarios
- Vecinos y miembros de la comunidad cercana a la OSC
- Grupos al margen de la ley
- Trabajadores o extrabajadores descontentos de la OSC
- Familiares, parejas y amigos de los trabajadores
- Beneficiarios de los programas y sus familias (especialmente si existen expectativas poco realistas sobre lo que el programa puede ofrecer)
- Proveedores de atención médica
- Líderes religiosos o laicos como grupos de mujeres dentro de organizaciones religiosas, grupos conservadores
- Personas con poder de decisión (ej.: políticos, el poder judicial)
- Periodistas y los medios de comunicación
- Personajes influyentes en redes sociales
- Atacantes anónimos en línea
- Miembros de otras OSC (sobre todo competidores)
- Instituciones educativas (ej.: directores de escuelas que atacan a representantes de OSC en los centros educativos)
- Otros miembros de poblaciones clave en zonas rojas o terceros, como comercializadores de drogas o proxenetas
- Traficantes de seres humanos
- Donantes que no financian adecuadamente la seguridad en programas para poblaciones clave

## POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS ESCENARIOS EN LA HERRAMIENTA 2

A continuación, se presentan ejemplos de incidentes de seguridad extraídos de la subsección *Escenarios para probar respuestas existentes a retos de seguridad de la Herramienta 2*, así como ideas tanto para prevenirlos como para mitigar sus impactos, independientemente de que se hayan tomado medidas preventivas.



Les pedimos tener presente que las respuestas que se muestran a continuación no son prescriptivas. Una acción podría generar resultados positivos en un contexto, pero causar daños en otro. Por ello, no existen las respuestas “correctas” y cada organización debe decidir qué es aplicable y adecuado en su propio contexto.

### 1. La situación de seguridad local repentinamente se empeora mucho más, con reportes diarios de maltrato verbal/físico en contra de beneficiarios miembros de poblaciones clave que participan en nuestro programa de VIH.

Antes:

- Implementar un sistema de rastreo para registrar incidentes de seguridad que afectan a la organización, así como un sistema para documentar maltratos en contra de los beneficiarios. Revisar los casos documentados en esos sistemas puede ayudar a identificar tendencias y pueden compartir esta información con terceros con quienes quieran poner en práctica o preparar futuras acciones.

Después del incidente:

- Poner en pausa las actividades del programa que involucren acciones de promoción y alcance o que supongan mayor riesgo de algún otro modo.
- Hacer un llamado a sus aliados (ej.: a organizaciones más grandes, como ministerios, la policía u ONG mejor establecidas) para pedirles su apoyo.
- Hacer que el equipo de seguridad de la organización complete la **Herramienta 2** para identificar brechas prioritarias que les ayudarán a mitigar los riesgos durante este periodo de mayor peligro.
- Informar al donante respectivo sobre el problema, las respuestas propuestas y cualquier cambio que anticipen en su capacidad de cumplir con sus objetivos/metás.

**2. Necesitamos usar el presupuesto del programa para responder a necesidades urgentes de seguridad (ej.: seguridad para la oficina, programas informáticos para proteger archivos en línea), pero, si lo hacemos, no tendremos suficientes fondos para cumplir nuestras metas originales.**

Antes:

- Negociar con el donante respectivo para tener la flexibilidad de destinar recursos a la seguridad organizacional o para tener partidas específicas para fondos de emergencia relativos a la seguridad.

Después del incidente:

- Postular para obtener una subvención para seguridad de Dignity for All (Dignidad para todos), Frontline Defenders (Defensores de primera línea) u otra fuente de financiamiento similar.
- Antes de emprender alguna acción, informar al donante respectivo sobre el problema, las respuestas propuestas y cualquier cambio que anticipe en su capacidad de cumplir con sus objetivos/metast.

**3. Un trabajador informa haber sido acosado por otro trabajador.**

Antes:

- Desarrollar políticas para enfrentar reclamos que garanticen múltiples niveles de responsabilidad (como quejas directamente presentadas a la junta directiva) y socializar las políticas con todos los trabajadores, como parte de su inducción.

Después del incidente:

- Seguir las políticas existentes para abordar el caso sin poner a la víctima en riesgo de que tomen represalias contra ella o desarrollar nuevas políticas en caso de que no existan políticas relevantes.
- Volver a capacitar a los trabajadores sobre el código de conducta (o brindarles capacitación inicial).
- Ofrecer apoyo de salud mental a la persona víctima de acoso.

**4. Un promotora MTS es arrestada mientras distribuía preservativos y está siendo retenido por la policía.**

Antes:

- Trabajar con autoridades locales para obtener autorización para realizar actividades de promoción y alcance, y capacitar a agentes del orden en puestos directivos y de primera línea sobre su papel en la respuesta al VIH, lo que incluye crear un ambiente favorable para las actividades de promoción y alcance.
- Capacitar al personal a cargo de actividades de promoción y alcance para explicar la naturaleza de sus actividades a los agentes del orden y proporcionarles documentación oficial (como documentos de identidad o cartas de autoridades locales o el Ministerio de Salud) que describa su propósito.
- Identificar a abogados que puedan apoyar a la organización según sea necesario en caso de que ocurra algún incidente.

Después del incidente:

- Contactarse con los abogados aliados o llamar al abogado de la organización para que haga seguimiento al caso de inmediato. Si no se dispone de financiamiento para un abogado y no es posible contratar a uno que trabaje ad honorem, contactar a Dignity for All (Dignidad para todos), que se enfoca en comunidades LGTB, a Frontline Defenders (Defensores de primera línea), al Fondo de asistencia Lifeline para OSC en riesgo o a cualquier otro fondo para obtener apoyo.
- En caso de tener contactos en la policía, llamarlos para conversar sobre las etapas que siguen.
- En caso de querer que el asunto sea más visible para el público (activando a aliados, por ejemplo), asegurarse primero de que el caso se haya investigado a profundidad antes de tomar este paso.

## 5. Después de una actividad de promoción y alcance relacionada con el VIH con miembros de poblaciones clave, un beneficiario publica fotografías de los promotores comunitarios y los miembros de la comunidad en Facebook, y los etiqueta.

### Antes:

- Informar a las personas que acudan a cualquier evento que ustedes deciden si es adecuado tomar fotografías. Esto también puede ayudar a que los beneficiarios les recuerden las políticas existentes a otras personas a quienes vean tomándolas o que informen sobre esos casos, de ser necesario.

### Después del incidente:

- Si las fotos se publican sin mala intención, contactar a la persona que lo hizo para que las elimine y explicarle la importancia de no publicar ese tipo de fotos en el futuro.
- Si una persona incumplió deliberadamente con políticas claras o no elimina las fotos, no permitirle participar en futuros eventos.
- Informar sobre esa persona a los administradores de Facebook, ya que pueden bloquear su perfil.
- Comunicarse con las personas que fueron identificadas y explicarles las medidas que se estén tomando para enfrentar el incidente. Brindarles apoyo según sea necesario en caso de que las publicaciones les hayan significado daños emocionales o físicos.

## 6. La oficina es allanada por la policía y se llevan todos los archivos y computadoras

### Antes:

- Proteger toda la tecnología que incluya información almacenada con contraseñas y encriptación.

### Después del incidente:

- Crear un plan que describa lo que hará para proteger a quienes hayan sido mencionados si los datos se llegaran a filtrar (por ejemplo, ayudar a las personas identificadas en los archivos).
- Contactarse con aliados de la policía en puestos directivos para que les aconsejen cómo proceder. Por ejemplo, aclararles qué se hará con esos materiales y pedirles que no los utilicen inadecuadamente ni que compartan las historias clínicas ni ningún otro tipo de información personal.
- Si la incautación no fue legal, considerar contactarse con un abogado para recusar los materiales que hayan sido tomados sin que existiese una orden para ello.
- Informarle al donante respectivo sobre el problema, las respuestas propuestas y cualquier cambio que anticipe en su capacidad de cumplir con sus objetivos/metás.

## **7. Sale impreso en el periódico un artículo hostil sobre su organización donde aparece la dirección de su centro de salud y se incluyen fotografías de dos miembros de su personal clínico.**

### Antes:

- Contactarse con autoridades locales y agentes del orden para explicarles, junto con un funcionario local del Ministerio de Salud, la naturaleza de las actividades que realiza la organización.
- Registrar a su organización.
- Trabajar para construir relaciones con quienes ostentan el poder (ej.: líderes religiosos), pues pueden defender a su organización.
- Tener una política clara que describa cómo interactúa su organización con los periodistas y usar notas de prensa en lugar de entrevistas, pues pueden distorsionar o sacar de contexto los comentarios hechos a partir de estas.

### Después del incidente:

- Informar a autoridades locales aliadas sobre el problema y pedirles su apoyo en caso de actos de violencia en contra de la organización o proveedores de servicios.
- Apoyar al personal clínico en su reubicación temporal si creen que correrán en peligro en sus casas.
- Hacer que el Ministerio de Salud escriba un artículo en el que aclare el papel de la organización y su importancia para la salud de la comunidad.
- Parar el funcionamiento del centro de salud y apoyar a los beneficiarios para que reciban los servicios en otro lugar hasta que el problema haya pasado.
- Informarle al donante respectivo sobre el problema, las respuestas propuestas y cualquier cambio que anticipe en su capacidad de cumplir con sus objetivos/metras.

## **8. Un promotor comunitario par de su organización es chantajeado por un beneficiario que lo amenaza con decirles a los padres del promotor que es gay.**

### Antes:

- Tener un código de conducta claro para los participantes del programa que incluya las expectativas de confidencialidad y describa las consecuencias de no cumplir con ellas.

### Después del incidente:

- Apoyar las necesidades de salud mental del trabajador escuchándolo activamente y poniéndolo en contacto con un consejero, en caso de que así lo desee.
- Explicarle al trabajador el contexto jurídico local (por ejemplo, explicarle si la acción del beneficiario es ilegal) y las opciones que tiene. Estas incluyen no hacer nada (muchas veces no hacen aquello con lo que chantajea) o bloquear al beneficiario en redes sociales y en el teléfono. Una vez que el trabajador haya elegido una opción, brindarle todo el apoyo pertinente para que la ejecute.
- Impedir que el beneficiario vuelva a asistir a futuros eventos del programa.

## Ejemplo de matriz

Plan para integrar medidas y políticas institucionales para reducir riesgos de seguridad y protección en los programas de una ONG que trabaja con poblaciones clave y vulnerables en América Latina

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>Fin:</b> Aportar a reducir la vulnerabilidad de personas y organizaciones que trabajan en derechos humanos y VIH en Guatemala</p>	Número de incidentes de seguridad de organizaciones sociales.	Estadísticas de seguridad de líderes y organizaciones sociales del país	Los sistemas de información no registran los incidentes de seguridad de líderes y organizaciones sociales del país
<p><b>Objetivo general:</b> Reducir la vulnerabilidad de personas de la Fundación Buena Vida (FBV) frente a los riesgos de seguridad y protección</p>	Número de incidentes de seguridad de la personas de FBV	Registro de incidentes de seguridad de FBV	FBV no registra los incidentes de seguridad
<p><b>Objetivo específico 1:</b> Implementar un protocolo de seguridad y protección en terreno para los equipos de campo de FBV</p>	Número de miembros de FBV que saben cómo actuar ante un incidente de seguridad, según el protocolo institucional	Listado de control de seguridad y protección	No se cuenta con recursos para implementar el protocolo de seguridad de FBV
<p><b>Objetivo específico 2:</b> Dotar a la organización con equipos de seguridad</p>	<p>Número de cámaras de seguridad instaladas y funcionando</p> <p>Número de software de seguridad instalado y funcionando en los equipos</p> <p>Número de alarmas de seguridad instaladas y funcionando</p>	Listado de control de seguridad y protección	No se cuenta con recursos para implementar el protocolo de seguridad de FBV

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>Objetivo específico 3:</b> Desarrollar habilidades y estrategias de protección y seguridad en los miembros de FBV</p>	<p>Número de miembros de FBV que identifican los riesgos en el terreno</p> <p>Número de miembros de FBV que saben cómo activar la ruta de protección ante un incidente de seguridad</p>	<p>Listados de verificación de seguridad y protección</p>	<p>Los miembros del equipo no reconocen la importancia de la seguridad y protección</p>
<p><b>Objetivo específico 4:</b> Articular con las autoridades locales y otros actores clave para reducir la vulnerabilidad</p>	<p>Número de autoridades locales que conocen el trabajo de FBV y que pueden atender incidentes de seguridad</p>	<p>Actas de reunión con las autoridades locales en las que se comprometan a responder al llamado ante incidentes de seguridad</p>	<p>Las autoridades locales no muestran interés en garantizar la seguridad y protección de FBV y su personal</p>
<p><b>Componente 1:</b> Desarrollar el protocolo de seguridad y protección para FBV</p>	<p>Un protocolo desarrollado de seguridad y protección para FBV</p>	<p>Documento de protocolo de seguridad y protección para FBV</p>	
<p><b>Componente 2:</b> Compra e instalación de cámaras de seguridad, alarmas y software de seguridad</p>	<p>Número de cámaras de seguridad compradas e instaladas</p> <p>Número de software de seguridad comprado e instalado en los equipos</p> <p>Número de alarmas de seguridad compradas e instaladas</p>	<p>Facturas de compra</p> <p>Listado de control de seguridad y protección</p>	
<p><b>Componente 3:</b> Diseñar e implementar capacitaciones de seguridad y protección para los equipos de FBV</p>	<p>Metodología de capacitación diseñada</p> <p>Número de miembros de los equipos de la FBV que participan en las jornadas de capacitación</p>	<p>Un documento metodológico</p> <p>Listado de asistencia y registro fotográfico</p>	

# BIBLIOGRAFIA

1. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Proyecto de vinculaciones con el continuo de servicios de VIH para poblaciones clave afectadas por el VIH (LINKAGES), Plan de Emergencia del Presidente de los Estados Unidos para el Alivio del Sida (PEPFAR) & FHI 360. Key population implementation guide. Durham (Carolina del Norte): FHI 360; 2016.
2. Organización Mundial de la Salud (OMS). (2014). Directrices unificadas sobre prevención, diagnóstico, tratamiento y atención de la infección por el VIH para grupos de población clave.
3. <https://www.dw.com/es/guatemala-asesinan-a-balazos-a-andrea-gonzález-dirigente-lgbtq/a-57870338>.
4. Comisión Interamericana de derechos Humanos (2015): Violencia contra personas LGBT.
5. USAID, PEPFAR, Alliance, LINKAGES (2018). Safety and Security Toolkit: Strengthening the Implementation of HIV Programs for and with Key Populations.
6. USAID, FHI360, LINKAGES, UNAIDS, and others (2020) AMAN MENA, Secure in MENA region: Security Protections for Organizations Working with Key Populations to Strengthen HIV Programming in the Middle East and North Africa.
7. Beyrer C, Grady C, Bekker L, McIntyre J, Over M & Jarlais D. A framework for ethical engagement with key populations in PEPFAR programs. [s.f.; fecha de consulta: 23 de enero de 2018]. PEPFAR.
8. Puede incluir donantes, líderes religiosos, medios de comunicación, políticos y fuerzas del orden, quienes promueven el bienestar de las poblaciones clave.
9. Fondo de Población de las Naciones Unidas (FPNU), Foro Mundial sobre HSH y VIH, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Mundial de la Salud (OMS), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) & Banco Mundial. Implementando programas exhaustivos de VIH y otras ITS para hombres que tienen sexo con hombres: guía práctica para intervenciones colaborativas (“MSMIT”). Nueva York: FPNU; 2015.
10. Bickley S. Gestión de riesgos de seguridad: una guía básica para las ONG pequeñas. Londres: Foro Europeo Interagencial de Seguridad (EISF); 2017.
11. Capacitación sobre seguridad de Synergía. Brindada en Lilongüe, Malawi. 2016.
12. Comunidades en el Centro. La Respuesta al VIH en América Latina. Actualización de los datos globales sobre sida 2019.
13. Si bien estos factores pueden cambiar con el tiempo y algunos programas de VIH también realizan acciones de incidencia para abordar las causas subyacentes de los retos de seguridad, los programas de VIH actualmente operativos usan su conocimiento local respecto a cada uno de estos factores para decidir qué estrategias de mitigación de riesgos se necesitan y cuáles son factibles
14. Las personas trans muchas veces son acusadas en virtud de leyes que criminalizan a otros miembros de poblaciones clave, ya sea porque también están involucrados en conductas criminalizadas o porque la identidad de género y la orientación sexual se confunden inadecuadamente con dichas conductas.
15. Freedom House. Freedom in the world 2018: the annual survey of political rights and civil liberties. Washington (DC): Freedom House. Disponible en: [https://freedomhouse.org/sites/default/files/2020-02/FreedomintheWorld2018COMPLETE-BOOK\\_0.pdf](https://freedomhouse.org/sites/default/files/2020-02/FreedomintheWorld2018COMPLETE-BOOK_0.pdf).
16. Observatorio de Derechos Humanos. Observatorio de Derechos Humanos: informe mundial 2018. Nueva York: Seven Stories Press; 2017. Disponible en: <https://www.hrw.org/world-report/2018>
17. Organización Mundial de la Salud (OMS). Directrices unificadas sobre prevención, diagnóstico, tratamiento y atención de la infección por el VIH para grupos de población clave – actualizadas al 2016. Ginebra: OMS; 2016.

18. Fondo de Población de las Naciones Unidas (FPNU), Foro Mundial sobre HSH y VIH, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Mundial de la Salud (OMS), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) & Banco Mundial. Implementando programas exhaustivos de VIH y otras ITS para hombres que tienen sexo con hombres: guía práctica para intervenciones colaborativas (“MSMIT”). Nueva York: FPNU; 2015.
19. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Red internacional de personas que usan drogas, Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida (ONUSIDA), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Fondo de Población de las Naciones Unidas (FPNU), Organización Mundial de la Salud, et al. Implementing comprehensive HIV and HCV programs with people who inject drugs: practical guidance for collaborative interventions (“IDUIT”). Viena: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito; 2017.
20. Organización Mundial de la Salud (OMS), Fondo de Población de las Naciones Unidas (FPNU), Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida (ONUSIDA), Red Global de Proyectos de Trabajo Sexual & Banco Mundial. Implementación de programas integrales de VIH/ITS con personas trabajadoras del sexo: enfoques prácticos basados en intervenciones colaborativas (“SWIT”). Ginebra: OMS; 2013
21. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), IRGT: Red Mundial de Mujeres Trans y VIH, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Centro de Excelencia para la Salud Trans de la UCSF, Escuela de Salud Pública Johns Hopkins Bloomberg, Organización Mundial de la Salud, Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida (ONUSIDA) & Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Implementación integral de programas de VIH e ITS con personas transgénero. Guía práctica para las intervenciones de colaboración (TRANSIT). Nueva York: PNUD; 2016.
22. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Salud y vida en el trabajo: Un derecho humano fundamental. Ginebra: OIT; 2009.
23. Capacitación sobre seguridad de Synergía. Brindada en Lilongüe, Malawi. 2016.
24. Alianza Internacional contra el VIH/sida & LINKAGES. Safety and security toolkit: strengthening the implementation of HIV programs for and with key populations. Durham (Carolina del Norte): FHI 360; 2018.
25. Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida (ONUSIDA). UNAIDS Data 2018. Ginebra: ONUSIDA: 2018. Disponible en: [https://www.aidsdatahub.org/sites/default/files/publication/UNAIDS\\_Data\\_2018.pdf](https://www.aidsdatahub.org/sites/default/files/publication/UNAIDS_Data_2018.pdf).
26. Cisgénero se refiere a personas cuya identidad de género se alinea con el sexo asignado al nacer. Una persona que se ve a sí misma como mujer y a quien se le asignó el sexo femenino al nacer es una mujer cisgénero
27. Fuente: Tactical Technology Collective. Holistic Security: A Strategy Manual for Human Rights Defenders. Berlín: Tactical Technology Collective; 2016.
28. Organización Mundial de la Salud (OMS). Directrices unificadas sobre prevención, diagnóstico, tratamiento y atención de la infección por el VIH para grupos de población clave – actualizadas al 2016. Ginebra: OMS; 2016.
29. Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), IRGT: Red Mundial de Mujeres Trans y VIH, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Centro de Excelencia para la Salud Trans de la UCSF, Escuela de Salud Pública Johns Hopkins Bloomberg, Organización Mundial de la Salud, Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida (ONUSIDA) & Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Implementación integral de programas de VIH e ITS con personas transgénero. Guía práctica para las intervenciones de colaboración. Nueva York: PNUD; 2016.
30. Ortegón, E. Pacheco J. y Roura H. (2005) Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. ILPES, Santiago de Chile.
31. ILPES, Área de proyectos y programación de inversiones.
32. Recuperado de: <http://leon-vera-proyectoedu.blogspot.com/2016/05/arbol-de-objetivos.html>
33. Wigodzky, Victoria y Martha Farmelo. “Cómo elaborar un manual de políticas institucionales: Una guía práctica para organizaciones no-gubernamentales en América Latina”, elaborado con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation, 2015. Disponible en: <https://gife.issueelab.org/resources/24153/24153.pdf>

## Referencias

- The International HIV/AIDS Alliance and the LINKAGES Project. Safety and Security Toolkit: Strengthening the Implementation of HIV Programs for and with Key Populations. Durham, NC: FHI 360; 2018. Disponible en: <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/resource-linkages-safety-security-toolkit.pdf>
- U.S. Agency for International Development (USAID), Linkages Across the Continuum of HIV Services for Key Populations Affected by HIV (LINKAGES), U.S. President's Emergency Plan for AIDS Relief (PEPFAR), and FHI 360. Key Population Program Implementation Guide. Disponible en: <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/resource-linkages-implementation-guide.pdf>
- Programa somos defensores (2019): Un canto para la protección, "Manual para la protección a personas defensoras de derechos humanos y organizaciones sociales en Colombia". Disponible en: <https://somosdefensores.org/2019/08/04/un-canto-para-la-proteccion/>

## Videos

- Tres Pi Medios (2018). Cómo proteger líderes sociales en Colombia - Vídeo explicativo 2018. Vídeo explicativo sobre las rutas que debe tomar un líder social para su protección por parte del estado. Colombia. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=eH6FwVkiROI>
- Protección internacional (2021). 10 Pasos para protegerse durante la defensa de los derechos humanos. Versión en español, disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=Bf\\_QtQKRcKM](https://www.youtube.com/watch?v=Bf_QtQKRcKM)
- Protection international (2021). 10 Steps to Improve your Protection While Defending Human Rights. English version, available at: <https://www.youtube.com/watch?v=qx3-RFm7t34>
- Protection internationale (2021): 10 Mesures pour mieux vous protéger lorsque vous défendez les droits humains. Version française, disponible sur: <https://www.youtube.com/watch?v=-vmvqGXejYM>