



## Adoptar la Mentalidad de Resultado de Protección: Todos Tenemos un Papel que Desempeñar

Documento Informativo sobre Protección Basada en Resultados de InterAction, abril de 2020

Más que nunca, los trabajadores humanitarios trabajan en entornos de conflicto armado activo y, a menudo, prolongado y otras situaciones de violencia. En medio de la creciente preocupación por la disminución del respeto por el derecho internacional humanitario (DIH), los derechos humanos, el asilo internacional y otras normas de protección, los civiles están sujetos a desplazamiento forzado, asesinatos, violaciones, separación de sus familias, privación deliberada de recursos para mantener la vida y servicios, reclutamiento forzado e innumerables otras formas de abuso. A pesar de esto, la comunidad humanitaria aún no ha adoptado plenamente la acción colectiva concertada para reducir la exposición de las personas afectadas a estos riesgos. La reducción del riesgo que experimentan las personas en situaciones de conflicto armado es esencial y posible, pero requerirá algunos cambios en la mentalidad y las formas de trabajar.

El cambio de mentalidad más importante desde el punto de vista fundamental es reconocer la protección como el *resultado* que buscamos. En otras palabras, la protección, en forma de riesgo reducido, es el estado final que queremos lograr, no la actividad de reaccionar ante los abusos. Este debería ser nuestro punto de partida, y de ahí fluye el marco analítico, las estrategias para lograr resultados que conduzcan a resultados y habilidades para la resolución práctica de problemas. Los actores humanitarios aportan una amplia gama de habilidades y conocimientos a las crisis humanitarias; sin embargo, algunos hábitos arraigados están socavando el potencial para lograr resultados de protección. Nuestras culturas organizacionales e interinstitucionales, los recursos que tenemos disponibles y la forma en que se movilizan juegan un papel importante. Cultivar una cultura orientada a los resultados requiere un esfuerzo consciente para cambiar de mentalidad y adoptar diferentes métodos.

InterAction<sup>1</sup> está trabajando con miembros y otras ONG para aumentar el uso de métodos de protección basados en resultados. A través de este trabajo, hemos profundizado nuestra comprensión de lo que se necesita para hacer esos cambios en términos prácticos y hemos observado cómo una diversidad de actores humanitarios tiene un papel que desempeñar en la reducción del riesgo. Todo actor humanitario tiene habilidades relevantes para contribuir y la responsabilidad de hacerlo. Muchos actores humanitarios que trabajan en crisis humanitarias entienden esto implícitamente y quieren hacer más para hacer realidad esta visión.

El presente comparte las observaciones recientes de InterAction<sup>2</sup> poniendo la [protección basada en resultados en práctica](#) y recomienda áreas para una mayor inversión por parte de actores humanitarios. Comenzando con lo que significa reconocer la protección como un resultado manifestado como riesgo reducido, consideramos los desafíos para generar un análisis de protección útil para una toma de decisiones efectiva y cómo involucrar en la amplitud necesaria a las partes interesadas. Luego analizamos cómo vincular los diferentes niveles involucrados en la respuesta humanitaria y las oportunidades para lograr resultados de protección a través de la arquitectura humanitaria formal entre agencias. Finalmente, exploramos oportunidades para medir la reducción de riesgos y damos un vistazo particular al papel que cada uno de nosotros desempeña en este esfuerzo.

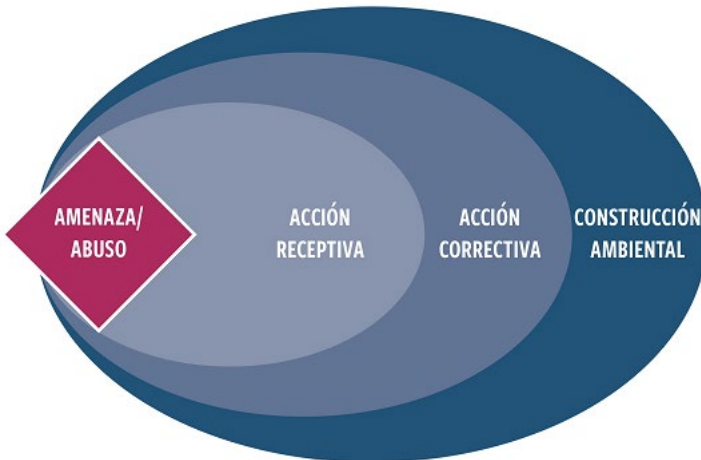
---

<sup>1</sup> Con el apoyo financiero de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Sida)

<sup>2</sup> A menos que se indique lo contrario, todos los ejemplos en el texto provienen del compromiso de InterAction con ONGs y otros actores en varios contextos de países entre 2015-2020.

## Senderos para Lograr un Riesgo Reducido

Lograr resultados de protección significa reducir el riesgo para las poblaciones afectadas. El “riesgo” es la exposición de las personas a todas las formas de violencia (p. ej., asesinatos, palizas, torturas, violaciones, etc.), coerción (p. ej., movimientos forzados de población, reclutamiento de niños en grupos armados, trata, matrimonio forzado o temprano, etc.) y privación deliberada (p. ej., destrucción de bienes, denegación de servicios, restricciones a la libertad de circulación, etc.).



**Acción receptiva:** Acción emprendida en el contexto de un patrón de abuso emergente o establecido para prevenir su recurrencia, detenerlo y / o aliviar sus efectos inmediatos.

**Acción correctiva:** Acción tomada para restaurar la dignidad de las personas y garantizar condiciones de vida adecuadas después de un patrón de abuso.

**Construcción ambiental:** Fomentar un entorno social, cultural, institucional y legal propicio para el respeto de los derechos del individuo, de acuerdo con la letra y el espíritu de la ley.

En la práctica, sin embargo, todavía existe una tendencia común de los actores humanitarios a centrarse en la prestación de servicios y asistencia material, excluyendo otras partes de una estrategia para reducir el riesgo. Además, el diseño del programa centrado en los resultados significa que el trabajo de protección a menudo se centra más en actividades que en la lógica subyacente y el propósito de intervenciones específicas. Si bien el apoyo correctivo a las personas sometidas constantemente a la violencia, la coerción y la privación deliberada es un componente crucial de la acción humanitaria, es solo una modalidad y debería ser solo una parte de un enfoque más amplio para lograr resultados de protección de riesgo reducido.

Pensar en la protección como un resultado, en lugar de como una actividad o material a ser entregado, abre opciones. Dentro del objetivo humanitario general de salvar vidas y aliviar el sufrimiento humano, el conocido “marco de protección del modelo del huevo”<sup>3</sup> proporciona una manera de pensar sobre el alcance más amplio del diseño del programa para los resultados de protección (ver imagen a la izquierda).

Ha habido un progreso sustancial en los últimos años para adoptar una perspectiva más orientada a los resultados en materia de protección. Sin embargo, la evaluación de 2018 de la Política de Protección y la Centralidad de Protección del Comité Permanente entre Organismos (IASC)<sup>4</sup> descubrió que “la comunidad humanitaria aún tiene que aceptar las implicaciones prácticas de abordar la protección como un resultado, no solo una serie de actividades en una lista de verificación”<sup>5</sup> En particular, hay más trabajo por hacer para considerar intervenciones

<sup>3</sup> [Strengthening Protection in War: A Search for Professional Standards](#) pg. 21 (CICR, mayo de 2001)

<sup>4</sup> Los días 14 y 15 de octubre de 2018, los copresidentes del Equipo de Trabajo de Centralidad de Protección, OCHA e InterAction, apoyaron al Grupo de Protección Global para convocar un taller y evaluar la implementación de la Política del IASC sobre Protección en Acción Humanitaria (2016) y Declaración del Director del IASC sobre la centralidad de la protección en la acción humanitaria (2013).

<sup>5</sup> [Outcome Report: Stock-Take on the IASC Protection Policy and Centrality of Protection](#), pg. 2 (Grupo de Protección Global, noviembre de 2018)

apropiadas, efectivas y proactivas para reducir y prevenir los riesgos que las personas experimentan en primer lugar, al mismo tiempo que se extienden los servicios y la asistencia a aquellos que han sufrido abusos. Un cambio crítico en la mentalidad es reconocer que los resultados de la protección deben manifestarse en la reducción de riesgos específicos, no simplemente en una percepción amplia de seguridad, y que para reducir los riesgos, se necesitan estrategias específicas para cambiar su dinámica.



La ecuación de riesgo nos permite dividir cada riesgo en sus tres componentes interrelacionados: (1) amenazas; (2) vulnerabilidades que las personas tienen en relación con estas amenazas; y (3) las capacidades que las personas y las comunidades tienen en relación con estas amenazas. Identificar formas de reducir la vulnerabilidad a amenazas específicas, aumentar la capacidad relevante para amenazas específicas y reducir las amenazas mismas es la base de una estrategia de protección.

Es fundamental, desglosar el riesgo en sus tres componentes para permitir a los profesionales de todos los sectores y disciplinas identificar qué componentes se están abordando, cuáles no y dónde se pueden necesitar las habilidades y capacidades de su organización. Por ejemplo, al realizar una serie de ejercicios utilizando la ecuación de riesgo en Honduras, el personal de las ONG identificó que varios programas que trabajan en temas de violencia de maras o pandillas se centraron principalmente en mejorar las capacidades de la comunidad y reducir las vulnerabilidades para reducir el riesgo, particularmente al proporcionar oportunidades de educación y medios de vida. Se hizo evidente que lo que faltaba eran esfuerzos destinados a cambiar el comportamiento de las pandillas para reducir el componente de amenaza. De manera similar, en Nigeria, algunas ONG expresaron la creencia de que podrían estar haciendo más para cambiar el comportamiento de las fuerzas de seguridad, pero que el riesgo organizacional era alto y que el personal

Una ONG, el Centro para Civiles en Conflicto (CIVIC) ha desarrollado una herramienta llamada “Diario de Resultados” que les ayuda a medir los resultados de una manera orientada a los resultados. En Nigeria, los diarios de resultados se utilizan para rastrear los resultados intermedios del trabajo de protección de CIVIC, con un enfoque en el comportamiento de los actores armados. Los Diarios de Resultados son utilizados por el personal de campo de primera línea que identifica las preocupaciones de protección y el resultado que tiene en la comunidad a través de los comités de protección comunitaria establecidos. CIVIC trabaja con los Comités para desarrollar planes de acción para mitigar las preocupaciones de protección identificadas. El Diario de Resultados también captura a las partes interesadas relevantes que trabajan en temas similares en el área y vincula los planes de acción con los objetivos e indicadores del proyecto de CIVIC. Por último, captura la contribución de CIVIC para mitigar el problema y rastrea con el tiempo la acción de seguimiento y los resultados. Al comenzar con los riesgos identificados por los miembros de la comunidad, CIVIC se asegura de que sus intervenciones se guíen por los resultados de riesgo reducido y no por actividades predeterminadas. Esta herramienta fomenta el aprendizaje y permite que CIVIC se adapte y responda a los cambios en los patrones de riesgo en tiempo real.

de las ONG no tenía necesariamente la capacitación y la experiencia adecuada. Estos ejemplos hacen eco de las observaciones de InterAction en todo el mundo, según las cuales el componente de amenaza de la ecuación de riesgo no se analiza y se descuida en las estrategias para reducir el riesgo. Este patrón persiste si la amenaza proviene de una parte en conflicto, un miembro de la policía, un civil o cualquier otro actor.

### *Teorías de Cambio*

Comprender los tres componentes diferentes de un riesgo específico y cómo interactúan entre sí nos permite identificar vías causales o teorías de cambio para lograr la reducción del riesgo. Las teorías formalizadas de cambio a menudo se escriben al comienzo de un proyecto, pero no necesariamente se usan como una guía continua y adaptativa para la estrategia del programa. Este fue un hallazgo clave en la reciente investigación de InterAction sobre la prevención de la violencia de género (VBG) en entornos de conflicto, que encontró que muchos programas carecían de una teoría de cambio específica del contexto.<sup>6</sup> InterAction también ha observado una dependencia en las teorías de cambio globales sin una conexión clara con los riesgos específicos que experimentan las personas afectadas y las vías específicas del contexto para superar estos riesgos.

Una teoría de cambio no solo debe ser específica del contexto, sino que debe abordarse de forma iterativa para adaptarse al análisis de protección continuos y los cambios contextuales. Por ejemplo, en 2015 en el Líbano<sup>7</sup>, la programación para abordar los desalojos forzosos de personas desplazadas internamente (PDI) por parte de los propietarios se centró inicialmente en las mujeres y los niños y niñas. Sin embargo, un análisis más detallado reveló que los adolescentes enfrentan un mayor riesgo de ser desalojados forzosamente. Los adolescentes también carecían a menudo de una red de seguridad y se enfrentaban a un riesgo adicional de reclutamiento forzado una vez desalojados, lo que requería un ajuste significativo en las actividades para reducir estos riesgos para ellos. Para trabajar de forma iterativa y adaptativa, las ONG y sus donantes deben acordar incorporar la adaptabilidad en el diseño del proyecto y diseñar los productos e indicadores en consecuencia para lograr los resultados deseados.

“Enfocarse en los productos puede desviar la atención del cambio: ‘Ahora tiene su caja de herramientas, o ahora tiene su informe que le dice cómo hacerlo, por lo que se siente más seguro. En realidad, no tiene que cambiar fundamentalmente lo que está haciendo o cómo está operando’.”

- Cambio transformador\_ pg. 15  
(Knox Clarke, P., ALNAP, 2017)

### *Comprometerse con las partes en conflicto*

Una de las formas menos desarrolladas de trabajar en el conjunto de herramientas humanitarias involucra estrategias y oportunidades destinadas a cambiar el comportamiento de los actores armados. Muchos actores humanitarios consideran que cambiar el comportamiento de los actores armados a través de la construcción de relaciones está fuera de su responsabilidad, o no sienten que tienen el personal adecuado o el conjunto de habilidades para hacerlo. Además, la mayor parte del compromiso con los actores armados se lleva a cabo para obtener acceso a las personas afectadas y esto puede volverse rápidamente burocrático y transaccional, enfocado en asuntos urgentes pero discretos, como movimientos de convoyes o distribuciones específicas. Muchos de los responsables de las negociaciones de acceso no se sienten cómodos, o no tienen las habilidades o la experiencia adecuada, para presentar preocupaciones de protección. Por otro lado, muchos miembros del personal que trabajan en protección no están capacitados en la construcción de relaciones y negociaciones. Las ONG a menudo no están dispuestas a plantear asuntos de protección delicadas porque les preocupa que socave su

<sup>6</sup> [White Paper: Scoping Exercise on the Prevention of GBV in Conflict](#), pg. 3 (InterAction, noviembre de 2019)

<sup>7</sup> [Results-Based Protection: Field Consultation and In-Country Practitioners' Roundtable on Program Design in Lebanon](#), pg. 9 (InterAction, marzo de 2015)

capacidad de obtener acceso para asistencia y prestación de servicios o que de alguna manera signifique que no permanezcan neutrales.

Se requiere un cambio fundamental en el pensamiento. Cuando los trabajadores humanitarios entablan cualquier tipo de diálogo con actores armados, incluso para establecer condiciones para el acceso humanitario, este compromiso es fundamentalmente sobre cómo se trata a las personas afectadas por la crisis. En otras palabras, se trata de su protección. Hace mucho tiempo que se necesita una visión más integral del compromiso con las partes en conflicto en términos del propósito, los resultados deseados, el enfoque y el conjunto de habilidades necesarias para hacerlo mientras se mantiene neutral, imparcial e independiente. La forma en que abordamos este diálogo puede debilitar o mejorar la conciencia y el respeto de las normas de protección. Nuestro enfoque puede reforzar positivamente las obligaciones de los actores con los que estamos involucrados o, en efecto, puede transmitir una falta de preocupación por los patrones de maltrato y abuso. Publicación del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) *The Roots of Restraint in War* (2018) ilustra de manera exhaustiva que “es necesaria una comprensión detallada del funcionamiento interno de los grupos armados” para comprender qué impulsa a los actores armados a la violencia, o la moderación, en sus relaciones con los civiles en situaciones de conflicto armado.<sup>8</sup> Comprender las actitudes, motivaciones, políticas y prácticas de los actores armados proporciona un punto de partida para la construcción efectiva de relaciones con la intención de cambiar comportamientos a través del diálogo continuo, la negociación, la capacitación, la persuasión y otras formas de influencia, incluido el llamado a los roles de otras partes interesadas, incluidos otros Estados, capaces de ejercer de manera constructiva el apalancamiento.<sup>9</sup>

“... una preocupación por los servicios a menudo significa que el enfoque humanitario en situaciones de conflicto armado ignora la relación, por ejemplo, entre el aumento de la mortalidad y la morbilidad y las estrategias y tácticas militares empleadas por las partes en conflicto”.

- *Revisión Independiente de todo el Sistema de Protección en la Acción Humanitaria*, pg. 23 (IASC, 2015)

No todos los actores humanitarios necesitan crear esta capacidad organizativa, pero más ONG deben reconocer su papel para emprender y contribuir a dicho diálogo, y de hecho ya pueden tener personal con las habilidades y experiencia para hacerlo. Además, esta capacidad debería cultivarse más deliberadamente como una capacidad compartida y colectiva entre las ONG y dentro del sistema humanitario más amplio. Además, la investigación ha demostrado que las comunidades bien organizadas pueden negociar efectivamente con los actores armados para cambiar sus actitudes y comportamientos.<sup>10</sup> Apoyar a las comunidades para que se organicen con este propósito, cuando sea factible y apropiado, debe formar parte de las estrategias humanitarias en las que los actores armados abusan y maltratan persistentemente a las personas.

<sup>8</sup> *The Roots of Restraint in War* pg.64 (CICR, junio de 2018)

<sup>9</sup> Ver Capítulo 6 de *The Roots of Restraint in War* para obtener hallazgos más detallados sobre las implicaciones y los enfoques para varios tipos de actores armados.

<sup>10</sup> Ver investigación de *Oliver Kaplan*, incluyendo *Resisting War: How Communities Protect Themselves* (Junio 2017)

## Análisis de protección: ¿Qué y por qué?

El núcleo de las estrategias efectivas para obtener resultados de protección significativos es el análisis de protección continuo y específico del contexto. La comunidad humanitaria ha llegado a un acuerdo sobre la importancia del análisis de protección, al menos en papel. El análisis de protección se enfatiza en el [Política de 2016 del IASC sobre Protección en la Acción Humanitaria](#), la [Normas Profesionales para el Trabajo de Protección dirigidas por el CICR](#) y en varias [Estrategias de protección del Equipo Humanitario en el País \(HCT\)](#). Los participantes en la evaluación de 2018 de la Política de Protección y la Centralidad de Protección del IASC acordaron que una es importante tener una base de evidencia sólida para “respaldar el análisis de riesgos, el desarrollo de estrategias, la movilización de actores relevantes, la priorización de intervenciones, la toma de decisiones, la aplicación de principios, promoción pública y diálogo privado”.<sup>11</sup> Lo que está menos claro es cómo se ve un análisis de protección útil y cómo, en términos prácticos, deberíamos usarlo. A nivel de campo, a nivel de altos mandos y de trabajo, el personal comparte su preocupación por la continua falta de análisis de protección eficaz, es decir, el tipo que requieren para tomar decisiones. InterAction ha observado algunas brechas específicas entre contextos:

- El análisis de protección a menudo no comienza desde la perspectiva de la población afectada a pesar del hecho de que ellos son los que mejor comprenden los riesgos específicos que enfrentan. El análisis de base en las perspectivas de las personas afectadas requiere suficiente confianza para que los miembros de la comunidad compartan información confidencial sobre su seguridad con el personal humanitario. El personal de primera línea que viven en las comunidades afectadas y contratados desde ellas a menudo tiene las relaciones y la comprensión necesarias para diagnosticar ciertos problemas, pero es posible que deba ser motivado y empoderado para llevar a cabo un análisis continuo. El personal contratado localmente es un recurso masivo y a menudo sin explotar para conocer y comprender el contexto local, los actores clave y las estrategias comunitarias para la protección. Por ejemplo, los actores locales o el personal de la comunidad a menudo pueden ver los primeros indicios de brotes de violencia, pueden actuar como enlaces de confianza con actores armados y pueden tener redes existentes de intercambio de información de seguridad, conocimiento de rutas seguras para el desplazamiento, etc.

Una serie de iniciativas recientes están trabajando para desarrollar experiencia y buenas prácticas para fortalecer el contexto y el análisis de protección. Por ejemplo, Mercy Corps ha contratado analistas humanitarios dedicados para llevar a cabo análisis contextuales detallados continuos en algunos países. El Comité Internacional de Rescate y el Consejo Danés para los Refugiados han unido sus fuerzas para desarrollar un conjunto de herramientas basadas en resultados para el análisis de protección para el personal de campo de primera línea. Traductores sin Fronteras está examinando las necesidades lingüísticas detalladas que permitirán a las ONG recopilar información más precisa y tropicalizada en los idiomas relevantes, y comprender las implicaciones de la demografía y la alfabetización de las lenguas minoritarias, así como comunicarse de manera más eficaz como resultado.

<sup>11</sup> [Outcome Report: Stock-Take on the IASC Protection Policy and Centrality of Protection](#) pg. 8 (Grupo de Protección Global, noviembre de 2018)

En 2017, la trata de personas fue uno de los tres principales problemas de protección en el Plan de Respuesta Humanitaria para Rakhine, Myanmar. Una ONG, Action Against Hunger (ACF), trajo a un analista de protección dedicado para hacer una evaluación regional de cómo se manifestaba la trata de personas en el contexto de Myanmar, particularmente en el estado de Rakhine, para determinar cómo la agencia adaptaría sus programas y respondiera a esta creciente preocupación por la protección. Esto implicaba métodos de pronóstico y recopilación de información basada en la comunidad para ayudar a la organización a identificar sus fortalezas, debilidades, brechas y necesidades. El análisis dedicado permitió a ACF repensar su estrategia en la región y cómo podría desarrollar su capacidad y adaptar la programación para integrar los componentes necesarios y así prevenir la trata de personas.

- El sistema humanitario recopila una gran cantidad de datos relevantes para la protección, pero a menudo consiste en información genérica y carece de la especificidad suficiente para diagnosticar las razones por las que las personas están en riesgo e identificar acciones para abordar las amenazas que enfrentan. Los tomadores de decisiones, desde los organizadores de la comunidad de primera línea y los gerentes de programas hasta los directores y donantes de los países, necesitan información sobre amenazas, vulnerabilidades y capacidades específicas para llevar a cabo la resolución de problemas específicos del contexto, y la necesitan continuamente. Esto podría significar, por ejemplo, información y análisis que ayudan a focalizar las actividades de asistencia para contribuir a la reducción de un riesgo específico, o para focalizar áreas donde un aumento en las capacidades de organización de la comunidad sería impactante. En lugar de intentar cubrir todos los problemas todo el tiempo, los riesgos que son los más severos y prevalentes deben priorizarse para inmersiones analíticas profundas.

- En contextos donde las partes en conflicto se resisten o responden negativamente a las preocupaciones planteadas sobre asuntos de protección, es menos probable que las ONG quieran compartir información libremente, incluso entre ellas o con los donantes. Esto puede deberse al temor de ser cerradas o atacadas por actores armados. Las ONG pueden arriesgarse a ser etiquetadas como una organización que opera fuera de lo que toleran los actores armados o temen poner en peligro sus operaciones y su personal. El riesgo organizacional es una preocupación real y debe manejarse con cuidado. En las relaciones, la confianza y la seguridad son elementos críticos. Usar discreción, mantener conversaciones centradas en soluciones prácticas y mantener un tono no acusatorio en el compromiso con los actores armados es esencial para generar confianza. Tener sistemas seguros de gestión de la información de protección dentro de las organizaciones y en colaboración interinstitucional, con un respeto compartido por la privacidad de la información personal de las personas y la confidencialidad en los protocolos de intercambio de información, respalda la confianza en el intercambio de información.
- A menudo hay una falta de priorización de los riesgos de protección por parte de organizaciones individuales y colectivamente en foros de coordinación. El punto de partida esencial para profundizar el análisis sobre temas críticos y, posteriormente, las estrategias colectivas es un acuerdo sobre riesgos prioritarios. A menudo, las agencias comienzan con la vulnerabilidad que saben que quieren abordar; por ejemplo, personas con discapacidad o niños fuera de la escuela. Los humanitarios también corren el riesgo de dirigir los ejercicios de priorización con las poblaciones afectadas hacia el enfoque deseado de la experiencia de su propia organización. Si bien es importante comprender la experiencia y el mandato de cada organización, una comprensión colectiva de la priorización de riesgos para el análisis debe ser impulsada por la información de la población afectada sobre los riesgos que enfrentan.

Asegurar que el análisis llegue a los tomadores de decisiones apropiados sigue siendo un desafío fundamental. ACAPS, una agencia especializada en análisis humanitario destinada a mejorar la toma de decisiones humanitarias, utiliza un Modelo Canvas como guía para un proceso general de análisis humanitario. En esta guía, el primer paso es determinar quién usará el análisis, cómo, cuándo y para qué. Este proceso incluye hacer preguntas sobre la comprensión de su audiencia, su decisión y el proceso de toma de decisiones, identificar los valores, la experiencia

El HCT en Iraq tiene la protección como un elemento permanente en su agenda, para lo cual el Grupo de Protección Nacional produce documentos que destacan incidentes críticos de protección, temas de protección prioritarios y recomendaciones. Esto se entiende ampliamente como una forma útil para que los actores a nivel de campo lleven mensajes al liderazgo humanitario. Los talleres de años anteriores se han enfocado en:

- Regreso voluntario a la seguridad y dignidad
- Marco de compromiso basado en principios cuando los principios humanitarios están en riesgo
- Acceso a seguridad para personas en puntos de control o instalaciones de tránsito

y las habilidades de los usuarios finales y, lo que es más importante, ponerse en el lugar de los usuarios.<sup>12</sup> Los tomadores de decisiones relevantes van desde el HCT y otro personal de alto nivel, hasta gerentes de programas, clústeres y grupos de trabajo, y personal de campo de primera línea que toma decisiones de programación cotidianas. Cada uno de estos individuos y organismos debe tener claro qué análisis necesitan y cómo solicitarlo.

## Ampliando la Red: Estrategias Multidisciplinarias

Debemos ampliar la comprensión de la experiencia relevante y necesaria para reducir el riesgo. La naturaleza multifacética de los riesgos que experimentan las personas en los conflictos armados y otras situaciones de violencia significa que la reducción del riesgo con frecuencia requerirá contribuciones de otros sectores y disciplinas. Los actores humanitarios siguen siendo víctimas de las

trampas identificadas en la *Revisión Independiente de Todo el Sistema de Protección en la Acción Humanitaria del IASC (2015)* que señaló: “la protección [ha] adquirido un estatus de culto asociado con un tipo particular de experiencia que no se percibe dentro del ámbito de los humanitarios regulares”.<sup>13</sup>

La evaluación del 2018 de la Política de Protección y la Centralidad de Protección del IASC, dos años después de la adopción de la Política de 2016 del IASC sobre protección en la acción humanitaria, encontraron que aún se necesitaban más cambios lejos de la “soberanía del mandato institucional para que cualquier actor pueda acercarse a la protección sin que organizaciones o individuos sean amenazados o propietarios sobre cómo se discuten los temas”.<sup>14</sup> El mensaje para todos los trabajadores humanitarios debería ser que no requiere años de capacitación en protección para comprender el riesgo, y que se requiere una variedad de experiencia para contribuir a las estrategias de protección. Todos los actores humanitarios deben operar con un alto nivel de conciencia de cómo su experiencia única contribuye a la reducción del riesgo. A su vez,

### Formas en que los actores no protectores pueden contribuir a los resultados de protección:

- Compartir análisis de datos de seguridad alimentaria que iluminen la destrucción de bienes civiles (por ejemplo, tierras de cultivo, herramientas, etc.) para fortalecer la base de evidencia para involucrar a actores militares
- Orientando modalidades y ubicaciones de alimentos y distribución de NFI para reducir la exposición a la violencia
- Usar los mecanismos existentes de coordinación civil-militar para abordar e influir en el comportamiento de los actores militares hacia los civiles.
- Brindar oportunidades alternativas de medios de vida para las familias de niños y niñas asociadas con actores armados y apoyar la desmovilización de niños soldados
- Monitorear las tendencias de ingreso a clínicas y hospitales como indicadores de alerta temprana para el aumento de conflictos o violencia
- Utilizar estructuras comunitarias diseñadas para la gestión de campamentos para abordar las tensiones intracomunitarias que detonan violencia

<sup>12</sup> ACAPS [Modelo Canvas](#), último acceso el 21 de abril de 2020

<sup>13</sup> Niland, N., Polastro, R., Donino, A. y Lee, A. [Revisión independiente de todo el sistema de protección en la acción humanitaria](#) pg. 23 (IASC, mayo de 2015)

<sup>14</sup> [Outcome Report: Stock-Take on the IASC Protection Policy and Centrality of Protection](#) pg. 4 (Grupo de Protección Global, noviembre de 2018)



los actores de protección también deben reconocer que los especialistas en protección no pueden lograr una reducción integral del riesgo por sí solos.

Las estrategias de protección deben priorizar los riesgos más severos y prevalentes que enfrentan las personas e identificar acciones de diferentes actores para enfocarse en los diferentes componentes del riesgo. Esto podría significar diseñar programas de asistencia alimentaria de una manera que reduzca la incidencia del sexo de supervivencia en ciertas partes de una comunidad o negociar con grupos armados para ampliar la libertad de movimiento de las personas para llevar a cabo actividades de medios de vida. Las organizaciones de construcción de paz pueden tener una visión única de cómo el estigma actúa como base para la privación deliberada y cómo superarla. Cualquiera de estos ejemplos probablemente implicaría que dos o tres organizaciones especializadas trabajen juntas para cultivar las relaciones necesarias, diseñar programas conjuntamente, monitorear continuamente el riesgo que buscan cambiar y, en última instancia, lograr los resultados deseados.

En Honduras, donde las estrategias y la coordinación locales son críticas dada la dinámica única de las maras y pandillas presentes en diferentes comunidades, es posible que una variedad de actores, incluyendo la iglesia, actores de desarrollo, constructores de paz y actores humanitarios, puedan necesitar esfuerzos para unirse para proporcionar un nivel de seguridad y protección. Estas colaboraciones no son necesariamente asociaciones formales, sino que están motivadas por un sentido de propósito común para ayudar a las personas que enfrentan violencia y otros abusos. Unir fuerzas a través de mecanismos informales de coordinación ayuda a identificar métodos colectivos de apoyo y acción.

Desarrollar estrategias que sean genuinamente multidisciplinarias requerirá un cambio de la programación sectorial. Otras tendencias en la comunidad humanitaria se están moviendo en esta dirección. Por ejemplo, los enfoques basados en áreas, que surgen principalmente de la respuesta humanitaria urbana, buscan satisfacer las necesidades de la comunidad de manera integral. Además de reconocer la interrelación de las necesidades en una comunidad, vecindario o ciudad, los enfoques basados en el área trabajan para involucrar activamente a “numerosos grupos diversos de partes interesadas presentes en el área meta, incluidos el gobierno local, la sociedad civil, el humanitario internacional y actores de desarrollo, el sector privado y la comunidad afectada”.<sup>15</sup> Este tipo de enfoque puede ayudarnos a superar un énfasis excesivo en el trabajo centrado sectorialmente hacia la movilización de diversas contribuciones para reducir el riesgo.

Además, en lugar de quedar atrapados en la jerga del “nexo”, debemos identificar oportunidades específicas de contexto para que los actores de desarrollo, construcción de paz y derechos humanos utilicen su experiencia para reducir el riesgo de manera práctica y específica de contexto. Como ocurre con todas las estrategias de protección, para colaborar eficazmente entre sectores y disciplinas, debemos estar informados principalmente, en la medida de lo posible, de la perspectiva de la población afectada y su comprensión de los riesgos que enfrentan.

## Trabajando dentro del Sistema

La “Arquitectura humanitaria”, se ha convertido en una estructura en expansión de Clusters, Grupos de Trabajo, Equipos de Tareas y Grupos Asesores, entrelazados con agencias líderes, coordinadores dedicados y reuniones frecuentes. En muchos sentidos, la formalización de este sistema es responsable del progreso significativo en la efectividad humanitaria durante la última década. Sin embargo, también puede unirnos rígidamente a ciertas formas de trabajo. Debemos preguntarnos: ¿nuestras estructuras y formas de trabajo habituales nos ayudan a lograr resultados de protección?

---

<sup>15</sup> [Area-Based Approaches in Urban Settings: Compendium of Case Studies](#) pg. 9 (Grupo de trabajo sobre asentamientos urbanos, mayo de 2019)

Sabemos que identificar, analizar y abordar los riesgos de protección requiere flexibilidad y adaptabilidad, incluso para desafiar nuestras suposiciones y ajustarnos a medida que avanzamos. Además del Grupo de trabajo o Grupo de protección, y sus cuatro subgrupos, hay un número creciente de organismos de coordinación temáticos que se relacionan con los resultados de protección. Por ejemplo, en un contexto puede haber conversaciones simultáneas que afecten los resultados de protección en un Grupo de Trabajo sobre Retornos, un Grupo de Trabajo de Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas, un Grupo de Trabajo de Comunicación con las Comunidades (CwC), un Grupo de Trabajo de Acceso y un Grupo de Trabajo de Incidencia. En relación con esto, la gran cantidad de actores que coordinan dentro del sistema también está creciendo. El Grupo de Protección en Iraq tiene 102 socios que informan en su dashboard, incluidos los socios en los sub-clústeres.<sup>16</sup> Si bien la consulta con un conjunto completo de socios es crucial para muchas funciones del clúster, cuando las estrategias de protección deben desarrollarse en ubicaciones particulares, con referencia a tipos específicos de riesgo o áreas de especialización, o las acciones deben tomarse rápidamente, el tamaño y el tamaño y la rigidez de los canales de toma de decisiones pueden limitar tanto la velocidad como la flexibilidad.

Como una forma de mejorar las estrategias multidisciplinarias para la protección, el Clúster de Protección en Colombia invitó intencionalmente a los actores del desarrollo y la consolidación de la paz al clúster como miembros regulares. Esto permitió una perspectiva diversa dentro del grupo para analizar asuntos clave y contribuyó a fomentar iniciativas conjuntas para abordar las preocupaciones de protección. Además, los donantes en Colombia iniciaron diálogos mensuales entre el Grupo de Donantes Humanitarios y el Grupo de Donantes de Desarrollo para generar confianza y colaboración y alentar la financiación de respuestas multidisciplinarias para lograr resultados de protección.

La confianza mutua es un factor importante para una coordinación efectiva y para lograr resultados de protección. Un conjunto clave de recomendaciones de una reunión de ALNAP en el 2016 sobre la mejora de la coordinación humanitaria incluye: “aumentar la confianza mutua entre las agencias, para permitir un sistema de coordinación voluntario y no directivo que funcione de manera efectiva”.<sup>17</sup> En Nigeria, InterAction hizo la misma observación, donde la confianza mutua entre los actores de protección es uno de los requisitos previos más citados entre el personal de las ONG para una colaboración exitosa.

Un estudio de ALNAP en el 2016 descubrió que los clústeres son muy exitosos para compartir información, difundiendo las mejores prácticas y respaldando las discusiones sobre brechas para evitar la duplicación en una respuesta.<sup>18</sup> Estas son funciones extremadamente importantes en cualquier respuesta humanitaria. Sin embargo, existe una tendencia comúnmente observada entre los trabajadores humanitarios de asumir que es el trabajo de otra persona iniciar un análisis conjunto y que todos los problemas deben pasar por un canal formal interinstitucional como un grupo, que a menudo ya se ocupa de una gran cantidad de otros asuntos urgentes, antes de que puedan discutirse de manera práctica y colaborativa. De hecho, la arquitectura formal interinstitucional no excluye este tipo de iniciativa dirigidas por ONGs. La resolución práctica de problemas, de hecho, a menudo se beneficia de la experimentación de unos pocos actores antes de que pueda abordarse de manera más sólida en los esfuerzos de todo el sistema.

La tensión entre un sistema de coordinación formal inclusivo y transparente y una coordinación innovadora y flexible es algo a lo que el personal de campo se enfrenta regularmente. El personal de campo informa que siente

<sup>16</sup> De acuerdo con el [Iraq National Protection Cluster Dashboard](#), consultado el 18 de marzo de 2020. Los datos son de junio de 2019.

<sup>17</sup> Knox Clark, P. y Campbell, L. [Improving Humanitarian Coordination: Themes and recommendations from the ALNAP meeting 'Working together to improve humanitarian coordination'](#) pg. 68 (ALNAP, julio de 2016)

<sup>18</sup> Knox Clark, P. y Campbell, L. [Exploring Coordination in Humanitarian Clusters](#) pg. 22 (ALNAP, 2015)

una fuerte necesidad de coordinarse a través del sistema formal. Una cita de la toma de la evaluación de 2018 de la Política de Protección y la Centralidad de Protección del IASC captura el vínculo en el que se encuentran las personas y agencias: “Donde sea relevante, las personas y agencias pueden iniciar acciones colectivas sin que todas las actividades tengan que estar bajo la coordinación de la arquitectura formal, evitando el riesgo de crear estructuras paralelas y duplicar acciones que refuercen la responsabilidad colectiva y la rendición de cuentas”.<sup>19</sup> Eso es una cuerda floja en la cual caminar. Una forma de reducir la presión sobre las personas y las agencias es alentar enfoques amplios y diversos de colaboración, según sea necesario, para abordar problemas apremiantes.

En Nigeria, las discusiones con las ONG sobre los requisitos previos para un análisis colectivo eficaz encontraron que la siguiente prioridad era la más alta:

- Inversión en la confianza entre los participantes.
- Incluir la perspectiva de las organizaciones internacionales y de la sociedad civil local.
- Objetivos claros de cómo se utilizará el análisis.
- Un equilibrio entre la identidad formal del grupo y la capacidad de ser flexible.
- Capacidad para ver resultados de decisiones tomadas con análisis colectivo

Hay algunos ejemplos de ONG que implementan formas efectivas de trabajo. Por ejemplo, la coordinación a través de foros de ONG se está volviendo más común y regularizada. Los foros de las ONG les brindan a las ONG la oportunidad de utilizar sus roles únicos dentro del sistema más amplio para colaborar en silos sectoriales y disciplinarios. Los consorcios programáticos también se consideran mecanismos útiles para que las organizaciones colaboren y obtengan resultados particulares, ya sean multisectoriales o centrados en la protección. En Nigeria, el Comité Internacional de Rescate, el Consejo Danés para los Refugiados, el Consejo Noruego para los Refugiados, Plan Internacional y Traductores sin Fronteras han formado un consorcio de protección y están trabajando para desarrollar análisis colaborativos y estrategias de defensa. Además, las ONG pueden y deben tratar de dar forma a estrategias interinstitucionales más amplias aportando análisis detallados,

estrategias propuestas para la reducción de riesgos e invitaciones para colaborar en foros interinstitucionales, incluidos los clústeres, los grupos de trabajo intersectoriales y los HCT. Mientras continúan apoyando mecanismos de coordinación de calidad, los donantes también deben considerar maneras en que pueden apoyar otras formas de acción colectiva. En particular, los donantes deberían incentivar y apoyar una cultura de colaboración para la resolución práctica de problemas para reducir el riesgo sin insistir siempre en que la colaboración pase por mecanismos formales de coordinación de clústeres.

## Medida

La medición de los resultados de protección pueden ser un desafío, pero no es imposible. Para comenzar, debemos apuntar a medir los cambios en el riesgo midiendo los cambios en las amenazas, vulnerabilidades y capacidades subyacentes al riesgo. Estos cambios, llamados resultados, incluyen cambios en políticas, comportamiento, actitudes y práctica, y deben considerarse bajo cada elemento de riesgo. Hay una variedad de métodos que, usados en conjunto, pueden ayudarnos a rastrear el riesgo a lo largo del tiempo:

---

<sup>19</sup> [Outcome Report: Stock-Take on the IASC Protection Policy and Centrality of Protection](#), pg. 4 (Grupo de Protección Global, noviembre de 2018)

- Deberíamos continuar invirtiendo en métodos basados en la comunidad para medir las percepciones de seguridad y dignidad. Estos esfuerzos deben tener en cuenta las manifestaciones específicas de contexto de riesgo y seguridad, cómo cambian con el tiempo y cómo pueden variar para los diferentes miembros de la comunidad.<sup>20</sup>
- Las comunidades a menudo están en sintonía con cambios muy pequeños en su propio contexto de seguridad. Un fuerte compromiso comunitario puede darnos una comprensión de las formas en que las comunidades mismas comprenden su entorno de amenazas y los patrones de riesgo cambiantes, tanto a través de sus propios informes como a través de su cambio de comportamiento.
- El seguimiento de incidentes, cuando sea posible, puede proporcionar un contexto útil y una comprensión de los patrones y tendencias de riesgo. A menudo hay oportunidades para usar información agregada y anónima de los programas de administración de casos o análisis de seguridad para informar nuestra comprensión de las tendencias.
- Los indicadores proxy son otra forma en que las agencias están explorando cómo medir los cambios en los patrones de riesgo con la falta de datos sólidos. Definido como indicadores que “rastrear cambios medibles que se entiende que representan la ocurrencia de un cambio relacionado, pero no medible”;<sup>21</sup> Los indicadores proxy a menudo se usan en sistemas de alerta temprana o donde existen barreras éticas o prácticas para la medición directa. Los indicadores proxy efectivos se basan en supuestos bien razonados que vinculan el resultado deseado con el proxy observable.<sup>22</sup> Por ejemplo, qué tan tarde están abiertas las tiendas en una ciudad, el área de tierra cultivada o cuántos niños caminan por la calle a la escuela, pueden indicar patrones de riesgo cambiantes. Es esencial hacer un análisis sólido específico del contexto que incluya la participación efectiva de la comunidad, para garantizar que las suposiciones sean precisas. También es importante utilizar diversos indicadores proxy para tener múltiples perspectivas sobre el riesgo.<sup>23</sup> Una discusión reciente en un taller de InterAction sobre la evaluación de la prevención de la violencia de género acordó que los indicadores indirectos podrían ser útiles, pero advirtió contra la combinación de indicadores indirectos potenciales con consecuencias no deseadas. Se dio un ejemplo de una intervención que tenía como objetivo reducir la VG agregando luces en las letrinas en un campamento de desplazados internos. El resultado fue que la actividad en la noche aumentó en general, debido a un aumento general en el sentido de seguridad, pero no está claro si redujo la incidencia de VG.<sup>24</sup>

En un área con altos niveles de acoso y violencia contra civiles en Sudán del Sur, la Fuerza de Paz No Violenta comenzó a rastrear los incidentes reportados. Comenzando con informes individuales, reunieron información de sus reuniones de seguridad semanales regulares con las comunidades y, con los líderes de la comunidad local, mapearon las áreas geográficas con mayor riesgo, incluidas las tierras agrícolas. Al reunir esa información, diseñaron una estrategia exclusivamente a esas horas del día y los lugares con patrullas destinadas a disuadir la violencia, comprometiendo a las tropas locales de mantenimiento de la paz para realizar patrullas similares y trabajar para influir en las fuerzas de seguridad a través de las autoridades civiles. Con el tiempo, las mujeres de la comunidad compartieron que podían ver ganancias en su propia seguridad evidenciadas en el aumento del crecimiento de los cultivos en sus granjas colectivas a partir de la época de las patrullas. Esto se convirtió en un indicador indirecto para medir un aumento en la seguridad, basado en el entendimiento de las propias mujeres de que solo podían hacerlo cuando se sentían seguras en la ubicación de la granja.

<sup>20</sup> Para una extensa investigación sobre el concepto de dignidad, que incluye una serie de estudios de caso en profundidad, consulte el trabajo de ODI sobre [Dignidad en el desplazamiento](#).

<sup>21</sup> Christoplos, I. y Dillon, N. con Bonino, F. [ALNAP Guide: Evaluation of Protection in Humanitarian Action](#) pg. 40 (ALNAP, octubre de 2018)

<sup>22</sup> Corlazzoli, V. y White, J. [Measuring the Un-Measurable: Solutions to Measurement Challenges in Fragile and Conflict-affected Environments](#) (Search for Common Ground, marzo de 2013)

<sup>23</sup> *Ibíd*

<sup>24</sup> [Informe del Taller de la Reunión del Comité Asesor del PEF de GBV](#) pg. 5 (InterAction, marzo de 2020)

“Cuantificar un problema de protección y medir el impacto de un proyecto puede ser muy difícil. ...En resumen, saber qué tan bien se realizó un programa (eficiencia), cuánto ha cambiado (impacto) y hasta qué punto estos cambios se deben a las propias acciones del socio (atribución) puede ser extremadamente difícil de medir. Pero es importante intentarlo.”

- [Humanitarian Protection: DG ECHO's funding guidelines](#), pg. 16 (ECHO, abril de 2009)

- Muchos resultados de protección requieren horizontes de tiempo más largos de los que necesariamente pueden acomodarse en ciclos de subvención a corto plazo, ya sea porque el cambio requerido simplemente lleva mucho tiempo (es decir, cambio de comportamiento) o debido a la naturaleza dinámica de los entornos de conflicto. Muchas agencias mantienen presencia en comunidades particulares durante años a la vez, dándoles la oportunidad de lograr resultados. Sin embargo, es importante poder medir el progreso entre las subvenciones de proyecto. Los indicadores interinos o de progreso pueden medir las disminuciones en los componentes de riesgo durante períodos de tiempo más cortos. Si bien algunos donantes utilizan cada vez más la financiación multianual, alentamos a aquellos que no pueden alargar sus plazos de financiación a identificar formas de medir el progreso con respecto a objetivos a más largo plazo, incluso cuando puede no encajar en objetivos de subvención predeterminados.

Para ser adaptativos en la medición de resultados y resultados de protección, debemos reconocer que el tipo de medición comúnmente escrito en los contratos de donantes y marcos lógicos es solo un tipo de medición que deberíamos estar haciendo. Si bien no siempre es factible comprender los indicadores específicos de reducción de la amenaza, aumento de la capacidad o reducción de la vulnerabilidad que podrían surgir en un proyecto de dos años, las ONG deben permitir que su personal desarrolle indicadores interinos que puedan ser rastreados para guiar una estrategia de reducción de riesgos. Los donantes deben esperar y fomentar enfoques que impliquen la identificación de nueva información e indicadores que abarquen la iteración y la adaptabilidad para lograr resultados de protección.

## Conclusión: Todos tenemos un Papel que Desempeñar

Los actores humanitarios deben tener claro el desafío que tenemos ante nosotros. Las personas atrapadas en conflictos y otras situaciones de violencia enfrentan daños inmensos por las acciones directas e indirectas de las partes en conflicto, otros actores armados y los gobiernos. Los conflictos armados y otras violencias persisten durante muchos años. La enormidad del esfuerzo humanitario y el trabajo dedicado de miles de personal humanitario se caracterizan por una mayor profesionalidad y eficacia. Sin embargo, queda mucho por hacer para cumplir la promesa más amplia de acción humanitaria y reducir los riesgos que enfrentan las personas y las comunidades.

El personal de primera línea debe liderar la participación efectiva de la comunidad para maximizar sus relaciones con las personas afectadas. Deben estar facultados para hacer algo más que recopilar datos predeterminados, pero se les debe dar las habilidades y herramientas para recopilar información detallada, realizar análisis específicos del contexto y desarrollar relaciones con una variedad de partes interesadas para estrategias multidisciplinarias.

Los gerentes deben establecer el tono para su personal de campo y dejar en claro que la reducción del riesgo es su objetivo final para que puedan sugerir cambios a las actividades planificadas previamente, a medida que evolucionan las situaciones. Los gerentes son canales críticos de información entre el personal de primera línea y los altos directivos, y juegan roles esenciales para monitorear regularmente el progreso, construir nuevas relaciones y apoyar cambios programáticos oportunos. Es aquí donde se toman muchas decisiones programáticas



cotidianas, lo que significa que el personal de gerencia debe tener una visión clara de las vías hacia la reducción de riesgos para iterar continuamente las estrategias organizacionales.

El liderazgo en el país debe garantizar que dentro de su organización, haya una comprensión compartida de lo que es un resultado de protección y cuál es el papel de la organización para lograrlo. El liderazgo en el país también debe ayudar a su personal a priorizar entre todas las demandas que enfrentan, invertir en estrategias de reducción de riesgos que tengan el mayor impacto y estén dentro del apetito de riesgo organizacional, y asegurar que se cultiven las habilidades y relaciones apropiadas para lograr los resultados deseados.

Los donantes deben ofrecer y exigir enfoques flexibles y adaptables a la programación de sus socios. El funcionamiento de los programas para lograr resultados de protección debería ser una parte explícita de las conversaciones de los donantes con sus socios. Los donantes deben verse a sí mismos como interesados en estrategias multidisciplinarias para reducir el riesgo, incluida la identificación de dónde pueden proporcionar recursos o influencia.

Adoptar nuestra responsabilidad para la reducción de riesgos requiere primero un cambio de mentalidad y una adopción consciente de diferentes formas de trabajo. Hay muchas piezas en movimiento en este rompecabezas y todos tienen un papel que desempeñar. La comunidad humanitaria ha recorrido un largo camino en la última década y las ONG han jugado un papel importante en ese progreso. Para obtener resultados de protección, las ONG deben reconocer que a donde sea que estos conduzcan, la comunidad humanitaria en su conjunto debe seguirlos.