



DOCUMENTO BUSQUEDA

Índice AIAR DE – 15 de Diciembre 2026 a 15 de Mayo 2027

Nombre y apellido:**CUIL:****Fecha de nacimiento****Términos de Referencia- Consultoría para el diseño de una estrategia integral de seguridad institucional****1. Antecedentes y justificación**

Amnistía Internacional Argentina desarrolla actividades de defensa, promoción y protección de los derechos humanos en un contexto social, político e institucional que presenta riesgos crecientes para organizaciones de la sociedad civil, personas defensoras de derechos humanos, staff, activistas, voluntariado, jóvenes, equipos de captación en calle y personas asociadas a campañas públicas.

En este escenario, resulta necesario fortalecer las capacidades institucionales para prevenir, gestionar y responder ante situaciones que puedan afectar la seguridad física, psicosocial, digital, legal, reputacional e institucional de la organización y de las personas que participan en su trabajo. Ello requiere contar con una **estrategia integral de seguridad**, basada en análisis de riesgos, protocolos claros, roles definidos, mecanismos de respuesta ante crisis y criterios homogéneos para la toma de decisiones.

La consultoría deberá contemplar el marco legal vigente en Argentina, incluyendo derechos constitucionales vinculados con libertad de expresión, petición a las autoridades, asociación, circulación, debido proceso, defensa en juicio, habeas corpus y habeas data; la normativa sobre protección integral de niñas, niños y adolescentes; migraciones; protección de datos personales; derecho a la imagen; higiene y seguridad en el trabajo; y protección frente a violencias y discriminaciones. La estrategia deberá incorporar especialmente la Ley 26.061 de Protección Integral de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, la Ley 25.871 de Migraciones, la Ley 23.098 de Habeas Corpus, la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales, la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo, el artículo 53 del Código Civil y Comercial sobre derecho a la imagen, y la Ley 26.485 de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres.

Contratar una consultoría especializada para diseñar una **estrategia integral de seguridad institucional** para la sección, que identifique riesgos actuales y previsibles, estandarice procesos y requisitos internos, y establezca protocolos de prevención, actuación, respuesta y recuperación para proteger al staff, activistas, voluntariado, jóvenes, personas menores de edad, equipos de captación en calle, terceras personas vinculadas a la organización, así como la integridad institucional y reputacional de la sección.

3. Objetivos específicos

La consultoría deberá:

1. Realizar un **diagnóstico integral** de riesgos físicos, legales, digitales, psicosociales, operativos, reputacionales e institucionales que puedan afectar a la organización y a las personas vinculadas a su trabajo.
2. **Mapear situaciones críticas y escenarios de riesgo** vinculados con el contexto actual, incluyendo protestas, trabajo territorial, captación en vía pública, campañas digitales, participación de jóvenes, viajes de misión, detenciones, demoras en aeropuertos, intervenciones migratorias y situaciones de hostigamiento o

criminalización. Ello teniendo en cuenta las políticas, herramientas y procedimientos recomendados por el Secretariado Internacional.

3. Diseñar una **estrategia de seguridad institucional** que articule prevención, mitigación, respuesta ante crisis, recuperación posterior, comunicación interna y externa, y aprendizaje institucional.
4. Elaborar **protocolos** claros, prácticos y diferenciados para situaciones específicas, con criterios de activación, roles, responsabilidades, canales de escalamiento, registros, resguardo documental y mecanismos de revisión. Desarrollar herramientas, plantillas, procedimientos operativos estándar y planes de contingencia.
5. Definir estándares mínimos de seguridad para actividades presenciales, digitales, territoriales, públicas y de incidencia.
6. Incorporar **criterios específicos** de protección para jóvenes, personas menores de edad, personas migrantes, personas racializadas, mujeres, personas LGBTQ+, personas con discapacidad y otros grupos que puedan enfrentar riesgos diferenciales.
7. Establecer **procedimientos** para la gestión de incidentes, crisis, detenciones, amenazas, hostigamiento, exposición pública, uso de imagen, protección de datos y riesgos reputacionales.
8. Creación y **capacitación** del equipo de gestión de incidentes (explorar disponibilidad como asesores para la gestión de incidentes por la duración del contrato).
9. Proponer un sistema de **gobernanza interna** de seguridad: responsables, comité o punto focal, flujos de decisión, niveles de riesgo, matrices de aprobación y mecanismos de rendición de cuentas.
10. Diseñar **herramientas de capacitación, simulación y apropiación** interna para que los protocolos sean aplicables y sostenibles.
11. Sesión de entrenamiento y socialización del sistema una vez desarrollado.

4. Alcance de la consultoría

La consultoría deberá cubrir, como mínimo, los siguientes ejes:

4.1. Diagnóstico institucional de riesgos

La persona o equipo consultor deberá realizar un diagnóstico que incluya:

- análisis del contexto político, social, legal, comunicacional y de seguridad en Argentina;
- identificación de riesgos actuales y emergentes para la organización;
- revisión de políticas, prácticas y protocolos existentes;
- entrevistas con áreas clave: Dirección Ejecutiva, Programas, Comunicación, Crecimiento, Finanzas, otras áreas pertinentes;
- identificación de brechas entre la práctica actual y los estándares necesarios;
- análisis de riesgos diferenciados por rol, actividad, territorio, exposición pública, edad, nacionalidad, género y vínculo con la organización;
- revisión de experiencias previas de incidentes, amenazas, crisis o situaciones sensibles.

4.2. Estrategia integral de seguridad

La estrategia deberá incluir: principios rectores; matriz de riesgos institucionales; clasificación de niveles de riesgo; criterios para aceptar, mitigar, transferir o evitar riesgos; gobernanza interna de seguridad; roles y responsabilidades; mecanismos de autorización previa para actividades sensibles; canales de reporte y escalamiento; criterios de confidencialidad y acceso a información sensible; articulación con asistencia legal, comunicación institucional, protección psicosocial, seguridad digital y respuesta operativa; sistema de monitoreo, evaluación y actualización periódica.

4.3. Protocolos mínimos a desarrollar

La consultoría deberá elaborar, como mínimo, protocolos o procedimientos para las siguientes situaciones:

a. Participación de staff en protestas

El protocolo deberá distinguir entre:

- participación como parte del trabajo institucional; participación en carácter personal; observación, documentación o monitoreo de protestas; actividades de campaña o presencia pública de la organización; acompañamiento a víctimas, organizaciones aliadas o movimientos sociales; asesoramiento para adquisición de equipamiento, botiquín, identificación, teléfonos, aplicaciones de seguimiento, etc..
- Deberá definir criterios sobre autorización previa, evaluación de riesgo, uso de identificación institucional, uso de logos, vocerías, interacción con fuerzas de seguridad, registro audiovisual, resguardo de equipos, contactos de emergencia, actuación ante represión, detención, lesiones, pérdida de comunicación o separación del grupo.

b. Equipos de captación face-to-face / captadores en calle

El protocolo deberá abordar: selección segura de zonas y horarios; evaluación previa de riesgos territoriales; rutas, puntos de encuentro y mecanismos de check-in; actuación ante agresiones verbales, físicas, hostigamiento o amenazas; interacción con autoridades, fuerzas de seguridad, comercios, vecinos o transeúntes; resguardo de datos personales de donantes o potenciales donantes; protección frente a violencia de género, acoso o discriminación en la vía pública; criterios para suspender actividades por conflictividad social, protestas, eventos masivos, condiciones climáticas o amenazas; manejo de dinero, dispositivos, credenciales y materiales institucionales; reporte de incidentes y acompañamiento posterior.

c. Niñas, niños, adolescentes y jóvenes vinculados a la organización

El protocolo deberá establecer criterios diferenciados según franja etaria —menores de 16 años, adolescentes de 16 a 18 años y jóvenes de 18 a 25 años— articulados con los principios de interés superior, autonomía progresiva y deber reforzado de protección para las personas menores de edad.

Deberá incluir, como mínimo: criterios de participación segura según tipo de actividad y nivel de exposición; requisitos de autorización de madres, padres o referentes legales cuando corresponda; consentimientos informados adaptados a cada franja etaria; mecanismos de acompañamiento adulto referente; límites a la participación en actividades de alto riesgo; reglas específicas para traslados, viajes, pernoctes, protestas y eventos públicos; prohibición o restricción de exposición a situaciones de riesgo elevado; resguardo de datos personales e imagen; canales de apoyo frente a hostigamiento, doxxing o exposición no deseada en entornos físicos y digitales; actuación ante emergencias médicas, pérdida de contacto, amenazas o situaciones de violencia; vías de denuncia y reporte accesibles; criterios de articulación con organismos de protección de derechos cuando corresponda; y designación de un punto focal institucional de safeguarding para niñeces y juventudes, en coherencia con la Política Global de Salvaguardia de Amnistía Internacional.

d. Actividades de educación en derechos humanos en escuelas, universidades y espacios comunitarios

El protocolo deberá contemplar: criterios de habilitación y requisitos mínimos de seguridad para facilitadores, talleristas o consultores externos; mecanismos de supervisión institucional orientados a la protección de las personas participantes según su franja etaria y el tipo de espacio; y criterios de actuación ante situaciones de riesgo o incidentes ocurridos en el marco de la actividad.

e. Jóvenes / staff que aparecen en redes sociales, campañas o comunicaciones públicas

El protocolo deberá contemplar: evaluación previa de riesgos de exposición pública; consentimiento informado específico para uso de imagen, voz, nombre, testimonio, historia personal o redes sociales; posibilidad de retirar

consentimiento o limitar usos futuros; criterios especiales para personas menores de edad; revisión de riesgos de doxxing, hostigamiento, violencia digital, ataques coordinados o exposición familiar/escolar; uso de nombres ficticios, anonimización, edición de imagen o voz cuando corresponda; prohibición de publicar datos sensibles, ubicación, rutinas o información que aumente riesgos; monitoreo posterior a publicaciones sensibles; rutas de respuesta ante ataques digitales o amenazas.

f. Viajes de misión locales

El protocolo deberá incluir: evaluación previa de contexto y riesgo territorial; matriz de aprobación según nivel de riesgo; itinerario, contactos, transporte, alojamiento y seguros; check-ins obligatorios; plan de contingencia; criterios de documentación y resguardo de información; comunicación con organizaciones aliadas locales; actuación ante retenes, controles policiales, situaciones de violencia, conflictos territoriales o emergencias médicas; reglas para viajes con jóvenes, personas menores de edad o personas extranjeras; procedimiento de cierre de misión y reporte de incidentes.

La consultoría podría incluir acompañamiento de misión (en cuyo caso AIAR cubrirá todos los costos de viaje).

g. Demoras, retenciones o detenciones en aeropuertos

El protocolo deberá prever: preparación documental antes del viaje; cartas institucionales, invitaciones, seguros, contactos y documentación migratoria; indicaciones sobre qué información compartir y qué información preservar; contacto inmediato con punto focal legal e institucional; comunicación con consulados o embajadas cuando corresponda; registro de hechos, autoridad interviniente, horario, lugar y documentación solicitada; criterios de escalamiento a crisis institucional; comunicación con familiares o contactos de emergencia; actuación ante decomiso o revisión de dispositivos electrónicos.

h. Intervención de Migraciones respecto de staff de otras nacionalidades

El protocolo deberá contemplar: respuesta ante intimaciones, citaciones, rechazos de ingreso, demoras o procedimientos de expulsión; articulación con asesoría legal especializada; comunicación institucional prudente; medidas para proteger información sensible y evitar exposición innecesaria.

i. Detención o demora en el marco del trabajo

El protocolo deberá establecer: qué hacer ante detención, demora, identificación policial, traslado, incomunicación o desaparición temporal; roles de activación interna; contacto con defensa legal; comunicación con familiares o contactos de emergencia; resguardo de información sensible; comunicación pública y manejo reputacional; acompañamiento psicosocial posterior; registro del incidente; revisión institucional y medidas de no repetición.

j. accidentes de tránsito

k. Otros escenarios que deberá evaluar la consultoría

La persona consultora deberá proponer otros protocolos que considere necesarios, incluyendo:

- amenazas, hostigamiento o ataques contra staff, activistas o vocerías;
- violencia digital, doxxing, filtración de datos o campañas de desprestigio;
- allanamientos, requerimientos judiciales o pedidos de información;
- incidentes en eventos públicos o privados;
- ingreso de personas hostiles a oficinas o actividades;
- crisis reputacionales;
- filtración de información sensible;
- emergencias médicas o psicosociales;

- conflictos con proveedores, aliados o terceros;
- ataques a la sede física o daños a bienes institucionales;
- seguridad en reuniones con víctimas, familiares o personas en situación de vulnerabilidad;
- seguridad de documentación, testimonios, bases de datos y archivos sensibles.

6. Actividades esperadas

La consultoría deberá realizar, como mínimo, las siguientes actividades:

1. Reunión inicial con la Dirección Ejecutiva y equipo designado para acordar alcance, cronograma, metodología y documentación disponible.
2. Revisión documental de políticas, protocolos, manuales, contratos, formularios de consentimiento, procedimientos de viajes, comunicación, activismo, fundraising, protección de datos y crisis.
3. Entrevistas individuales o grupales con áreas clave.
4. Talleres de identificación de riesgos con staff, activistas, jóvenes y equipos de captación, según corresponda.
5. Elaboración de matriz de riesgos, con probabilidad, impacto, población afectada, medidas existentes, brechas y recomendaciones.
6. Diseño de estrategia integral de seguridad.
7. Elaboración de protocolos específicos.
8. Validación técnica con equipos internos.
9. Simulación o ejercicio de mesa sobre al menos dos escenarios críticos, por ejemplo: detención en protesta y crisis por exposición pública de joven activista.
10. Ajuste final de documentos.
11. Capacitación interna para implementación.
12. Presentación a la Dirección Ejecutiva y/o Comité de Dirección.

7. Productos esperados

La consultoría deberá entregar los siguientes productos:

Producto 1. Plan de trabajo y metodología

Documento inicial que incluya enfoque, actividades, cronograma, personas a entrevistar, herramientas de diagnóstico y criterios de confidencialidad.

Producto 2. Diagnóstico integral de riesgos

Informe con hallazgos, mapa de riesgos, brechas institucionales, escenarios prioritarios y recomendaciones preliminares.

Producto 3. Estrategia integral de seguridad institucional

Documento marco que incluya principios, gobernanza, roles, niveles de riesgo, circuitos de aprobación, canales de reporte, flujos de escalamiento y mecanismos de actualización.

Producto 4. Manual de protocolos de seguridad

Manual práctico con protocolos específicos para los ejes mencionados y los a determinarse en el marco de la evaluación general.

Producto 5. Herramientas operativas

- matriz de evaluación previa de riesgos;
- checklist para protestas;
- checklist para viajes;
- checklist para captación en calle;
- formulario de reporte de incidentes;
- árbol de llamadas y escalamiento;
- modelo de consentimiento informado para uso de imagen;
- modelo específico para participación de personas menores de edad;
- ficha de contacto de emergencia;
- guía rápida ante detención;
- guía rápida ante demora migratoria o aeroportuaria;
- protocolo de comunicación interna en crisis;
- registro de decisiones críticas
- pre arrival

Producto 6. Capacitación y transferencia

Diseño y realización de al menos una capacitación general y una capacitación específica para áreas de mayor exposición, junto con materiales de apoyo.

Producto 7. Informe final

Informe de cierre con recomendaciones de implementación, prioridades a corto, mediano y largo plazo, necesidades de actualización, riesgos residuales y propuesta de monitoreo.

9. Duración estimada

La consultoría tendrá una duración estimada de **6 meses**, contadas desde la firma del contrato.

Cronograma tentativo:

Mes	Actividad principal
1	Reunión inicial, plan de trabajo y solicitud documental
1	Revisión documental y entrevistas
2	Talleres de riesgos y sistematización
2/3	Diagnóstico integral de riesgos
3	Elaboración de estrategia y protocolos
3	Validación interna y simulaciones
4	Ajustes finales
5	Capacitación
6	Entrega final y presentación ejecutiva

10. Perfil requerido

La persona o equipo consultor deberá acreditar:

- experiencia en gestión integral de seguridad para organizaciones de derechos humanos, sociedad civil, cooperación internacional, medios, instituciones humanitarias o similares;
- conocimiento del contexto argentino actual;
- conocimiento del marco legal argentino aplicable a protesta, detenciones, migraciones, protección de niñez, protección de datos, derecho a la imagen y seguridad laboral;
- experiencia en análisis de riesgos y manejo de crisis;
- experiencia en elaboración de protocolos institucionales;
- conocimientos de seguridad física, digital, legal, psicosocial y reputacional;
- experiencia trabajando con activistas, juventudes, voluntariado o personas defensoras de derechos humanos;
- enfoque de derechos humanos, género, diversidad e interseccionalidad;
- capacidad de facilitar talleres y procesos participativos;
- excelente redacción técnica en español.

Será valorado adicionalmente:

- experiencia previa con organizaciones internacionales;
- experiencia en protección de personas defensoras de derechos humanos;
- conocimiento de protocolos de safeguarding;
- experiencia en contextos de protesta social, criminalización o vigilancia;
- experiencia en comunicación de crisis;
- disponibilidad para realizar reuniones presenciales en CABA y/o virtuales.

11. Coordinación y supervisión

La consultoría será supervisada por [Dirección Ejecutiva / área designada], en coordinación con las áreas de [Programas, Activismo, Comunicación, Fundraising, Legales, Operaciones, People & Culture y otras que correspondan].

La organización designará un punto focal para facilitar acceso a documentación, coordinar entrevistas y consolidar comentarios. La persona consultora deberá mantener reuniones periódicas de seguimiento y alertar tempranamente sobre hallazgos sensibles o riesgos críticos que requieran acción inmediata.

12. Confidencialidad y tratamiento de información sensible

La persona o equipo consultor deberá firmar un acuerdo de confidencialidad. Toda información institucional, personal, legal, financiera, estratégica, operativa o reputacional a la que acceda deberá ser tratada como confidencial.

13. Proceso

Las personas interesadas deberán, hasta el **16 de Noviembre de 2026**, enviar un correo electrónico a la siguiente dirección: busqueda@amnistia.org.ar y con el Asunto “Propuesta de seguridad”, con la información detallada a continuación:

1. Carta de presentación.
2. Propuesta técnica.
3. Cronograma.
4. CV o antecedentes relevantes.
5. Ejemplos de trabajos similares, si fuera posible compartirlos.
6. Propuesta económica detallada.
7. Disponibilidad para iniciar la consultoría.

8. Declaración de conflictos de interés, si existieran.

15. Forma de pago sugerida

La modalidad de pago podrá estructurarse de la siguiente manera:

- 30% contra aprobación del plan de trabajo.
- 20% contra entrega del diagnóstico integral de riesgos.
- 30% contra entrega de estrategia y protocolos preliminares.
- 20% contra entrega final, capacitación y aprobación de productos.

16. Resultado esperado

Al finalizar la consultoría, la sección deberá contar con una estrategia integral de seguridad institucional clara, aplicable y apropiada por los equipos internos, que permita prevenir riesgos, responder de manera rápida y coordinada ante incidentes, proteger al staff y a las personas vinculadas a la organización, reducir vulnerabilidades legales y reputacionales, y fortalecer la sostenibilidad del trabajo de derechos humanos en el contexto actual.