



Manual del CCHN sobre negociación humanitaria



FRONTLINE
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON
HUMANITARIAN NEGOTIATION



Manual del CCHN sobre negociación humanitaria



**Publicado por
el Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN)**

Copyright © 2020 Centro de Competencias de
Negociación Humanitaria (CCHN) y Claude Bruderlein

Traducido de la segunda versión del inglés (noviembre de 2019).
Primera edición en español: febrero de 2021

Se autoriza la reproducción parcial o total de este manual previa
autorización de los titulares de los derechos de autor y siempre que
se incluya el crédito adecuado.

Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN)



Domaine “La Pastorale”
106 Route de Ferney
1202 Ginebra (Suiza)
<http://www.frontline-negotiations.org>

Aviso legal:

El material presentado en el *Manual del CCHN sobre negociación humanitaria* se fundamenta en un análisis empírico de prácticas en materia de negociación humanitaria. El análisis se basó en una serie de entrevistas informales, personales y confidenciales realizadas a profesionales en el terreno, y en intercambios con estos a cargo del Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN). A fin de ilustrar las lecciones aprendidas, se descontextualizaron y combinaron diversos ejemplos de prácticas de negociación presentados en el *Manual del CCHN*. Las opiniones y recomendaciones que contiene el *Manual del CCHN* se incluyen únicamente a los efectos de ofrecer información general. No fueron aprobadas ni respaldadas por los socios estratégicos ni por los donantes del CCHN.

*“Más allá de las ideas de actuar correcta o incorrectamente,
existe un lugar. Es allí donde me reuniré contigo.”*

Jalāl ad-Dīn Muhammad Rūmī
Poeta persa, místico sufí (1207-1273 d.C.)

Prefacio

Tengo el placer y el enorme privilegio de presentar la segunda versión del *Manual del CCHN sobre negociación humanitaria*. El *Manual del CCHN* se basa en la experiencia colectiva y en las perspectivas de varios cientos de profesionales humanitarios que se desempeñan en algunos de los entornos conflictivos más complejos. Ofrece un conjunto de herramientas y métodos concretos para planificar y preparar los procesos de negociación a fin de asistir y proteger a las poblaciones afectadas por los conflictos armados y otras formas de violencia.

Gracias a una serie de entrevistas exhaustivas y de intercambios profesionales informales con actores humanitarios de todo el mundo, el CCHN ha logrado una comprensión singular acerca de las prácticas de negociación humanitaria. El modelo de negociación presentado en el *Manual del CCHN* tiene por finalidad asistir a los profesionales humanitarios y a sus equipos a planificar y revisar procesos de negociación de forma sistemática y crítica. Mediante el intercambio de sus reflexiones sobre las interacciones actuales, los negociadores humanitarios podrán evaluar y comparar sus opciones, desarrollar nuevas aptitudes y aprender de las experiencias de sus colegas sobre cómo abordar los desafíos y dilemas recurrentes relativos a la negociación humanitaria. En la segunda versión del *Manual del CCHN*, los lectores notarán la creciente participación de los miembros de la comunidad del CCHN, tanto en el diseño como en la articulación de los métodos y de las herramientas del Centro de Competencias. Aunque la primera versión se nutrió en gran medida de las entrevistas confidenciales que realizó el CCHN en los años iniciales de su misión, la nueva versión se configura a partir del creciente interés de los miembros de la comunidad del CCHN por contribuir a la reflexión sobre las prácticas actuales y prestar apoyo a sus colegas en el terreno. De este modo, se asegura la pertinencia y accesibilidad de los materiales a un amplio abanico de usuarios,

desde operadores humanitarios sobre el terreno hasta mandantes que trabajan con ONG locales o con organismos internacionales. Por lo tanto, el *Manual del CCHN* está vinculado con una serie de guías destinadas a profesionales y facilitadores y con una plataforma digital orientada al usuario, que sustentan y alimentan los debates sobre formas prácticas de consolidar los procesos de negociación humanitaria en diversos contextos.

Si bien el *Manual del CCHN* presenta prácticas de negociación sobre el terreno dentro de un modelo lineal, no pretende brindar una estrategia universal. Cada negociación es única en lo referido al entorno, la cultura, las relaciones y las personalidades. El mandato y las normativas internas de las organizaciones humanitarias también difieren en cuanto a los objetivos y a las limitaciones de los procesos de negociación. Finalmente, el éxito de la negociación dependerá en gran parte de las aptitudes personales y de la sensibilidad de cada negociador para sustentar su capacidad de generar la confianza necesaria en las contrapartes en entornos complejos y difíciles. La protección y seguridad de las operaciones humanitarias dependen de la aptitud individual de cada uno de ellos para adaptar sus objetivos a la situación operacional y política mientras atienden las demandas y expectativas de las poblaciones y comunidades afectadas.

El *Manual del CCHN* fue posible gracias a las contribuciones activas y a la orientación continua de los socios estratégicos del CCHN, a saber: el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), Médicos Sin Fronteras (MSF), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Centro para Diálogo Humanitario (HD). Este documento se benefició sustancialmente de las reflexiones de investigadores académicos y de expertos en negociación, como el profesor Alain Lempereur de la Universidad Brandeis, Laurent Combalbert y Marwan Mery del ADN Group, así como de diversos miembros del grupo del Programa de Formación Avanzada en

Acción Humanitaria de Harvard, especialmente de Emmanuel Tronc, Rob Grace y Anaïde Nahikian. Gale Halpern aportó ayuda y orientación en la edición de la primera y de la segunda versión de este manual, que fueron muy valiosas. El CCHN también se benefició del generoso apoyo de sus donantes, entre los cuales se destacan el Departamento de Asuntos Exteriores de Suiza, el Ministerio Federal de Asuntos Exteriores de Alemania, el Ministerio de Relaciones Exteriores de Suecia, el Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca y el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Asuntos Europeos de Luxemburgo. Agradezco especialmente a todos los profesionales humanitarios, personal nacional e internacional, quienes compartieron sus experiencias en materia de negociación durante los últimos años. Por último, quisiera reconocer los aportes de los especialistas en negociación del CCHN, Naima Weibel, Will Harper, Karim Hafez y Joëlle Germanier, cuya labor permanente y diligente en la elaboración de herramientas y métodos de negociación tangibles basados en prácticas actuales en el terreno resulta valiosa. Esos esfuerzos continuarán durante los próximos años y, de esa manera, se irá perfeccionando el *Manual del CCHN*, al tiempo que se abrirán nuevos espacios de intercambios informales entre profesionales sobre el terreno.

Claude Bruderlein, director del Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN)

Introducción

Introducción 17
 Introducción al Manual del CCHN 19
 Sobre los orígenes del Manual del CCHN 23
 Sobre la función de la comunidad del CCHN 26
 Sobre la planificación del proceso de negociación 29
 Guía rápida sobre cómo usar el Manual del CCHN 32

1 | El negociador sobre el terreno

Función y tareas del negociador sobre el terreno ... 41
Introducción 42
Módulo A: Analizar el contexto 46
 – Herramienta 1: Recopilar información de calidad sobre el contexto 48
 – Herramienta 2: Establecer la isla de acuerdos 64
Módulo B: Formular el plan táctico 85
 – Herramienta 3: Promover la legitimidad y generar confianza 90
 – Herramienta 4: Determinar la tipología de una negociación humanitaria 106
 – Herramienta 5: Trazar el procedimiento para una negociación basada en normas 137
Módulo C: Participar en la transacción 152
 – Herramienta 6: Crear un entorno propicio para la transacción 156
 – Herramienta 7: Aclarar las condiciones de la transacción 168
 – Herramienta 8: Abordar los elementos humanos de la transacción 178

2 | El equipo de apoyo del negociador

Función y tareas del equipo de apoyo del negociador... 193
Introducción 194
Módulo A: Analizar los intereses y los motivos de la contraparte 198
 – Herramienta 9: Analizar la posición de la contraparte 199
Módulo B: Identificar prioridades y objetivos propios ... 218
 – Herramienta 10: Identificar prioridades y objetivos propios ... 220
 – Herramienta 11: Explorar el espacio común compartido 230
Módulo C: Analizar la red de influencia 250
 – Herramienta 12: Mapear redes y aprovechar la influencia entre las partes interesadas 252
Módulo D: Diseñar el escenario y establecer los límites ... 277
 – Herramienta 13: Identificar el beneficio compartido de la negociación 278
 – Herramienta 14: Evaluar el costo-beneficio de las opciones ... 288

3 | El mandante del negociador

Función y tareas del mandante del negociador 313
Introducción 314
Módulo A: Considerar los objetivos estratégicos y la misión de la organización 319
 – Herramienta 15: Formular el mandato 319
 – Herramienta 16: Planificar la comunicación externa en torno al proceso de negociación 332
Módulo B: Considerar las políticas y líneas rojas institucionales 340
 – Herramienta 17: Identificar líneas rojas 342

4 | Anexo

Anexo	379
Sobre las competencias de los negociadores humanitarios	380
Generalidades relativas a las herramientas del CCHN sobre negociación humanitaria	384

Introducción al Manual del CCHN



El **Manual del CCHN sobre negociación humanitaria** propone un método exhaustivo para realizar la negociación humanitaria de manera estructurada y personalizada. Ofrece una guía paso a paso para planificar e implementar procesos de negociación basados en un conjunto de herramientas prácticas diseñadas con las siguientes finalidades:

- analizar entornos de negociación complejos;
- evaluar la posición, los intereses y los motivos de todas las partes interesadas;
- construir redes y aprovechar la influencia;
- definir las condiciones de un mandato de negociación y aclarar los objetivos de negociación;
- fijar límites (líneas rojas) para estas negociaciones;
- identificar objetivos específicos y diseñar escenarios; e
- iniciar transacciones de manera efectiva para lograr una implementación adecuada.

Introducción al Manual del CCHN

Dichas herramientas, a su vez, se articulan en *un cuaderno, una guía y una plataforma digital* dirigidos a negociadores, que se ofrecen por separado, en los cuales se enlazan los conocimientos esenciales sobre negociación humanitaria con las prácticas de negociación que se emplean actualmente durante las actividades en el terreno. El objetivo final del **Manual del CCHN** es facilitar el intercambio de experiencias en el terreno y reflexiones sobre prácticas de negociación humanitaria entre los miembros de la comunidad del CCHN.

Mediante un modelo interactivo simple, el objetivo del **Manual del CCHN** y de sus plataformas afines es convertirse en una parte integral de las conversaciones profesionales entre los actores humanitarios que participan en los procesos de negociación con autoridades civiles, fuerzas militares, grupos armados no estatales, comunidades afectadas, así como con otros organismos y ONG a la hora de desplegar asistencia vital y programas de protección.

Definición de negociación humanitaria

La negociación humanitaria se define como un conjunto de interacciones entre organizaciones humanitarias y partes en un conflicto armado, así como otros agentes pertinentes, destinada a establecer y mantener la presencia de estas organizaciones en entornos conflictivos, para asegurar el acceso a grupos vulnerables y facilitar la prestación de asistencia y las actividades de protección. Las negociaciones pueden suponer tanto actores estatales como no estatales. Incluyen un componente relacional centrado en generar confianza en las contrapartes a lo largo del tiempo y un componente transaccional centrado en determinar y convenir las condiciones y logística específicas de las operaciones humanitarias.

El **Manual del CCHN** debería utilizarse como lectura complementaria a la literatura existente sobre principios y acciones humanitarias. Da por sentado un conocimiento esencial de los valores humanitarios y de las normas profesionales, así como un grado de destreza en la gestión de programas humanitarios. Será de gran utilidad para los profesionales que ya cuentan con

algunos años de experiencia operacional en entornos conflictivos. El **Manual del CCHN** no pretende definir ni promover objetivos específicos de negociación humanitaria, sino presentar herramientas sistemáticas para mejorar las prácticas de negociación sobre la base de la experiencia y la sabiduría de esta creciente comunidad de intercambio de prácticas.

Intercambio de opiniones y de experiencias sobre los desafíos que supone la negociación en las líneas de combate

Los negociadores humanitarios son conocidos por llevar adelante procesos de negociación altamente contextuales, personales y confidenciales en algunos de los entornos más remotos y complejos. Pese a que participan en actividades a nivel mundial, la mayoría de los negociadores suelen trabajar aislados unos de otros y solo disponen de un acceso limitado a información y debates críticos sobre prácticas de negociación en las situaciones particulares de cada uno o en diferentes contextos. En los últimos años, los negociadores humanitarios han comenzado a reconocer cada vez más las características comunes en sus prácticas y los desafíos que enfrentan en entornos complejos. La creciente interdependencia de actores humanitarios en el terreno supone una mayor necesidad de un intercambio de experiencias y de un aprendizaje entre colegas a fin de mejorar los resultados humanitarios de las negociaciones sobre el terreno.

Reflexiones críticas sobre los dilemas comunes en la negociación humanitaria

Persiste una paradoja en torno al papel de los negociadores en la acción humanitaria. Por un lado, las organizaciones humanitarias tienen un margen de negociación limitado, dado que su labor se basa en principios humanitarios no negociables, a saber: la humanidad, la imparcialidad, la neutralidad y la independencia. Por otro lado, las actividades en el terreno dependen de la capacidad de los profesionales humanitarios para procurar y mantener el acceso a poblaciones afectadas mediante medidas adecuadas destinadas a gestionar las expectativas de las contrapartes y, al mismo tiempo, preservar la seguridad del personal y cooperar con los actores locales. Como resultado, los actores humanitarios quedan atrapados entre la necesidad de respetar las normas y los principios humanitarios, y su papel como agentes que deben encontrar el equilibrio adecuado de intereses con sus contrapartes a fin de completar su misión y ejercer influencia.

Muchos lectores estarán bastante familiarizados con las herramientas y las observaciones del **Manual del CCHN**, dado que las herramientas y los métodos se basan, en su mayoría, en prácticas existentes. En un principio, el contenido de la primera versión del **Manual del CCHN** se inspiró en entrevistas realizadas a más de 120 profesionales en el terreno que intercambiaron experiencias y lecciones aprendidas en los últimos años. La segunda versión se benefició, además, de los apor-

tes realizados por más de 1.000 profesionales experimentados que participaron en programas de intercambio organizados por el CCHN y por sus socios. La negociación humanitaria es más que una técnica que puede aprenderse mediante libros y talleres de formación. También es más que aptitudes o intuiciones personales basadas en experiencias individuales de colegas de forma aislada. Al facilitar la difusión de experiencias a través del tiempo y en varios lugares, el CCHN enfatiza

Sobre los orígenes del Manual del CCHN

su convicción respecto de que las mejores prácticas en negociación humanitaria deberían ser producto de un esfuerzo conjunto entre cientos de negociadores sobre el terreno en diversos contextos y de organismos diferentes. A través de intercambios entre colegas sobre prácticas y reflexiones en materia de negociación —mediante la comparación de tácticas, el análisis de juicios y la revisión de errores—, el CCHN espera reforzar la sabiduría colectiva de esta comunidad profesional emergente.

El CCHN alienta a las organizaciones humanitarias a crear un entorno seguro y positivo que facilite el intercambio de experiencias de negociación entre colegas y el aprendizaje a partir de ellas. Se invita a los profesionales humanitarios a sumarse a esos debates durante los talleres de negociación

humanitaria, tanto regionales como específicos según el contexto, que organiza el CCHN, así como en el transcurso de otras actividades de intercambio entre colegas a cargo del CCHN dirigidas a profesionales humanitarios de diversas organizaciones¹.

Cuanto más grande sea la comunidad de intercambio de práctica, más profundas serán la experiencia y las reflexiones de sus miembros en materia de negociación. A medida que el CCHN continúa expandiendo el círculo de participantes a través de sus actividades entre colegas, se espera que el material interactivo del **Manual del CCHN** y otras plataformas digitales afines contribuyan a mejorar la capacidad de las organizaciones humanitarias para procurar el acceso a poblaciones necesitadas en entornos cada vez más complejos.

Paradójicamente, hasta el momento, se dedicó una atención limitada al fortalecimiento de las capacidades de negociación de las organizaciones humanitarias. Mientras la demanda de esas aptitudes y métodos crece constantemente, existen pocos programas de formación dedicados a la negociación humanitaria en las actividades en el terreno. Con frecuencia, las organizaciones humanitarias sienten incomodidad frente a la posibilidad de debatir sobre sus prácticas de negociación, considerando el carácter personal, contextual y confidencial de las relaciones con sus contrapartes. Para muchas de ellas, la negociación con las partes en conflictos armados a menudo ha sido —y sigue siendo— percibida como un aspecto de las interacciones políticas entre los Estados y otros actores poderosos que se llevan a cabo fuera del espacio humanitario y lejos de los principios humanitarios reconocidos. Si bien los profesionales en el terreno reconocerán que la negociación se ha convertido en una parte fundamental de sus actividades, aún sienten incomodidad al tener que debatir sus experiencias sin un lenguaje y

un marco humanitarios apropiados. Los pocos casos de literatura sobre negociación humanitaria en el siglo XX suelen estar compuestos de historias exageradamente glorificadas sobre compromisos, con un grado escaso o nulo de reflexiones críticas sobre los dilemas tácticos de esas intervenciones y de sus entornos políticos. A riesgo de minimizar los aportes de los principales negociadores y el papel de las organizaciones humanitarias sobre el terreno, en las últimas décadas se han realizado escasos esfuerzos por recopilar datos reales sobre prácticas de negociación y sistematizar herramientas y métodos de negociación humanitarios.

Fue solo hacia finales de la década del noventa cuando las reflexiones sobre negociación, mediación y diplomacia humanitarias introdujeron nuevos ámbitos de exploración sobre políticas. Esta expansión de observaciones sobre las interacciones en el terreno coincide con el aumento de actores humanitarios que se incorporan a este ámbito de actividades desde el final de la Guerra Fría. Esta amplificación también es producto de una creciente com-

1. Para más información sobre el cronograma de actividades del CCHN, visite: <http://frontline-negotiations.org>.

binación de programas operacionales, que abarcan desde la labor humanitaria tradicional para preservar la vida y la dignidad hasta programas más orientados al desarrollo, gestión de conflictos y actividades de mediación. Las primeras directrices profesionales sobre negociaciones humanitarias fueron publicadas a comienzos de los años 2000 por el Centro para el Diálogo Humanitario, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) y la organización Conflict Dynamics International (v. el recuadro). Como parte de su estrategia institucional, mediante la cual se insta a realizar más reflexiones basadas en evidencia sobre sus prácticas operacionales, el CICR efectuó una primera revisión de sus prácticas de negociación a partir de 2013, en el marco del programa de intercambio sobre negociación humanitaria, conocido como *Humanitarian Negotiation Exchange* (HNx), que apuntaba a auspiciar una comunidad de intercambio de prácticas entre negociadores del CICR. Este esfuerzo instó a otras organizaciones a sumarse y a participar en revisiones similares.

En ese contexto, a fines de 2016, los directivos de los cinco *socios estratégicos para la negociación humanitaria* (CICR, PMA, ACNUR, MSF y HD) crearon el Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN) inspirado en la plataforma interna del CICR que favorece el intercambio de experiencias sobre negociación entre profesionales en el terreno. En la opinión de los *socios estratégicos*, la mayoría de los conocimientos y de la experiencia requeridos para llevar adelante una negociación efectiva ya están presentes en las actividades en el terreno y se difunden entre profesionales humanitarios experimentados que trabajan sobre el terreno. La mejor forma de generar la capacidad de los organismos para negociar en esas circunstancias exigentes consiste en facilitar la captación, el análisis y el intercambio de experiencias de negociación, tanto entre negociadores sobre el terreno como en organismos y contextos diversos. La misión del CCHN se centra especialmente en crear un espacio seguro entre los negociadores humanitarios donde compar-

Formación y directrices sobre políticas en la negociación humanitaria

Desde finales de la década de 1990, los centros de investigación y política se dedicaron a elaborar las primeras directrices sobre negociación humanitaria. En 2004, Deborah Mancini-Griffoli y André Picot redactaron la primera *Guía sobre Negociación Humanitaria*, publicada por el Centro para el Diálogo Humanitario, en la que se reconoció la necesidad de planificar y preparar un proceso de negociación humanitaria. En 2006, bajo los auspicios de la OCHA, Gerard McHugh y Manuel Bessler produjeron un *Manual para profesionales sobre negociación humanitaria con grupos armados*, a fin de preparar directrices sobre cómo abordar los dilemas en torno a las negociaciones basadas en principios, que luego, en 2011, contó con la revisión de Conflict Dynamics International (CDI) y del Departamento de Asuntos Exteriores de Suiza. Más recientemente, la organización Conflict Dynamics International, el Instituto Clingendael, el Centro de Educación e Investigación en Acción Humanitaria (CERAH) y la Cruz Roja Danesa, junto con el Consejo Noruego para los Refugiados, entre otros, elaboraron programas de formación en los que presentaron conocimientos, herramientas y aptitudes básicos en lo referido a la negociación humanitaria y a la mediación comunitaria. Los talleres de negociación humanitaria del CCHN son la última etapa de este proceso, dado que inauguran un espacio seguro para intercambiar experiencias de negociación y reflexionar sobre los desafíos y los dilemas relativos a la negociación humanitaria.

tir sus prácticas y permitir las reflexiones críticas sobre estrategias y tácticas de negociación en entornos complejos. Como consecuencia, estos intercam-

bios favorecen la elaboración del **Manual del CCHN** en función de las necesidades y exigencias de los profesionales en el terreno.

Sobre la función de la comunidad del CCHN

Desde el lanzamiento de las actividades del CCHN en 2016, esta reflexión supuso la colaboración de varios centenares de profesionales humanitarios de diversos organismos y organizaciones locales que trabajan en varias operaciones en el terreno. Al mes de octubre de 2019, casi mil profesionales habían participado

en las actividades del CCHN. Dichas actividades responden a iniciativas concretas de la parte de los participantes para participar en intercambios informales sobre experiencias personales de negociación como medio central para adoptar enfoques comunes para las negociaciones complejas y asistir a terceros.

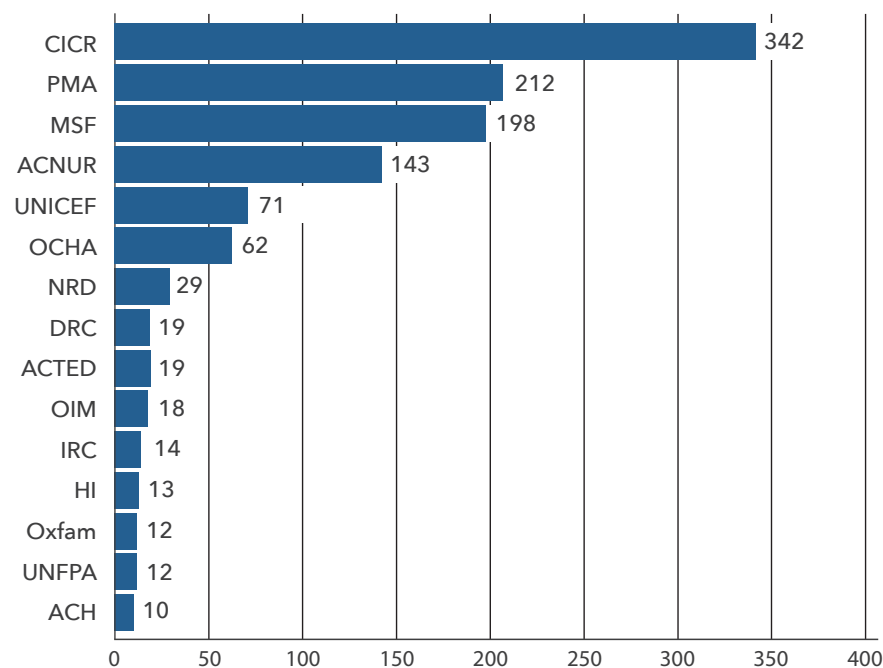


Figura 1: Distribución de los participantes del Taller de negociación humanitaria del CCHN por organismo (los principales 15) a septiembre de 2019.

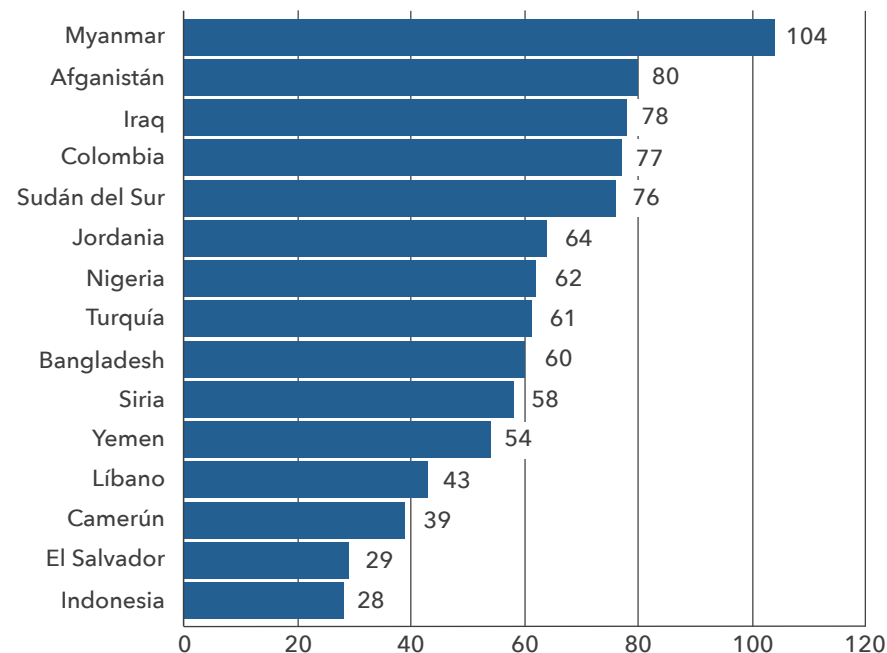


Figura 2: Distribución de los participantes del Taller de negociación humanitaria del CCHN por país donde se realizan las actividades operacionales (los principales 15) a septiembre de 2019.

Como miembros de la comunidad del CCHN, los profesionales pueden, además, participar en sesiones especializadas sobre temas que ellos elijan. Esas sesiones pueden, a su vez, propiciar la creación de “grupos de intercambio” de 10 a 15 miembros cada uno, organizados por el CCHN, que se reunirán periódicamente para intercambiar información y revisar estrategias sobre procesos de negociación en curso. Asimismo, la investigación en el terreno realizada por el CCHN y

sus socios académicos en torno a los desafíos y dilemas específicos de las negociaciones sobre el terreno aporta información para las sesiones especializadas y los grupos de intercambio, según lo requerido por los miembros de la comunidad del CCHN. Finalmente, los participantes de las actividades entre colegas pueden optar por convertirse en *facilitadores del CCHN* si siguen una formación *ad hoc* a cargo del CCHN. Los *facilitadores del CCHN* orientan a sus colegas y gestionan los

intercambios, a la vez que guían el desarrollo de las herramientas y de los métodos del CCHN. A medida que la comunidad logre avances, el CCHN podrá identificar y revisar los desafíos y dilemas emergentes sobre negociación humanitaria, así como desarrollar vías para abordarlos.

En esta primera etapa, los miembros de la comunidad del CCHN iniciaron conversaciones para definir las competencias centrales de los negociadores humanitarios sobre el terreno en materia de conocimientos, actitudes y aptitudes que sustentan las capacidades necesarias para llevar adelante la negociación humanitaria.

Este “cuadro de competencias” está diseñado para ayudar a los miembros de la comunidad del CCHN, como también a sus organismos, a centrar su atención en las principales características que deben desarrollar mientras consideran formas de consolidar las capacidades de negociación para todas las operaciones humanitarias (v. el *anexo*). Estas conversaciones también mejoraron la sensibilización entre los miembros de la comunidad acerca de su compromiso con colegas sobre el terreno, así como un sentido de diligencia debida hacia los organismos y otras partes interesadas en el desarrollo de este ámbito profesional de importancia crítica.

Sobre la planificación del proceso de negociación

El **Manual del CCHN** parte de la hipótesis de que es necesario determinar un marco común de análisis y de vocabulario para comparar, de manera útil, experiencias de negociación en torno a diversos momentos, contextos y temas. Aunque las experiencias de negociación son inherentemente personales y contextuales por naturaleza, también presentan dilemas y desafíos recurrentes a partir de los cuales es posible aprender y promover herramientas y métodos más efectivos. Esas características comunes también son compatibles con el establecimiento de un espacio profesional para la planificación de procesos de negociación, intercambios de experiencias y reflexiones profesionales.

Desde 2016, el CCHN recopila información sobre las prácticas de negociación de varios cientos de profesionales humanitarios, que abarcan sus experiencias, tácticas y estrategias. Este análisis empírico se basa en las primeras reflexiones sobre prácticas de negociación

humanitaria realizadas por 24 negociadores sobre el terreno del CICR en Naivasha (Kenia) en noviembre de 2014. La reunión de Naivasha, organizada por la Plataforma de Intercambio Humanitario del CICR —precursora del CCHN—, produjo un primer modelo de proceso de negociación humanitaria genérico en lo que respecta a la planificación de etapas, así como las consultas e interacciones con las contrapartes y con sus partes interesadas sobre la base de la experiencia de negociación de los participantes del CICR. La *matriz de Naivasha* original fue presentada como herramienta de planificación del CICR para la negociación humanitaria sobre el terreno durante la Primera Reunión Anual de Negociadores Humanitarios sobre el Terreno, celebrada en octubre de 2016². En los años sucesivos, el CCHN perfeccionó el marco de la *matriz de Naivasha* y lo adaptó a un entorno de múltiples organismos. La matriz se convirtió en una herramienta analítica

2. V. el *Informe de la Primera Reunión Anual de Negociadores Humanitarios*, Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN), Ginebra, octubre de 2016, p. 23.

para observar y revisar los procesos de negociación humanitaria en organismos y contextos diversos, así como en un mapa para planificar las sucesivas tareas, funciones y responsabilidades entre el negociador sobre el terreno, su equipo de apoyo y el mandante

responsable de encuadrar el ejercicio de negociación en un mandato específico (v. la figura 3).

La *matriz de Naivasha* confirma el papel principal que desempeña el **negociador sobre el terreno** en el proceso de negociación definido

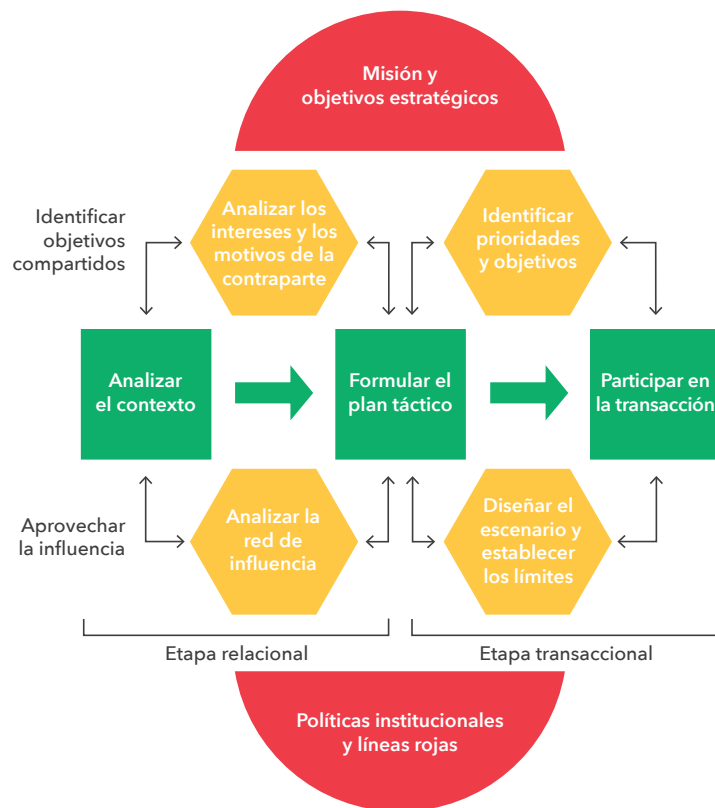


Figura 3: Matriz de Naivasha: planificación de un proceso de negociación

en la **sección verde**. Este papel cuenta con el apoyo, de forma intermitente, del **equipo de negociación** del cual forma parte el negociador sobre el terreno, junto con la **sección amarilla**, lo que implica un diálogo crítico entre los negociadores y los colegas en el terreno para considerar opciones tácticas sobre la base de los intereses y motivos de las contrapartes, los objetivos de negociación específicos, el diseño de escenarios y el mapeo de las redes de influencia. Todo el proceso de negociación es formulado por el **mandante (sección roja)** en lo referido a objetivos estratégicos y a líneas rojas basadas en políticas institucionales. El mandante asigna esas políticas y objetivos al negociador, generalmente a través de los jefes directos dentro de la organización.

Pese a que proporciona un conjunto de procedimientos lógicos a partir de prácticas recientes, la *matriz de Naivasha* se centra, principalmente, en las etapas específicas de un proceso de negociación. Varios aspectos importantes de las operaciones humanitarias que rodean y fundamentan el proceso de negociación —incluida la evaluación de necesidades, el diseño de programas, las deliberaciones internas y la negociación con el mandante— fueron omitidos en la *matriz*. La implementación de un acuerdo final tampoco está cubierta en la *matriz de Naivasha*. Aunque estos aspectos son centrales para la programación y acción humanitarias, no se los considera cruciales en la práctica del negociador sobre el terreno con relación a sus contrapartes, ámbito en el que se centra el **Manual del CCHN**.




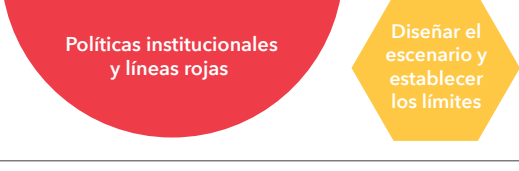
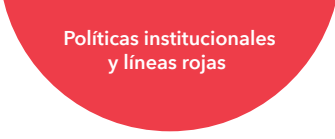


Guía rápida sobre cómo usar el Manual del CCHN

El **Manual del CCHN** presenta la negociación humanitaria como un proceso lineal de planificación y deliberación. Proporciona herramientas y reflexiones específicas sobre cada etapa del proceso, así como un patrón de distribución de funciones y de responsabilidades. Es importante mencionar que dichas etapas y funciones no deben considerarse de manera aislada. Un jefe u operador en el terreno puede ser asignado para participar en varias etapas de procesos de negociación concurrentes en el mismo contexto. Puede desempeñarse, de modo alternativo, en carácter de mandante, miembro de equipo o negociador sobre el terreno, según el objeto específico de la negociación y el nivel de la contraparte. La *matriz de Naivasha* alienta las interacciones entre dichas etapas y funciones, entendiendo que su distribución real puede evolucionar de una misión a la siguiente. Por lo tanto, un jefe principiante debe aprender a dirigir un proceso de negociación sobre el terreno, así como a desempeñar una función de apoyo como miembro de equipo y, con el tiempo, a asignar un proceso de negociación a un miembro del

personal bajo su supervisión. Las capacidades que tiene una organización para negociar sobre el terreno suponen un esfuerzo colectivo en el que las tres funciones distintas son debidamente asignadas y reconocidas como factores que contribuyen de igual manera al éxito de la operación.

El **Manual del CCHN** sigue la distribución de funciones y responsabilidades que, en los últimos años, la comunidad del CCHN documentó en la matriz de Naivasha. Por consiguiente:

- La sección **verde** del *Manual del CCHN* se centra en las tareas específicas del **NEGOCIADOR SOBRE EL TERRENO** que gestiona la relación y dirige el debate transaccional con la(s) contraparte(s);
- La sección **amarilla** se centra en la función de apoyo del **EQUIPO DE NEGOCIACIÓN** que acompaña al negociador sobre el terreno en la planificación y en el análisis crítico del proceso de negociación; y.

PREGUNTAS Y TEMAS	SECCIONES PERTINENTES DEL MANUAL DEL CCHN	HERRAMIENTAS Y PÁGINAS PERTINENTES
¿Cómo puedo analizar un entorno de negociación ?		Recopilar información de calidad sobre el contexto: pp. 48-63 Establecer la isla de acuerdos: pp. 64-84 Mapear redes y aprovechar la influencia: P. 252-276
¿Cómo puedo entender mejor la posición de la contraparte ?		Analizar la posición de la contraparte: pp. 199-217 Mapear redes y aprovechar la influencia: pp. 252-276
¿Cómo puedo definir mis objetivos de negociación ?		Formular el mandato: pp. 319-331 Identificar prioridades y objetivos propios: pp. 220-229
¿Cómo puedo elaborar escenarios de negociación ?		Identificar líneas rojas: pp. 342-374 Explorar el espacio común compartido: pp. 230-249 Identificar el beneficio compartido de la negociación: pp. 278-288 Evaluar el costo-beneficio de las opciones: pp. 288-309
¿Cuáles son mis líneas rojas y quiénes las determinan?		Identificar prioridades y objetivos propios: pp. 220-229
¿Cómo puedo aprovechar la influencia sobre la contraparte?		Analizar la posición de la contraparte: pp. 199-217 Mapear redes y aprovechar la influencia: pp. 252-276 Promover la legitimidad y generar confianza: pp. 90-104
¿Tengo la autoridad para negociar ? ¿Quién decide?		Formular el mandato: pp. 319-331 Planificar la comunicación externa en torno al proceso de negociación: pp. 332-338

- La sección **roja** se centra en la función y en las responsabilidades del **MANDANTE** como parte de una jerarquía institucional de la organización, que define las condiciones del mandato del negociador sobre el terreno, incluidos sus límites (líneas rojas) y la revisión de los resultados de la negociación.

Los lectores encontrarán una explicación relativa a herramientas prácticas para cada función dentro de cada una de las secciones, que irán acompañadas de ejemplos de la vida real. Esas herramientas fueron compiladas en la *Guía para negociadores* asociada al **Manual del CCHN**—disponible en el sitio web del CCHN— en el que los profesionales pueden poner a prueba su conocimiento y aplicar herramientas y métodos para reflexionar sobre las negociaciones en curso. La *Guía del CCHN para negociadores* no debería ser únicamente una herramienta de aprendizaje, sino también una compilación útil de modelos para utilizar en un proceso de negociación. Se espera que los profesionales de la negociación consulten las secciones más pertinentes del **Manual del CCHN** para respaldar la planificación de los procesos de negociación en curso.

El siguiente cuadro ayuda a identificar los segmentos más pertinentes del **Manual del CCHN** sobre la base de los temas o de las preguntas que los remiten a este *manual*.

PREGUNTAS Y TEMAS	SECCIONES PERTINENTES DEL MANUAL DEL CCHN	HERRAMIENTAS Y PÁGINAS PERTINENTES
¿Cómo puedo mejorar mi legitimidad como negociador ?	Formular el plan táctico	Promover la legitimidad y generar confianza: pp. 90-104 Determinar la tipología de una negociación humanitaria: pp. 106-136
¿Cómo puedo interactuar con un interlocutor complicado u hostil ?	Participar en la transacción	Abordar los elementos humanos de la transacción: pp. 178-188
¿Cómo puedo asegurar que el acuerdo se implementará ?	Participar en la transacción	Establecer la isla de acuerdos: pp. 64-84 Crear un entorno propicio para la transacción: pp. 156-166 Aclarar las condiciones de la transacción: pp. 168-177
¿Cómo puedo generar confianza en la contraparte ?	Analizar el contexto Formular el plan táctico	Establecer la isla de acuerdos: pp. 64-84 Promover la legitimidad y generar confianza: pp. 90-104
¿Cómo puedo asegurar la protección de políticas y principios institucionales ?	Políticas institucionales y líneas rojas Formular el plan táctico	Identificar líneas rojas: pp. 342-374 Trazar el procedimiento para una negociación basada en normas: pp. 137-151
¿Cuál es la función de un negociador ?	Misión y objetivos estratégicos Formular el plan táctico	Formular el mandato: pp. 319-331 Promover la legitimidad y generar confianza: pp. 90-104



1 | El negociador sobre el terreno



Función y tareas del negociador sobre el terreno

Introducción

OBJETIVO DE ESTA SECCIÓN

El objetivo del *Manual* es facilitar un procedimiento integral destinado a planificar procesos de negociación eficaces para los profesionales humanitarios sobre el terreno. Esta sección se centra, principalmente, en las tareas específicas

asignadas a los negociadores humanitarios, incluido el análisis de contexto, la planificación táctica y la transacción con las contrapartes. Estas tareas suponen el apoyo del equipo de negociación en el acompañamiento de la planificación y del

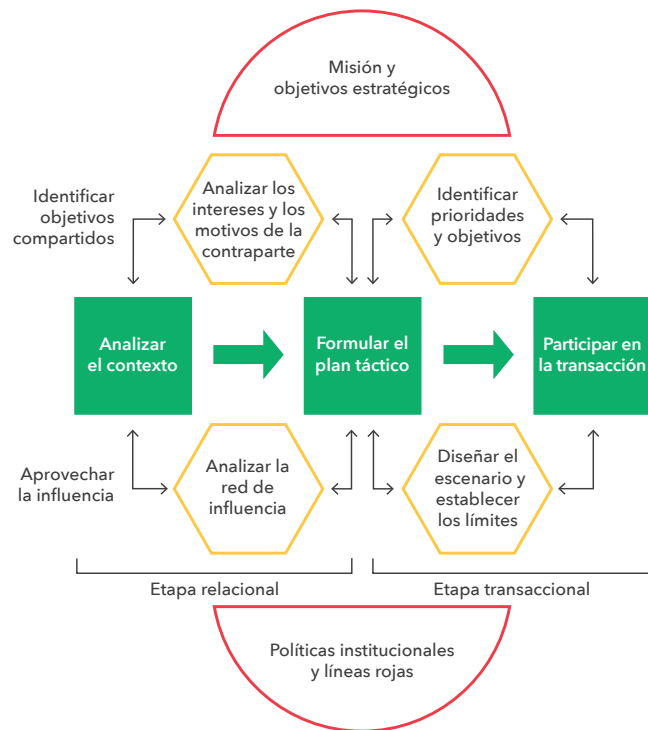


Figura 1: Sobre las tareas específicas de los negociadores humanitarios en el terreno

análisis del proceso de negociación (v. la sección **amarilla**); así como el enfoque y la orientación del mandante sobre la base de las políticas institucionales de la organización (v. la sección **roja**).

Según lo descrito en la *matriz de Naivasha*, los negociadores sobre el terreno desempeñan un papel central en los procesos de negociación, dado que representan a la organización en una relación personal con las contrapartes. A partir del análisis empírico de las prácticas de negociación producido por el CCHN y la investigación que llevó adelante el Programa de Formación Avanzada en Acción Humanitaria (ATHA), es posible observar lo siguiente:

1. los profesionales humanitarios que desempeñan sus actividades sobre el terreno pueden tener una responsabilidad primaria a la hora de establecer y mantener las relaciones con las contrapartes, a partir de las cuales los organismos esperan generar la confianza y la predictibilidad necesarias que requieren sus actividades;

El éxito de toda negociación humanitaria está supeditado a la habilidad de los negociadores humanitarios de generar confianza como parte de las relaciones con las contrapartes, de identificar objetivos compartidos y de tener la capacidad de aprovechar la influencia mediante el uso de redes de partes interesadas.

2. estas relaciones deberían entenderse como interpretaciones sociales sujetas a los entornos políticos, culturales y sociales donde actúan los organismos; y,
3. por lo tanto, la comprensión del contexto resulta esencial para preparar una negociación humanitaria e interactuar con las contrapartes respecto del acceso a la población necesitada, la prestación de asistencia, las actividades de seguimiento y protección, así como para mejorar la seguridad y la protección del personal, de los beneficiarios y de las instalaciones.

En este contexto, debe prestarse especial atención al establecimiento de un entorno propicio para forjar una relación con la contraparte en lo referido a las siguientes acciones:

1. recopilar información sobre la situación y analizar el entorno político y social donde se llevará adelante el proceso;

2. elaborar herramientas y planes tácticos para adaptar los objetivos de la organización al entorno y a los agentes específicos de la negociación; y;

3. participar en transacciones fructíferas a fin de generar beneficios para todas las partes.

Esta sección aporta herramientas fundamentales para ayudar a los negociadores humanitarios sobre el terreno para elaborar su enfoque de negociación para las tres etapas.



Módulo A: Analizar el contexto

INTRODUCCIÓN

El análisis del entorno conflictivo es una parte integral de la labor de los profesionales humanitarios. Esta tarea es de particular importancia en la negociación humanitaria sobre el terreno a los efectos de lograr una comprensión sólida sobre los aspectos sociales, cultu-

rales y políticos de la situación, y de generar una relación de confianza con las contrapartes. Este análisis constituye una preparación adicional para las reflexiones con el *equipo del negociador* sobre la posición, los intereses y los motivos de las contrapartes, y para

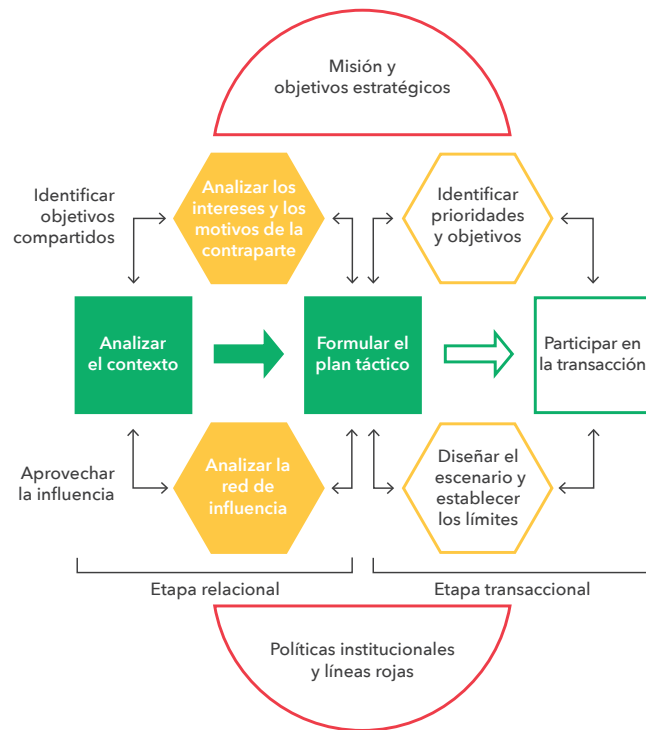


Figura 2: El análisis de contexto es una fuente de información para el mapeo de redes y el análisis de los motivos de las contrapartes



el mapeo de la red de influencia según lo presentado en la matriz de Naivasha.

Dichas tareas se encuentran en el centro de la etapa relacional de la negociación destinada a establecer y a mantener una relación con las contrapartes y con otras partes interesadas. Esta etapa también representa un momento para que el equipo de negociación reflexione con el negociador humanitario al frente, compare impresiones con colegas, tanto de sus respecti-

vas organizaciones como de otras, y desarrolle un sentido crítico acerca de la percepción que tienen todos respecto del entorno conflictivo. Esas herramientas de reflexión y consulta se presentan en la siguiente sección (v. la sección amarilla) sobre la función y las tareas del *equipo de negociación*. Por ahora, esta sección se centra en las formas prácticas de clasificar información sobre el contexto de una negociación en la etapa de preparación para la elaboración de un plan táctico.



HERRAMIENTA 1: RECOPILAR INFORMACIÓN DE CALIDAD SOBRE EL CONTEXTO

Una negociación humanitaria, por lo general, comienza con dos narrativas contrapuestas sobre una misma situación. Por un lado, una organización expresa serias preocupaciones acerca de las necesidades de una población afectada por un conflicto armado y ofrece sus servicios como parte de la respuesta humanitaria. Por otro lado, la autoridad a cargo de la población o del acceso a la región cuestiona la precisión o la confiabilidad de la información que presentó la organización humanitaria, ya sea criticando la prioridad de la respuesta que propone o poniendo en duda el mandato de la organización. El objetivo central del proceso de negociación consiste en encontrar la forma de conciliar estas dos narrativas en torno a algunos acuerdos pragmáticos.

En la etapa temprana de un proceso de negociación, la calidad de la información presentada por la organización humanitaria reviste una importancia fundamental en cuanto a las probabilidades de éxito de la negociación. El grado

La recopilación de información de calidad suele ser una etapa subestimada de toda negociación. Es posible pasar meses negociando el acceso a un lugar importante y, al mismo tiempo, carecer de información fundamental sobre el contexto, las necesidades humanitarias, las redes de poder u otros actores humanitarios que realizan actividades en la zona.

de aceptación de la información que fundamenta la prestación de servicios supera ampliamente la gravedad o la urgencia de sus preocupaciones. De hecho, cuanto más preocupación exprese la organización, mayor será el grado de escrutinio que cause en las contrapartes respecto de la *credibilidad* de las fuentes y la *confiabilidad* de la información.

En situaciones de emergencia, puede ser difícil recopilar información de calidad a causa

de la falta de acceso a la población o de la complejidad de los problemas. Sin embargo, no puede dejar de recalcar el poder de la información sólida, inequívoca y verificable en un proceso de negociación, incluso sobre problemas que pueden no ser centrales en la interacción a los efectos de demostrar la credibilidad y la legitimidad de la organización humanitaria y de sus negociadores. Si bien las evaluaciones aproximadas son valiosas para la movilización rápida de recursos, pueden resultar una desventaja importante en la mesa de negociación.

Como primera etapa en la planificación de un proceso de negociación, es importante que el negociador y su equipo cuenten con toda la información de calidad necesaria sobre el contexto a fin de establecer y de mantener la credibilidad requerida para la negociación específica. El foco y la profundidad de la información variarán según el objetivo y el entorno de la negociación.

Mejorar la calidad de la información

Una declaración como esta:

“Según nuestra información, hay decenas de familias en estado de inanición en zonas que usted tiene a cargo”

tendrá **efectos limitados** en la mesa de negociación si la procedencia, los detalles y la corroboración de tal declaración no son correctos.

Por el contrario, información como esta:

“Una iglesia local informó que al menos 125 personas sufren de malnutrición grave y que 35 de ellas son niños. En total, 12 niños recibieron alimentación terapéutica en la clínica local”

conseguirá un **grado de aceptación significativamente mayor**, no tanto por su carácter dramático, sino porque demuestra la habilidad de la organización para recopilar información detallada a partir de contactos locales y luego corroborarla con otras fuentes médicas.

ELEMENTOS DE INFORMACIÓN	FUENTES
Los aspectos políticos, sociales, culturales, económicos y jurídicos del contexto, así como las causas y la evolución del conflicto.	<i>Medios de comunicación, analistas políticos, historiadores, actores políticos, emprendedores, juristas, activistas, etc.</i>
Los problemas humanitarios que emergen del contexto.	<i>Gobierno, autoridades locales, comunidades afectadas, ONG locales, ONG internacionales, otros organismos, medios de comunicación, policía, fuerzas armadas.</i>
Las personas, los procesos y las actividades operacionales que intervienen en la generación de necesidades humanitarias.	
Las personas, los procesos y las actividades operacionales que intervienen en la respuesta a las necesidades humanitarias.	
Los procesos de negociación pasados y actuales, y sus agentes.	<i>ONG locales, organismos y sus contrapartes.</i>
Desafíos y dilemas de estas negociaciones.	
Los problemas de seguridad que intervienen en la negociación y en las actividades operacionales.	



A pesar de que pueda parecer obvio, cabe mencionar algunas cuestiones esenciales y posibles fuentes de información para comenzar un análisis del entorno.

La calidad de la información depende de varios factores:

1. **el conocimiento de la fuente** de información desde el punto de vista de la contraparte (por ejemplo, los datos recopilados por la clínica local);
2. **la integridad de la cadena de custodia**, es decir, si todos los intermediarios son confiables y si comparten los mismos estándares de autenticidad y calidad (por ejemplo, la iglesia local);
3. **la claridad de la información** presentada, es decir, que exhiba el menor nivel de ambigüedad y de imprecisión; y
4. **la corroboración de la información** a cargo de terceros independientes.

Esos factores suelen estar interrelacionados: la información clara e inequívoca tiende a provenir de fuentes confiables, no se altera durante su transmisión y puede ser fácilmente corroborada por terceros. La información ambigua y poco clara tiende a provenir de fuentes o cadenas de custodia problemáticas y, por lo general, no está corroborada.

Existen numerosas barreras para acceder a la información de calidad, sobre todo en el terreno, debido a la inseguridad, las sospechas, el idioma, las culturas, etc. Las organizaciones humanitarias a menudo dependen de evaluaciones provenientes de una única fuente, que pueden ser instrumentalizadas con facilidad, especialmente en entornos tensos. Como resultado, las organizaciones suelen negociar con una falta de información contextual en comparación con las contrapartes. Estas últimas suelen tratar de evaluar, desde el comienzo, su “ventaja informativa” con relación a cuánto sabe o no el negociador humanitario acerca del contexto, dado que el mejor acceso a la información les dará una ventaja en la negociación.



Como cabe esperar, las contrapartes en el Gobierno o en grupos armados no dudarán en reunir, ocultar o contradecir información de la organización humanitaria como forma de generar confusión e incertidumbre. La primera defensa contra esas tácticas consiste en cerciorarse de que el negociador tenga el mejor acceso posible a información de calidad proveniente de varias fuentes durante la etapa preliminar del proceso de negociación. Un segundo desafío en cuanto al intercambio de información con las contrapartes consiste en no poder, en ciertas ocasiones, divulgar la fuente informativa por temor a la seguridad de la persona u organización que la proporcionó. En caso de realizar la evaluación a partir de una úni-

ca fuente informativa, es posible que ni siquiera pueda compararse la información original por temor a represalias contra esa única fuente. Para contrarrestar esos riesgos, las organizaciones y los negociadores en cuestión deben, de forma habitual, procurar contar con múltiples fuentes informativas en entornos de tensión política a fin de mitigar las posibles presiones contra fuentes identificables (p. ej., los negociadores humanitarios deberán reunirse con varios representantes de una comunidad o autoridades locales a fin de corroborar la información en diversos momentos, aun si esas personas aportan escaso valor agregado a la información en sí).



Cómo evaluar y clasificar la información de calidad

Tal como se describió, la planificación de una negociación requiere recopilar información acerca de diversos temas, como las necesidades humanitarias de la población, entre otros. La autoridad moral de una organización —que puede no ser considerada como tal por la contraparte— no es suficiente para influir en la contraparte. A fin de respaldar la solicitud de la organización humanitaria, mantener la credibilidad y la legitimidad del negociador, y responder a las necesidades de la población de la forma más adecuada posible, la contraparte debe recibir información de calidad.

La calidad de la información puede clasificarse de manera sencilla, asignando un grado de relativa calidad a los elementos de información mediante la incorporación de valores nominales, desde 0 (baja calidad) hasta 3 (alta calidad), para cada uno de los criterios mencionados. Este esquema establece una escala de un máximo de 12 unidades (3 grados por 4 criterios) para cada elemento de información.

Por ejemplo:

Según informó una ONG (Justicia Para Todos), los dirigentes comunitarios estiman que hay entre 20.000 y 30.000 habitantes en el campamento A, ubicado a las afueras de la ciudad.

¿Cuál es el posible grado de aceptación de esta información cuando el negociador se reúne con la autoridad para procurar el acceso al campamento de personas en situación de desplazamiento?



CRITERIOS DE CALIDAD	0 CALIDAD MALA	1 CALIDAD LIMITADA	2 CALIDAD BUENA	3 MÁXIMA CALIDAD
Conocimiento e integridad de la fuente		Los dirigentes comunitarios son testigos directos, pero tienen un interés personal en el asunto y una capacidad limitada para evaluar la situación		
La integridad de la cadena de custodia			Validez probable si la ONG estuvo presente en el campamento	
Claridad de la información	Una variación de 1/3 es demasiado, por tratarse de una estimación			
Corroboración de la información a cargo de terceros independientes	No hay corroboración			

Total: 3/12

En este ejemplo, la información tendrá un valor limitado en el proceso de negociación dada la incertidumbre que acarrea. El hecho de corroborar y acotar el número estimado de personas en situación de desplazamiento podría ayudar considerablemente a mejorar el valor de la declaración formulada en la mesa de negociación.

Otro ejemplo:

Una evaluación nutricional efectuada en el distante distrito A por Alimentos Sin Fronteras, una reconocida ONG internacional y organismo de ejecución asociado a nuestra organización, demuestra un aumento en las tasas de malnutrición durante los últimos seis meses, que afecta especialmente a niños de hasta cinco años de edad que sufren emaciación. Esta evaluación fue confirmada en el último informe de Ayuda Internacional para Personas en Situación de Desplazamiento, una organización religiosa del Reino Unido con fines humanitarios. De acuerdo con el Ministerio

de Agricultura, las últimas cosechas en la región produjeron resultados insuficientes debido a la escasez de lluvias, hecho que, según lo observado por el personal local de Alimentos Sin Fronteras, generó que muchas familias vendieran en el mercado artículos de sus propios hogares a fin de poder costear cantidades mínimas de alimentos. Se prevé que la situación empeorará con la llegada del invierno.

¿Cuál es el valor de esta declaración en lo referido a información de calidad cuando el negociador se reúne con la autoridad para llevar a cabo un programa de distribución de alimentos en el distrito?



CRITERIOS DE CALIDAD	0 CALIDAD MALA	1 CALIDAD LIMITADA	2 CALIDAD BUENA	3 MÁXIMA CALIDAD
Conocimiento e integridad de la fuente				La ONG internacional especializada parece competente y tiene acceso a la población
La integridad de la cadena de custodia				Esta evaluación fue presentada directamente por la fuente
Claridad de la información		Los datos parecen no ser suficientemente claros (las tasas y la evolución están sin documentar)		
Corroboración de la información a cargo de terceros independientes				Las observaciones del Ministerio de Agricultura y de Ayuda Internacional para Personas en Situación de Desplazamiento parecen corroborar la difícil situación en materia de seguridad alimentaria

Total: 10/12

Esta declaración presenta información de alta calidad que puede aportar un significativo grado de aceptación en la mesa de negociación. Podría optimizarse mediante la recopilación de datos más detallados sobre la evolución de los niveles de malnutrición.

El análisis de la calidad de la información puede amalgamarse en un solo cuadro que permita clasificar los elementos prioritarios sobre la base de su grado de calidad, como se observa en el siguiente ejemplo:

EJEMPLO

Protección del personal local contra represalias

Un conductor de camiones llega a la oficina de Semillas Para Todos, una organización humanitaria del Reino Unido, e informa al funcionario a cargo que, según los aldeanos, un trabajador de Semillas Para Todos había sido arrestado durante la mañana por hombres armados vestidos de civil en la intersección principal de la aldea. Agrega que, según el rumor, la policía del distrito ha detenido al trabajador. Se sospecha que el detenido había robado algunas de las semillas que distribuía Semillas Para Todos.

El personal de la organización humanitaria teme que, debido al perfil étnico del trabajador, este sufra represalias físicas graves durante la custodia policial si pasara la noche en el lugar de detención. En la comunidad existen denuncias de otros incidentes de malos tratos y de desapariciones forzadas a manos de la policía.

Interrogado por el personal local de Semillas Para Todos, el jefe de la comisaría local negó que esa persona hubiera sido detenida. Después de algún tiempo y de varias conversaciones con los familiares del jefe de policía, al parecer, el detenido fue trasladado cerca del mediodía desde la comisaría hasta un lugar alejado en una recóndita zona rural del distrito. Los miembros de la comunidad informaron al personal local de Semillas Para Todos que observaron cómo un automóvil policial que trasladaba al trabajador abandonaba la aldea a las 12:30 h.

¿Qué información utilizará el negociador de Semillas Para Todos durante la primera reunión con el jefe de policía a fin de encontrar una solución a este problema y lograr la liberación del trabajador antes del anochecer?

El siguiente cuadro puede usarse para clasificar la validez de cada elemento del caso en una escala del 0 al 3, en la que 3 representa la máxima calidad.

ELEMENTOS	FUENTE	CADENA	CLARIDAD	CORROBORACIÓN POR TERCEROS	TOTAL MÁX.: 12 UNIDADES
Información sobre el arresto del trabajador	3 (testigo directo)	2 (conductor de camiones benevolente)	3 (hora y lugar de arresto claros)	0	8
Detención a cargo de la policía	1 (rumor)	2 (sin cadena clara)	1 (lugar incierto)	0	4
Robo de semillas	1 (rumor)	2 (sin cadena clara)	1 (cambios inciertos)	0	4
Temores de venganza por motivos étnicos	3 (personal de su organización)	3 (preocupaciones directas)	2 (amenazas inciertas)	0	8
Denuncias de malos tratos y de desapariciones forzadas a manos de la policía	2 (miembros de la comunidad afectados)	1 (sin cadena clara)	1 (temores inciertos)	1 (por varios miembros de la comunidad)	5
Testimonio sobre el nuevo lugar de detención situado en un lugar remoto	2 (proveniente de la familia del jefe de policía)	3 (proveniente del personal de su organización)	3 (hora y lugar del traslado)	3 (observado por miembros de la comunidad)	11

Los elementos de información presentarán varios grados de calidad (de 0 a 12). El hecho de agrupar las cinco declaraciones en una única historia general debilita el punto de partida de esta negociación. A medida que el negociador se prepara para la reunión con el jefe de policía, la **información oficial con mayor grado de aceptación** (> 6) es la siguiente:

1. **(8 unidades)** El trabajador fue arrestado por hombres desconocidos en la intersección durante la mañana.

2. **(11 unidades)** Existe información clara según la cual el trabajador fue trasladado por la policía hasta un lugar alejado en la zona rural a las 12:30 h del día de hoy.

3. **(8 unidades)** Existen temores de represalias por motivos étnicos.

Los **elementos menos informativos y más débiles** (< 6) se relacionan con lo siguiente:

a) **(5 unidades)** Existen denuncias inciertas de malos tratos y de desapariciones forzadas a manos de la policía.

b) **(4 unidades)** Existen rumores de que el trabajador fue detenido en la comisaría de la aldea.

c) **(4 unidades)** El trabajador fue acusado de haber robado semillas distribuidas por Semillas Para Todos.



Como resultado, el representante de esa ONG debería realizar lo siguiente:

- **buscar información adicional** para fortalecer el caso antes de la reunión (p. ej., más detalles sobre el nombre y el perfil del trabajador, la ubicación de la comisaría en la zona rural o la información sobre los hombres que lo arrestaron, las denuncias de malos tratos a manos de la policía);

- **pasar por alto los elementos más débiles** de información para aumentar la confiabilidad general del caso que será presentado ante el jefe de policía; y

- **reconocer la información limitada disponible**, pero enfatizar la confianza en los elementos sólidos.

Finalmente, la vida y el bienestar del trabajador dependerán de la habilidad del negociador de Semillas Para Todos para demostrar desde el comienzo, mediante información de calidad, la seriedad y la capacidad de su organización para trabajar en colaboración dentro del entorno social y político del jefe de policía. El negociador debe evitar presentar elementos débiles que puedan hacer fracasar el proceso y fortalecer la capacidad del jefe de policía de negar cualquier tipo de participación de sus hombres.

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

La recopilación de información de calidad representa un punto importante de influencia en una negociación compleja y es una inversión valiosa en materia de tiempo y de recursos. Para obtener una ventaja informativa, el negociador necesitará diversificar las fuentes de información y las interpretaciones de la situación a fin de integrar nuevos puntos de vista sobre temas centrales y periféricos. La credibilidad y la predictibilidad de la organización dependen de la habilidad del negociador para discernir la calidad requerida de la información a ojos de la contraparte (p. ej., la tolerancia a imprecisiones e inexactitudes). Con información relativamente sólida, el negociador podrá proyectar seguridad y el nivel adecuado de conexiones con el entorno. La recopilación de esa información lleva tiempo y requiere aptitudes específicas. Cabe señalar que el negociador no debe aspirar a convertirse en un gran experto en el objeto de la negociación. Por el contrario, los expertos pueden desestabilizar a la contraparte y generar que se retire del debate. Sin embargo, los negociadores humanitarios siempre pueden solicitar más asesoramiento de un experto como parte del equipo de apoyo en el proceso de negociación.

En ese contexto, los negociadores sobre el terreno deben considerar lo siguiente:

- identificar todos los elementos clave de la narrativa de la organización sobre la situación humanitaria y su contexto;
- evaluar la calidad de la información que respalda el punto de partida de la organización mediante la matriz propuesta;
- dependiendo de la disponibilidad de tiempo y de recursos, mejorar la autoridad de los elementos seleccionados acotando la declaración, verificando la fuente, evaluando la integridad de la cadena de custodia y procurando que terceros corroboren la observación;
- seleccionar, finalmente, la información de mayor pertinencia y confiabilidad que debe presentarse durante la etapa inicial del proceso de negociación, demostrando a las contrapartes la seriedad, las capacidades y la conexión de la organización.





HERRAMIENTA 2: ESTABLECER LA ISLA DE ACUERDOS

Los profesionales humanitarios deben tener un buen conocimiento de la situación de conflicto para poder actuar en consonancia con las necesidades de la población, los programas, la logística y la gestión de riesgo. Nuestra interpretación común de los entornos conflictivos se basa, en gran medida, en hechos observables (p. ej., hambruna, inseguridad, poblaciones desplazadas, etc.) y normas comúnmente aceptadas (p. ej., violentas, trágicas, desastrosas, tristes, etc.). Estos hechos y normas conforman nuestra interpretación de la realidad. También representan nuestra visión de cómo deseamos que la realidad sea interpretada por terceros. Por lo tanto, cuando decimos que la realidad es una descripción objetiva del entorno en el que actuamos, de hecho, hablamos de una “historia” interpretada que usamos para proyectar

Sobre la visión “caleidoscópica” de los negociadores humanitarios

El análisis de contexto a través de una perspectiva de negociación significa integrar en la ecuación la perspectiva subjetiva de la contraparte, comprender plenamente que la visión de esta respecto de la realidad es una pieza importante de la relación.

Esta “visión caleidoscópica” de una situación puede resultar fácilmente confusa para los profesionales humanitarios, en especial, cuando la eficiencia de su actividad operacional depende de una valoración precisa de la situación sobre la base de pruebas sólidas y objetivas de las necesidades de la población, los riesgos de seguridad permanentes, las actividades logísticas requeridas, etc. El análisis de contexto en un proceso de negociación debe diferenciarse del análisis operacional y técnico empleado para planificar una actividad operacional y debe incluir una valoración de la perspectiva de la contraparte.

Comprender el entorno de negociación

El abordaje de una situación de hambruna mediante un proceso de negociación requiere una sólida comprensión de los fundamentos políticos, culturales y sociales del entorno, así como del papel que desempeñan los alimentos en la distribución de poder entre los actores sociales a nivel nacional, local e, incluso, doméstico, así como de las posibles normas divergentes o convergentes asociadas a la situación.

nuestra visión y nuestra misión a través de esta. El reconocimiento de la naturaleza subjetiva de nuestra comprensión de la “realidad” es importante en las negociaciones sobre el terreno, dado que el punto de partida de un proceso de negociación generalmente consiste en una mezcla de narrativas divergentes de la realidad: las partes en la negociación tienen una concepción del mundo diferente. La finalidad de este módulo es proponer herramientas que ayuden a los negociadores humanitarios a percibir mejor la interpretación de la realidad que efectúa la contraparte y encontrar zonas de acuerdo, a fin de entablar la conversación acerca de lograr soluciones pragmáticas para las necesidades humanitarias de la población.

Las relaciones con las contrapartes son interpretaciones sociales formadas por historias entrelazadas y creencias compartidas,

y no por aseveraciones. Por lo tanto, el análisis de un entorno de negociación no consiste en conocer los hechos exactos en torno a la situación, más allá del sesgo cultural, político o social de las partes en la negociación. Al contrario, el análisis de un entorno de negociación consiste en comprender las diferentes “realidades” que perciben las partes en la negociación en lo referido a las causas del conflicto, sus actores o la situación y las necesidades de la población afectada. En el centro de todo proceso de negociación, siempre se observará un intento de alguna de las partes —ya sea de una organización humanitaria o de su contraparte— de dominar las percepciones que tiene la parte antagonista sobre los hechos y las normas sociales relativos a una situación, lo que activa un sentido de responsabilidad que insta a actuar (p. ej., facilitar el acceso a una población necesitada).

Definición de hecho: Los hechos son elementos observables que el observador considera verdaderos; son acontecimientos que se sabe que sucedieron o aseveraciones basadas en una experiencia personal.

Definición de norma: Las normas son formas de comportamiento consideradas normales en una cultura o sociedad particulares, o bien, un tipo de comportamiento deseado en el que un grupo de personas cree. Las normas dan sentido a las comunidades que se definen a sí mismas a través de su identidad y de sus valores comunes.

El entorno de negociación requiere no solo una fluidez cultural y social para comprender la narrativa de la contraparte, sino también una habilidad para integrar aseveraciones, a menudo contradictorias, en el propio análisis y discurso del organismo, al tiempo que se procura un mayor pragmatismo. Por consiguiente, un organismo operacional puede describir una situación de “hambruna” a partir de elementos basados en hechos, como la situación nutricional de una población en la que la escasez de alimentos amenaza la vida de un gran número de personas. No obstante, el término “hambruna” puede tener una interpretación diferente, basada en normas, según los valores políticos, culturales y sociales del grupo dominante que controla el acceso a los alimentos. En algunas negociaciones, la determinación de una situación de “hambruna” puede ser recibida de buen grado por la contraparte,

mientras que, en otras, puede ser rechazada por la contraparte, más allá de la evaluación objetiva que realice el organismo.

Esta dinámica contextual corresponde a la aplicación de normas internacionales, como el acceso humanitario. La negociación del acceso no requiere que las partes se pongan de acuerdo sobre la existencia de una norma internacional de acceso. En ciertas ocasiones, las contrapartes reconocen la norma internacional, mientras que, en otras, la rechazan. Sin embargo, el acceso a las poblaciones puede ser negociado en múltiples esferas (moral, cultural, religiosa, profesional, etc.) que puedan ser más aceptables para las contrapartes y para las comunidades afectadas. Las partes en la negociación pueden alcanzar un acuerdo, en efecto, acerca de la implementación de una norma internacional sin llegar a un acuerdo sobre la norma internacional en sí.

Este enfoque abierto se aplica a la determinación de características de una población afectada en lo referido a edad (p. ej., quiénes reúnen los requisitos para ser considerados niños en ese contexto), género (p. ej., el acceso a las mujeres en su carácter de grupo vulnerable) o reconocimiento social (p. ej., quiénes deberían ser considerados dirigentes). Aunque los organismos pueden considerar que esas diferencias son producto de la falta de información de la contraparte o una violación flagrante de una norma reconocida internacionalmente, los negociadores deben ver más allá

del aparente disenso en torno a los hechos y las normas, y ser cautelosos acerca de ese “desacuerdo”. Esta disociación entre las funciones operacionales y de sensibilización de una organización y la negociación humanitaria a menudo requiere establecer un mandato claro que determine el espacio de negociación con funciones distintas (v. la *introducción* de la sección **roja**) para evitar confusiones en la implementación del acuerdo en que ambas realidades —la visión subjetiva convenida por las partes frente a la visión objetiva de los operadores— puedan verse enfrentadas.

Sensibilización vs. negociación

Las organizaciones humanitarias desempeñan dos funciones distintas y, en ocasiones, contradictorias. Por un lado, se establecieron para promover y custodiar los valores fundamentales de la humanidad en algunos de los entornos más complejos. Deben observar las violaciones de las normas acordadas a nivel internacional e informar acerca de ellas. Por otro lado, tienen el mandato de encontrar soluciones pragmáticas con las partes en conflictos armados para que se preste asistencia y protección a las poblaciones más vulnerables. Esta última función supone alcanzar una interpretación común acerca de los hechos y de las normas pertinentes. La finalidad de una negociación humanitaria no es demostrar que una visión es superior a otra, sino generar una relación de confianza propicia para alcanzar un acuerdo operacional.

Sobre la paradoja de las negociaciones humanitarias

La negociación humanitaria aspira, por lo general, a acotar la brecha entre las partes respecto de la comprensión de determinados hechos, ya sea sobre un desacuerdo basado en hechos (p. ej., prevalencia de una epidemia de sarampión), o bien de una divergencia relativa a las normas aplicables (p. ej., mandato de vacunación). Para hacer valer hechos cuestionados, suele ser necesario que una de las partes acepte, aun implícitamente, las normas convergentes. Por el contrario, para hacer valer una norma divergente, es más probable que una de las partes esté de acuerdo sobre algunos hechos relativos a la situación. Esta interdependencia contraria al sentido común entre hechos y normas es una *ventaja significativa para los negociadores sobre el terreno* a partir de la cual pueden forjar una relación con las contrapartes, incluso en un entorno muy disgregado.

Por lo tanto, la calidad del análisis de contexto depende de la habilidad de los negociadores humanitarios para aplicar los filtros culturales, sociales o políticos adecuados en su interpretación de la situación a fin de llegar a la interpretación correcta desde la perspectiva de las partes. Más adelante, se alude al punto en el que estas visiones subjetivas confluyen, o se superponen, con el término “isla de acuerdo” de un proceso de negociación, en el que pueden establecerse relaciones de confianza a pesar de las diferencias de visiones que haya en la mesa de negociación. En este sentido, la etapa relacional de

un proceso de negociación exhibe los *hechos más conciliables* y las *normas más convergentes* que respaldan la búsqueda de un acuerdo pragmático entre las partes.

Lo que podría parecer paradójico es que, para que se produzca una negociación, aun sobre el tema más polémico, deben existir varios hechos acordados o normas convergentes para permitir que se lleve adelante el proceso de negociación. Cualquier desacuerdo supone un número de acuerdos sobre hechos y de convergencias sobre normas, todos ellos interrelacionados. Para interactuar en un proceso de ne-

gociación, las partes deben estar de acuerdo, aunque sea implícitamente, acerca de los elementos seleccionados. En otras palabras:

- en realidad, para **estar en desacuerdo sobre ciertos hechos** (p. ej., negar la prevalencia de una hambruna en un contexto en particular), las partes implícitamente necesitan **ponerse de acuerdo sobre algunas normas** (las poblaciones afectadas por hambrunas tendrán derecho a la alimentación);
- por el contrario, para **estar en desacuerdo sobre normas** (p. ej., negar la existencia del derecho a la alimentación), las partes implícitamente necesitan **ponerse de acuerdo sobre algunos hechos** (la prevalencia de una situación de hambruna).

Una de las partes también puede coincidir acerca de otros hechos (p. ej., la dificultad para acceder por ruta) y normas (p. ej., los protocolos diplomáticos) menos pertinentes para la negociación. La compilación conjunta de todos los hechos acordados y de las normas

convergentes abre la posibilidad de establecer una relación positiva, que resulta central para toda negociación humanitaria: de ahí la importancia de forjar esta relación a pesar de las diferencias. (Ningún otro tipo de proceso de negociación sigue este modelo). En ocasiones, una de las partes puede estar en desacuerdo respecto de la totalidad de hechos y normas propuestos para una negociación (p. ej., negar la prevalencia, basada en hechos, de una situación de hambruna y la existencia del derecho a la alimentación), pero esa posición impediría forjar una relación y cerraría la vía hacia una negociación sustancial. Si cualquiera de las partes intentara obtener un beneficio de la negociación, probablemente coincidiría acerca de algunos hechos o de algunas normas del caso. El hecho de reconocer desde el comienzo algunos de estos ámbitos implícitos, también llamados *islas de acuerdo*, sobre elementos que inicialmente podrían parecer secundarios puede ayudar a establecer un procedimiento para entablar un diálogo constructivo y de confianza, sobre todo en entornos conflictivos y tensos.

Para ayudar a clasificar la multiplicidad de perspectivas y la subjetividad de percepciones, puede considerarse filtrar información relativa a un entorno de negociación determinado sobre la base de un modelo que distinga lo siguiente:

1. **negociaciones basadas en hechos**, destinadas a acercar diversas *comprensiones técnicas* entre las partes con relación a los aspectos fácticos de una actividad operacional (p. ej., cuántos refugiados que necesitan asistencia están en un campamento de refugiados), **al tiempo que se adopta** una convergencia de visiones sobre los aspectos normativos de una situación (p. ej., quiénes reúnen los requisitos para ser considerados “refugiados”, cuáles son los derechos de los refugiados a recibir asistencia, etc.);

frente a

2. **negociaciones basadas en normas**, destinadas a salvar la brecha de las diversas *comprensiones profesionales o políticas* entre las partes con relación a las normas aplicables que regulan los comportamientos de las partes en una situación en particular

(p. ej., cuáles son las obligaciones del Estado de acogida respecto de la población refugiada, cuál es la función de una organización humanitaria, cuál es la situación jurídica de una población en particular), **al tiempo que se adopta** una interpretación común sobre los aspectos fácticos de una actividad operacional (p. ej., el número de refugiados y sus necesidades).

Aunque los entornos culturales de las negociaciones sobre el terreno pueden variar, habitualmente, muchos negociadores hacen referencia a hechos acordados o a normas convergentes que pueden tener poco que ver con el objeto de la negociación (p. ej., intereses comunes en deporte, alimentos, música, o bien antipatías comunes hacia la jerarquía o la presión de la comunidad), lo que puede generar empatía en torno a su posición o situación. A veces, la apreciación común de paciencia y reflexión mientras toman una taza de café pueden ser una instancia decisiva para una relación en un proceso de negociación tenso. La cuestión reside en crear *una experiencia compartida* entre los negociadores, en plantear que la negociación es un *proceso* de des-

¿Qué son los hechos negociables?

Algunos de los hechos que pueden debatirse en una negociación basada en hechos son los siguientes:

- el número y las características de la población beneficiaria;
- la ubicación de la población;
- los aspectos técnicos de los programas de asistencia (hora, fecha, modo de operación);
- el estado nutricional y de salud de la población, etc.

¿Qué son las normas negociables?

Algunas de las normas que pueden debatirse en un proceso de negociación son las siguientes:

- el derecho de acceso a la población beneficiaria;
- las obligaciones de las partes;
- la situación jurídica de la población;
- la prioridad de la operación, etc.

cubrimiento de varios espacios de acuerdo *cuya autoría es compartida*. A partir de lo anterior, los negociadores sobre el terreno pueden tender puentes y procurar el establecimiento de un diálogo acerca de algunos hechos acordados o de normas convergentes como puntos de partida hacia cuestiones más sustanciales a medida que avanza el diálogo y aumenta la confianza.

Establecimiento de una isla de acuerdos

El hecho de forjar una relación con una contraparte requiere acciones deliberadas para determinar un espacio de acuerdo entre ambas partes basado en la paradoja de las

negociaciones humanitarias sobre el terreno. Una vez que el negociador haya podido distinguir los hechos y las normas de un entorno de negociación dado, la siguiente etapa del análisis de contexto consiste en comprender cuáles de estos hechos son acordados (compartidos y aceptados por ambas partes) o cuestionados (aquellos en los que una parte tiene una visión o comprensión diferente de los elementos basados en hechos) y qué normas son convergentes (como una creencia compartida entre las partes) o, por el contrario, divergentes (como los productos de dos interpretaciones sociales separadas). Para ilustrar el proceso, a continuación, se presentan dos ejemplos de la práctica real.

EJEMPLO 1

Negociación basada en hechos: hechos cuestionados y normas convergentes

En un debate con el representante de Socorro Alimentario Internacional, una ONG internacional, el gobernador a cargo de las personas en situación de desplazamiento en el distrito norte del país A rebate la evaluación de esa ONG, según la cual existe una grave situación de malnutrición en las poblaciones desplazadas dentro de un campamento específico en el distrito. Según el gobernador, no existen casos de malnutrición entre las personas en situación de desplazamiento y, por ende, no hay necesidad de que un organismo humanitario implemente un programa nutricional de emergencia. Sin embargo, desde su perspectiva, existen casos de malnutrición en otras partes del distrito entre comunidades locales, y le pide a Socorro Alimentario Internacional que asista a esas poblaciones de acuerdo con la misión de esa ONG. Socorro Alimentario Internacional no observó niveles comparables de malnutrición en la comunidad de acogida.

En el ejemplo 1, el gobernador rebate el hecho presentado por Socorro Alimentario Internacional respecto de la existencia de una situación grave de malnutrición en los campamentos de personas en situación de desplazamiento. El gobernador sostiene que los alimentos deberían distribuirse entre los miembros de la comunidad de acogida en la que, según él, se registran los casos de malnutrición “reales”. Existen dos visiones contrapuestas de la realidad. El eje de esta **negociación basada en hechos** entre el gobernador y Socorro Alimentario Internacional consistirá en demostrar la prevalencia de los índices

de malnutrición entre las personas en situación de desplazamiento en comparación con la población local mientras se aprovecha el diálogo sobre las normas compartidas — aunque implícitas— respecto de la mitigación del hambre y del reconocimiento de la experiencia, los conocimientos especializados y el mandato de Socorro Alimentario Internacional. El consenso probablemente adoptará la forma de un esquema técnico de distribución de alimentos que satisfaga las necesidades de la población de personas en situación de desplazamiento más necesitados al tiempo que también mitigue el hambre en la comuni-

EJEMPLO 2

Negociación basada en normas: hechos acordados y normas divergentes

Varios cientos de niños varones de 14 años de edad son abiertamente reclutados cada año en milicias comunitarias bajo el control del ejército del país A, que participa en un conflicto armado con los grupos rebeldes en las zonas rurales. Pese a que el derecho internacional prohíbe el reclutamiento de menores de 18 años de edad, el comandante militar y los dirigentes comunitarios del distrito explican a los representantes de Protección de Niños Internacional, la ONG internacional que desea prestar asistencia médica, que creen que los niños entran a la adultez cuando ingresan a la milicia comunitaria a los 14 años de edad, como un símbolo cultural de valor y coraje. Protección de Niños Internacional se pregunta si la prestación de asistencia médica a los niños soldados en este contexto facilita el reclutamiento infantil y si, por lo tanto, contribuye a la comisión de crímenes de guerra.

dad de acogida, siempre que pueda ser documentado como un hecho reconocible por parte de Socorro Alimentario Internacional.

Para interactuar en una negociación basada en normas, debe comprenderse que las normas son, esencialmente, *creencias compartidas* de una comunidad o de una sociedad. La negociación basada en normas siempre supone un conflicto de normas entre normas o políticas internacionales de la organización y las normas de las contrapartes que controlan el acceso al territorio y a la población. Se trata de dos partes que creen en dos comportamien-

tos deseados distintos. En consecuencia, existe una tensión entre ambas normas y sociedades.

En este ejemplo, el hecho de que jóvenes de entre 14 y 17 años de edad sean reclutados por las milicias armadas no está en duda. El problema de la negociación es determinar la norma aplicable —es decir, indicar en qué medida el reclutamiento de jóvenes de 14 a 17 años de edad es “normal”— y determinar qué grupo será la cultura o la sociedad de referencia (p. ej., los jóvenes en sí mismos, la comunidad afectada por esta práctica, la milicia del país A o la comunidad internacional). En definitiva, ¿debería Protección

de Niños Internacional considerar en su programa de asistencia que el reclutamiento de esos jóvenes es una práctica “normal” frente a una “anormal”?, y ¿en qué medida puede considerarse que la convergencia de normas es una precondición para la prestación de asistencia médica? Frente a una **negociación basada en normas**, la negociación abordará las diferencias en las normas políticas, sociales o culturales, que son mucho más difíciles y riesgosas cuando de alcanzar consensos se trata (p. ej., alcanzar un “acuerdo” en torno a fijar la edad de reclutamiento en 16 años como norma acordada entre Protección de Niños Internacional y el comandante podría ser tan inapropiado como sugerir que la edad de reclutamiento sea 14 o 18 años). En ese caso, los negociadores deberán abordar el consenso social en torno al reclutamiento infantil y

sus costos/beneficios para la comunidad afectada y, a la vez, entablar un diálogo respecto de algunos hechos observables (p. ej., número de niños reclutados, su situación de salud, etc.). Es posible afirmar que ese diálogo puede entablarse únicamente con cierto reconocimiento del beneficio fáctico —para la cultura de la contraparte— que encierra el reclutamiento de jóvenes —coraje y rituales de adultos—, así como del efecto negativo sobre los menores por el hecho de ser parte de la milicia. **Finalmente, el trabajo del negociador no consiste en resolver el conflicto de normas**, sino en encontrar una forma para que Protección de Niños Internacional actúe en beneficio de los jóvenes de 14 a 18 años *a pesar* del conflicto de normas (p. ej., vincular un programa de asistencia con la difusión de información sobre derecho internacional).



Aplicación de la herramienta

Este segmento presenta un conjunto de *etapas prácticas* para realizar un análisis de contexto adecuado de un proceso de nego-

ciación. Hay tres etapas principales para el análisis de un entorno de negociación complejo.

ETAPA

1

Ordenar y calificar los elementos que surjan en un entorno de negociación

La primera etapa consiste en identificar los hechos y las normas fundamentales de una situación humanitaria, sobre la base de las narrativas del organismo humanitario y de su(s) contraparte(s), esto es, las partes en el proceso de negociación. Una vez que estos hechos y normas principales hayan sido identificados, deberían determinarse los hechos acordados frente a los hechos cuestionados y las normas convergentes frente a las normas divergentes, entre el organismo propio y la(s) contraparte(s). Por ejemplo, si se toma la narrativa de una situación ficticia en la frontera entre el país A y el país B:

EJEMPLO

PRESTAR ASISTENCIA EN TIERRA DE NADIE A PERSONAS EN BUSCA DE REFUGIO

Un número considerable de personas desplazadas que buscan refugio de la violencia armada en el país A han quedado bloqueadas en un campamento improvisado en tierra de nadie entre el país A y el país B.

El país B les ha denegado el acceso a su territorio, argumentando que las personas en busca de refugio

no tienen derecho a ingresar a su territorio. Los representantes del país B dudan respecto de que sean muchas personas y no están seguros de su ubicación precisa. Según los datos recopilados por las ONG locales, la situación nutricional en el campamento improvisado se ha deteriorado de forma constante en los últimos días.

Las organizaciones humanitarias procuran conseguir acceso a la población necesitada desde el territorio del país B. Instan a las obligaciones humanitarias del país B para que les permitan el acceso inmediato a través de su frontera. El país B rechaza estos llamamientos, argumentando lo siguiente: 1) los números son exagerados; 2) numerosos desplazados son, en realidad, elementos armados peligrosos; y 3) la asistencia debe provenir del territorio del país A, que tiene la responsabilidad de atender las necesidades de sus ciudadanos.

Debido a la situación de conflicto, es poco probable que las organizaciones humanitarias puedan acceder a la población necesitada proveniente del país A en un futuro cercano. Si bien el país B reconoce la importancia de los valores humanitarios, procura priorizar la seguridad de sus propios ciudadanos.

En primer lugar, se necesita identificar lo siguiente:

Los hechos acordados (entre el negociador humanitario y la contraparte)

Los hechos cuestionados (por cualquiera de las partes)

Las normas convergentes (entre el negociador humanitario y la contraparte)

Las normas divergentes (por cualquiera de las partes)

Un número considerable de personas desplazadas que buscan refugio de la violencia armada en el país A han quedado bloqueadas en un campamento improvisado en tierra de nadie entre el país A y el país B.

El país B les ha denegado el acceso a su territorio, argumentando que las personas en busca de refugio no tienen derecho a ingresar en su territorio.

Los representantes del país B dudan respecto de que sean muchas personas y no están seguros de su ubicación precisa.

Según los datos recopilados por las ONG locales, la situación nutricional en el campamento improvisado se ha deteriorado de forma constante en los últimos días.

Las organizaciones humanitarias procuran conseguir acceso a las poblaciones necesitadas desde el territorio del país B. Instan a las obligaciones humanitarias del país B para que les permitan el acceso inmediato a través de su frontera.

El país B rechaza esos llamamientos argumentando lo siguiente: 1) los números son exagerados; 2) numerosos desplazados son, en realidad, elementos armados peligrosos; y 3) la asistencia debe provenir del territorio del país A, que tiene la responsabilidad de atender las necesidades de sus ciudadanos.

Debido a la situación de conflicto, es poco probable que las organizaciones humanitarias puedan acceder a la población necesitada proveniente del país A en un futuro cercano.

Si bien el país B reconoce la importancia de los valores humanitarios, procura priorizar la seguridad de sus propios ciudadanos por encima de la de extranjeros.

Reconocer qué aspectos de la conversación son más o menos promisorios en el establecimiento de una relación y qué temas concretos necesitarán ser negociados con las contrapartes

La segunda etapa del proceso consiste en determinar la naturaleza de la próxima negociación (basada en hechos o basada en normas) e identificar los ámbitos de acuerdo o convergencia inherentes sobre los cuales el negociador puede comenzar a entablar un diálogo. Basándose en esa determinación, el negociador puede preparar una serie de temas desde los puntos más conciliables o convergentes hasta los menos conciliables o convergentes para su debate, y puede definir un procedimiento de la negociación sobre la base de un enfoque que consista en establecer una relación.

Los hechos y las normas del caso mencionado pueden clasificarse en función de la narrativa recopilada y dispuesta en columnas específicas:

Puntos que deben ser aclarados con pruebas basadas en hechos	Puntos de acuerdo sobre los hechos para iniciar el diálogo	Puntos que deben ser subrayados como valores convergentes	Puntos de divergencia sobre normas que deben negociarse
HECHOS CUESTIONADOS	HECHOS ACORDADOS	NORMAS CONVERGENTES	NORMAS DIVERGENTES
¿Cuántas personas en situación de desplazamiento hay en la zona?	Hay personas en situación de desplazamiento provenientes del país A en tierra de nadie.	Existe una frontera legítima entre el país A y el país B. El país B tiene el derecho de defender la integridad de su territorio y de prevenir el ingreso ilícito.	Las organizaciones humanitarias tienen el derecho de acceso a las personas necesitadas en virtud del derecho internacional.
¿Cuál es la gravedad de la situación? ¿Quiénes tienen necesidades?	Las personas están bloqueadas en tierra de nadie, en una situación extrema respecto de refugio y nutrición.	No debemos permitir que las personas mueran de inanición.	¿Quién es responsable de atender las necesidades de la población? ¿Es el país B, en alguna medida, responsable de permitir el acceso a esta población?
¿Hay elementos armados entre los civiles? Incluso si hay elementos armados, ¿cuál es la amenaza potencial de permitir el ingreso de estas personas al país B?	La ubicación de la tierra de nadie.	Las personas tienen derecho a huir de la violencia armada.	Nadie tiene derecho a ingresar en el país B simplemente por el hecho de huir de la violencia armada.
¿Qué probabilidad hay de que pueda coordinarse el acceso desde el país A en un futuro cercano?	Sin acceso inmediato a las personas en situación de desplazamiento, hay pocas probabilidades de mejorar la situación.	La prioridad de cualquier Gobierno debe ser la seguridad de sus ciudadanos.	Toda persona tiene derecho a buscar asilo y a estar protegida contra la persecución.

En este ejemplo, las contrapartes están de acuerdo sobre la mayoría de los hechos acerca de la existencia de personas en situación de desplazamiento, su ubicación y sus necesidades. Puede resultar necesario aclarar algunos hechos adicionales como parte del diálogo introductorio sobre el contexto. También se comparten algunas



normas. El eje de la negociación *per se* reside en los temas normativos que están en juego, a saber: quién está a cargo de responder a esas necesidades, cuáles son los motivos para rechazar el acceso desde el país B y cuáles son las responsabilidades hacia esa población.

Elaborar una interpretación común con la contraparte sobre el punto de partida del debate y, a la vez, subrayar los objetivos específicos del proceso de negociación

Cada negociación se compone de zonas de acuerdo y de zonas de desacuerdo. La cuestión estriba en identificar las zonas de acuerdo y decidir si centrar la atención en negociar temas basados en hechos a través de la recopilación de datos y aprovechar las normas compartidas, o negociar temas normativos, delinear un nuevo consenso y continuar con las interpretaciones comunes de los hechos.

En este caso en particular, hay fuertes indicaciones de que la negociación *se basa más en normas que en hechos*. La cuestión principal en juego es el derecho de una organización humanitaria a cruzar la frontera del país B hacia tierra de nadie para prestar asistencia a una población necesitada, lo cual constituye una cuestión normativa, y no tanto las características y las vulnerabilidades de la población afectada. Aun en el mejor de los casos, la organización Protección de Niños Internacional no obtendría acceso debido a una divergencia normativa sobre su derecho de ingreso a través de la frontera con el país B. Aunque existen algunos desacuerdos o la necesidad de aclarar los hechos, estas diferencias basadas en hechos no son centrales para la negociación.

Sobre la base de este análisis de contexto, el negociador humanitario puede fijar las condiciones del debate desde el comienzo, lo que permitirá, como uno de los objetivos principales para efectuar una transacción, forjar una relación con la contraparte y que la organización trabaje en el entorno.

ISLA DE ACUERDOS			
HECHOS CUESTIONADOS	HECHOS ACORDADOS	NORMAS CONVERGENTES	NORMAS DIVERGENTES
No queda claro cuántas personas en situación de desplazamiento hay actualmente en tierra de nadie y dónde están ubicadas.	Hay personas en situación de desplazamiento provenientes del país A en tierra de nadie.	Existe una frontera legítima entre el país A y el país B. El país B tiene el derecho de defender la integridad de su territorio y prevenir el ingreso ilícito.	Las organizaciones humanitarias tienen el derecho de acceso a las personas necesitadas en virtud del derecho internacional.
¿Cuál es la gravedad de la situación? ¿Quiénes tienen necesidades?	Las personas están bloqueadas en tierra de nadie, en una situación extrema respecto de refugio y nutrición.	No debemos permitir que las personas mueran de inanición.	¿Quién es responsable de atender las necesidades de la población? ¿Es el país B, en alguna medida, responsable de permitir el acceso a esta población?
¿Hay elementos armados entre los civiles? Incluso si hay elementos armados, ¿cuál es la amenaza potencial de permitir el ingreso de estas personas al país B?	La ubicación de la tierra de nadie.	Las personas tienen derecho a huir de la violencia armada.	Nadie tiene derecho a ingresar al país B simplemente por el hecho de huir de la violencia armada.
¿Qué probabilidades hay de que pueda coordinarse el acceso desde el país A en un futuro cercano?	Sin acceso inmediato a las personas en situación de desplazamiento, hay pocas probabilidades de mejorar la situación.	La prioridad de cualquier Gobierno debe ser la seguridad de sus ciudadanos.	Toda persona tiene derecho a buscar asilo y a estar protegida contra la persecución.
 Negociación basada en hechos: Ampliar la comprensión de las partes sobre los hechos, basándose en pruebas.		 Negociación basada en normas: Ampliar la comprensión de las partes sobre las normas, basándose en un nuevo consenso sobre normas aplicables.	

Negociación basada en normas:

En este caso en particular, existe la posibilidad de centrarse en los hechos acordados como punto de partida:

1. preguntar sobre la ubicación de las personas en situación de desplazamiento;
2. debatir sobre la situación de seguridad alimentaria en la frontera a partir de información basada en hechos que las organizaciones hayan recopilado;
3. tratar de identificar de forma conjunta las necesidades de la población como forma de planificar una operación;
4. planificar la logística de la cadena de suministro para las poblaciones afectadas.

En función de esos posibles acuerdos basados en hechos, podría establecerse un vínculo fundado en los valores y las normas humanitarias relacionados con prestar asistencia a dichas poblaciones y aclarar las incertidumbres asociadas con el acceso humanitario a las poblaciones necesitadas del país B. A partir de esta "isla de acuerdos", los negociadores humanitarios pueden centrarse en los temas más difíciles basados en normas vinculados con el acceso a la población.

Negociación basada en hechos:

En este caso, se puede considerar lo siguiente:

1. revisar el marco jurídico de las organizaciones humanitarias que trabajan en el país y debatir acerca de la experiencia profesional de estas en zonas fronterizas delicadas;
2. debatir las condiciones de la acogida de refugiados en el país;
3. debatir formas de prevenir los riesgos de seguridad asociados a las actividades transfronterizas;
4. establecer la planificación de programas de asistencia en la frontera.

En función de esos puntos de convergencia en el nivel normativo, podría establecerse un vínculo basado en la dimensión fáctica de la crisis y en las necesidades actuales para asistir a las poblaciones provenientes del país B que se encuentran en tierra de nadie.

Curiosamente, podría hacerse el mismo análisis respecto de una negociación basada en hechos –frente al procedimiento anterior para una negociación basada en normas– partiendo de las normas convergentes si estas representan una base más sólida a fin de entablar un diálogo con las contrapartes y, a continuación, profundizar en los hechos cuestionados sobre la existencia de esa población.

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Realizar un análisis de contexto sobre un entorno de negociación de forma adecuada es un componente esencial de todo proceso de negociación. Este tipo de análisis es distinto a las evaluaciones operacionales o de seguridad, ya que pone de manifiesto la apreciación subjetiva de las contrapartes.

En ese sentido, los negociadores sobre el terreno deben considerar lo siguiente:

- en primer lugar, identificar qué elementos del entorno de negociación se basan en hechos y cuáles se basan en normas. Luego, distinguir entre hechos acordados y cuestionados, y entre normas convergentes y divergentes;
- buscar hechos acordados y normas convergentes como posibles puntos de partida para el diálogo con las contrapartes a fin de forjar una relación positiva y predecible antes de abordar los temas que generan tensión. Estos posibles puntos de partida permitirán, más adelante, que surja un espacio de consenso entre las partes, así como opciones prácticas y viables;
- en una negociación basada en hechos —es decir, que tiende puentes entre diferentes interpretaciones de los hechos—, procurar que los hechos queden demostrados mediante pruebas y conocimientos especializados y, a la vez, reconocer la convergencia de normas;
- en una negociación basada en normas —es decir, que tiende puentes entre diferentes interpretaciones sobre qué es “normal”—, analizar las tensiones entre ambas normas hasta llegar a un acuerdo sobre los hechos y evaluar el abanico de posibilidades para encontrar una solución pragmática que ofrezca beneficios a todas las partes;
- tomar cierta distancia de su propia comprensión de hechos objetivos y de normas internacionales —es decir, evitar ser dogmático sobre las percepciones propias— para poder escuchar y comprender los argumentos de las contrapartes. Los negociadores no tienen el mandato de convencer a la otra parte sobre una versión de la realidad ni de asegurar el cumplimiento de normas institucionales, sino, en todo caso, de encontrar soluciones factibles a un problema humanitario con algunas limitaciones específicas en su respectivo mandato.

Módulo B: Formular el plan táctico



INTRODUCCIÓN

La negociación humanitaria se centra en el esfuerzo de los negociadores por generar una relación de confianza y predecible con sus contrapartes para entablar un diálogo propicio y procurar el consentimiento de las partes con el fin de asistir a la población afectada. El grado de consentimiento puede variar según la voluntad de las contrapartes de aceptar o simplemente de tolerar la presencia y las actividades de las organizaciones humanitarias.

Pese a que este enfoque basado en principios es el más acorde a la labor humanitaria en zonas de conflicto, también se ha puesto a prueba en entornos cada vez más complejos y fragmentados —como Afganistán, Somalia o Yemen—, donde el control territorial se ve cuestionado por los Gobiernos o por una multitud de grupos armados que pueden prohibir el acceso de los organismos a las poblaciones vulnerables. Por lo tanto, las organizaciones huma-

En entornos cada vez más fragmentados, el papel de los negociadores humanitarios cambia, gradualmente, de buscar aceptación a procurar un mínimo de tolerancia hacia la presencia y las actividades de las organizaciones humanitarias. Para mantener el acceso, deben gestionar los riesgos y, a la vez, constatar el grado de receptividad de dirigentes y comunidades locales hacia la labor humanitaria. La proximidad en el terreno, los contactos periódicos con las contrapartes y la empatía respecto de las preocupaciones locales son esenciales para el éxito de la negociación humanitaria y para la seguridad del personal en esos entornos. Por último, el acceso nunca debe darse por sentado ni ser entendido como una licencia para actuar a voluntad en un entorno conflictivo. En cambio, la labor de los negociadores humanitarios supone esfuerzos permanentes para concebir una “suspensión de sospechas” sobre la presencia y las actividades de las organizaciones a las que pertenecen.

nitarias se ven en la necesidad de gestionar diversos grados de consentimiento y de oposición entre los diferentes actores del conflicto armado, así como de protegerse de elementos opositores violentos que rechazan su presencia. En consecuencia, la “bunkerización” de las organizaciones humanitarias afecta su capacidad de generar confianza en las partes y consolida aun más las percepciones de las contrapartes respecto del carácter político de las organizaciones extranjeras.

El concepto original de “espacio humanitario” supone directivas estrictas en virtud de las cuales las organizaciones humanitarias deberían actuar sin interferencia y la población afectada, tener derecho a recibir asistencia vital. Esta visión de la década de 1990 —articulada por primera vez por el expresidente de Médicos Sin Fronteras, Dr. Rony Brauman—, fue adoptada por la mayoría de las organizaciones humanitarias a comienzos de la década del 2000, sobre la base de una comprensión laxa y variable de los principios humanitarios. Aunque tiene un fuerte trasfondo ideológico en cuanto a la impronta de las organizaciones humanita-



rias sobre su zona de influencia, el concepto de espacio humanitario conlleva un alto grado de coexistencia pasiva entre, por un lado, los programas políticos, de desarrollo y de seguridad, y, por el otro, las organizaciones humanitarias, como medio para mantener la integridad de la programación humanitaria. No es casualidad que esta visión restringida de la labor humanitaria haya sido concebida por Médicos Sin Fronteras dentro de su contexto como organización estrictamente médica centrada en salvar vidas y en tratar a enfermos y heridos, en lugar de abordar las causas políticas y las consecuencias sociales de los conflictos armados.

Sin embargo, el espacio humanitario ha estado bajo creciente presión a causa de la expansión de las

actividades de imposición de la paz, así como del establecimiento de restricciones contra el terrorismo en los programas de socorro. Además, actores políticos, Gobiernos de acogida y donantes han confrontado a las organizaciones humanitarias respecto de la rápida instrumentalización de sus actividades de socorro y de protección. Esta politización de la asistencia, a su vez, ha impulsado el diálogo proactivo entre los organismos y las contrapartes, y propiciado consensos pragmáticos entre las necesidades de la población, los intereses tácticos de las partes y las prioridades de los organismos.

Los negociadores humanitarios desempeñan un papel crucial en el abordaje de la creciente permeabilidad del espacio humanitario a medida que se definen los nuevos límites de la acción humanitaria en entornos polarizados. Por lo tanto, la negociación humanitaria supone un cambio táctico de un discurso sobre el derecho de acceso de las organizaciones humanitarias a uno construido en torno a la cooperación y la confianza entre las partes y las partes interesadas. La gestión de dichas relaciones constituye un aspecto esencial del plan táctico del negociador.

Del derecho de acceso de las organizaciones humanitarias a la interacción humanitaria

La negociación humanitaria ya no consiste en procurar el consentimiento unilateral de cada contraparte para permitir que el organismo actúe en un “espacio basado en principios” rígido, sino en generar la resiliencia de los organismos para que se desempeñen de manera segura en entornos operacionales cada vez más impredecibles, con numerosas partes interesadas y múltiples intereses complejos. Un concepto útil es el de “interacción humanitaria”, centrada en el grado de predictibilidad y de confianza que puede obtenerse a partir de las relaciones con las partes implicadas en circunstancias particulares. Como resultado, el nivel de acceso de los organismos a las poblaciones vulnerables es equivalente a la magnitud y calidad de su interacción con todas las partes en cuestión.

El hecho de que una contraparte rechace las condiciones de una actividad operacional no significa, en absoluto, el final de la negociación humanitaria, sino que representa tan solo un momento en la relación. Todos los negociadores humanitarios, incluso los más hábiles, tienen la obligación de alcanzar los límites de aceptación de su contraparte. Su capacidad de mantener el interés y la confianza de la contraparte en estas circunstancias resulta fundamental.

Por lo tanto, los negociadores humanitarios deben trabajar con la mejor información disponible sobre la situación del conflicto y de sus actores —así como sus respectivos intereses, motivos, valores y redes de influencia— para fortalecer su interacción a lo largo del tiempo. Esto permite la elaboración de un plan táctico basado en los valores compartidos y en los intereses tácticos de las partes en la negociación. El objetivo de la etapa táctica de una negociación es establecer las bases de un diálogo franco destinado a favorecer ciertas transacciones políticas, profesionales y técnicas necesarias en colaboración con

las partes, y a mantener su apoyo continuo. Puesto que todo acuerdo supone costos y beneficios, así como varios riesgos para las partes, el objetivo principal de esta etapa consiste en generar una relación viable entre las partes que perdure y resista el cambio de intereses. Sustentada en el análisis de contexto que se detalló en el módulo anterior, la etapa táctica de la planificación se fundamenta en análisis adicionales efectuados por el equipo de negociación que aportarán información para elaborar las tácticas.

Entre estas, cabe señalar las herramientas específicas que se encuentran en la sección **amarilla** destinadas a trabajar con el equipo de negociación en torno a las siguientes cuestiones:

1. **analizar la posición, el razonamiento táctico, los valores y los motivos** de la contraparte;
2. **mapear las relaciones entre las partes interesadas** y analizar la red de influencia;
3. **identificar las prioridades y los objetivos de la negociación**, como punto crítico en el diseño de tácticas;
4. **diseñar escenarios y establecer los límites de negociación**, en los que se encuadre el plan táctico.

Estos cuatro elementos deberían, idealmente, estar incluidos en las funciones del equipo de negociación y ser su responsabilidad en apoyo del negociador sobre el terreno; deberían asimismo fundamentarse mediante debates dentro del equipo en el terreno sobre la base de las observaciones de sus miembros.

Las siguientes herramientas se centrarán, principalmente, en la

perspectiva táctica del negociador sobre el terreno, que supone lo siguiente:

1. **promover la legitimidad del negociador** y generar confianza;
2. determinar el **tipo de negociación** y adaptar la estrategia de interacción de manera acorde; y
3. **abordar una divergencia de normas genuina** mediante una negociación basada en normas.

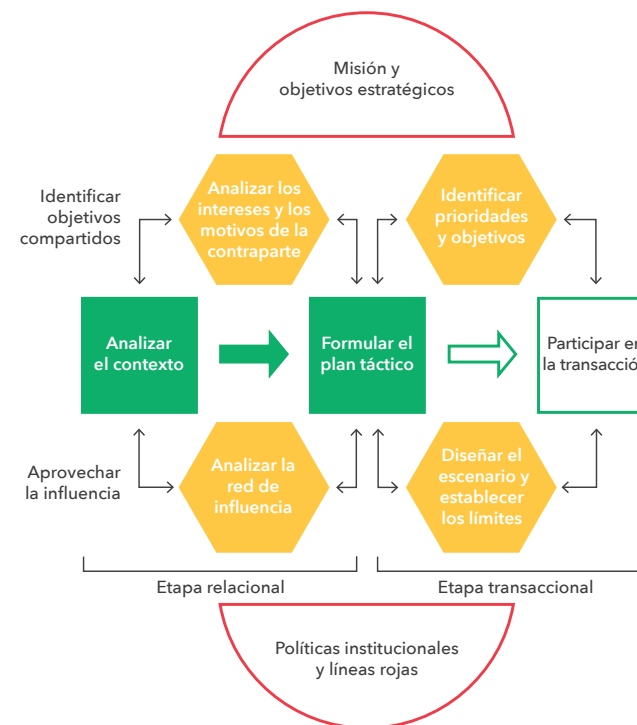


Figura 3: Las tareas específicas de los negociadores sobre el terreno



HERRAMIENTA 3: PROMOVER LA LEGITIMIDAD Y GENERAR CONFIANZA

El paso de las organizaciones humanitarias de una actitud de derecho de acceso a una de interacción humanitaria representa una transformación significativa de la ética y del método de trabajo de los profesionales humanitarios cuando se ven implicados en entornos complejos. Aunque las organizaciones humanitarias abogan desde hace décadas por

el reconocimiento de un derecho de acceso a las poblaciones vulnerables basado en los principios humanitarios, los negociadores humanitarios sobre el terreno dependen, cada vez más, de su habilidad para promover la legitimidad y generar una relación con sus contrapartes basada en la confianza a fin de procurar y obtener este acceso. Esta relación y la igualdad implícita de las partes son ahora la principal ventaja que debe fomentarse. En este contexto, el presente manual propone un enfoque de dos etapas para que los negociadores humanitarios mejoren su legitimidad y afiancen la confianza en los siguientes aspectos:

1. las fuentes de legitimidad de los negociadores humanitarios; y
2. las formas de generar la confianza de las contrapartes en esas fuentes.

Identificar las fuentes de legitimidad de los negociadores humanitarios

La importancia conferida a un proceso de negociación por una contraparte no se relaciona tanto con el objeto de la negociación *per se*, sino con la legitimidad, para esa parte, del negociador humanitario y de la organización a la que pertenece. En este sentido, la promoción de la legitimidad se refiere a fomentar *la valoración de la contraparte* en los siguientes aspectos:

La negociación humanitaria consiste, ante todo, en cultivar las relaciones con las partes que pueden incidir en el bienestar de la población afectada por un conflicto armado.

- a) las **características del negociador respecto de su carácter y perfil** que deberá adaptar para responder a las expectativas y a los fundamentos de la contraparte;

- b) la **misión y el mandato de la organización humanitaria**, así como su trayectoria en contextos similares;
- c) la pertinencia de los **objetivos de la negociación humanitaria** en una situación particular, la capacidad de reacción del organismo ante las necesidades de la población y el apoyo que el organismo recibe de las partes interesadas.

Estos son los elementos básicos de la percepción de la legitimidad desde la perspectiva de las contrapartes. Para que una organización tenga legitimidad, no basta con que sea neutral e imparcial. **Las contrapartes necesitan evaluar y compren-**

El carácter neutral, imparcial e independiente de una organización humanitaria depende del grado de reconocimiento que las partes en la negociación asignen a esas características.



der esa aseveración, y confiar en ella, en las circunstancias específicas. En otras palabras, la naturaleza humanitaria de una organización es, en esencia, un tema de reputación.

Dado que este manual se centra en la función específica del negociador sobre el terreno, este segmento articulará la legitimidad y la confianza desde el punto de vista de los negociadores individuales, y no desde las perspectivas de las organizaciones y de los sistemas. La legitimidad del negociador humanitario y de la contraparte es crucial en el éxito de la negociación humanitaria. Las principales concesiones se obtienen en virtud de la legitimidad y de las aptitudes personales de los negociadores sobre el terreno. Por el contrario, las percepciones erróneas respecto de la legitimidad del negociador o de la insuficiencia de sus aptitudes personales pueden ser impedimentos críticos para el acceso en algunos entornos conflictivos. Este punto podría fácilmente socavar la confianza de muchos profesionales en el terreno, dado que nadie puede tener la plena certeza de contar con la legitimidad y las aptitudes per-

No puede sobrestimarse la importancia de la naturaleza personal y del reconocimiento social de un negociador humanitario. Las contrapartes suelen confiar en la integridad y en la reputación de una persona en particular que representa a una importante organización humanitaria para decidir, en última instancia, sobre el alcance del acceso a las poblaciones necesitadas.

sonales requeridas para procurar el acceso a las personas necesitadas, o la seguridad de que sus aportes a la negociación alcanzarán para conseguir la seguridad de una operación.

La aptitud más importante que debe tener un negociador es la capacidad de comprender las fuentes de legitimidad requeridas en un contexto particular y adaptar su perfil personal a ese contexto tanto como sea posible. En este sentido, la cuestión no estriba en crear una identidad engañosa, sino en comprender que algunos aspectos de la identidad y de su propia capacidad pueden ser más o menos propicios para forjar una relación en un contexto específico. Consiste en modificar el estilo de comunicación propio, más que en

conformar una nueva identidad. También, es cuestión de tener en cuenta las expectativas y la resistencia de las contrapartes, incluso si hay cuestiones sobre características personales, y de prepararse para adecuar el perfil personal

y organizacional en el contexto hasta el punto de encontrar una persona sustituta para una negociación particularmente delicada.

En la práctica, existen cinco fuentes de legitimidad del negociador:



Figura 4: Fuentes de legitimidad del negociador

1. Representación institucional: de dónde proviene el negociador

La primera fuente deriva de la misión institucional y de la reputación de la organización, atribuidas al negociador a través de las tareas que le encomendó la organización. La autoridad del mandato del negociador suele expresarse a través del título del puesto o de otras características de la organización (cantidad de empleados, tamaño de la oficina, vehículos oficiales, etc.). La asignación de tareas del negociador debe diferenciarse del mandato general de la organización para implementar normas y programas de alcance internacional. Aunque ambos confieren autoridad para actuar, el mandato del negociador se limita a la negociación y está incluido en el mandato institucional.

2. Conocimientos especializados sobre el tema o contexto: cuáles son las competencias del negociador sobre un contexto o tema en particular

La segunda fuente de legitimidad se basa en la competencia profesional y en los conocimientos técnicos especializados del negociador con relación a un contexto o tema en particular. Abarca la información y los conocimientos del negociador sobre el tema en cuestión, que le permiten aportar valor técnico al debate.

3. Legitimidad personal: quién es el negociador

La tercera fuente de legitimidad se relaciona con las características personales del negociador, incluido su género, edad, estado civil, etnia, religión, confianza en sí mismo, carisma, autoconocimiento, etc. Las características personales son atributos importantes que deben enfatizarse según sea necesario.

4. Adaptabilidad: cómo se puede adaptar el negociador a las nuevas situaciones

Los profesionales han identificado la cuarta fuente de legitimidad como una aptitud fundamental en las negociaciones humanitarias. Se refiere a la capacidad del negociador de conectarse con sus contrapartes, demostrando empatía y capacidad de adaptar su comportamiento, más allá de la contraparte o de la situación. El negociador humanitario debe permanecer neutral en la situación, a la vez que se adapta según corresponda y está presente en la conversación, incluso en circunstancias complejas y cambiantes.

5. Red de contactos: a quiénes conoce el negociador

La última fuente de legitimidad alude a la habilidad del negociador de conectarse y recurrir a las redes de influencia sobre las partes en la negociación. Ataíne a su capacidad de hablar con las personas adecuadas en el entorno de la contraparte. Si el negociador desarrolla los contactos adecuados, su legitimidad aumentará para la contraparte.



Equilibrio de las fuentes de legitimidad

No todas las fuentes de legitimidad tienen el mismo valor en todas las circunstancias. El conocimiento de las cinco fuentes de legitimidad permite identificar el valor relativo de cada fuente en una situación determinada. Este modelo puede usarse en el equipo del negociador para reflexionar acerca de cómo incrementar su autoridad y legitimidad a fin de generar una relación de confianza con la contraparte y mejorar las probabilidades de obtener resultados satisfactorios en la negociación. Este modelo también puede usarse para identificar al miembro del equipo más idóneo para actuar como negociador.

Un negociador debe identificar sus características individuales con la ayuda de la opinión objetiva y crítica de sus colegas, y establecer las condiciones de ese perfil en una negociación determinada. Luego, podría identificar **las características más propicias frente a las menos propicias**, y optar por enfatizar las características positivas y dejar de lado las menos favorables en la conversación.

Por ejemplo, en una negociación basada particularmente en normas con un dirigente comunitario tradicional y desconfiado:

- a) La legitimidad proviene principalmente de fuentes que pueden mitigar el riesgo de interferencia de una organización externa desconocida, a saber:
 - características personales (mayor de edad, situación social, estado civil, religión, género);
 - habilidad demostrada de adaptación (menor riesgo de incomodidad social y de confusión);
 - contacto con las redes de influencia (posibilidad de evaluar sus habilidades e integridad).
- b) La legitimidad proviene, en menor medida, de fuentes que pueden aumentar el riesgo de interferencia, a saber:
 - la misión y la reputación institucionales (cuanto más normativa sea la misión, mayor será la percepción de que el mandato es disruptivo);
 - la competencia en un tema y contexto (cuanto más científico sea el enfoque, más disruptivos pueden volverse estos conocimientos).



Por lo tanto, un negociador sobre el terreno que trate con una contraparte de un entorno tradicional debería enfatizar las siguientes fuentes de legitimidad:

- edad, situación familiar, experiencia familiar, si corresponde;
- diversidad de experiencias en el terreno;
- contactos personales con académicos y dirigentes comunitarios en la región.

El negociador debería evitar lo siguiente:

- hablar sobre la base jurídica del mandato de la organización conforme al derecho internacional y detallar la historia de la organización desde sus orígenes;
- citar, por ejemplo, el número de Premios Nobel que recibió la organización;
- mencionar su doctorado en un ámbito aparentemente relacionado con el contexto (p. ej., Antropología Social o Historia de la Religión).

Por el contrario, en un entorno altamente técnico o profesional (p. ej., donde deba tratarse con un comandante militar de alto rango de un ejército organizado o con el director de un hospital importante):

- a) La legitimidad proviene, principalmente, de fuentes que puedan validar los conocimientos especializados del negociador, a saber:
 - la misión y la reputación institucionales (cuanto más renombrada sea la organización, más reconocido será el mandato);
 - la competencia en temas y contextos (cuanto más científico sea el enfoque, más fluida e interesante será la conversación);
 - características personales (que demuestren rigor en materia de comportamiento y presentación);
 - los contactos con redes de académicos y de expertos (incluidos los ámbitos de estudios avanzados).



b) La legitimidad proviene en menor medida de fuentes que pueden reflejar una falta de integridad respecto de normas profesionales, a saber:

- la capacidad interpersonal de adaptarse (haber trabajado en varios tipos de misiones y en diversas funciones puede no ser la principal ventaja).

Los enfoques descritos pueden parecer ingenuos o demasiados simplistas, pero están al servicio del objetivo general. Lo importante es cuidar que, sin crear un falso sentido de identidad, ningún aspecto de la personalidad perjudique involuntariamente nuestros esfuerzos por forjar una relación de confianza basada en los siguientes aspectos:

- la organización en la que trabajamos;
- nuestra competencia o falta de competencia en un ámbito específico;
- nuestra edad, género, religión, etnia;
- nuestra capacidad de adecuar y adaptar nuestro perfil;
- nuestra red de contactos.

El conocimiento de nuestras ventajas y desventajas puede ayudar significativamente a crear el perfil adecuado con las contrapartes y a establecer un espacio seguro para el diálogo sobre el terreno. Nuestro equipo, especialmente nuestros colegas connacionales o los colegas del ámbito o grupo en cuestión, pueden colaborar en el debate de estos aspectos.

Generar confianza en las fuentes de legitimidad de un negociador humanitario

La legitimidad subjetiva —es decir, la legitimidad percibida por las contrapartes— depende de la habilidad del negociador para movilizar la firme convicción de la contraparte acerca de sus fuentes de legitimidad (es decir, la organización humanitaria, los objetivos de la negociación y las características personales del negociador). La convicción de la contraparte deriva de la habilidad de los negociadores en los siguientes aspectos:

a) Presentar mensajes claros

La claridad en la comunicación del negociador es uno de los pilares de confianza con la contraparte. Las contrapartes confiarán solo en aquello que puedan comprender, ver y ponderar. No es posible confiar en personas u organizaciones ambiguas. La comunicación clara supone la habilidad

de presentar mensajes inequívocos basados en información de fuentes confiables. Por ejemplo, en un proceso de negociación, las evaluaciones y los principios humanitarios deben ser presentados de forma accesible y palpable para las contrapartes en sus respectivos entornos sociales y políticos (v. la sección **verde**, “*Recopilar información de calidad*”).

b) Ser capaz de adaptar la posición propia a la perspectiva de la contraparte

El segundo pilar de confianza se relaciona con la habilidad del negociador de comprender la perspectiva de la contraparte y de adaptar la posición del organismo de manera acorde. Es poco frecuente confiar en personas u organizaciones rígidas e inflexibles. Las contrapartes

creerán en procesos de negociación en los que puedan incidir o influir. Las negociaciones confiables suponen, a la vez, empatía (es decir, comprender la percepción y los sentimientos de la otra parte) y creatividad (es decir, la habilidad de imaginar la posición propia en beneficio de la otra parte). Esa adaptación comienza con una sólida comprensión de los hechos acordados y de las normas convergentes, y con el conocimiento de los puntos de divergencia y de desacuerdo entre las partes en la negociación a partir de los cuales pueda adaptarse la posición (v. la sección **verde**, *isla de acuerdos*).

La predictibilidad es una de las ventajas fundamentales de todo negociador, dado que permite preservar un espacio compartido, un idioma y un protocolo de negociación en los que ambas partes intentan alcanzar un consenso justo entre intereses contrapuestos.

c) Mantener la predictibilidad en circunstancias cambiantes

El último pilar —igualmente importante— se relaciona con la predictibilidad de todo negociador humanitario. Las contrapartes confían en las personas cuyos comportamientos o actitudes sean previsibles. En este contexto, es poco frecuente confiar en las personas o en las organizaciones que cambian constantemente su mentalidad, la terminología o sus prioridades. Un negociador confiable sabe cómo mantener el espacio y el protocolo de una negociación a pesar de las visiones divergentes sobre el objeto de la negociación. Cuanto más prolongada sea la relación entre los negociadores, más predecible serán los comportamientos de las partes y mayor será la confianza de estas respecto de la habilidad de la otra parte para adaptarse a sus respectivas posiciones.

Aplicación de la herramienta

Por lo tanto, para promover la legitimidad y generar confianza en una negociación, los negociadores deben poder comunicar acerca de su organización, el proyecto o sus características personales por medio de los indicadores de confianza mencionados.

INDICADORES DE CONFIANZA			
	CLARIDAD	ADAPTABILIDAD	PREDICTIBILIDAD
Negociador	Habilidad para comunicar claramente la identidad, la competencia, las características y la red de contactos del negociador.	Habilidad del negociador para adaptarse a los cambios de circunstancias y culturas.	Habilidad para mantener las principales características y respetar los protocolos a largo plazo.
Organización	Habilidad para comunicar mensajes claros sobre el mandato, la misión y las competencias fundamentales.	Habilidad para adaptar la misión a las circunstancias locales.	Habilidad para mantener la misma imagen y características en diversos contextos y momentos.
Objetivos de la negociación	Comunicación clara sobre los objetivos de las actividades propuestas, la evaluación de las necesidades, las normas de las actividades operacionales, los grupos objetivo y los servicios.	Demostración de la manera en que las actividades propuestas responden a las circunstancias y a las expectativas de las contrapartes.	Establecimiento de un historial de la organización en la actividad propuesta y de su intención de mantener su compromiso a largo plazo.

Cuadro 1: Criterios de legitimidad y de confianza en una negociación humanitaria

EJEMPLO

Ubicación del centro de salud en un complejo militar

La ONG Ayuda Médica Internacional, que goza de reconocimiento mundial, abrió una clínica de atención primaria de la salud en las cercanías de un importante campamento de personas en situación de desplazamiento ubicado en el distrito sur del país A. El campamento alberga más de 200.000 personas, muchas de ellas en malas condiciones de salud, tras semanas de desplazamiento forzado por parte del ejército, que intenta cortar la ruta de abastecimiento de la población local y bloquear el apoyo a los rebeldes armados en la región.

El comandante del ejército local sospecha que muchos militantes se esconden entre las personas en situación de desplazamiento y utilizan la clínica de Ayuda Médica Internacional para recibir tratamiento cuando resultan heridos o se enferman en combate. Según el comandante, al prestar asistencia a los rebeldes armados, Ayuda Médica Internacional brinda apoyo material a un grupo considerado como organización terrorista por el Gobierno del país A.

El comandante local solicita que se traslade el centro de salud de Ayuda Médica Internacional al interior del complejo militar adyacente al campamento de personas en situación de desplazamiento, para que ningún rebelde pueda recibir tratamientos de salud por parte de esta ONG. Si Ayuda Médica Internacional se niega a trasladarse, deberá cesar sus actividades en el distrito. No existen alternativas de asistencia para las personas en situación de desplazamiento en el distrito. Ayuda Médica Internacional afirma que todas las personas heridas y enfermas tienen derecho de recibir atención médica en virtud de los Convenios de Ginebra. A la ONG también le preocupa la posibilidad de que se cobren impuestos ilícitos a las personas en situación de desplazamiento que deseen acceder a la clínica en el complejo militar. En términos generales, Ayuda Médica Internacional está preocupada por la seguridad y la protección de su personal si se asocian a la presencia militar en el distrito.

Nosotros, como cirujanos de Ayuda Médica Internacional y exoficiales militares con amplios conocimientos y conexiones en la comunidad, tenemos el mandato de encontrar una solución a este problema.

A partir del caso descrito, los negociadores pueden aplicar la matriz de legitimidad y analizar cómo puede mejorar la confianza del comandante local en la función y posición de Ayuda Médica Internacional.

En este caso:

INDICADORES DE CONFIANZA			
	CLARIDAD	ADAPTABILIDAD	PREDICTIBILIDAD
Cirujano de Ayuda Médica Internacional como negociador	El cirujano de Ayuda Médica Internacional recibió el mandato claro de negociar con el comandante local. Necesita encontrar una solución que mantenga el acceso a la atención médica para todas las personas en situación de desplazamiento. Los cirujanos son profesionales que están muy familiarizados con las decisiones difíciles. Comprenden la dinámica del ejército, dado que ellos mismo fueron oficiales de su ejército nacional.	El cirujano de Ayuda Médica Internacional tiene vasta experiencia de trabajo en zonas de conflicto. Comprende que, en ocasiones, es necesario alcanzar consensos. Está preparado para hablar sobre la situación con el comandante local en todo momento.	Ayuda Médica Internacional podría considerar abrir un anexo de la clínica dentro del complejo para velar por la seguridad y la protección de algunos de sus pacientes.
Ayuda Médica Internacional como organización	Ayuda Médica Internacional es una organización médica mundial con amplia experiencia en zonas de conflicto. Su misión consiste en asistir a todas las personas necesitadas conforme al derecho internacional humanitario (DIH).	Ayuda Médica Internacional comprende la precariedad de la situación en materia de seguridad y está preparada para adaptarse a la situación en caso de que esta se vuelva inestable.	Esta ONG ha trabajado en circunstancias de inestabilidad similares en varios países a satisfacción de las autoridades militares.
Objetivos de la negociación: mantener el acceso de la clínica para todas las personas en situación de desplazamiento	La situación del campamento en materia de asistencia médica puede volverse trágica rápidamente, con graves consecuencias para la vida de las personas en situación de desplazamiento y la estabilidad del campamento. Es indispensable tener pleno acceso a la clínica.	Ayuda Médica Internacional podría considerar abrir un anexo de la clínica dentro del complejo para velar por la seguridad y la protección de algunos de sus pacientes.	La ONG se ha ocupado de los heridos de guerra, así como de la población civil en todas las circunstancias, conforme al DIH. No impide el acceso al tratamiento en función de afiliación política. Este principio de neutralidad es aplicable en todos los países.

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Este segmento proporcionó herramientas específicas para mejorar la legitimidad de la organización, los objetivos de negociación y, más en concreto, el desempeño de los negociadores humanitarios sobre el terreno. Subrayó la importancia de generar confianza a modo de capital en una relación, comprendiendo que el criterio queda siempre a cargo de la contraparte.

En este contexto, los negociadores humanitarios sobre el terreno deben considerar lo siguiente:

- **establecer** un análisis crítico de sus fuentes de legitimidad en lo que respecta a la organización, a los objetivos de la negociación y a sí mismos;
- **identificar** a los miembros del equipo de negociación más idóneos para llevar adelante la negociación en función de sus fuentes de legitimidad y de su capacidad para generar confianza;
- **verificar**, para cada una de esas fuentes, el grado de claridad de los mensajes, la adaptabilidad de las estrategias y de las tácticas, así como la predictibilidad de los comportamientos y de las actitudes en el proceso de negociación;
- **presentar** nociones y normas jurídicas, como los principios humanitarios, para cerciorarse de que las contrapartes hayan comprendido el significado de este concepto en un contexto dado;
- **mejorar** las fuentes de legitimidad de los negociadores mediante el análisis de elementos críticos en el contexto (por ejemplo, el nivel de educación o experiencia en comparación con el mandato, los contactos locales, la adaptabilidad, el género, la edad, la religión, etc.). Es importante seleccionar las características más propicias y concentrarse en ellas en la comunicación acerca de uno mismo.





HERRAMIENTA 4: DETERMINAR LA TIPOLOGÍA DE UNA NEGOCIACIÓN HUMANITARIA

Este segmento está diseñado para ayudar a los negociadores humanitarios a determinar el tipo de negociación en la que participan y guiarlos en la elaboración de sus tácticas en la mesa de negociación.

La negociación es un vasto dominio de interacciones humanas. Más allá de la negociación humanitaria, hay múltiples tipos y categorías de procesos de negociación asociados a diversos ámbitos de las actividades humanas. Como sucede con cualquier relación humana, estas categorías y tipos de interacción humana —desde hostiles hasta cooperativas, desde cercanas hasta distantes— requieren una adaptación de las tácticas utilizadas para la negociación y el ajuste de comportamientos a fin de optimizar el beneficio de la interacción. Resulta útil comprender dónde se encuadra la negociación humanitaria en el contexto más amplio de las actividades de negociación.

A los efectos de clasificar las principales características de la negociación humanitaria, es

posible agrupar las actividades de negociación en tres categorías generales, haciendo hincapié en las relaciones entre las partes:

1. Negociaciones adversariales

(p. ej., negociación en caso de toma de rehenes, extorsión, negociación bajo presión)

Las negociaciones adversariales están supeditadas a una considerable relación de poder en la que una de las partes intenta obtener recursos o exigir concesiones de la contraparte por extorsión o



coerción. Es una forma de relación impuesta por una parte con poder sobre una parte más débil y que probablemente permanecerá utilitaria. A través de esta relación, la parte débil intentará mitigar los daños sufridos al negociar un consenso con la parte con poder utilizando el tiempo, la empatía, el pragmatismo y otros factores de influencia. El caso típico de una negociación adversarial está asociado a negociaciones en torno a secuestros, rescates y extorsiones. El objetivo de la negociación para la víctima de extorsión consiste en **poner fin a la relación de poder** y regresar a la situación previa a la intervención. Si bien, en ocasiones, los negociadores humanitarios pueden participar en estas relaciones estresantes y complejas, por ejemplo, para la liberación de un colega, este tipo de intervenciones no forman parte habitual de las actividades del ámbito humanitario.

2. Negociaciones transaccionales

(p. ej., compra de un automóvil, venta de un servicio)

Las negociaciones transaccionales son el tipo de interacción más común en el sector comercial. Las

negociaciones transaccionales, también llamadas “negociaciones basadas en intereses”, se centran en el intercambio de valor entre dos partes en función de sus respectivos intereses. Presuponen la existencia de un “mercado”, es decir, de un espacio real o virtual donde pueden crear y utilizar relaciones temporales para facilitar el intercambio de bienes y de servicios. La relación entre las partes es un medio para procurar las mejores condiciones posibles de un acuerdo y facilitar la transacción. Algunas de estas negociaciones transaccionales pueden ser distributivas, es decir, pueden imponer una ardua negociación para la contraparte (opción de “ganar o perder”); otras pueden encaminarse hacia la creación y el intercambio entre las partes (opción de “beneficio mutuo”) en vista de la capacidad de las partes para generar un nuevo valor de la transacción para ambas partes (p. ej., contrato para la producción de nuevos bienes). Una vez completado el intercambio, hay **expectativas limitadas sobre la continuidad de una relación** entre el comprador y el vendedor, dado que su interés se ha visto satisfecho, a menos que

las partes esperen realizar transacciones futuras. Las organizaciones humanitarias suelen participar en negociaciones transaccionales a fin de comprar los bienes y servicios requeridos para sus actividades operacionales de la misma manera en que lo hacen otras organizaciones o entidades privadas. La mayoría de las herramientas y de la formación disponibles en materia de negociación tiene por objetivo optimizar la eficacia de las negociaciones destacando el aspecto transaccional del proceso de negociación por sobre el relacional.

3. Negociaciones relacionales

(p. ej., relaciones laborales, vecinales o familiares)

Las negociaciones relacionales, que representan el tercer tipo de negociación, se centran en **establecer y mantener una relación con la contraparte que se extenderá en el tiempo** a través de la celebración de una serie de acuerdos (p. ej., negociar un espacio de oficina compartido con colegas del trabajo). Los compromisos acordados con las partes son, esencialmente, un medio para entablar y profundizar la

relación que las une. El costo y el beneficio de estos acuerdos son evaluados con el tiempo y confieren valor a la conexión social y a la coexistencia entre las partes como el principal resultado del proceso de negociación. Las negociaciones relacionales también implican un sentido de dependencia mutua de las partes, que aumenta la necesidad de socializar y de conectarse en la fase de planificación de la negociación para mitigar el riesgo de fracasar.

Las negociaciones humanitarias con los actores de un conflicto armado son esencialmente relacionales. Tienen por objetivo establecer principalmente una relación entre las partes como medio para facilitar un número abierto de acuerdos a través del tiempo. Estos acuerdos se centran en la presencia de la organización humanitaria en la zona bajo el control de la contraparte o el acceso a la población y la prestación de servicios. Aunque los profesionales humanitarios también pueden participar en otras categorías de negociación —transaccionales o, en ocasiones, adversariales—, tienden a estar más

cómodos cuando llevan adelante negociaciones relacionales, que se centran en valores compartidos y en conexiones sociales.

Es más, las negociaciones humanitarias no implican un intercambio de bienes ni de servicios entre las partes. En general, consisten en el intercambio de compromisos como elemento de la relación entre las partes para actuar de una manera en particular en benefi-

cio de la población afectada o de los beneficiarios de la asistencia humanitaria. Por ejemplo, si un grupo armado acepta la solicitud de una organización para que se autorice el paso de un convoy de alimentos, sin costo, el beneficio directo del acuerdo es para las terceras partes (en este caso, para la comunidad que recibe los alimentos). La ganancia del grupo armado puede residir en otros aspectos (p. ej., en la per-



cepción de la autoridad o de la legitimidad para la comunidad). La dependencia de la organización humanitaria respecto de las garantías de seguridad de las contrapartes para permitirles actuar en el territorio de la contraparte a través del tiempo representa un indicador clave de la naturaleza relacional de la negociación. Sin embargo, si el comandante de un grupo armado busca obtener un rédito personal de los acuerdos para hacerse de dinero o de bienes a cambio de su compromiso para autorizar el paso, la negociación rápidamente pasará a ser de tipo transaccional, es decir, que estará impulsada por el interés del comandante a expensas de la relación y de la confianza entre las partes. Si el comandante presiona a los conductores del convoy, por ejemplo, mediante coerción, la negociación puede pasar a ser adversarial, poner fin a la relación y frustrar las posibilidades de interacciones futuras.

Como resultado, la negociación humanitaria requiere herramientas y métodos específicos para forjar y desarrollar relaciones sociales en entornos conflictivos donde

los encuentros de adversarios y el uso de la fuerza son, de forma habitual, los modos de interacción. A fin de prepararse para esta dinámica, los negociadores humanitarios consagran más recursos y tiempo a la etapa relacional del proceso que a la transaccional (v. la matriz de Naivasha en la introducción del *Manual del CCHN*). Si la contraparte ejerce un control monopólico sobre el acceso a determinados bienes, servicios, regiones o poblaciones, el establecimiento de una relación se convierte en el principal énfasis de la presencia humanitaria. Los acuerdos entre las partes son solo productos derivados de la relación. El comandante de un grupo armado, por ejemplo, permitirá el paso de un convoy de alimentos no tanto porque tenga un interés relacionado con el paso en sí, sino porque se beneficia, social y políticamente, de la conexión con la organización específica o, incluso, con el negociador en particular. Ante la ausencia de una relación de confianza entre las partes, es posible que otro convoy sufra un bloqueo en la misma ruta o, incluso, que sea atacado.

Clasificar los tipos de negociación humanitaria

La negociación humanitaria, a su vez, se divide en tres tipos de negociaciones relacionales que se centran, de manera alternativa, en compartir valores, generar consenso sobre los métodos, y acordar las cuestiones técnicas relacionadas con una operación humanitaria. En el módulo previo sobre análisis de contexto, ya se identificaron dos de estos tipos de negociaciones: basadas en hechos frente a basadas

en normas. En este módulo se reconoce que las negociaciones basadas en hechos son las más técnicas. Asimismo, incorporados subtipos de negociaciones basadas en normas: el primero, de índole política, se refiere a la identidad y los valores normativos de las contrapartes (p. ej., soberanía, normas religiosas, restricciones sociales, principios humanitarios, etc.); y el segundo tipo, de índole profesional,



se refiere a normas y métodos reconocidos por círculos profesionales específicos (como la eficiencia, la rendición de cuentas, la transparencia y todas las normas profesionales asociadas a las actividades de la organización, por ejemplo, en materia de medicina o de ingeniería).

Una clara observación del estudio empírico del CCHN establece que los negociadores determinan sus tácticas de manera diferente para estos tres tipos de negociaciones, que tratan, alternativamente, cuestiones políticas frente a profesionales o técnicas. Los tres tipos de negociaciones tienen por finalidad establecer un espacio común compartido, es decir, un **espectro de posibilidades para un acuerdo**.

Estos tres tipos de negociaciones aspiran a abordar temas específicos que pueden resumirse en el cuadro que se presenta a continuación. Cada nivel supone un coeficiente de riesgo que necesita gestionarse de forma acorde. Cuanto más política sea la negociación (basada en valores), más riesgos supondrá en términos de reputación, percepción, seguridad o instrumentalización. Un proceso de negociación puede comenzar en cualquier nivel (A, B o C) y permanecer en ese mismo nivel todo el tiempo, o también puede moverse hacia otro nivel.

NIVEL	TIPO DE NEGOCIACIÓN	CUESTIONES EN JUEGO	ESPACIO COMÚN COMPARTIDO	TIPO DE ENFOQUE	COEFICIENTE DE RIESGO
A	Política	Identidad/valores/ principios/normas P: ¿ Quién es usted? ¿ Por qué está usted aquí?	Valores	Llegar al acuerdo adecuado respecto de los valores compartidos específicos	ALTO
B	Profesional	Método/normas operativas P: ¿ Cómo trabajará usted?	Normas profesionales	Establecer un consenso sobre el método entre los profesionales locales	MEDIO
C	Técnica	Disposiciones operacionales basadas en hechos/ datos de la situación P: ¿ Qué hará usted? ¿ Cuándo/dónde/con quiénes trabajará?	Conocimientos sobre disposiciones prácticas en materia de ubicación, tiempo, recursos necesarios, logística, etc.	Intercambiar información y conocimientos sobre la situación y los métodos propuestos	BAJO

Tipo A: Negociación política

La negociación política (tipo A) se centra en la **identidad, los valores y las normas de las partes**.

Tomando como referencia la presentación de una organización humanitaria sobre la prestación de sus servicios, las preguntas clave de las contrapartes al comienzo de la negociación son las siguientes:

- ¿QUIÉN es usted?
- ¿POR QUÉ está usted aquí?

Estas negociaciones son consideradas “políticas” porque abordan el *carácter externo de la organización interviniente o de la actividad operacional* en el entorno

El principal objetivo de una negociación política sobre el terreno es identificar un espacio común compartido basado en valores y reducir al mínimo los efectos de la divergencia de normas entre las partes para permitir que la actividad operacional se realice con el menor riesgo político.

local como una disrupción del orden político establecido por el Gobierno, el grupo o la comunidad de acogida.

Una negociación política, por lo general, abarca la naturaleza, la identidad, los orígenes y la misión de una organización en el contexto del entorno cultural y social de las contrapartes. Como los negociadores no pueden producir grandes cambios en cuestiones de identidad, valores o normas de su organización (p. ej., el nombre de la organización, su logotipo, su misión, la composición del equipo, etc.), tienen poca flexibilidad para alcanzar consensos. Sin embargo, es posible tener cierta influencia para decidir la forma en que la organización se comunicará externamente en el entorno local a fin de reducir al mínimo la visibilidad o la huella de la organización y sus actividades en la comunidad de acogida, mitigar los riesgos políticos para las contrapartes y lograr una mayor aceptación.

EJEMPLO DE NEGOCIACIÓN POLÍTICA:

Procurar el acceso a las viudas de la guerra en un entorno religioso conservador para evaluar la inseguridad alimentaria

El seguimiento de datos sobre seguridad alimentaria es una cuestión técnica que no debería alterar el orden político de ningún país. Sin embargo, el acceso a las viudas de la guerra puede ser un tema muy delicado en países religiosos conservadores donde las mujeres tienden a quedar bastante aisladas o, incluso, confinadas en su entorno doméstico. Las mujeres que perdieron a sus esposos y dejaron de tener contacto con interlocutores del sexo masculino de las organizaciones de socorro pueden ser particularmente vulnerables a la inseguridad alimentaria y sanitaria.

El acceso a esas personas puede generar graves preocupaciones sociales y culturales por parte de los dirigentes comunitarios con respecto al honor de la familia y de la comunidad, especialmente si ese acceso lo realizan personas extranjeras. El contacto con los supervisores de sexo masculino —extranjeros o locales— a cargo del seguimiento puede estar prohibido por las normas sociales del lugar. La negociación para acceder a las viudas de la guerra puede ser una negociación política en lo que se refiere a buscar formas de tratar problemas religiosos y, a la vez, respetar el principio de imparcialidad, incluso antes de ocuparse de los aspectos técnicos del seguimiento.

La principal táctica reconocida de una negociación política consiste en encontrar el consenso adecuado con las contrapartes acerca del perfil de la organización y las connotaciones de su identidad y sus valores dentro de la comunidad con el fin de optimizar el beneficio de su presencia y sus actividades,

así como de reducir al mínimo los costos políticos asociados con la misión de la organización (p. ej., trabajar en asociación con una ONG local, estar acompañado por un representante local, contratar personal local, eliminar los logotipos, etc.). Una narrativa preparada que explique los aspectos

tos pertinentes del mandato y de la misión de la organización en el lenguaje de la contraparte ayudará a que esta logre una comprensión correcta acerca de la organización. Cabe destacar que el hecho de “alcanzar acuerdos” en materia de identidad (p. ej., ocultar el logotipo de la organización), normas (p. ej., abstenerse de hablar de los derechos humanos o del derecho internacional humanitario) o valores (p. ej., dejar de lado temas periféricos, como la trata de personas o los matrimonios con menores en la comunidad) puede dar lugar a consecuencias graves para la integridad y la reputación de la organización. Estas negociaciones son una fuente de riesgos considerables para la organización. El negociador sobre el terreno debe consultar con directivos y dirigentes cuando considere los consensos necesarios dentro de “líneas rojas” claras (v. la sección **roja** “*Políticas y líneas rojas institucionales*”).

Por estas razones, las organizaciones humanitarias deben estar atentas a posibles momentos en que una situación requiera enviar a un negociador “político”

Un negociador político es una persona que comprende claramente la situación política de las contrapartes y las consecuencias de posibles acuerdos, a fin de encontrar convenios adecuados y prácticos para tratar las preocupaciones legítimas de todas las partes pertinentes.

calificado para debatir el perfil de la organización. Es posible que los miembros profesionales o técnicos de un equipo no tengan la capacidad o la voluntad de concretar los acuerdos necesarios respecto de la visibilidad o del posicionamiento de la organización, o, por el contrario, que se excedan y comprometan los valores de la organización ante necesidades de la población que amenazan la imagen y la reputación de la organización.

Debe tenerse en cuenta que una “negociación política” no es, necesariamente, una negociación de “alto nivel”. Se prevé la participación de todos los niveles de gestión en algún punto de la negociación política (p. ej., abordar el valor y la identidad de la organización, comenzando por el personal local). La negociación

política puede tener lugar a nivel nacional, local o, incluso, en un puesto de control. De hecho, la contraparte puede formular las siguientes preguntas en cualquier lugar: “¿Quién es usted? ¿Por qué está aquí?”. Si la contraparte tiene poco que perder al autorizar el acceso, las respuestas pueden consistir en una explicación breve y aceptable. Por el contrario, si la presencia de la organización perturba el orden político del anfitrión en cuestiones de valor en el contexto local, esas preguntas pueden ser el comienzo de un proceso largo y delicado.

Si bien la experiencia en negociación política constituye una clara ventaja, enviar a un alto cargo como representante puede ser una desventaja en algunas situaciones. Es posible mitigar los riesgos reputacionales de una negociación política asignando la tarea a una persona con un nivel de responsabilidad menor a fin de evitar una exposición innecesaria si los acuerdos propuestos suponen ciertos riesgos para la organización.

Tipo B: Negociación profesional

La negociación profesional (tipo B) se centra en los **métodos y las normas** de las actividades de una organización.

Al comienzo de una negociación profesional, la principal pregunta es la siguiente:

• ¿CÓMO trabajará en el país, la región o el lugar?

En una negociación profesional, el negociador procura construir consenso con los profesionales de la comunidad de acogida, así como entre ellos, sobre el método y las normas que se aplicarán en las actividades. El enfoque consiste en movilizar el apoyo y la orientación de esta comunidad de profesionales a fin de alcanzar un consenso sobre el método y la rendición de cuentas. Si la autoridad o los círculos profesionales son débiles o están ausentes, la negociación rápidamente se volverá técnica (v. el tipo C, a continuación). La negociación profesional es una importante instancia intermedia

entre las negociaciones políticas y técnicas, dado que permite evitar una negociación política sobre el valor y las normas cada vez que se produce un bloqueo en el nivel técnico. Este tipo de negociación permite mantener una relación profesional con el enfermero local, el director de Salud del distrito, las autoridades del hospital, etc., para debatir los métodos de la actividad operacional con las contrapartes profesionales que pueden valorar las decisiones y los planes propuestos. Las negociaciones profesionales continuarán hasta que una de las contrapartes considere que el debate se volvió demasiado técnico y específico (es decir, que corresponda a las autoridades técnicas) o, por el contrario, que sea demasiado político por incluir temas concernientes al valor y a la identidad (es decir, que corresponda a las autoridades políticas).

Como sucede con la negociación política, las normas y métodos operacionales de la organización pueden generar malentendidos (p. ej., protocolos de vacunación, métodos de evaluación y seguimiento, normas contables y financieras, etc.) y conllevan riesgos si esos métodos no son acordes a las prácticas locales. En comparación con la negociación política, no es cuestión de hallar la concesión adecuada —que puede no ser apropiada para el carácter profesional de la organización— sino de alcanzar un nuevo consenso sobre las normas profesionales de la organización o de encontrar formas de satisfacer tanto las normas locales como las institucionales.

El principal objetivo de una negociación profesional es identificar las normas operativas comunes y reducir al mínimo las consecuencias de las normas profesionales divergentes entre la organización humanitaria y los profesionales que se desempeñan en el lugar.

EJEMPLO DE NEGOCIACIÓN PROFESIONAL

Proveer de material quirúrgico a los médicos locales que operan en lugares alejados

La organización Ayuda Médica Internacional prevé proporcionar material quirúrgico a los médicos locales que tratan, en las selvas del país A, a personas en situación de desplazamiento que hayan sufrido mordidas de cocodrilos y otras lesiones graves. Dichos insumos profesionales incluyen instrumental quirúrgico cuyo uso exige una formación minuciosa y aptitudes específicas para limitar los riesgos sanitarios de los procedimientos para los pacientes.

Varios médicos locales solo han recibido una formación limitada en cirugía, debido a la escasa disponibilidad de anestesia en esos lugares alejados. Pese a que Ayuda Médica Internacional está dispuesta a enviar algunos cirujanos calificados a la zona afectada, la exigencia de formación quirúrgica adecuada excede la capacidad de la organización. Ayuda Médica Internacional considera que no es ético proporcionar material quirúrgico a médicos que no tengan la formación adecuada para efectuar intervenciones quirúrgicas y, por ende, considera suspender su programa en el país A, porque representa un enorme riesgo profesional y reputacional para la organización médica.

La autoridad sanitaria nacional del país A no exige una formación especializada para las intervenciones quirúrgicas generales en zonas alejadas debido a la falta de capacidades profesionales y a la escasez de anestesia. Esa autoridad, en cambio, espera que Ayuda Médica Internacional distribuya el material quirúrgico que necesitan con urgencia los médicos locales en vista del crecimiento vertiginoso de la morbilidad y de la mortalidad en la región debido al aumento de personas en situación de desplazamiento heridas tras haber sido atacadas por cocodrilos.

La principal táctica de una negociación profesional consiste en interactuar con la comunidad de profesionales activos a nivel local y ver cómo pueden adaptarse o combinarse las normas locales con las de la organización humanitaria. Estas negociaciones deben realizarse con el apoyo directo de un miembro profesional del equipo de negociación a fin de aprovechar la autoridad profesional de la organización para alcanzar un consenso adecuado sobre la manera en que la organización debería actuar en las circunstancias específicas.

En el ejemplo descrito, un profesional médico consciente de la importancia de las normas éticas y profesionales que supone su labor podría trabajar con la autoridad sanitaria nacional para determinar lo siguiente:

- a) el contenido adecuado del material quirúrgico;
- b) el apoyo requerido en el terreno para utilizar el equipo de manera óptima;

- c) la posibilidad de proporcionar apoyo mediante el suministro de anestesia a través del personal de Ayuda Médica Internacional en lugares seleccionados; y;
- d) la relación entre el costo y el beneficio de estas políticas para el bienestar de la población en situación de desplazamiento.

Las negociaciones profesionales representan un riesgo sustancial para la organización en cuanto a su reputación profesional y su diligencia debida. Debe efectuarse un seguimiento adecuado de estas negociaciones por parte de los profesionales en la organización. No obstante, es de prever que las normas profesionales en muchos entornos conflictivos en los que trabajan las organizaciones humanitarias serán contrapuestas a las de la organización o a las del país de origen. Los negociadores deben estar preparados y contar con las políticas adecuadas para hacer frente a estas diferencias en el terreno.

Tipo C: Negociación técnica

La negociación técnica (tipo C) se centra en los **aspectos técnicos** de una operación.

Al comienzo de una negociación técnica, las principales preguntas de las contrapartes son las siguientes:

El enfoque de una negociación técnica no es, como en los dos modelos previos, “adoptar la concesión más adecuada” sobre los valores y la visibilidad de la organización, o “construir consenso” sobre las modalidades profesionales de la evacuación. Por el contrario, consiste en acordar las condiciones técnicas estipuladas para la operación específica a partir del conocimiento organizacional sobre el tema y la situación, y procurar la aprobación de las contrapartes. Sin duda, estas condiciones deberán aclararse, debatirse y adecuarse para responder a las expectativas de ambas partes.

- ¿QUÉ hará usted?
- ¿QUÉ necesita?
- ¿DÓNDE, CUÁNDO, CON QUIÉN prevé trabajar?

Estas negociaciones son consideradas técnicas porque contemplan estrictamente los aspectos logísticos y prácticos de una actividad y su implementación en el terreno. No son menos importantes que los otros dos tipos de negociaciones y pueden dar lugar a consecuencias significativas para la eficiencia, la seguridad y la integridad de las operaciones. Las negociaciones técnicas se ocupan de las interacciones con los actores locales, explicando las expectativas de la organización, centradas en la movilización de apoyo a nivel local. Las conversaciones tienden a ser de naturaleza fáctica y exigen datos, pruebas y hechos correctos. La finalidad de la conversación es aportar los conocimientos especializados de la organización para alcanzar un acuerdo sobre las modalidades de la actividad en el terreno.

EJEMPLO DE NEGOCIACIÓN TÉCNICA

Negociar la evacuación de civiles heridos desde zonas sitiadas a través de las líneas de combate

Tras días de sufrir bombardeos en una zona sitiada, Ayuda Médica Internacional se acercó hasta las partes en el conflicto para evacuar, a través de las líneas de combate, a 22 personas civiles heridas que necesitaban asistencia médica de urgencia. Si bien las partes sienten desconfianza mutua, reconocen el mandato y la experiencia profesional de Ayuda Médica Internacional en la ejecución de esa clase de evacuaciones médicas. Todas las partes en el conflicto rechazan la propuesta de alto el fuego; pero, en principio, estarían de acuerdo con un corredor temporal para permitir la evacuación médica a cargo de Ayuda Médica Internacional.

Se traslada a los civiles heridos al sótano de una clínica abandonada, en el centro de la ciudad. Numerosos obstáculos complican el acceso a la clínica. El tiempo es esencial para evacuar a las personas heridas y asegurar el paso sin riesgos a través de las líneas de combate. Ayuda Médica Internacional propone un margen de tiempo —fecha y hora— a fin de realizar la evacuación y un itinerario para su ambulancia. También prevé trabajar con voluntarios locales capacitados por la Cruz Roja en el traslado de las personas heridas hasta las ambulancias.

La principal táctica de una negociación técnica consiste en movilizar y desplegar los conocimientos, los datos y la experiencia necesarios de la organización humanitaria a los efectos de obtener el consentimiento de las partes para actuar. Una vez que la misión y las normas profesionales de la organización hayan sido reconocidas, podrá efectuarse la

negociación técnica con mayor facilidad, dado que las organizaciones humanitarias han desarrollado conocimientos especializados considerables en lo referido a operar en entornos complejos.

Debe tenerse cuidado con posibles retrasos en el resultado de la negociación al centrarse de manera innecesaria en el méto-

do incorrecto para la ejecución de las actividades. En el caso descrito anteriormente, la parte que realizó el asedio y la parte que lo sufrió no deberían debatir sobre el carácter humanitario de esa actividad específica ni deberían tratar de “alcanzar el consenso adecuado” sobre el perfil de las ambulancias —temas basados en valores— ni ser “consultadas” sobre las modalidades profesionales relativas a la manera en que Ayuda Médica Internacional debería transportar en una ambulancia a las personas civiles heridas (es decir, un método profesional para tratar una norma profesional). Estos puntos deberían ser —o han sido— debatidos en otros momentos y, probablemente, con otras contrapartes, y no con quienes ocupan los puestos de control y perpetran las hostilidades sobre el terreno. La negociación técnica debe limitarse a las condiciones de la actividad operacional (hora, lugar, procedimiento operacional, etc.) y evitar, en la medida de lo posible, abordar o regresar a los aspectos políticos y profesionales de la operación.



Politizar frente a despolitizar un proceso de negociación

En algunas circunstancias, la organización o la contraparte no tienen la capacidad o la voluntad de llegar a un acuerdo sobre una demanda en un nivel en particular. En lugar de dar por finalizada la negociación, una de las partes puede optar por cambiar el eje del diálogo modificando la pregunta central. Una contraparte siempre puede politizar el debate preguntando: “Por cierto, dígame, ¿por qué está usted aquí y quién es usted?” De igual manera, la parte humanitaria puede querer evitar las dificultades políticas de una negociación

Una práctica habitual en las tácticas de negociación es la posibilidad de cambiar el tipo de negociación a mitad del proceso, ya sea politizándolo (llevando el diálogo desde el nivel técnico hasta los niveles profesionales y políticos de la negociación) o despolitizándolo (llevando el diálogo desde el nivel político hasta los niveles profesionales y técnicos de la negociación).

preguntando: “¿Podemos centrarnos en cómo podemos trabajar juntos y prestar la asistencia necesaria a la población necesitada?” Es de esperar que se presenten estas tácticas defensivas, dado que las partes que se sienten cuestionadas por una negociación querrán negociar en el nivel en el que tengan ventaja.

Por lo tanto, las organizaciones humanitarias tienden a llevar la negociación al nivel técnico y evitar concesiones políticas. El Gobierno o los grupos armados sacan ventaja politizando la negociación para poder ejercer una mayor influencia sobre el debate. Los negociadores sobre el terreno han de notar que lo opuesto también es posible. Los representantes gubernamentales pueden beneficiarse si se remiten solo a temas técnicos (p. ej., la asignación de permisos de viaje) para evitar tener que abordar temas que estén más basados en principios (p. ej., el acceso continuo a la población más afectada). Pese a que las organizaciones humanitarias pueden abordar los temas técnicos, es factible que queden enredadas fácilmente

El hecho de hacer valer el tipo de negociación más propicio puede ser el mayor riesgo de las tácticas de negociación, dado que las partes son muy conscientes de los argumentos políticos, profesionales y técnicos de ambas partes en la negociación. El principal objetivo del debate suele ser interactuar en la conversación en el nivel en que una de las partes pueda ejercer mayor influencia.

en un laberinto de tecnicismos de las contrapartes, lo que genera que las organizaciones no puedan establecer las condiciones basadas en principios y profesionales adecuadas de sus operaciones.

Frente a esa situación, no todas las preguntas necesariamente ameritan siempre una respuesta, en especial si el negociador no es la persona adecuada para intervenir en el nuevo nivel. A menudo, el cambio de tema obedece precisamente a la intención de enredar a la contraparte en una conversación para la cual el negociador no cuenta con los recursos ni con la preparación necesarios. Toma al negociador desprevenido, y lo fuerza a estar en una posición

incómoda en un nuevo nivel. Tampoco tiene sentido plantear argumentos basados en valores (p. ej., exigir un derecho humanitario) en una negociación política si no se puede alcanzar un consenso sobre el perfil y la impronta de la organización en un contexto dado.

En el primer ejemplo acerca del acceso a las viudas de la guerra, dicha **negociación política** debería estar a cargo de un negociador experimentado que esté al tanto de los riesgos y de las posibilidades de concretar un acuerdo en esas circunstancias complejas desde el punto de vista cultural. Un nutricionista inexperto debería evitar entablar una conversación basada en valores con los dirigentes locales acerca de interpretaciones de normas religiosas que condicionan el acceso a los hogares de las viudas, a menos que el nutricionista tenga las aptitudes, el conocimiento cultural y el mandato necesarios para intervenir sobre estos temas en representación de la organización humanitaria. Estas conversaciones basadas en valores son de *alto riesgo* y requieren la debida experiencia y orientación por parte de la organización. Deben realizarse esfuerzos

para despolitizar estas negociaciones, por ejemplo, al proponer formas técnicas de asegurar que las viudas de la guerra no estén solas con un supervisor de sexo masculino a cargo del seguimiento de la seguridad alimentaria.

En el segundo ejemplo acerca de la provisión de material quirúrgico para médicos que están en lugares alejados, dicha **negociación profesional** se centra en generar consenso con los profesionales de la autoridad sanitaria nacional sobre las condiciones de distribución de material quirúrgico para los médicos que puedan no contar con la formación necesaria para usarlos. La negociación no debe realizarse en el nivel técnico, (p. ej., que un funcionario a cargo de las tareas logísticas en el terreno esté de acuerdo en sacar cierto instrumental quirúrgico del conjunto de insumos, pero no otro), ni en el nivel político (p. ej., que se debata con el gobernador acerca de la ética de distribuir material quirúrgico frente a dejar que las personas mueran por mordeduras de cocodrilo). El tema profesional de la negociación con la autoridad sanitaria nacional requiere la

participación de un trabajador de la salud, dado que el problema no radica en el riesgo creíble que supone hacer mal uso del material *per se*, sino en encontrar el equilibrio correcto entre mejorar el acceso a los cuidados quirúrgicos en estas circunstancias extremas y, a la vez, reducir al mínimo los riesgos de que los médicos locales causando daño a los pacientes en tiempo de emergencia. La reputación profesional de la organización humanitaria depende de la habilidad del negociador para encontrar el equilibrio adecuado entre estos dos objetivos.

El equilibrio entre los beneficios y los riesgos de nuevos procedimientos médicos representa un problema profesional recurrente respecto de los estándares médicos y de la salud pública de cualquier país, ya que requiere un diálogo entre profesionales en círculos médicos y con la autoridad pública para encontrar una solución satisfactoria. En esos casos, deberán realizarse esfuerzos por “profesionalizar” el proceso de negociación. Podría designarse un trabajador de la salud para llevar adelante la negociación y analizar

con las contrapartes médicas el contenido adecuado del material quirúrgico y optimizar el apoyo de las ONG para la formación.

Por último, el tercer ejemplo de evacuación de personas heridas de una zona sitiada es definitivamente una **negociación técnica**. Las preguntas críticas tratan acerca de la ubicación del corredor de evacuación y de los horarios en que este estará abierto o cerrado. Esta negociación no debe llevarse a cabo como una conversación profesional, en la que se procure un consenso sobre una norma aceptable (“Lleguemos a un acuerdo entre los operadores humanitarios y militares respecto de cuándo el corredor debería estar abierto y cuándo debería permanecer cerrado”), como tampoco debería realizarse desde una perspectiva política (“Confío en que usted mantendrá el corredor abierto tanto como resulte necesario en función de nuestros principios humanitarios compartidos”). El margen de tiempo de un corredor humanitario en una zona de combate representa una garantía de seguridad que no deja espacio a la interpretación. En tales casos, deberán realizarse

esfuerzos denodados para despolitizar el proceso de negociación. El acuerdo debe ser sumamente claro para todas las partes pertinentes para asegurar que las ambulancias no serán objetivos de ataque fuera del espacio y del horario de funcionamiento del corredor. En este contexto, el mejor negociador será un especialista en logística con una visión clara y con poca voluntad de hacer concesiones o entablar debates basados en principios.

Por lo tanto, en caso de que un movimiento táctico de la contraparte, en un intento por cambiar la naturaleza de la conversación, los tome desprevenidos, los negociadores humanitarios no están obligados a responder la pregunta nueva y perturbadora. El negociador puede optar por suspender el diálogo y solicitar un plazo para revisar el tema con sus colegas a fin de obtener asesoramiento especializado adicional. Mientras tanto, el negociador puede ofrecer continuar con el debate en el nivel anterior. (Para una explicación más detallada sobre la gestión de la conversación, v. la sección **amarilla**, “*Establecer un espacio común compartido de negociación*”).

Aplicación de la herramienta

La finalidad de este segmento es proporcionar una guía paso a paso sobre la aplicación de la tipología correcta de una negociación humanitaria.

El punto de partida del método consiste en determinar en qué nivel de negociación se sitúa la contraparte. El nivel de la contraparte normalmente es el que prevalece, dado que la organización humanitaria busca la aprobación y el acceso de dicha contraparte. A modo de recordatorio, una negociación puede comenzar en cualquiera de los tres niveles —político, profesional o técnico— y luego discurrir por los tres tipos de negociación.

A fin de ilustrar este modelo, es posible considerar el siguiente contexto:

- Hay un brote de sarampión en el país A. Usted trabaja para una pequeña ONG, Salud para Todos, que se especializa en campañas de vacunación y que respeta

los principios humanitarios. Usted ha recibido dinero de su donante para implementar rápidamente una campaña de vacunación para niños contra el brote de sarampión.

Como punto de partida, realizó un análisis de contexto que le permitió saber lo siguiente:

- El país A estuvo bajo un duro régimen colonial durante varias décadas y se ha vuelto sumamente cauteloso respecto de la presencia de organizaciones extranjeras en el país. Su donante es la anterior potencia colonial; por lo tanto, existen sospechas de intrusión secreta a través de su ONG.
- Las capacidades de vacunación del Gobierno son limitadas debido a la falta de vacunas contra el sarampión. Como resultado, el Gobierno no puede responder a la crisis de salud de manera adecuada. La Autoridad Nacional de Salud ha iniciado un programa de vacunación contra el

sarampión hace algunas semanas, que no cumple con las normas de salud de la OMS en este ámbito.

- Debido a la difícil topografía, la campaña de vacunación requeri-

rá que varios equipos pequeños y móviles circulen por aldeas rurales conservadoras de todo el país, con la participación de varias decenas de empleados locales y la colaboración de dirigentes comunitarios locales.

ETAPA

1

Reunirse con la ministra de Salud

Su primera reunión será con la ministra de Salud para debatir acerca de su proyecto de campaña de vacunación.

- La ministra de Salud del país A no conoce la labor de Salud para Todos.
- Como parte de la conversación, ella pregunta sobre la misión de Salud para Todos y las razones de la presencia de esta ONG en el país.

Estas primeras preguntas son de naturaleza política y necesitan abordarse como temas basados en valores a fin de crear una base sólida para la relación. Por lo tanto, las respuestas a las preguntas **deben abordar los siguientes aspectos:**

- ¿Qué es Salud para Todos? ¿Cuáles son sus principios y misión? ¿Qué ha hecho en otros lugares?, etc.
- ¿Por qué Salud para Todos ofrece servicios en el país A? ¿Cuáles son los elementos desencadenantes de este ofrecimiento? ¿Cuáles son los criterios para que Salud para Todos realice un ofrecimiento de servicios? ¿Cuál es el valor agregado de Salud para Todos en el país? Etc.

Las respuestas a las preguntas políticas **NO deben abordar los siguientes aspectos:**

- **Cómo** es que Salud para Todos prevé realizar su campaña en el país A, cuáles son sus prioridades, etc.
- **Qué** necesita Salud para Todos para realizar su campaña.
- **Dónde y cuándo** Salud para Todos prevé comenzar su campaña.

Estos puntos son importantes, pero las preguntas pertinentes aún no se formularon. Es importante generar la mayor confianza posible mediante respuestas claras a las preguntas formuladas ante Salud para Todos (¿Quién es usted?, ¿por qué está usted aquí?).

Desde el principio, es importante llegar a un acuerdo sobre los valores compartidos de la operación:

- Aunque la ministra de Salud está de acuerdo sobre la importancia de realizar una campaña de vacunación contra el sarampión y de que todos deberían tener acceso a la asistencia de salud, expresó su descontento respecto del logotipo del Gobierno donante que se exhibe en el equipamiento, los insumos y los vehículos de Salud para Todos, dado que los considera contrarios a los valores del país y pidió que se eliminaran los logotipos.
- También prohíbe la participación de ciudadanos del país donante entre el personal de Salud para Todos.

Estos son temas políticos asociados a valores y a normas divergentes entre Salud para Todos y el Gobierno del país A. El negociador de la ONG probablemente necesitará concretar un acuerdo con la ministra acerca del uso de algunos logotipos –o de todos– y de la participación de personal proveniente del país donante. Es una negociación de alto riesgo que puede traer consecuencias graves tanto para el Gobierno de acogida

–en cuanto al permiso de acceso– como para el Gobierno donante en lo referido al apoyo financiero. A partir de su interpretación del contexto, el negociador necesitará consultar con colegas y con los directivos de su organización para alcanzar un acuerdo satisfactorio con la ministra de Salud a fin de reducir al mínimo el perfil extranjero de Salud para Todos en el país y su conexión con la anterior potencia colonial. De manera alternativa, el negociador de Salud para Todos puede intentar despolitizar la conversación desde el comienzo, dirigiendo la reunión hacia objetivos profesionales y normas operativas de Salud para Todos –cómo trabaja la ONG en todas partes– y preguntando acerca de las prácticas de vacunación en el país A. El éxito de este movimiento táctico depende de la voluntad de la ministra de cambiar el nivel de la conversación. A su vez, el negociador de Salud para Todos debe ser consciente de que al introducir normas internacionales sobre el acceso (p. ej., obligaciones sanitarias internacionales del país A o nociones sobre principios humanitarios de Salud para Todos), abre un diálogo político sobre los valores y las normas de la actividad que probablemente darán como resultado concesiones políticas por parte de Salud para Todos, tanto en lo referido al uso de logotipos como a la selección de personal.

ETAPA

2

Pasar a una negociación profesional

- Tras llegar a un acuerdo con la ministra de Salud sobre el perfil de Salud para Todos, la ministra le encomendó a usted que hable con el director del Departamento de Salud acerca del proyecto de campaña de vacunación de Salud para Todos.
- El director de Salud desea saber qué normas utilizará usted (Salud para Todos) para realizar la vacunación.
- Usted le explica que sigue las normas de salud de la

OMS para la vacunación contra el sarampión, las cuales indican que la vacuna se administra mediante dos gotas por niño.

- El director le explica que las autoridades de Salud del país A han administrado una gota por niño durante los últimos 20 años, que corresponde a normas regionales.

La conversación se centra en **cómo debería actuar Salud para Todos**. Por lo tanto, la negociación es profesional. La finalidad de esta conversación no es “concretar un acuerdo” (p. ej., acerca del número de gotas que deben suministrarse a los niños o de acordar el suministro de 1,5 gota por niños). Tampoco es tener un argumento basado en pruebas sobre los efectos de las campañas de inmunización en los niños cuando se suministra una o dos gotas. La cuestión gira en torno del conflicto entre dos tipos de normas de práctica profesional: unas propiciadas por la OMS y utilizadas por Salud para Todos, y otras utilizadas por las autoridades de salud pública del país A durante veinte años. La actitud y las perspectivas del negociador de Salud para Todos respecto de las otras normas profesionales son cruciales, más allá del resultado final de la conversación.

En ese caso, su enfoque deberá consistir en interactuar con la comunidad de profesionales de influencia del país A que trabajan en la vacunación y en alcanzar un consenso acerca de qué norma profesional utilizar en la operación específica de Salud para Todos. Usted trabajará para alcanzar un acuerdo sobre el método de Salud para Todos. De no ser posible, usted deberá remitirse a un proceso de investigación y debate entre colegas para acordar una norma común. Mientras tanto, la contraparte deberá aceptar que Salud para Todos realice su campaña respetando la máxima de “no hacer daño” –que es un requisito mínimo de su donante y de su junta profesional–, dado que cuenta con los recursos necesarios para hacerlo. La actitud del negociador profesional contribuirá, en sí misma, a fomentar la tolerancia de la autoridad de acogida a una norma de práctica diferente y verificará que las partes acepten trabajar bajo el principio de “no hacer daño”.

Pasar a una negociación técnica

- El director de Salud ha acordado que usted proceda conforme a las normas de Salud para Todos.
- En consecuencia, usted ha establecido una clínica de vacunación en las zonas más afectadas.
- Usted se reunirá con el dirigente comunitario para conversar sobre la implementación del primer día de vacunación.
- El dirigente comunitario comienza la conversación declarando que, en realidad, no hay un brote de sarampión en la zona.

Usted se enfrenta a una negociación *técnica basada en hechos*. El argumento de la contraparte versa sobre hechos e ignora la prevalencia del sarampión en su zona; no trata sobre sus normas o valores profesionales. La solución que usted propone consiste en aportar pruebas adicionales y objetivas para demostrar los hechos basados en su experiencia.

Una negociación técnica requiere un diálogo técnico. Es un entorno privilegiado para las organizaciones humanitarias porque, probablemente, son expertas en su ámbito de intervención. También aborda hechos que pueden observarse a menudo (p. ej., niños enfermos). Los negociadores sobre el terreno deben, en la medida de lo posible, apegarse a los hechos (p. ej., llevar folletos en el idioma local que describan los síntomas del sarampión, hablar con maestros de escuela acerca de la prevalencia de los síntomas entre los alumnos, etc.), en lugar de aventurarse a otros niveles de debate.

- Finalmente, usted logra convencer al dirigente comunitario sobre la existencia de un brote de sarampión y la necesidad de vacunar a los niños.
- Por lo tanto, usted envía su equipo a una aldea el primer día de vacunación.

- Está por comenzar con las vacunaciones cuando advierte que solo hay niños varones en la fila. ¿Qué ocurrió?
- Usted acude al dirigente comunitario, quien le explica que la exposición de las niñas a los extranjeros va en contra de los valores locales.
- Cuando usted insiste en incluir a las niñas en la campaña, el dirigente comunitario le pregunta: “Por cierto, ¿quién es usted y por qué está usted aquí?”

El dirigente comunitario está politizando la negociación; ahora, ya no se trata de hechos relativos al brote, a la campaña o a los métodos de trabajo, sino de normas sociales: ¿quién tiene derecho a acceder a los servicios de salud?

En esos casos, usted tiene tres opciones:

Opción 1: Apegarse a su negociación técnica. Argumente que las niñas se ven afectadas por la epidemia y encuentre una forma práctica y satisfactoria para que las niñas sean vacunadas de la manera más pragmática ese día y, a la vez, prepárese para acudir a la autoridad sanitaria nacional, de ser necesario, a fin de obtener orientación sobre cómo abordar este problema.

Opción 2: Pasar a una negociación profesional. Suspenda el programa de vacunación y acuda a la autoridad nacional para lograr un acuerdo y una orientación sobre la vacunación de las niñas.

Opción 3: Pasar a una negociación política en la que el dirigente comunitario lo está esperando. Enfatique ante el dirigente comunitario los fundamentos morales y éticos de vacunar a las niñas, procurando el apoyo de las madres y de las personas mayores. De ser necesario, traiga a un antropólogo de Salud para Todos a fin de interactuar con el dirigente local, quien probablemente validará la función del dirigente, ante todo, como saboteador político a nivel local.

En su carácter de ONG sanitaria que trabaja en la comunidad, Salud para Todos no gana mucho al politizar este tema. Por lo tanto, el negociador de Salud para Todos debería evitar debatir con el dirigente comunitario acerca de normas culturales, incluso si está facultado para hacerlo. Por el contrario, el negociador debería procurar mantenerse en el nivel técnico tanto como sea posible, dado que allí tiene ventajas, y debería apegarse a argumentos basados en hechos:

- existe una crisis de sarampión;
- Salud para Todos tiene vacunas y conocimientos especializados para salvar a los niños;
- todos los niños deberían ser vacunados para detener la epidemia;
- es necesario empezar a trabajar.



OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Este segmento proporciona herramientas específicas para ayudar a los negociadores humanitarios en la identificación de las tácticas correctas para abordar una negociación y encontrar maneras de politizar o de despolitizar una negociación humanitaria sobre el terreno.

En primer lugar, el negociador necesitará determinar los dominios de negociación en los que interactúa, entre los tipos de negociación –adversarial, transaccional y relacional–, dependiendo de la importancia que se le dé al hecho de mantener la relación con la contraparte a través del tiempo. Los procesos de negociación destinados a asegurar la presencia de una organización en un territorio, con acceso a las poblaciones vulnerables y a la prestación de servicios, suelen ser de tipo relacional, dado que enfatizan la importancia de la relación con la contraparte por encima de las ventajas a corto plazo que encierra la transacción.

Una vez que se realiza esta primera selección, el negociador debe determinar el tipo de negociación relacional en la que interactúa –ya sea política, profesional o técnica–, comenzando por las preguntas formuladas por la contraparte; p. ej., temas de identidad y valores (QUIÉN, POR QUÉ), temas de normas profesionales (CÓMO) o temas relativos a las disposiciones técnicas de una actividad operacional (QUÉ, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUIÉN).

Para cada uno de esos temas, el negociador preparará una narrativa para una negociación basada en hechos o para una negociación basada en normas, e identificará al miembro más calificado del equipo para dirigir la negociación. Estas etapas también determinarán un tipo específico de intervención a fin de llegar, respectivamente, a un consenso adecuado sobre la visibilidad política de la organización, establecer un consenso entre los profesionales sobre procedimientos operacionales estándar o hacer valer los conocimientos especializados de la organización en materia de disposiciones técnicas. El negociador tratará de obtener una ventaja en el nivel en que sea más eficiente, ya sea politizando o despolitizando la relación según se requiera.



HERRAMIENTA 5: TRAZAR EL PROCEDIMIENTO PARA UNA NEGOCIACIÓN BASADA EN NORMAS

A partir de la *isla de acuerdos* en la etapa temprana del proceso de planificación (v. la sección **verde** “*Analizar el contexto*”), el negociador humanitario está en posición de determinar si el objeto del proceso de negociación supondrá principalmente hechos cuestionados o, en cambio, normas divergentes. Esta distinción tiene consecuencias significativas en lo que respecta a trazar un procedimiento para propiciar el diálogo con la contraparte cuando las partes interactúen de forma diferente respecto de una negociación sobre hechos cuestionados en comparación con una negociación sobre normas divergentes.

Los hechos pueden negociarse de manera sencilla en lo que respecta a reconciliar opiniones acerca de un contexto dado. Las normas son más complicadas, dado que suponen los valores fundamentales de las organizaciones y de las sociedades que definen su identidad. Las normas son uno de los elementos que componen el ADN de las partes en la negociación y no pueden simplemente ser “conciliadas” sin la aceptación de los grupos de interés. Por lo tanto, la distinción entre una negociación basada en hechos y una negociación basada en normas es una importante etapa táctica del proceso de negociación.



Por ejemplo:

Un representante de la ONG Internacional Alimentos Sin Fronteras se reúne con el gobernador del distrito A; tiene el mandato de negociar el acceso a las poblaciones afectadas por sequías en el distrito y de responder ante la creciente hambruna. Presenta al gobernador sus planes para la entrega de alimentos a las poblaciones afectadas

El gobernador puede, de manera alternativa, realizar lo siguiente:

- a) cuestionar la **afirmación basada en hechos** de Alimentos Sin Fronteras acerca de la falta de alimentos (“Aquí no hay hambruna”), exigiendo que Alimentos Sin Fronteras presente pruebas sólidas sobre la inseguridad alimentaria en el distrito;
- b) cuestionar el **mandato basado en normas** de Alimentos Sin Fronteras (“Usted no tiene derecho de estar aquí”), exigiendo que Alimentos Sin Fronteras procure la aceptación entre las partes interesadas locales y nacionales sobre el trabajo de la ONG.

Como se explicó en la herramienta *isla de acuerdos*, la paradoja de la negociación humanitaria establece que el gobernador necesitará seleccionar uno de estos dos procedimientos para realizar un proceso de negociación efectivo con Alimentos Sin Fronteras, dado que un desacuerdo entre hechos y normas suele requerir un acuerdo inverso sobre normas o hechos implícitos.

Si la contraparte decide **rebatir los hechos** presentados por Alimentos Sin Fronteras acerca de la inseguridad alimentaria, el negociador humanitario tiene dos alternativas para generar una negociación basada en hechos:

1. elaborar un argumento basado en normas convergentes (p. ej., el mandato y los conocimientos especializados de Alimentos Sin Fronteras, el derecho a recibir alimentos, etc.), lo que, a su vez, permitirá;
2. apoyar la presentación de pruebas por parte de Alimentos Sin Fronteras para abordar el desacuerdo en torno a los hechos.

Si la contraparte decide **divergir de las normas** sobre el mandato de Alimentos Sin Fronteras o sobre el derecho de entregar alimentos, el negociador humanitario tiene, en este caso, dos alternativas para generar una negociación basada en normas:

1. elaborar un argumento a partir de la interpretación fáctica compartida de las partes (p. ej., prevalencia de la hambruna), lo que, a su vez, permitirá
2. apoyar esfuerzos para lograr un consenso sobre la norma requerida para responder ante la hambruna (p. ej., el mandato y los métodos profesionales de Alimentos Sin Fronteras).

La posibilidad de que el gobernador pueda estar en desacuerdo tanto sobre los hechos (existencia de hambruna) como sobre las normas (mandato de Alimentos Sin Fronteras, el derecho a recibir alimentos) es una señal de ausencia de fundamentos para negociar. Esa doble negación requiere un análisis exhaustivo de la red de influencia para analizar los posibles ámbitos de diálogo con las partes interesadas (v. la sección **amarilla**, “*Analizar la red de influencia*”). En lo que respecta a los hechos, la manera de abrir un espacio para el diálogo basado en hechos se describe en un módulo anterior sobre cómo recopilar información de calidad. El presente módulo se centrará en la negociación de normas divergentes.



Negociación de normas divergentes

A diferencia de los hechos, que son producto de observaciones, las normas son producto de estructuras sociales, de creencias que se transforman a su vez en los valores y la identidad de una comunidad. Lo que aúna a las personas es tener la misma creencia de que ciertos comportamientos o percepciones son preferibles respecto de otros, por ser morales o inmorales por naturaleza, lícitos o ilícitos, profesionales o antiprofesionales, etc. Como puede observarse en

muchas comunidades, estas creencias compartidas son el resultado de interdependencias sociales y de relaciones de poder entre los miembros de la comunidad. Las creencias no necesitan el sustento de pruebas basadas en hechos, siempre que proporcionen un marco para diferenciar a quién se reconoce como parte de la comunidad y a quién no. Las creencias no son un tema de debate con personas ajenas a la comunidad, sino que están diseñadas para delinear la identidad de quienes la conforman. En todos los casos, la



resiliencia de las comunidades se basa en su habilidad para generar un consenso acerca de sus normas actuales y, a la vez, ocuparse de las necesidades cambiantes de los miembros de la comunidad.

Lo mismo se aplica a las negociaciones humanitarias que yuxtaponen los valores fundamentales y las creencias sociales de la comunidad humanitaria con los del actor con quien negocian:

- las contrapartes tienden a valorar la preeminencia del Estado-nación o de la supervivencia del grupo por encima de la protección del individuo. Su creencia consiste en que la asistencia de socorro debería estar al servicio de las pretensiones políticas de restablecer un orden nacional o internacional;
- los miembros de la comunidad humanitaria creen que las vidas y la dignidad de todas las personas prevalecen sobre las preocupaciones por los intereses nacionales y que los principios de neutralidad, imparcialidad e independencia son esenciales para la prestación de asistencia.

Los principios humanitarios y la predominancia de la necesidad militar, por ejemplo, son dos conjuntos de creencias que definen los valores fundamentales de las respectivas comunidades. Dichas creencias no son todas estáticas; algunas suelen ser cuestionadas dentro de la comunidad o en diversas comunidades. Sin embargo, los cuestionamientos a los valores fundamentales y a las creencias de una comunidad confieren una presión significativa en la cohesión del grupo alternativo y el poder de las relaciones entre sus miembros.

Afortunadamente, las normas que nos permiten funcionar en comunidades interrelacionadas no siempre están en conflicto. De hecho, muchas normas coinciden. Sin embargo, en ocasiones, las normas entran en conflicto, al igual que las comunidades. Las normas necesitan conciliarse, incluso a riesgo de permitir una escalada de tensión y de violencia en las comunidades. En vista de los entornos de por sí conflictivos donde trabajan las organizaciones humanitarias, las normas humanitarias son las principales candidatas del conflicto

entre los deberes humanitarios y la necesidad militar y de seguridad. Los negociadores humanitarios deben estar plenamente preparados para gestionar dichos conflictos y mitigar los riesgos de tensiones.

Una negociación basada en normas puede adoptar diversas formas y abarcar varios hechos.

Por ejemplo:

Un representante del Comité Contra el Reclutamiento de Niños —una ONG activa en zonas de conflicto armado— negocia la liberación de 250 niños vulnerables reclutados por una milicia armada dentro del distrito. De conformidad con el derecho internacional, los niños menores de 18 años de edad deberían estar exentos del reclutamiento en el servicio militar.

Opción 1: El comandante local sostiene que la situación drástica debida al sitio impuesto por un grupo armado exigió la movilización de los niños de la comunidad. Si bien la medida viola algunas de las principales normas del Derecho Internacional

Humanitario (DIH), tomar esa decisión fue considerada un imperativo a los fines de salvaguardar la ciudad.

Opción 2: El comandante local sostiene que los niños, desde la pubertad —alrededor de los 12 años de edad—, deben servir en calidad de combatientes armados como rito de transición hacia la adultez y como deber hacia su comunidad cuando es objeto de amenazas por parte de sus adversarios.

La negociación no es sobre el hecho de reclutar menores en la milicia. Este hecho está bien determinado para ambas partes. Por lo tanto, no hay necesidad de demostrar que hay reclutamiento de menores en el ejército. En cambio, se ocupa de determinar la violación de una norma internacional y de cómo proceder para mejorar su cumplimiento.

Conforme a la opción 1: El comandante local intenta justificar la movilización de los niños basándose en la necesidad de mano de obra en la milicia en determinadas circunstancias (p. ej., sitio de la ciudad a manos



Figura 5: Análisis de una violación fáctica de una norma internacional

de los adversarios). En ese caso, el argumento señala una **violación fáctica** de una norma en el contexto de la ocupación. El uso de un argumento de necesidad no es parte de una negociación basada en normas *per se*, dado que no se cuestiona la norma humanitaria, sino, simplemente, su implementación en el caso específico. A pesar de contemplar la implementación de una norma internacional, la negociación se vuelve fáctica una vez más, aunque se refiera a un tema normativo que no está en tela de juicio. El enfoque de la negociación consistirá en determinar qué situaciones fácticas pueden justificar una excepción a la regla y las consecuencias de esa desviación.

Conforme a la opción 2: El argumento del comandante local no alude tanto a la necesidad militar de reclutar niños en determinadas circunstancias, sino a la existencia de una norma local alternativa sobre el reclutamiento a partir de la pubertad. El reclutamiento infantil viola la norma internacional (N) y, a la vez, está permitido en la norma contrapuesta de una comunidad local (N'), que considera que el reclutamiento de los niños a partir de los 12 años de edad es un importante deber patriótico y un ritual de pasaje a la adultez (v. la figura 6). Esta es una típica **negociación basada en normas** que requiere un diálogo sobre

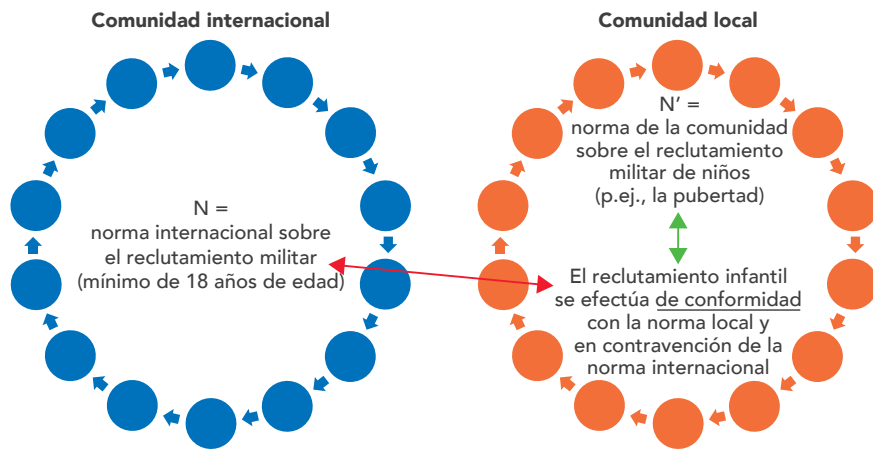


Figura 6: Ilustración del conflicto de normas entre la comunidad internacional y una comunidad local

cómo mejorar el cumplimiento de la norma internacional N sin generar un agravamiento de la violación de la norma local N' .

Para que exista una norma alternativa, se requiere la existencia, en simultáneo, de un grupo o de una sociedad cuyos integrantes crean en la legitimidad de N' (en este caso, la obligación de los niños de incorporarse al ejército desde la pubertad). Este grupo debe estar compuesto por más de un puñado de personas que tengan interés en el caso en particular —comenzando por quienes violaron las normas—, pero que, además, representen a la comunidad local (p. ej., ancianos, académicos religiosos, parlamentarios, etc.) y con quienes el negociador pueda debatir acerca

del valor de las normas locales y ver que el comportamiento del comandante local cumple con las normas locales. Esa divergencia requiere la aplicación de un enfoque normativo de la negociación, dado que ambas partes no enfrentan simplemente una violación de N , sino un conflicto real entre dos conjuntos de creencias diferentes (N vs. N'). Es más difícil abordar una divergencia normativa, dado que esta puede alcanzar creencias profundas relativas a la organización o, incluso, al negociador. Por lo tanto, es importante apartarse un poco de las creencias propias para comprender el entorno conflictivo en el que se desarrollará la negociación a fin de acotar las diferencias entre ambas normas en estas circunstancias en particular.

Aplicación de la herramienta

El objetivo de esta herramienta es ayudar a los negociadores sobre el terreno a encarar una negociación basada en normas. El punto de partida de este tipo de negociación es el análisis de la violación, en sí, de la norma: ¿constituye el comportamiento de la contraparte la violación de una norma internacio-

nal? ¿Justificaba la contraparte esta violación como una cuestión de hecho (por circunstancias excepcionales) o como una cuestión jurídica (debido a normas locales divergentes)? ¿Cómo podemos orientar la negociación, en este último, hacia un mayor cumplimiento de las normas internacionales?

ETAPA

1

Verificar la existencia de una norma internacional

El negociador necesita esclarecer la existencia de la norma internacional (en este caso, la prohibición internacional de reclutar menores de 18 años de edad para puestos de combate en las fuerzas armadas). Es importante tener la precaución de verificar y sustanciar la existencia de una norma internacional, dado que las organizaciones humanitarias tienden a atribuir un carácter normativo a posiciones bastante imprecisas en materia de política promovidas por sus respectivos organismos (p. ej., el derecho de acceso humanitario a las poblaciones afectadas, la inmunidad del personal humanitario ante la legislación local, la prohibición de atacar objetivos legítimos, etc.) cuya sustanciación en el derecho internacional es escasa o nula. En otras palabras, el negociador humanitario debe verificar si, en efecto, existe una violación de una norma internacional, teniendo en cuenta que, probablemente, la ley sea más conservadora que la interpretación

que hagan de ella las organizaciones humanitarias. Por lo tanto, los negociadores humanitarios deben cerciorarse de la existencia de la norma y de su capacidad de explicarla en términos simples y directos.

ETAPA

2

Verificar la existencia de una violación a esta norma internacional

El negociador necesita esclarecer las pruebas empíricas antes de participar en la negociación. (¿Cuáles son las pruebas de esta práctica? ¿Qué tan recurrente se ha vuelto esta práctica? ¿Cuántas personas están afectadas? ¿Cuáles son las consecuencias?, etc.). Los casos dispersos y desarticulados de reclutamiento por parte de comandantes aislados no pueden justificar una intervención con el riesgo de generar una respuesta negativa y la politización de la relación. La práctica de reclutamiento también puede producirse ante el desconocimiento de que esta constituye una violación de la norma internacional. El desconocimiento de la norma no significa que no existe infracción, pero simplifica el inicio de una negociación basada en normas explicando la existencia de la norma internacional y observando la posición de la contraparte. Para que se lleve a cabo una negociación basada en normas, las violaciones de las normas internacionales deben ser sistemáticas e intencionadas, es decir, los comandantes locales conocen la existencia de la norma internacional y tienen una política de reclutamiento que se contrapone a la norma.

ETAPA

3

Verificar la existencia de una norma alternativa

La contraparte puede justificar el comportamiento indebido a partir de la existencia de una norma local alternativa. Claramente, las palabras de la contraparte no son suficientes. En ese caso, se necesita indagar acerca

de la cultura y de las normas jurídicas de la comunidad para verificar si tales normas locales existen. No se trata simplemente de que ese comportamiento sea “normal” por el hecho de que haya sucedido anteriormente. En otras palabras, lo “normal” en el contexto local no está fundado ni aceptado solo porque el comandante lo transmita al negociador. El comportamiento indebido necesita ir acompañado del sentido de que es lo que los miembros de la comunidad esperan del comandante en esas circunstancias. Esta expectativa puede ser expresada directamente por los dirigentes comunitarios o, de forma escrita, a través de la legislación local. Las normas locales (N’), en efecto, rigen el comportamiento de la contraparte, aunque haya contradicción con las normas acordadas internacionalmente (N). El negociador humanitario deberá considerarlo de esta manera.

ETAPA

4

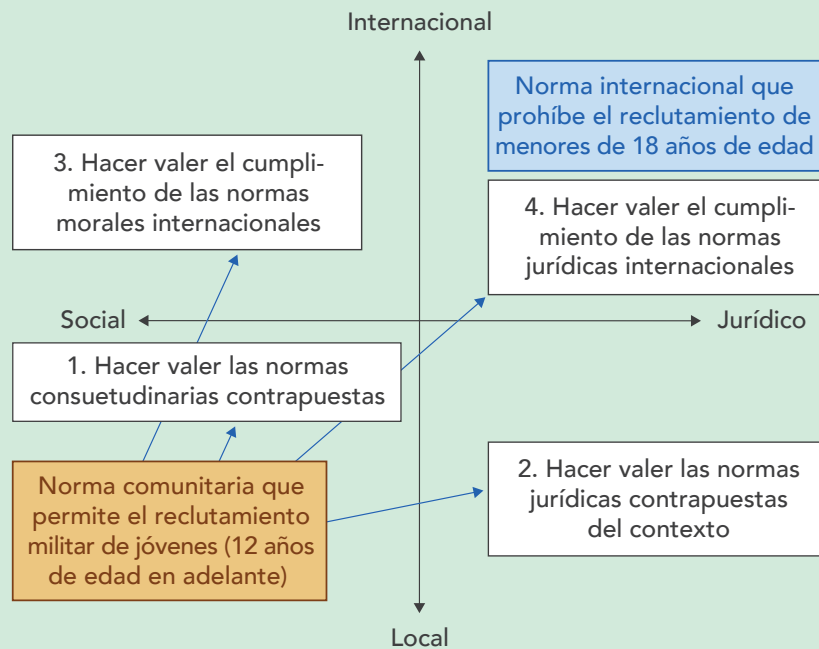
Posicionar esas normas contrapuestas en un espacio común y encontrar un ámbito de convergencia

Es posible considerar el mapeo de una negociación basada en normas en un diagrama bidimensional, asignando un valor en el espacio entre las posiciones, de la siguiente manera:

Eje X: el carácter formal de las normas: **jurídico vs. social**

Eje Y: el origen de la norma como punto de controversia sobre su legitimidad: **internacional vs. local**

El gráfico resultante muestra las dos normas opuestas (color asignado para las partes: azul para la organización humanitaria y marrón para el comandante local).



El negociador humanitario cuenta con una serie de opciones para abordar un conflicto de normas. Pueden considerarse las siguientes perspectivas:

1. Debatar las incongruencias de la norma opuesta en su contexto social local y hacer valer las normas sociales locales contrapuestas para alentar un mejor cumplimiento de la norma internacional. El negociador debe identificar las normas sociales que sean más acordes a la norma internacional que a las normas que regulan el comportamiento de la contraparte.

(P. ej., existen otras normas comunitarias que establecen que los niños asistan a la escuela o al trabajo en granjas hasta los 16 años de edad; las niñas no deben ser reclutadas de conformidad con las normas locales).

2. Debatar las contradicciones de normas en el contexto local, pero a través de la designación formal instando al cumplimiento de la legislación nacional en el contexto.

(P. ej., existe una legislación nacional que prohíbe el reclutamiento de menores de 16 años de edad. Esa legislación nacional es aplicable al contexto local, dado que es la misma que confiere legitimidad y fondos a las fuerzas armadas).

3. Debatar el carácter moral de la norma fundamentado en una creencia universal respecto del bienestar de los niños.

(P. ej., plantear preocupaciones sobre el riesgo de explotación sexual u otros abusos que enfrentan los niños en las fuerzas armadas en vista de su vulnerabilidad, lo que representa una preocupación internacional. De manera alternativa, recurrir a las normas militares profesionales a nivel mundial que desalientan el reclutamiento infantil).

4. Intentar convencer a la contraparte de cumplir con las normas jurídicas internacionales y reconocer que, probablemente, esta sea la opción menos viable para obtener resultados satisfactorios en la negociación.

(P. ej., sensibilizar sobre las consecuencias de reclutar niños en materia de responsabilidad penal, por ejemplo, ante la Corte Penal Internacional).

Favorecer la convergencia mediante argumentos lógicos

De manera alternativa, el negociador humanitario puede centrarse en la lógica interna de la norma de la contraparte mediante herramientas interpretativas de argumentos jurídicos. Los argumentos lógicos son, en gran medida, contextuales y relacionales. El enfoque no es cuestionar la legitimidad de la norma local, sino, en todo caso, cuestionar su lógica para interpretar mejor la norma, intentando incorporar dudas genuinas en el razonamiento de las contrapartes.

Esta interacción supone cuestionar la lógica de las normas locales en comparación con otros valores en la comunidad mediante herramientas clásicas de interpretación jurídica. El negociador debe cerciorarse de la fortaleza y la legitimidad de otros valores usados como argumentos en esa comunidad en particular (la vulnerabilidad de las mujeres, los elementos más fuertes de la milicia, el deber de proteger a los niños):

- a. **A fortiori:** Si las mujeres están exentas del reclutamiento debido a su vulnerabilidad, los niños más vulnerables también deben estar exentos.
- b. **A contrario:** Si la milicia se compone de los elementos más fuertes de la comunidad, los niños –como los miembros más débiles de la sociedad– deben estar exentos.
- c. **A priori:** Los niños están en desarrollo y dependen del cuidado de terceros. Serán una carga innecesaria para la milicia.

Al formular cuestionamientos en ese marco, el negociador puede generar un cambio de política, dado que la contraparte piensa sobre la norma local de forma lógica, más que emocional o política. Una vez que se haya cuestionado la lógica, el negociador humanitario puede presentar la lógica de otras normas mencionadas previamente como más sólidas, en lugar de presentarlas como superiores o legítimas. Por ejemplo:

- a) las mujeres y los niños están igualmente protegidos de conformidad con el DIH;
- b) las fuerzas armadas avanzadas adoptaron la prohibición de reclutar menores de 18 años de edad para el campo de batalla;
- c) la legislación nacional reconoce que el lugar donde deben estar los niños es la escuela.

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Este segmento proporciona una herramienta específica para ayudar a los negociadores humanitarios a encontrar espacios de diálogo sobre negociaciones basadas en hechos en comparación con negociaciones basadas en normas. Ofrece una serie de recomendaciones sobre la gestión de la divergencia normativa, así como herramientas simples para elaborar argumentos lógicos a fin de facilitar el debate sobre la articulación de la norma opuesta. También procura sensibilizar acerca de que no todas las violaciones de las normas internacionales son el resultado de divergencias normativas. La creencia individual de que las circunstancias eximen a la contraparte de cumplir con el derecho no es *per se* una divergencia de la norma, sino, en todo caso, un problema de implementación fáctica. Las circunstancias en sí exigen una negociación basada en hechos, es decir, generar pruebas para convencer a la contraparte de cambiar su política. Se recomienda evitar que ese tipo de violación de las normas sea tratado como una divergencia de la norma en ausencia de una comunidad de creencias que sustenten el comportamiento de la contraparte.

Las negociaciones basadas en normas son procesos delicados, dado que ponen en peligro los valores fundamentales de la organización humanitaria. Aun así, los negociadores humanitarios no deben dejar de considerar una negociación basada en normas, dado que la negociación puede entrañar un conflicto de normas genuino. Por lo tanto, es importante que el negociador humanitario realice un análisis adecuado de la situación y verifiquen los siguientes aspectos:

- la existencia de un conflicto de normas genuino entre las partes en la negociación;
- una interpretación común sobre los hechos de la situación que no se cuestionan;
- una sólida comprensión del carácter social de la norma en conflicto y de la comunidad que la sostiene;
- un mapeo de normas locales y jurídicas contrapuestas, así como el diseño de argumentos lógicos para comprender mejor los posibles procedimientos de interacción.

Módulo C: Participar en la transacción



INTRODUCCIÓN

La etapa transaccional es la etapa final del proceso y consiste en centrarse en las **condiciones reales del acuerdo** entre las partes. Es el momento en que el espacio común compartido adopta la forma de una serie definida de compromisos recíprocos (p. ej., la provisión de asistencia bajo condiciones acordadas) que permiten que la organización

humanitaria actúe con el consentimiento de las contrapartes.

A menudo, las transacciones adoptan la forma de un *acuerdo bilateral o multilateral* entre las partes involucradas en la cuestión. El acuerdo puede tener diversas formas —declaraciones orales, contrato escrito, memorando de entendimiento, intercambio

de correspondencia, apretón de manos, etc.— y tiene varios niveles de exposición (encuentro confidencial frente a documentos públicos). En el núcleo de todo acuerdo se encuentra un intercambio de compromisos recíprocos que generan beneficio mutuo como la principal recompensa del proceso de negociación. Este acuerdo puede regir la presencia de la organización humanitaria, su acceso a la población necesitada y las condiciones del despliegue de actividades de la organización. Los compromisos también pueden abarcar las garantías de seguridad, los plazos de entrega, las modalidades de visita, los derechos de aterrizaje, etc. A cambio, las organizaciones pueden aceptar las condiciones de las contrapartes en lo referido a la ubicación de la oficina, el alcance de las actividades, la visibilidad, la selección de grupos objetivo, los métodos de distribución, la función de las autoridades locales, entre otros aspectos. El proceso también puede suponer debates en mayor profundidad sobre la orientación de las operaciones humanitarias requeridas por las contrapartes en cuanto a la prioridad opera-

cional a lo largo de su duración; la cooperación con otras organizaciones, ministerios, entes de seguridad y fuerzas policiales, etc.

Acerca del tipo de transacción

Como consecuencia, la etapa transaccional de una negociación humanitaria puede adoptar varias formas que tienden a reflejar los tipos de negociación:

1. Las **transacciones basadas en hechos** a menudo se centran en los aspectos técnicos de una operación, determinan *cuándo* y *dónde* se realizará una operación, y *qué* abarcará —como el cronograma del programa de vacunación en un distrito— a cambio de la cooperación de la autoridad local en el terreno y el cumplimiento de sus instrucciones.
2. Las **transacciones basadas en normas** enfatizan los temas relativos a métodos y normas profesionales que detallan *por qué* una actividad debería realizarse y *cómo* —es decir, bajo qué normas se formularán las condiciones de las actividades (p. ej., métodos de seguimien-



to, políticas de contratación, etc.)— a cambio de reconocer la función política y las responsabilidades jurídicas de las contrapartes.

En ambos casos, un proceso de negociación finaliza con un intercambio de compromisos a fin de actuar de cierta forma para beneficio de la otra parte —permitir el acceso, prestar socorro humanitario, cambiar una política dirigida a los beneficiarios, etc.—, lo cual plantea una serie de preguntas y, en ocasiones, inquietudes sobre la sostenibilidad y la equidad de ese acuerdo.

El carácter recíproco de las transacciones humanitarias siempre fue tratado con un grado de malestar y aprehensión por parte de las organizaciones humanitarias. Además de proporcionar bienes y servicios esenciales a las personas necesitadas —quienes, por lo general, **no son parte del debate**—, la transacción legitima el control de las contrapartes respecto del acceso a las poblaciones afectadas, lo que acarrea consecuencias políticas inevitables. Existe una tensión

constante entre las normas de acceso neutral, imparcial e independiente y la realidad del acceso a la población necesitada bajo el control de la contraparte. En la práctica, el acceso siempre supone una forma de concesión sobre los principios humanitarios para optimizar los efectos de las actividades de la organización.

La etapa transaccional es, claramente, una fase importante en el proceso de negociación, dado que evalúa la preparación y la planificación de la negociación al cabo de un período determinado. El propósito de este segmento es ayudar a los negociadores sobre el terreno a afrontar esta etapa crítica, en el entendimiento de que no están solos. De hecho, la transacción se inspira en sus deliberaciones tácticas y en los objetivos específicos asignados al proceso de negociación conforme al mandato de la organización, así como en debates sobre escenarios y límites (v. la figura 7, matriz de Naivasha): ambos casos se explorarán en la sección **amarilla**.

Este segmento se centrará en la preparación de la etapa transaccional como resultado del proceso presentado hasta ahora en el *Manual del CCHN*. Se enfocará, principalmente, en las siguientes acciones:

- A. crear un entorno propicio para la transacción;
- B. aclarar las condiciones de la transacción;
- C. abordar los elementos humanos de la transacción.

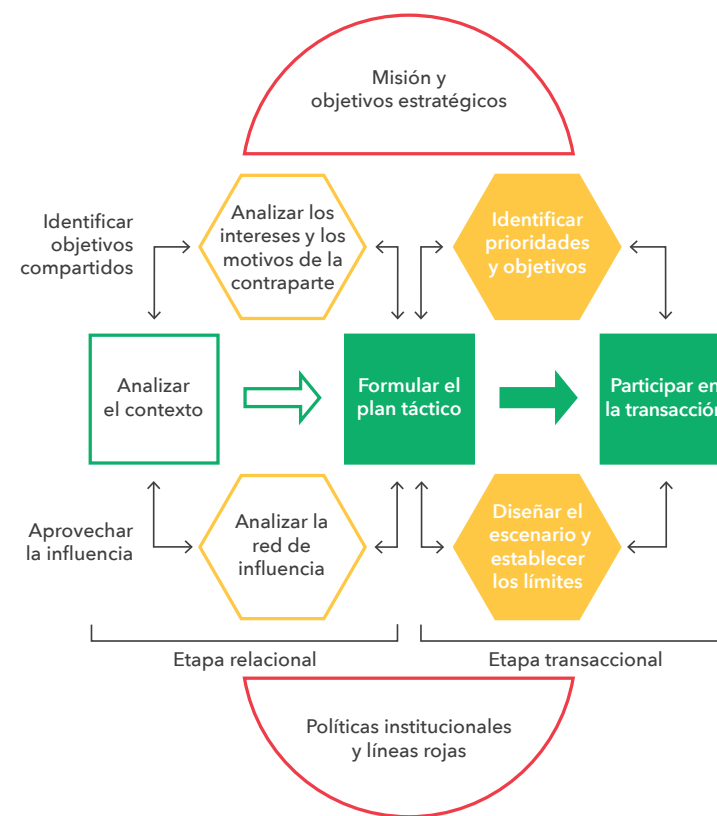


Figura 7: Sustentar la etapa transaccional de un proceso de negociación en el marco de la matriz de Naivasha



HERRAMIENTA 6: CREAR UN ENTORNO PROPICIO PARA UNA TRANSACCIÓN

La fase transaccional del proceso con la contraparte es un momento crítico de la negociación dado el aporte de las partes para evaluar la situación, analizar los intereses de las partes y aprovechar las redes de influencia. La fase transaccional es el momento y el ámbito en que las partes colaboran para acordar las condiciones propuestas del intercambio, y determinan su predisposición para aceptar los costos y los riesgos de la transacción. Como se mencionó, cada transacción supone costos y beneficios para ambas partes. Inevitablemente, la mayoría de los beneficios materiales de una operación humanitaria conciernen a una tercera parte —la población afectada— que no suele estar incluida en el proceso de negociación. Debido a la ausencia de información proveniente de la tercera parte y a la naturaleza de la transacción de una negociación, la prestación de asistencia no es, por lo tanto, un resultado directo de lo que sucede entre las partes que intervienen en la mesa de negociación. Las cuestiones abordadas conciernen más a la dis-

tribución de costos y beneficios **en la preparación de la operación humanitaria** (p. ej., presencia, visibilidad, acceso físico, logística, seguridad de la operación) que el resultado de la actividad en sí (p. ej., entrega de alimentos a la población necesitada).

Los negociadores sobre el terreno de más experiencia reconocen que, si bien suele haber dos partes en la mesa de negociación, hay múltiples partes interesadas que pueden ejercer control sobre los temas en discusión antes de alcanzar un acuerdo. Algunos ejemplos son los siguientes:

- el mandante directo de los negociadores de ambas partes;
- la jerarquía operacional de ambas partes;
- las jerarquías jurídicas y políticas dentro de la organización humanitaria;
- las jerarquías políticas, incluidos los donantes;

- las fuerzas conservadoras de ambas partes que consideran los acuerdos con la contraparte como una amenaza a sus intereses y a su poder dentro de los respectivos grupos u organizaciones;
- las partes interesadas políticas dentro de la población afectada que pueden poner en riesgo la implementación del acuerdo;
- otras organizaciones humanitarias y estructuras de coordinación entre organismos que pueden estar disconformes con las condiciones del acuerdo o con el papel de la organización humanitaria en su implementación; y
- las autoridades políticas —locales, nacionales o internacionales— que pueden discrepar de las condiciones del acuerdo.

Seguramente habrá muchas personas siguiendo de cerca a los negociadores en la mesa de negociación. En lo referido a la negociación, los respectivos intereses son motores importantes de la transacción. Por lo tanto, es vital

que el negociador humanitario trabaje diligentemente en la preparación de la fase transaccional a través de la consulta deliberada y amplia con las partes interesadas. Un negociador puede optar por buscar sugerencias en las condiciones del acuerdo propuesto para impulsar el sentido de apropiación, en función de los actores y las circunstancias. En la fase transaccional, el propósito no es conseguir el apoyo de todos, sino ser transparentes acerca de los esfuerzos de la organización y de las condiciones propuestas del acuerdo para evitar cualquier sorpresa.

Aunque los beneficios de la transacción suelen ser bastante claros para las respectivas partes, aceptar el costo de una transacción siempre suele ser riesgoso para el negociador y para la organización que este representa, dado que ello supone hacer una concesión o poner en riesgo un recurso valioso de la organización o de algunas de las partes interesadas (p. ej., la seguridad del personal, la integridad de la cadena de suministro, la reputación institucional, el control sobre la asistencia a la población, la presencia de seguridad,

etc.). Para conservar cierto control sobre su programa y gestionar los riesgos, las organizaciones humanitarias tienden a “agrupar” elementos en la mesa de negociación. Por ejemplo:

- la presencia en un contexto puede requerir la ejecución de una campaña por los derechos de la población afectada;
- el acceso a los campamentos de personas en situación de desplazamiento puede requerir la recopilación de datos sobre violaciones del DIH y de derechos humanos;
- el seguimiento de la prestación de asistencia puede requerir la elaboración de listas de beneficiarios y la recopilación de datos de la población;
- la seguridad y la protección pueden requerir la presencia de exoficiales militares y de inteligencia de los países donantes.

Algunos de esos elementos, a su vez, encierran un alto costo para las contrapartes o para algunas de sus respectivas partes interesadas. A los efectos de mitigar

dichos riesgos, las contrapartes también pueden tratar de subrayar, reformular u ocultar algunos aspectos de la transacción a fin de reducir al mínimo la carga propia del acuerdo. Por ejemplo:

- el cruce por un puesto de control puede requerir la verificación del cargamento a pesar de tener inmunidad respecto de la inspección;
- la selección del personal local puede requerir un examen por parte de fuerzas de seguridad internas;
- la provisión de raciones de alimentos para las familias puede requerir algún tipo de redistribución o desvío de alimentos para los miembros de la milicia cuando la organización deje el campamento.

En otras palabras, los intercambios en la mesa de negociación suelen darse en diferentes niveles e instancias para gestionar la relación entre las partes, y la expectativa de los respectivos grupos representados y mandantes respecto de los resultados del acuerdo.

Los detalles de la transacción suelen quedar a discreción de los negociadores, quienes, en función de su experiencia y de sus intereses, tomarán los recaudos para preparar el acuerdo correctamente y, a la vez, reducirán al mínimo los riesgos asociados, evitando ser demasiado explícitos o implícitos sobre las condiciones. Rápidamente, la imprecisión puede convertirse en un problema durante la fase de

implementación (v. la próxima herramienta sobre *aclarar las condiciones de la transacción*). El arte de negociar recae en la habilidad del negociador de lograr el equilibrio adecuado al especificar las condiciones necesarias del acuerdo para la implementación satisfactoria y, a la vez, dejar de lado los aspectos más contenciosos con una importancia limitada en términos operacionales.



Aplicación de la herramienta

La colaboración en la redacción de las condiciones de un acuerdo depende, en gran medida, de la relación establecida entre las partes antes de la fase transaccional. Es posible que, en la fase preparatoria, el negociador desee crear un entorno propicio para el debate, como se describe a continuación:

- prepararse cuidadosamente para la reunión, seleccionando, por adelantado, temas de debate y aprovechando ámbitos de convergencia en la agenda de la reunión;
- interactuar previamente con partes interesadas clave sobre las condiciones del acuerdo propuesto y verificar la estructura de poder de la propia organización del negociador humanitario;
- comprender la estructura de poder de las contrapartes y de sus partes interesadas, y de las posibles responsabilidades personales e institucionales que puedan acarrear, así como evaluar los riesgos que conllevan las diversas condiciones de los intercambios propuestos (v. arriba);
- abordar la transacción como una oportunidad de diálogo, y no como un momento de resolución y arbitraje. Dado que la contraparte puede tomar la decisión en una fase posterior, es recomendable preparar y establecer la agenda de la reunión para sustentar el diálogo a fin de explorar opciones, en lugar de alcanzar un acuerdo final. La agenda de la reunión debe identificar los temas, proponer un procedimiento para el debate y fijar un proceso claro para avanzar en la implementación;

La predictibilidad y la capacidad de gestionar las expectativas son, sin duda, los mejores factores a la hora de determinar las probabilidades de éxito en negociaciones contenciosas, dado que posibilitan que las partes en la negociación y las partes interesadas comprendan y prevean la posición de su contraparte. El cambio de posición inesperado sobre un tema central en la mesa de negociación puede tener serios efectos negativos para la relación y para el proceso de negociación, incluso si el cambio favorece los intereses de la contraparte. La finalidad de la negociación sobre el terreno consiste más en mantener y profundizar relaciones que en procurar resultados específicos.

- Determinar el espacio común compartido, es decir, los puntos de flexibilidad frente a las líneas rojas, y tratar de generar un argumento para aclarar ambos a fin de que sirva como marco de debate para las condiciones del acuerdo;

- Centrarse principalmente en las personas concernidas (sentadas ante el escritorio, presentes en la sala o fuera de ella), evaluar su relación en cuanto a autoridad e influencia, e identificar a quienes desvían la atención de los responsables de tomar decisiones. El hecho de saber de antemano quiénes estarán presentes puede ayudar a planificar la reunión;
- Establecer confianza con las contrapartes desde el comienzo. Cuanto menos improvisada y más predecible sea la reunión transaccional, mayor confianza generará;
- Escuchar atentamente a las contrapartes y tomar en cuenta sus opiniones de manera explícita durante la elaboración de las condiciones de intercambio propuestas, aun si, al principio, puede ser difícil o ilógico integrar algunos de esos puntos. Prestar atención a su lenguaje corporal en ese momento particular; las expresiones físicas, las posturas y los gestos pueden dejar traslucir sentimientos opuestos y desalentar el diálogo;

- Dejar que las contrapartes tomen la iniciativa para encontrar un conjunto coherente de medidas y explicar sus opiniones o reservas sobre las condiciones del acuerdo propuestas. El sentido de apropiación conjunta respecto de los resultados de la reunión es más importante que los resultados en sí. Las condiciones del acuerdo siempre pueden modificarse. La falta de apropiación es difícil de corregir;
- Percibir activamente, un aspecto más importante que persuadir activamente. Elaborar una lista de los aspectos señalados por la otra parte y procurar comprenderlos desde la perspectiva de esa parte;
- Encontrar formas de presentar opciones, en lugar de soluciones para determinados problemas a fin de facilitar el diálogo sobre las ventajas y las desventajas de cada opción (p. ej., revisar y comparar el acceso por ríos o por aire, etc.);
- Mantener la transparencia acerca de las líneas rojas cuando es poco probable que se llegue a un acuerdo sobre algunas de esas opciones a fin de tratar de evitar que se generen expectativas incorrectas. No dudar en posponer un debate sobre una condición difícil y centrarse, en cambio, en temas convergentes para, luego, revisar los aspectos complejos, si es que siguen siendo pertinentes;
- Procurar la creación de un valor compartido antes de intentar reclamar beneficios a partir de las condiciones propuestas (p. ej., evitar mencionar: “¡Necesitamos tener acceso inmediato para salvar vidas! Usted tiene la obligación moral y jurídica de permitirnos acceder a las personas necesitadas”). En cambio, debe enfatizar el espacio común compartido identificado previamente y solicitar la opinión de las contrapartes sobre las disposiciones propuestas (“Queremos abordar juntos la crisis alimentaria que genera preocupación a todas las partes”);

- Formular siempre, al final de una reunión, un conjunto de medidas para avanzar en el debate o en la actividad operacional como parte de un plan de acción claro y permanente que integre las condiciones del intercambio acordadas hasta entonces, y transmitir la información de contacto de quienes participan en la implementación del acuerdo;
 - Agradecer a las contrapartes por su atención y consideración, y enfatizar el beneficio mutuo de la conversación, aun si no se plasma en un acuerdo.
- Estos puntos pueden resumirse en una lista de verificación sencilla:



LISTA DE VERIFICACIÓN PARA PREPARAR, CONDUCIR Y HACER SEGUIMIENTO DE UNA REUNIÓN DE TRANSACCIÓN	
Preparación para la reunión	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Comprendo lo que está en juego para todas las partes? - ¿Quiénes son las personas que participarán en la reunión? - ¿De dónde vendrán? - ¿Qué información tengo sobre ellas? - ¿Qué saben sobre mí las contrapartes? ¿Es esta información propicia para una reunión positiva? - ¿Qué debería esperar de la conversación? - ¿Cuáles son los puntos de convergencia y de divergencia entre las partes? - ¿Preparé una agenda para la reunión? - ¿Compartí esta agenda? - ¿Consideré en qué lugar se llevará a cabo la reunión? - ¿Consideré la hora específica (temprano/tarde durante el día) u otros elementos culturales? - ¿Hice una preparación, resumen y ensayo con mi intérprete-traductor (si lo hubiera)? - ¿Preparé una versión corta y otra extensa de mi presentación en caso de que la reunión no sea tan prolongada como esperaba? - ¿Preparé hechos/pruebas, tengo informes/análisis de respaldo? - ¿Conozco el protocolo?
Condiciones del acuerdo propuestas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las condiciones propuestas para nuestra actividad? - ¿Cuáles son las alternativas/opciones (límites) en términos de tiempo, geografía, prioridad, normas? - ¿Cuáles son los puntos sin flexibilidad y las líneas rojas en torno a estas opciones? - ¿Puedo construir un argumento en torno a los puntos flexibles frente a los no flexibles? - ¿Puedo formular beneficios para las contrapartes? - ¿Tengo preparado un plan de acción?

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA PREPARAR, CONDUCIR Y HACER SEGUIMIENTO DE UNA REUNIÓN DE TRANSACCIÓN	
Estructura de poder de las contrapartes	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quién está a cargo? - ¿A quién informarán los negociadores? - ¿Qué flexibilidad tendrán? - ¿Cómo perciben nuestras propias relaciones de poder (internas y externas a nuestra organización)? - ¿Cuáles son los límites esperados impuestos por poderes externos a la reunión? - ¿Tendrá efectos para las relaciones de poder el hecho de negociar sobre un tema en particular? Si así es, ¿de qué manera?
En la reunión	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quién está en la sala de reunión? - ¿Quién está hablando? - ¿Quiénes toman decisiones? - ¿Quiénes desvían los temas?
Lista de los puntos de las contrapartes	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Podemos enumerar los puntos mencionados por las contrapartes? - ¿Comprendemos estos puntos? - ¿Estábamos dispuestos a debatir sobre estos puntos en sus propios términos? - ¿Cómo fue mi/nuestro lenguaje corporal en esta situación?
Objetivos comunes compartidos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Podemos describir nuestros objetivos institucionales como objetivos comunes compartidos? - ¿Podemos integrar esta convergencia de normas, hechos u objetivos en nuestra posición? - ¿Fuimos capaces de plantear opciones para debatir cuando nos enfrentamos a la resistencia sobre las condiciones propuestas para el intercambio?
Acuerdo sobre las próximas etapas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Podemos presentar próximas etapas claras para avanzar? - ¿Cuáles son los resultados acordados de la reunión?

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Este módulo proporciona herramientas específicas cuya finalidad es ayudar a los negociadores humanitarios a generar un entorno propicio para sus transacciones. Dicho entorno depende de una serie de factores, tanto internos de la negociación como externos en lo referido a partes interesadas. Proporciona una lista de verificación breve para cerciorarse de que los factores clave se tengan en cuenta. Inevitablemente, el carácter propicio de un entorno de transacción es subjetivo. La finalidad de la herramienta es sensibilizar al negociador sobre un conjunto de cuestiones prácticas a fin de aumentar su certeza respecto de haber tomado todas las medidas posibles para mejorar las probabilidades de que la transacción alcance resultados satisfactorios.





HERRAMIENTA 7: ACLARAR LAS CONDICIONES DE LA TRANSACCIÓN

Este módulo se centra en las condiciones del acuerdo entre las partes en la negociación, y traslada nuestra atención desde la relación con la contraparte hacia el resultado de la negociación y su implementación. La contextualización adecuada del acuerdo es esencial para su concreción en entornos complejos, esclareciendo, desde el comienzo, los posibles obstáculos que harían difícil o imposible aplicar, cumplir o hacer cumplir algunos compromisos. La claridad del lenguaje es de particular ayuda para lograr una interpretación común de los compromisos de las partes en la negociación.

Si bien el grado de formalidad de un acuerdo puede tener un valor político significativo a corto plazo, concierne, principalmente, a posibles desacuerdos futuros sobre la interpretación de los compromisos de las partes. En caso de que haya opiniones divergentes en la etapa de implementación del acuerdo, un texto escrito ofrecerá un mejor respaldo que las instancias verbales para resolver la cuestión.

El éxito de todo proceso de negociación depende tanto de obtener un interés común entre las partes como la **viabilidad de las condiciones del acuerdo en su implementación**. Esta dimensión práctica puede ser de gran importancia para la organización, aunque también puede conllevar un costo para los negociadores de ambas partes, dado que la complejidad suele estar en los detalles. En ocasiones, los negociadores pueden tener un

interés común en dejar puntos ambiguos en las condiciones del acuerdo para conseguir el éxito de la negociación y transferir los riesgos de malentendidos a los responsables de implementar el acuerdo. Por lo tanto, es importante tener en cuenta los intereses de las partes tanto para

alcanzar como para implementar un acuerdo y, a la vez, reducir al mínimo la presión sobre los implementadores para encontrar soluciones prácticas.

Sobre la viabilidad de alcanzar un acuerdo en el terreno:

EJEMPLO

Presión política sobre el Gobierno para abrir las cárceles a observadores internacionales

El Gobierno federal del país A está bajo una creciente presión por parte de los patrocinadores de terceros Estados para abrir las cárceles con el objetivo de permitir las visitas de observadores internacionales debido a las denuncias de malos tratos. Las cárceles están en manos de autoridades provinciales que tienen poco que ganar con la exposición de prácticas ilícitas en su región. El ministro federal del Interior firma un acuerdo en presencia de los representantes de alto nivel de la Red Internacional de Observadores, un grupo de observadores de reconocimiento internacional, con el propósito de tener pleno acceso a todas las cárceles. Sin embargo, los miembros de la Red Internacional de Observadores no pueden iniciar su programa de visitas debido a inconvenientes técnicos en el terreno. Aunque la negociación se considera satisfactoria, la estructura federal del Gobierno y la falta de control sobre el sistema penitenciario del Gobierno central obstaculizaron la implementación del acuerdo. El Gobierno federal atribuye las dificultades a las autoridades locales y puede procrastinar la implementación del acuerdo, una posibilidad que debería ser ponderada frente al deseo de los negociadores de alcanzar un acuerdo en la fase transaccional.



Sobre la importancia de incluir y consultar a los responsables de implementar el acuerdo:

EJEMPLO

Crisis sanitaria en lugares alejados

Se propaga una epidemia de cólera entre las poblaciones desplazadas en las zonas pantanosas de un distrito alejado del país A. Salud para Todos —una ONG internacional de salud— acordó con la ministra de Salud del país A que proporcionaría todas las vacunas necesarias a las clínicas de los distritos afectados durante las siguientes dos semanas. A los efectos de mantener los requisitos de la cadena de frío —refrigeración por control de temperatura—, Salud para Todos prevé realizar entregas aéreas para llevar sus vacunas a la región. Sin embargo, puesto que la temporada de lluvias está por llegar, es poco probable que las pistas de aterrizaje estén disponibles para recibir las entregas aéreas en aviones de ala fija, lo que encarecería el costo de esas entregas, debido a la necesidad de utilizar helicópteros. Salud para Todos no cuenta con presupuesto para alquiler de helicópteros. En consecuencia, el hecho de alcanzar un acuerdo sobre las entregas aéreas es de mínima utilidad si los encargados de la logística aérea y los planificadores administrativos de la ONG no son parte de la negociación para establecer los parámetros viables de un acuerdo.



Sobre la importancia de evaluar los efectos sociales y de desarrollo de un acuerdo:

EJEMPLO

Grupos armados no estatales se comprometen a abstenerse de reclutar niños en las poblaciones desplazadas

El Comité Contra el Reclutamiento de Niños, una ONG internacional, negocia la desmovilización de combatientes menores de 18 años de edad en un distrito alejado en el país A. La ONG organizó un evento público en una capital regional para la firma de un compromiso por parte del grupo armado activo en el distrito a cambio del cual las familias de los niños desmovilizados recibirían material educativo para sus hijos. Aunque la cobertura de los medios de comunicación sobre los compromisos acordados mejoró la función y el perfil internacional de la ONG en la lucha contra el reclutamiento infantil y contribuyó a la imagen pública del grupo armado, muchos de los menores en cuestión en el distrito afectado —especialmente, niñas— se opusieron a su desmovilización con el argumento de sentir más seguridad con el grupo armado que viviendo en el entorno de indigencia y caos de los campamentos de personas en situación de desplazamiento, donde existe un creciente número de abusos. El programa de desmovilización falló, y los padres se quejaban de que sus hijos no tenían clases en los campamentos.

La presión sobre el Comité Contra el Reclutamiento de Niños para sumar compromisos en pro de la desmovilización infantil superó la interpretación de las consecuencias sociales y de desarrollo de esa actividad en la comunidad en este distrito, ámbito donde el Comité tiene escasa experiencia. El mandato del negociador pudo haber sido malinterpretado por centrarse solo en los compromisos de desmovilización y no necesariamente sobre las consecuencias de la desmovilización en las personas en cuestión y sus familias.

Como se mencionó al comienzo de este módulo, la calidad de un acuerdo negociado reside, principalmente, en la claridad de las condiciones y en su resiliencia en la fase de implementación, a pesar de las circunstancias cambiantes. Un acuerdo de calidad aporta un claro conjunto de responsabilidades, así como de normas y objetivos comunes, y un procedimiento conjunto para lograr la implementación adecuada del acuerdo, mediante el establecimiento de un marco destinado a la operación humanitaria.

En principio, las condiciones de un acuerdo se establecen correctamente cuando:

1. están **expresadas claramente** de una manera y en un lenguaje que ambas partes puedan comprender y con el que puedan identificarse;
2. **definen llanamente las funciones y las tareas esperadas de las partes** al abordar el objeto de la negociación según lo requieran las circunstancias;

3. **reconocen el carácter recíproco e interdependiente de los compromisos**, en particular, la mecánica secuencial de las tareas (es decir, el orden en que deberían realizarse esas tareas y la naturaleza condicional de tareas específicas);

4. **establecen un proceso para gestionar posibles divergencias de opiniones** sobre la implementación del acuerdo a fin de preservar el espíritu del acuerdo y apoyar su ejecución a pesar de las circunstancias cambiantes;

5. **reconocen la relación de poder intrínseca entre las partes** para adecuar los respectivos niveles de responsabilidad en el proceso de implementación.

Aplicación de la herramienta

Estos criterios no son, en modo alguno, normas objetivas para el éxito de una transacción. En cambio, proporcionan una serie de medidas que los negociadores pueden usar a fin de evaluar las condiciones de intercambio propuestas para una transacción y de mejorar la resiliencia del acuerdo final.

EJEMPLO

Negociar el acceso a un campamento de personas en situación de desplazamiento bajo el control de una milicia armada

La ONG internacional Alimentos Sin Fronteras procura acceder a un campamento de personas en situación de desplazamiento controlado por una milicia armada bajo la supervisión del ejército estatal del país A. Alimentos Sin Fronteras negoció el acceso al campamento durante varias semanas con el liderazgo de la milicia armada y el comandante en la capital que controla las actividades de la región. En los últimos días, las partes —Alimentos Sin Fronteras, el comandante del ejército, el representante militar en la capital— están listos para organizar un convoy de camiones que transporten asistencia de la ONG al campamento de personas en situación de desplazamiento. Los representantes de las partes participan en una reunión en la capital. ¿Cuáles deberían ser las condiciones propuestas de la transacción?

El siguiente es un cuadro propuesto para analizar la aplicación de los criterios:

CRITERIOS	CONDICIONES ADECUADAS
<p>1. Expresar claramente los compromisos asumidos por las partes</p>	<p>Las condiciones propuestas de Alimentos Sin Fronteras deben incluir los elementos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - número de camiones; - descripción del cargamento; - cronograma de las acciones; - rutas predefinidas; - perfiles y nombres de los conductores; - detalles de las modalidades de distribución; - definición de la población objetivo. <p><u>A cambio de:</u></p> <p>El compromiso de la milicia armada y del ejército para las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - estipular la ruta y el tiempo de acceso en un mapa del territorio bajo su control; - garantizar el trayecto seguro y la seguridad del personal; - especificar las modalidades de cruce de los puestos de control al mando de la milicia; - abstenerse de interferir; - detallar las partes responsables en el terreno (nombres y números de teléfono).

CRITERIOS	CONDICIONES ADECUADAS	
<p>2. Definir las funciones y las tareas de las partes</p>	<p>Las contrapartes organizan sus interacciones en función de las circunstancias.</p>	
<p>3. Reconocer su vínculo según lo requerido por las circunstancias</p>	<p>Tareas de Alimentos Sin Fronteras:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alimentos Sin Fronteras enviará una notificación sobre el número de camiones, el cargamento, las fechas y la ruta el primer día. 3. Alimentos Sin Fronteras confirmará el día y la hora del convoy con el comandante local un día antes de la operación. 5. En la mañana del convoy, el conductor principal llamará al comandante local, anunciará la entrada del convoy en el territorio y confirmará la ruta. 7. El convoy cruzará los puestos de control y procederá a prestar asistencia. 9. El convoy abandonará el campamento por la misma ruta o según lo acordado con el comandante local. 	<p>Tareas del ejército/de la milicia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Recibirá la notificación, comunicará la información en el terreno y dará la autorización dentro de los siguientes cuatro días. 4. El comandante local confirmará dentro de las tres horas que el convoy puede proceder. 6. El comandante local informará a los puestos de control. 8. El comandante local estará presente en el sitio de entrega y observará sin interferir.

CRITERIOS	CONDICIONES ADECUADAS
4. Establecer un proceso para gestionar una posible divergencia	<p>Las partes acuerdan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - una comunicación directa con personas de autoridad en caso de divergencia durante la operación; - un proceso práctico de resolución conforme a las circunstancias para garantizar: a) la seguridad del personal de Alimentos Sin Fronteras, y b) la implementación de la operación; y - en caso de divergencia continua, suspender la operación sin escaladas ni declaraciones adicionales y convocar una reunión de las partes para debatir sobre los hechos y las posibles soluciones.
5. Reconocer las relaciones de poder en el terreno y el grado pertinente de responsabilidad	<p>El ejército y las milicias armadas acuerdan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - garantizar la protección y la seguridad de la operación durante todo el período; - asegurar que todos los miembros de la milicia que operan a lo largo de la ruta del convoy estén al tanto de esta operación y de la autorización de Alimentos Sin Fronteras para actuar sin interferencias; y - asumir toda la responsabilidad en caso de un incidente de seguridad que implique a la milicia o a otras partes. <p>Alimentos Sin Fronteras acuerda lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - asegurar el estricto carácter neutral e imparcial de su prestación de asistencia; y - asegurar que su personal y los conductores contratados no participen en actividades que no estén relacionadas con el transporte y la distribución de asistencia humanitaria.

Para los negociadores experimentados, los ejemplos mencionados pueden parecer simplistas o demasiado formales. No obstante, el propósito consiste en llamar la atención de todos los negociadores sobre la importancia de un conjunto claro de tareas asignadas y sincronizadas entre las partes

fundamentales de las transacciones. Aunque las partes desearían evitar mayores tensiones en la negociación, un mínimo de predictibilidad resulta esencial para la implementación del acuerdo, especialmente en circunstancias tensas y cambiantes.

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Este segmento proporciona una lista de criterios sencillos para asegurar la claridad de la transacción y la viabilidad de la implementación. Considera los riesgos asociados a una negociación exitosa sin un plan de implementación adecuado debido a que los negociadores de ambas partes crearon o mantuvieron ambigüedades en las condiciones del acuerdo como forma de trasladar el riesgo de malentendidos a los responsables de la implementación del acuerdo en el terreno. En lugar de forzar el tratamiento de todos los puntos complicados en el acuerdo negociado, recomienda establecer un proceso para la gestión de malentendidos y de discrepancias durante la fase de implementación del acuerdo, dado que son inevitables y deben abordarse con determinación, en particular, en entornos conflictivos complejos y fragmentados.

En términos generales, los negociadores humanitarios siempre deben tener en cuenta que la relación de poder entre las partes seguirá siendo un factor esencial de la fase de implementación. El acuerdo tiende a poner a ambas partes en pie de igualdad. Los negociadores humanitarios deben estar atentos a las oportunidades para integrar medidas de mitigación en sus tácticas de implementación, en caso de que las contrapartes decidan complicar, sin motivo, la implementación del acuerdo. El negociador siempre debe recordar que estas negociaciones se producen en un entorno conflictivo. La contraparte tratará de mantener una posición dominante respecto de las actividades de las organizaciones humanitarias en la zona ya que, desde su perspectiva, una estrategia acertada es una táctica bélica y una postura política. Las organizaciones humanitarias deben prever que, tarde o temprano, el conflicto entre las partes por el control del poder cambiará, a pesar de su acuerdo y de su espíritu de colaboración. Sin embargo, las dificultades no impiden que los negociadores humanitarios procuren renegociar el acuerdo o aclarar el marco de implementación.



HERRAMIENTA 8: ABORDAR LOS ELEMENTOS HUMANOS DE LA TRANSACCIÓN

En la fase transaccional de una negociación suele ejercerse, por defecto, una presión considerable en las partes. Es habitual que haya frustración ante la situación de conflicto o los intereses contrapuestos de las partes. No se deben subestimar las dimensiones humanas de la fase transaccional, que pueden hacer fracasar una reunión fácilmente, pero que, gestionadas de manera adecuada, siguen siendo secundarias para el resultado de la negociación. El objetivo de considerar estos elementos es contener las emociones de las partes para que la negociación siga su curso.

En este contexto, el negociador debe ser capaz de interpretar la situación en sus respectivos contextos humanos, culturales y sociales, y de adaptar su actitud en consonancia. El objetivo es reducir las tensiones y contribuir a una experiencia positiva en el lugar de reunión. La capacidad de interpretar la situación y de responder activamente al comportamiento de las contrapartes es una aptitud importante para los negociadores. Si bien expresar una

sensación de frustración o, incluso, de indignación, en algunas situaciones, puede resultar beneficioso para el debate, el negociador humanitario debe ser estratégico y deliberado respecto del momento y de la forma en que expresa sus sentimientos. Es posible transmitir ese descontento solo si el negociador también tiene la capacidad de reducir las tensiones y recuperar una actitud positiva en el diálogo.

De similar manera, es importante distinguir el comportamiento asertivo (que puede ayudar a comunicar una posición mediante un razonamiento expuesto de forma contundente y, a la vez, ser respetuoso de las opiniones de la otra parte) del comportamiento agresivo (que busca imponer una posición por encima de las opiniones de la otra parte apelando a una emoción —orgullo, ira, tristeza, piedad— o mediante actos o palabras irrespetuosos). Ambos deben ser interpretados en su contexto cultural, dado que la percepción del receptor es determinante. En contextos multiculturales, un

gesto de humor o de familiaridad bienintencionado, por ejemplo, puede interpretarse como particularmente agresivo o irrespetuoso.

La asertividad puede ser útil para proyectar lo siguiente:

- la misión y los objetivos de la organización;

- las normas y los resultados esperados de una operación;
- el conocimiento sobre la gravedad de la situación;
- un sentido de compromiso y seriedad de la organización.

EJEMPLO

Explotación sexual de menores no acompañados en un campamento de tránsito para migrantes

La declaración del negociador de Defensa de Niños, una ONG internacional, en la mesa de negociación con las autoridades del campamento de refugiados, establece lo siguiente:

“Nosotros, Defensa de Niños, estamos particularmente preocupados con la situación de los niños no acompañados en el campamento. Creemos que es parte de su responsabilidad, como autoridad del campamento, velar por la protección de estos niños vulnerables, especialmente en vista de su falta de acceso a las oportunidades educativas. Comprendemos que, debido a últimos ingresos de personas al campamento, puede resultar difícil supervisar la situación. Sin embargo, el bienestar de las personas debe ser prioritario en estas circunstancias trágicas. Hemos observado numerosos casos de abuso sexual y tráfico de personas sobre los cuales les alertamos hace unas semanas. Esta situación está muy por debajo de las normas aplicables y exige tomar medidas de manera urgente. Por pedido de algunos de nuestros donantes, estamos aquí para debatir la situación y ver cómo podemos ayudar a encontrar soluciones prácticas para esos niños y evitar futuros abusos”.

En este contexto, la asertividad no consiste en denunciar, imponer o rechazar una posición. Se trata, en cambio, de tomar como base la autoridad y la responsabilidad de las contrapartes, reconociendo sus esfuerzos y respetando su posición social sobre la cual deseamos crear una intervención.

La agresividad puede socavar nuestra posición por las siguientes razones:

- impone valores, objetivos, normas e identidad a través de la influencia emocional;
- el marco de la influencia emocional puede incluir ira, sarcasmo, humor, temor, amenazas, culpa, etc.;

- desvía los esfuerzos de generar empatía para llegar a una interpretación común;
- puede entenderse como la pérdida de control sobre un tema, lo que implica que el negociador no tiene confianza o carece de autoridad real;
- es esencialmente irrespetuosa y puede generar una escalada de tensión;
- afecta negativamente la relación de confianza a largo plazo.

Por ejemplo, podemos observar la agresividad en el mismo contexto que se planteó antes:



EJEMPLO

La declaración del negociador de Defensa de Niños en la mesa de negociación con las autoridades del campamento de refugiados establece lo siguiente:

“La situación es absolutamente inaceptable. Nosotros, desde Defensa de Niños, hemos quedado conmocionados al oír horribles historias sobre prostitución infantil en el campamento, donde los niños indefensos de 8 años de edad son violados en reiteradas ocasiones por hombres mayores en el campamento. Su falta de voluntad para abordar este tema al negarse a crear zonas protegidas con el debido acceso a la educación es intolerable. Estamos profundamente preocupados por la situación. En la sede central, se está debatiendo con el Ministerio de Asuntos Exteriores para tratar estas violaciones permanentes de los derechos humanos que sufren los niños en su país. Con la llegada de nuevos niños al campamento, no podemos permitir que continúe esa situación caótica. Prepararemos una respuesta adecuada para proteger a los niños inmediatamente. Esperamos que la autoridad del campamento nos conceda pleno acceso y nos proporcione la asistencia necesaria”.

Ambas declaraciones describen una misma situación. La primera intenta transmitir un mensaje contundente, pero racional, mientras que la segunda procura aprovechar la ira, la culpa y el miedo, en lugar de razonar con la contraparte. Según la relación de poder que exista entre las partes en la negociación, una posición agresiva de la parte más débil probablemente genere una escalada de tensión de la parte dominante, dado que la agresividad será

interpretada como un desafío a la dinámica de poder, incluso antes de que se consideren los temas en cuestión. Por el contrario, la agresividad de la parte dominante es una expresión de poder y de frustración en la relación. Incluso si no genera una escalada de tensión, indudablemente socavará la confianza que pueda tener la contraparte en la interpretación común de la situación. En ese caso, la única opción es procurar la reducción de las tensiones.

Aplicación de la herramienta

El propósito de incluir el elemento humano en la preparación es centrarse en encontrar el equilibrio correcto entre emoción y argumentos racionales en la mesa de negociación. Este segmento se centra especialmente en cómo reducir las tensiones con la contraparte cuando esta última carga de emociones la negociación hasta el

punto de paralizar el proceso. La reducción de las tensiones consiste en gestionar las emociones negativas y restablecer un marco racional para interactuar en un debate. Existen numerosas etapas sucesivas para reducir las tensiones en una reunión.

EJEMPLO

Reunión con el comandante militar de un campamento de detención con motivo de las denuncias de malos tratos recibidos por los detenidos

Sorprendido por algunas denuncias que formularon los representantes de la Red Internacional de Observadores, el comandante del campamento militar de detención de presuntos elementos terroristas sostiene con vehemencia lo siguiente:

- “Estas denuncias son puras mentiras”.
- “Nadie debería creer en esos asesinos”.
- “No son humanos, decapitaron a mujeres y niños en las aldeas”.
- “Quienes crean en ellos respaldan a terroristas”.
- “Los extranjeros no tienen idea de lo que ha soportado la población a manos de esos monstruos”.
- “Este es el momento de mostrar quién está a cargo y quién tiene el control”.
- “Ustedes, extranjeros, no pueden hacer nada al respecto”.

La siguiente es una serie de etapas sugeridas para ese comportamiento de tensión creciente:

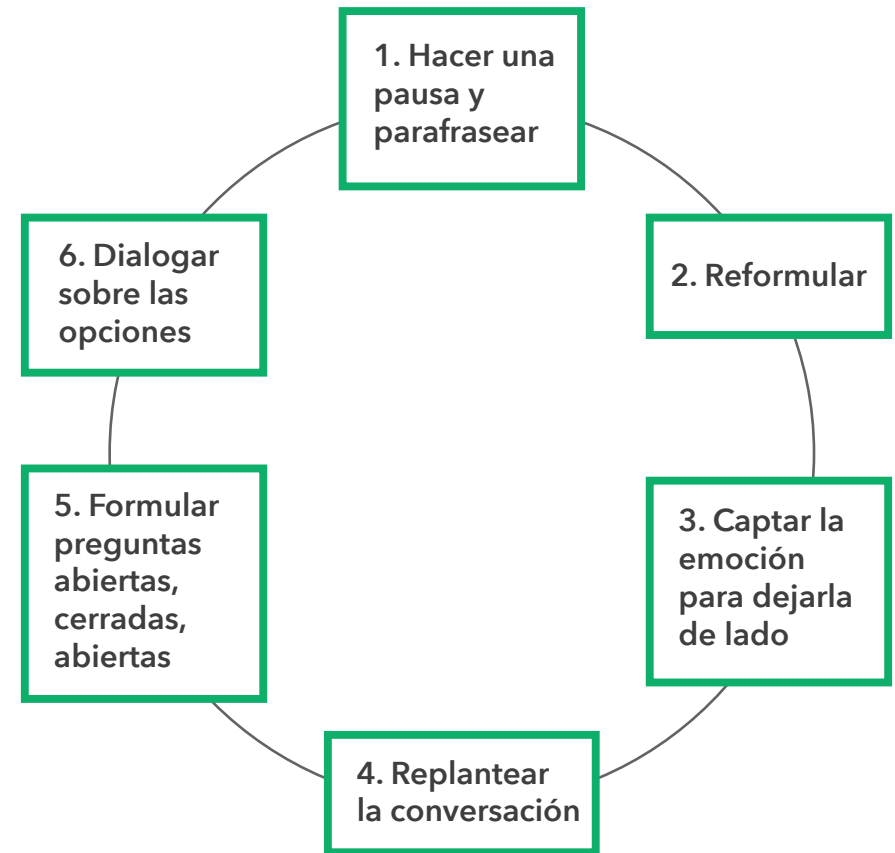


Figura 8: Modelo inspirado en el trabajo del Grupo AND, agencia de negociadores (París)

Hacer una pausa en la conversación y reconocer la emoción sin involucrarse emocionalmente

Es importante recuperar cierto grado de control en la conversación. La intensificación de la conversación obedece a la intención de la contraparte de utilizar la tensión emocional como herramienta para enmarcar el intercambio con la expectativa de obtener, a cambio, una respuesta más enérgica. Al hacer una pausa en la conversación (de hasta siete segundos, según la cultura), la parte más débil o agredida tiene la oportunidad de neutralizar fácilmente un proceso de aumento de tensiones, utilizándolo como método, y comenzar a abordar la emoción.

La agresividad está compuesta de emociones. La escala de tensión cargada de agresividad está dirigida a los receptores emocionales de la otra parte. Es importante responder verbalmente a esta emoción, reconocerla usando palabras, en lugar de lenguaje no verbal (p. ej., estar molesto, enojado, temeroso, desdeñoso, etc.) y comenzar un proceso de reducción de las tensiones.

En el caso mencionado anteriormente, el negociador humanitario podría decir lo siguiente:

"Lo escucho."

"Escucho sus sospechas."

"En efecto, me enteré de la violencia en las aldeas."

Etc.

No se trata de participar en una ofensa emocional, sino de reconocer el hecho de que se utilizaron emociones para expresar un mensaje. Es importante prestar atención para no decir: "Comprendo su posición, su situación". Una emoción no es algo que alguien pueda "compre-

der", sino que solo puede "sentirse". La finalidad de una declaración agresiva es hacer que la otra parte "sienta" la emoción. Si la parte que es objeto de la agresividad —en este caso, los representantes de la Red Internacional de Observadores— usan la palabra "comprender", pueden fracasar en su intento por reducir las tensiones en la conversación y, en cambio, generar un mayor grado de agresividad de la otra parte para, en efecto, hacer "sentir" la emoción. El negociador debe permanecer neutral y evitar involucrarse en la declaración emocional del agresor. "Lo escucho" ayuda a reducir las tensiones reconociendo la emoción sin involucrarse en ella. En cambio, si las emociones fueran positivas y acordes a la posición de los participantes que reciben la carga emocional —p. ej., si el comandante del campamento expresara indignación al ser confrontado con denuncias de malos tratos—, los negociadores humanitarios podrían apelar a esas emociones y decir que comprenden su reacción.

Reformular la declaración emocional para poder tratar el tema central

La siguiente etapa consiste en separar el tema en cuestión de la emoción y llevar a la contraparte a un espacio de diálogo y, en última instancia, a un proceso de distensión.

En el caso antes mencionado, el negociador podría decir lo siguiente:

- *"Es muy probable que estemos desinformados si no tenemos acceso a toda la información. ¿Estoy en lo cierto?"*
- *"Venimos de muy lejos, así que, podemos necesitar tiempo para comprender qué sucede. ¿Estoy en lo cierto?"*
- *"Necesitamos encontrar formas de prevenir abusos en la aldea. ¿Está de acuerdo?"*

El objetivo es reemplazar la táctica de escalada de tensión con una táctica de consentimiento, que apunta a definir un espacio de acuerdo sobre algunos aspectos fácticos mencionados antes y sustituir razonamientos claros y de sentido común por la emoción. La incorporación de una pregunta ayudará a obtener el consentimiento de la contraparte, que puede continuar centrada en las emociones, pero que bien puede estar interesada en ver el desenlace de la situación.

ETAPA

3

Captar la emoción para dejarla de lado

La siguiente etapa consiste en dejar de lado la emoción y abrir una alternativa para un nuevo diálogo y una posible colaboración.

En el caso mencionado anteriormente, el negociador podría decir lo siguiente:

“Me doy cuenta de que usted tiene sospechas acerca de lo que planteamos. Necesitamos encontrar una manera de tratar estos temas y de trabajar en conjunto. No estamos aquí para causar problemas, sino para encontrar soluciones.”

ETAPA

4

Replantear la conversación

La siguiente etapa consiste en replantear la conversación sin la emoción, ofreciendo a la contraparte la oportunidad de expresar sus preocupaciones de manera pragmática.

En el caso mencionado, el negociador podría decir lo siguiente:

“¿Cómo podemos trabajar en conjunto para que la información que le aportamos sea de calidad y pertinente? Estamos aquí para trabajar con las autoridades a fin de mejorar el trato que reciben los detenidos. ¿Podemos encontrar formas de abordar juntos algunos de los temas que planteamos?”

ETAPA

5

Formular una serie de preguntas abiertas, cerradas, abiertas

La próxima etapa consiste en dejar que la contraparte identifique opciones como una serie de posibilidades para reiniciar la conversación a través de una secuencia de preguntas abiertas, cerradas y abiertas. Las respuestas a esas preguntas no son todavía opciones que se deban negociar, sino, más bien, opciones para ayudar a racionalizar los temas desde la perspectiva de la contraparte, lejos de la emoción original.

En el caso mencionado, el negociador podría decir lo siguiente:

Pregunta abierta: *¿Cómo sugeriría que encaremos este riesgo de desinformación?*

¿De qué manera podemos generar confianza en nuestro trabajo?

Respuesta: Sugiero las opciones A, B, C, D, etc.

Pregunta cerrada: *¿Hay otras posibilidades?*

Respuesta: No. (Si la respuesta es afirmativa, formule, otra vez, una pregunta abierta: ¿Cuáles?)

Pregunta abierta: *En caso de elegir la opción ‘C,’ ¿cómo desearía proceder?*

En caso de elegir la opción ‘D,’ ¿cómo imagina que deberíamos proceder?

Respuesta: *De tal o cual manera.*

Establecer las condiciones del debate en torno a una o varias de estas propuestas

Como etapa final del proceso de distensión, pueden restablecerse las condiciones del diálogo en torno a los aspectos más favorables de las opciones propuestas, de manera que la conversación pueda iniciarse sobre una base nueva, no emocional.

Según el entorno cultural, es posible **abstenerse de pedir disculpas** por su posición o por las posiciones tomadas anteriormente durante el proceso de distensión, dado que este enfoque promueve el uso de las emociones durante la negociación. Es posible que corresponda pedir disculpas, pero estas deberían ser parte de un diálogo normal si no son objeto del intercambio.

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Este segmento proporciona una herramienta sencilla para abordar el elemento humano de la negociación. En particular, reconoce que las emociones pueden convertirse fácilmente en una desventaja en la mesa de negociación si no son gestionadas y transmitidas de manera adecuada. Este segmento aporta una distinción entre asertividad y agresividad. Además, ofrece un protocolo para la reducción de tensiones en una reunión con etapas claras a modo de “medidas de emergencia” si las emociones se descontrolan durante una conversación. Sin caer en frases hechas, el negociador debe estar preparado para usarlas como secuencia o enfoque de etapas específicas. El objetivo es encapsular la emoción de la contraparte y encontrar una forma de hacer que la reunión vuelva a ser productiva.





2 | Equipo de apoyo del negociador

Función y tareas del equipo de apoyo del negociador



Introducción

OBJETIVO DE ESTA SECCIÓN

El objetivo de esta sección es proporcionar un marco para que los colegas del negociador sobre el terreno ayuden y presten apoyo en la elaboración de estrategias y tácticas de negociación.

En la comunidad humanitaria, la negociación sobre el terreno se entiende como una tarea relacional que atañe al negociador humanitario y a su(s) contraparte(s) en la búsqueda de fundamentos comunes para asegurar la prestación de asistencia esencial y la protección de las poblaciones necesitadas. Los profesionales de la negociación consideran que el carácter relacional de esta actividad es un elemento central a la hora de generar confianza entre las organizaciones y las personas en situaciones de conflicto armado y de violencia. Sobre la base de su relación personal, los negociadores de ambas partes pueden esclarecer sus intereses en común para que avance el proceso de negociación.

Las negociaciones humanitarias se realizan en equipo, integrado por el negociador —que encabeza la interacción con la contraparte—, el equipo de apoyo a la negociación —que ayuda con la reflexión crítica sobre el proceso de orientación— y el mandante —que encuadra el proceso en las políticas y los valores institucionales—.

Uno de los efectos secundarios de la personalización de las relaciones es que los negociadores involucrados personalmente suelen tomar las decisiones sobre la orientación del proceso de negociación. Las negociaciones humanitarias pueden volverse acuerdos privados muy fácilmente si el proceso no se integra en una iniciativa profesional y crítica, dado que la gama de intereses y las cuestiones en juego suelen tener una mayor amplitud y alcance que los previstos por las personas en sus relaciones indi-

viduales. Esto se debe a que la situación general tiene consecuencias considerables para la vida y la dignidad de miles de personas, así como para la reputación, la seguridad y la protección de toda la organización.

Aunque el carácter **personal**, **contextual** y **confidencial** de la negociación humanitaria sigue siendo un elemento central para el éxito de un proceso de negociación, estas iniciativas deben estar enmarcadas en los valores y las políticas de las organizaciones, así como en la supervisión requerida de los mandos jerárquicos a fin de asegurar el apoyo y aval adecuados de la organización. Entre esos dos extremos —la debida autonomía otorgada al negociador principal y la necesidad de enmarcar el proceso de negociación en las políticas de la organización— se ubica la función del equipo de apoyo, que actúa junto con el negociador para generar confianza a través del esfuerzo en equipo, más que en solitario. Dichas funciones, como se presentan en esta sección, no están diseñadas para vulnerar la autonomía

del negociador humanitario, sino para enriquecer su proceso de planificación mediante una deliberación crítica con los miembros del equipo de negociación y su jerarquía. El negociador es parte del equipo y las tareas descritas en esta sección corresponden también a los demás miembros del equipo. En la práctica, el equipo se compone de profesionales que pueden desempeñar varias funciones —negociador, miembro del equipo de apoyo y mandante— en procesos separados y simultáneos, en un contexto dado. Esta distribución de funciones reduce el riesgo de los negociadores que no toman la suficiente distancia de la situación y desean alcanzar un acuerdo a toda costa. También puede facilitar la aceptación y la implementación del acuerdo de manera interna, propiciando el sentido de apropiación del proceso entre los miembros del equipo, quienes deberán implementar el acuerdo alcanzado.

El modelo de trabajo en equipo es una manera eficaz para que los profesionales que trabajan en solitario conserven su auto-

nomía como negociadores sobre el terreno y, a la vez, tomen decisiones responsables y profesionales para abrir un espacio de colaboración entre ellos en el proceso de planificación de la negociación. La deliberación con

el equipo de apoyo tiene por finalidad mantener el espacio crítico requerido para definir y revisar regularmente los objetivos del proceso de negociación, así como para fundamentar la elaboración del plan táctico (v. la figura 1).

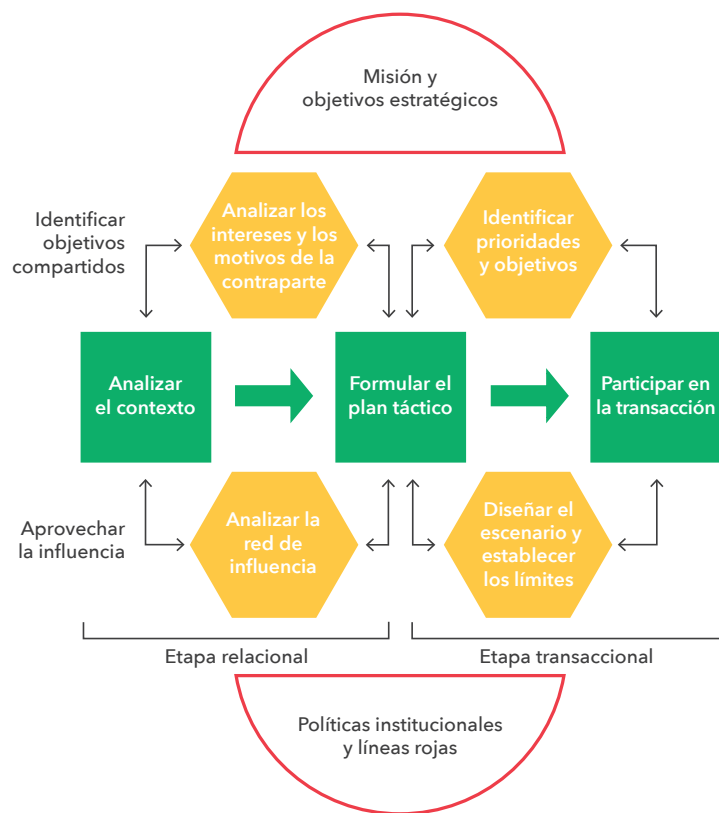


Figura 1: Matriz de Naivasha: fundamentar la elaboración de un plan táctico de negociación

Esas deliberaciones incumben principalmente al negociador humanitario, que es responsable de conducir el proceso de negociación (sección **verde**), así como a los miembros del equipo y a otros colegas cercanos. El proceso de diligencia debida entre los profesionales supone el intercambio de opiniones sobre posiciones críticas en las que las emociones, la frustración y el estrés pueden desempeñar un papel perjudicial. Esta práctica también ofrece al mandante —el mando jerárquico de la organización— la certeza de que las decisiones tácticas se realizan de manera deliberada, es decir, teniendo en cuenta diferentes opciones y perspectivas.

En esta sección, se analizará sucesivamente un conjunto de herramientas propuestas con las siguientes finalidades:

1. analizar la posición, el razonamiento y los valores de la contraparte sobre el objeto de la negociación;
2. identificar prioridades y objetivos específicos del proceso de negociación;
3. diseñar escenarios, límites y líneas rojas para encuadrar el proceso de negociación;
4. evaluar la red de actores que pueden influir en la posición de las contrapartes.

Estas herramientas prácticas sirven como elementos de referencia para guiar los debates internos entre los negociadores sobre el terreno y el equipo de negociación.

Módulo A: Analizar los intereses y los motivos de la contraparte

INTRODUCCIÓN

La finalidad de este segmento es analizar los razonamientos y motivos subyacentes de la contraparte que pueden explicar su posición en un proceso de negociación. Este análisis se basa en la

evaluación del contexto político, social y humanitario.

Tanto el análisis de la posición de la(s) contraparte(s) como las interpretaciones y percepciones del grupo

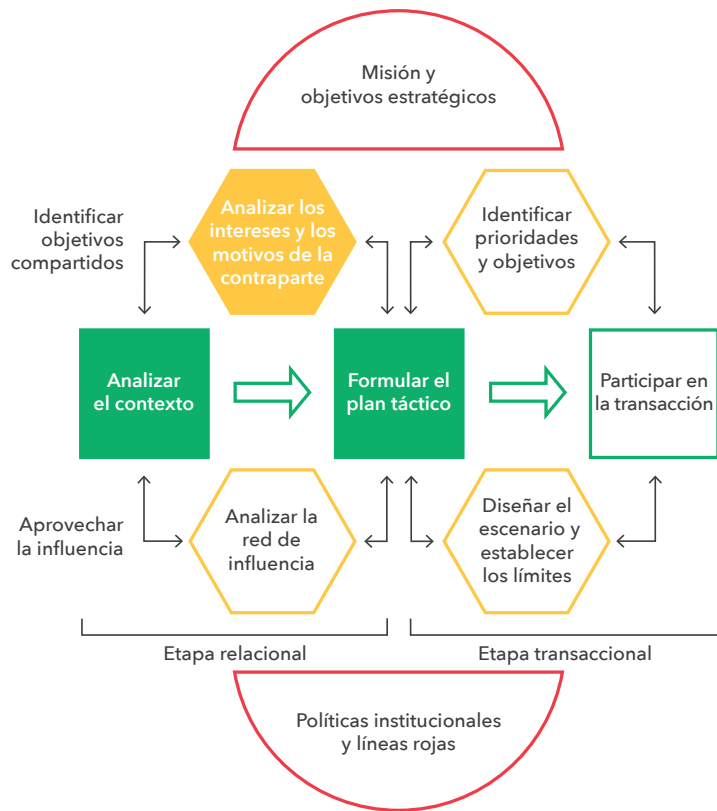


Figura 2: El análisis de los intereses y motivos fundamenta tanto el análisis de contexto como la elaboración del plan táctico

representado por la contraparte fundamentarán la formulación de la posición de la organización humanitaria y facilitará el diseño del plan táctico por parte del equipo de negociación (v. en el próximo módulo, "Módulo B: Identificar prioridades y objetivos propios"). Ayudarán a identificar los puntos de convergencia y de divergencia entre las posiciones de

las partes relativas a una negociación específica. Esta evaluación fundamentará mejor el tipo de negociación que se prevé —política, profesional o técnica— y la selección de las aptitudes requeridas —aptitudes de conciliación, de generación de consenso o habilidades técnicas específicas— (v. la sección verde, "Plan táctico y tipología de negociación").

HERRAMIENTA 9: ANALIZAR LA POSICIÓN DE LA CONTRAPARTE

Un proceso de negociación supone, desde el comienzo, diversos puntos de convergencia y divergencia entre las partes, algunos de los cuales pueden ser explícitos, y otros, implícitos. A fin de prepararse para el proceso de negociación, el negociador humanitario debe establecer su plan táctico sobre una interpretación sólida de la posición y de la perspectiva de la contraparte acerca de un tema determinado y en un contexto dado. La finalidad de esta evaluación preliminar es comprender el marco de la posición de la contraparte de manera holística y objetiva. El objetivo consiste en evitar centrarse de forma anticipada en los puntos

de divergencia y tratar de identificar el razonamiento y los motivos internos de la contraparte, especialmente en lo que se refiere a pérdidas, temores y reclamos, dado que dichos elementos son importantes catalizadores de posiciones en las negociaciones sobre el terreno.

Sobre la base de la información recopilada en el análisis de contexto, las principales preguntas, por ende, son las siguientes:

1. **¿CUÁL es la posición de la contraparte** (explícita o implícita) sobre las cuestiones específicas? ¿Qué quiere la otra parte? ¿En qué condiciones?

2. **¿CÓMO** llegó la contraparte a esa posición? (Es decir, cuál es la lógica o el razonamiento que explica la posición). ¿Cómo se presenta el razonamiento en el contexto de la negociación a través del uso de articulaciones lógicas (p. ej., *a priori, a fortiori, a contrario*), del recurso de razonamientos profesionales (p. ej., *legalidad, responsabilidad, seguridad nacional*) o del uso de códigos militares (p. ej., *necesidad militar, principio de proporcionalidad*)? ¿Hay consenso en torno a este razonamiento?

3. **¿POR QUÉ** adopta esa posición la contraparte? (es decir, cuáles son sus valores, motivos o cuestiones de identidad relacionados con el objeto de la negociación o del proceso). ¿Cuáles son las normas sociales en juego? ¿Qué emociones suscitan esas cuestiones, si corresponde (p. ej., *esperanza, ira, temor, frustración, etc.*)? ¿Están cubiertas las necesidades muy arraigadas de las contrapartes (p. ej., *seguridad, reconocimiento, soberanía, etc.*)?

El punto de partida de la contraparte generalmente se basa en un

razonamiento lógico que refleja sus intereses tácticos y un conjunto de valores y de normas intrínsecos que forman parte esencial de su identidad. Los debates en la mesa de negociación tienden a evolucionar entre estos niveles.

Los siguientes son algunos ejemplos para ilustrar los niveles del debate.

¿Qué quiere la contraparte?

La ONG internacional Salud Para Todos solicitó abrir una clínica en el país A. A modo de respuesta, la ministra de Salud comunicó la posición inicial del Ministerio explicando que Salud Para Todos necesita obtener una licencia para habilitar la clínica.

¿Cómo llegó a esa posición la contraparte?

- A partir de un razonamiento fundamentalmente lógico (**a fortiori**):
 - *La ministra de Salud exige a Salud Para Todos que obtenga una licencia del Ministerio antes de comenzar a operar en el país, tal como dicha ONG haría en su país de origen.*



- A partir de un razonamiento fundamentalmente jurídico o profesional:
 - *Se requiere una licencia para trabajar en el país A de conformidad con la legislación nacional aplicable a todas las ONG médicas. El motivo por el que se solicita la licencia es asegurar el respeto de las normas médicas profesionales en el país A. La inobservancia puede generar responsabilidades jurídicas para Salud Para Todos y sus representantes.*

¿Por qué toma esa posición la contraparte?

- A partir de motivos basados fundamentalmente en valores:
 - *El Ministerio de Salud ordena que los representantes de Salud Para Todos respeten la soberanía nacional del país A haciendo que todas*

las ONG internacionales cumplan la ley del país. La inobservancia de los requisitos para obtener la licencia será considerada una intrusión inaceptable de Salud Para Todos en los asuntos internos del país A.

Según la evaluación de los fundamentos de la posición, el equipo de negociación considerará llevar adelante la negociación como un proceso técnico, profesional o político, lo que dictará el tipo de negociación que se realizará y las tácticas que se utilizarán (v. la sección **verde** “*Tipología de una negociación*”). El equipo de negociación también puede considerar politizar o despolitizar el proceso de negociación según las fortalezas o las debilidades de la propia posición y de la influencia de la organización en cada uno de esos niveles.

Analizar la posición, el razonamiento y los motivos de la contraparte

Para alcanzar el objetivo de sistematizar el análisis de la posición de la contraparte en relación con su razonamiento y sus motivos, es posible usar la herramienta ampliamente aceptada, que se reconoce como el “iceberg” (v. la figura 3).

La primera etapa de este análisis consiste en determinar o **tener en cuenta la posición** de la contraparte (**¿CUÁL es la posición de la contraparte?**):

– En circunstancias normales, el análisis comienza con el reconocimiento del punto de partida de la contraparte sobre el tema de la negociación. Esa posición es comunicada a los negociadores



Figura 3: El iceberg: analizar la posición de la contraparte

humanitarios desde el comienzo del proceso de negociación, de forma directa o indirecta, explícita o implícita, según el contexto, la situación y la cultura. Es posible que, al principio, la posición no quede muy clara debido a la falta de comunicación. Asimismo, puede suceder que el agente que comunica la posición no transmita suficiente autoridad, por el hecho de tener una conexión débil o incierta con quienes toman las decisiones, entre otras razones. Finalmente, la hora, la ubicación o el formato de la comunicación pueden parecer confusos o extraños y plantear preguntas acerca de cuán fehaciente es la comunicación, es decir, hasta qué punto representa o no la posición de la contraparte. La etapa de análisis de contexto, asimismo, aporta herramientas para este proceso y ayuda a identificar la posición de la contraparte. Debe haber un reconocimiento de un mínimo de claridad y de autonomía antes de avanzar con el análisis (v. la prueba de tres enfoques en la próxima herramienta, “Módulo B: Identificar prioridades y objetivos propios”).

Una segunda etapa consiste en **evaluar el razonamiento** de la contraparte en apoyo de la posición identificada en la primera etapa (**¿CÓMO llega la contraparte a esta posición?**):

– El razonamiento táctico de la contraparte explica la lógica y el interés detrás de esa posición. El razonamiento es táctico porque configura la posición sin representar su razón de ser, y explica la lógica por la cual un objetivo o valor estratégico de la contraparte se transforma en una posición. Si bien es poco frecuente que la contraparte lo comunique, un miembro del equipo de apoyo de negociación, un miembro del

Muchas negociaciones humanitarias se realizan de manera informal, dado que el objetivo de la organización no es tanto obtener una ventaja táctica sobre la contraparte —como en una negociación comercial—, sino definir la manera en que las partes trabajarán juntas para abordar un problema humanitario común.

personal local o un conocido pueden explicar el razonamiento de la contraparte en el contexto de una conversación informal. El conocimiento acerca del razonamiento de la contraparte suele ser una fortaleza, dado que puede ayudar a generar un nuevo consenso sobre fundamentos racionales compartidos. El objetivo de la conversación es encontrar una solución a los fundamentos lógicos contrapuestos u divergentes, no tratar de desarticular el argumento de la otra parte. Dependiendo de la situación, sería sumamente propicio que los debates sobre el razonamiento táctico de la contraparte se lleven a cabo en entornos informales.

Una tercera etapa consiste en **determinar qué motivos y valores internos** están detrás del razonamiento de la contraparte (**¿POR QUÉ adoptó esa posición la contraparte?**):

– Los motivos y valores internos de la contraparte tienen, definitivamente, una naturaleza más sensible que su razonamiento táctico. Pueden generar emociones considerables (p. ej., ira, frustración, esperanzas, temores), especialmente en entornos de conflicto tensos. No obstante, son de gran importancia dado que ubican la posición de la contraparte en un marco de valores y normas estrictos que suelen imponer limitaciones significativas sobre su habilidad para

negociar y encontrar una solución. El conocimiento de los motivos y valores internos de la contraparte permite que los negociadores humanitarios comprendan mejor los fundamentos políticos del punto de partida, así como las líneas rojas que encuadran el lado racional del argumento. El objetivo no es “razonar” o racionalizar los motivos y valores internos, que siguen siendo más emocionales que lógicos, sino en observar y comprender el efecto dinámico que estos valores pueden tener en las estrategias de negociación de la contraparte.

El modelo del iceberg ofrece una analogía interesante para ese análisis. Los icebergs que flotan en el océano revelan solo una pequeña parte del hielo ante los observadores: el resto está bajo el agua. Para los observadores que se encuentran en una embarcación, el tamaño y la forma de un iceberg puede deducirse solo a partir de la porción visible de hielo que emerge. Cuanto más profundo llegue el iceberg, más especulativa será la interpretación generada a partir de la información que emerge. Cuanto mayor sea el conocimiento de los observadores respecto

del iceberg y de su dinámica en el entorno cambiante, mejor será su capacidad de predecir el movimiento del iceberg.

Lo mismo sucede respecto del análisis de la posición de la contraparte en un proceso de negociación. A medida que aumenta la complejidad de los fundamentos y la profundidad de los motivos de la contraparte, también se hace más complicado y difícil interpretar y anticipar la evolución de la negociación. En consecuencia, requerirá la contribución de personas y de expertos que conozcan las razones y los valores de la contraparte para explicar el razonamiento que subyace a la posición y, así, elucidar los motivos y las emociones que este supone. Finalmente, una negociación, como sucede cuando se navega entre icebergs, debe prever la dinámica de la contraparte e integrar cierto nivel de incertidumbre sobre los intereses y motivos que no están a la vista. El desconocimiento de este análisis puede acarrear un costo importante para la negociación y las partes en la negociación. Para ilustrar este análisis, puede considerarse un ejemplo extraído de la práctica.



EJEMPLO

El equipo de cirugía de Salud Para Todos retenido en medio de una disputa laboral

Miembros de una tribu prohíben salir de su residencia en el distrito A, durante casi una semana, a nueve miembros del personal de Salud Para Todos, una ONG internacional del ámbito de la salud, tras un desacuerdo entre esta y los guardias del hospital local de esta ONG. Esta disputa surge a raíz de los planes de Salud Para Todos sobre el cierre del hospital debido a la disminución de las necesidades de cirugía de guerra en la región. Los guardias, que pertenecen a una tribu importante en la región, reclaman que el hospital permanezca abierto y que se les pague remuneración teniendo en cuenta que en la región se mantienen considerables necesidades médicas de emergencia.

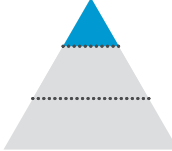
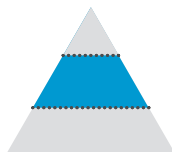
Los guardias, apoyados por representantes tribales, argumentan también que pusieron en riesgo su vida durante varios años para mantener el acceso de los pacientes y del personal al hospital durante un conflicto particularmente violento. Incluso, algunos guardias perdieron la vida en ese proceso, mientras que otros sufrieron discapacidad a largo plazo. Los familiares de los guardias heridos o muertos durante el conflicto solicitan, además, una compensación monetaria a largo plazo por la pérdida de ingresos antes de que Salud Para Todos se retire del distrito A.

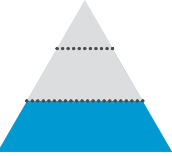
Actualmente, el hospital prácticamente no funciona, y varias necesidades de emergencia quedan desatendidas. Los dirigentes tribales están cada vez más preocupados por la situación sanitaria en el distrito A e insisten en que el hospital permanezca abierto. Los familiares de los pacientes han estado quejándose acerca de la falta de servicios en el hospital.

Los dirigentes tribales acordaron reunirse con representantes de Salud Para Todos para buscar una solución práctica. El Gobierno se ha abstenido de intervenir en lo que consideran una disputa laboral privada. El ejército y la policía solo tienen presencia y control limitados sobre la situación en el distrito A y no intervendrían sin el apoyo de los jefes tribales.

Antes de avanzar para tratar los principales temas de divergencia con los guardias —en particular, la libertad de circulación y la seguridad del personal de Salud Para Todos—, los negociadores necesitarán realizar un análisis adecuado

de la posición, el razonamiento táctico y los motivos de los dirigentes tribales y de los guardias para preparar correctamente sus tácticas de negociación. En este caso, las preguntas que deben examinarse incluyen lo siguiente:

PREGUNTAS	POSIBLES PROBLEMAS
<p>¿QUÉ quieren los dirigentes tribales y los guardias? ¿Cuáles son sus posiciones explícitas e implícitas?</p> 	<p>POSICIONES EN LA MESA DE NEGOCIACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Explícita: los dirigentes tribales insisten en mantener el hospital en pleno funcionamiento.• Explícita: los guardias quieren mantener su empleo.• Explícita: los familiares de los guardias heridos y fallecidos quieren recibir la compensación adecuada.• Implícita: el personal retenido será liberado solo cuando se ofrezcan garantías suficientes sobre los reclamos mencionados.• Implícita: mientras tanto, las necesidades de emergencia deben abordarse con el nuevo personal de Salud Para Todos.
<p>¿CÓMO llegaron a esas posiciones los dirigentes tribales? ¿CÓMO prevén proceder los dirigentes tribales?</p> 	<p>RAZONAMIENTO TÁCTICO</p> <ul style="list-style-type: none">• La detención del personal de Salud Para Todos se ha desencadenado por el inesperado anuncio del cierre del hospital de Salud Para Todos.• Los guardias y los dirigentes tribales no fueron consultados en este proceso. Esa falta de consulta pone en duda la autoridad de los dirigentes tribales y la función profesional de los guardias.• Ambas partes quieren que su voz llegue con firmeza y claridad a quienes toman tales decisiones. La detención de personal es la mejor manera de que se los escuche.

PREGUNTAS	POSIBLES PROBLEMAS
<p>¿POR QUÉ los dirigentes tribales adoptan esas posiciones? ¿Cuáles son sus motivos y valores internos?</p> 	<p>VALORES Y MOTIVOS INTERNOS</p> <p>En este contexto, existen muchos valores y motivos internos en juego:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En vista del creciente desempleo en el distrito A, la única forma en que los guardias pueden conservar su condición económica y social es mantener su trabajo en el hospital de Salud Para Todos. • Los dirigentes tribales también ven esta disputa como una oportunidad para ganar o mejorar su reputación y la de sus tribus dentro de la comunidad. • Existe una sensación de inequidad en la comunidad con respecto a la posición de Salud Para Todos, que deja que los guardias discapacitados y las familias indigentes de los guardias fallecidos afronten la situación por sí mismos. • Contrariamente a las declaraciones de Salud Para Todos, la situación de salud en el distrito A genera profundos temores en la comunidad y el hospital local de Salud Para Todos es el único prestador de servicios de salud que todavía opera en el distrito A.

Este análisis ayudará a identificar una *isla de acuerdos* (v. la sección **verde** “*Analizar el contexto*”) a medida que se desarrolla el plan táctico de la negociación.

También fundamentará las opciones y la secuencia de temas que deberán abordarse en esta situación específica.

Aplicación de la herramienta

Este segmento presenta un conjunto de etapas prácticas para analizar la posición de la contraparte. Existen tres etapas en la construcción de un modelo de iceberg para analizar la posición de la contraparte.

ETAPA

1

Recopilar información sobre la posición de las contrapartes y evaluar su claridad y autoridad

La primera etapa supone recopilar información fidedigna acerca de la posición de la contraparte.

En las negociaciones sobre el terreno, la designación de las contrapartes pertinentes y la autoridad de la comunicación pueden estar sujetas a interpretación. La falta de claridad del punto de partida suele ser una obviedad debido al entorno inestable y cambiante de la negociación y del conflicto. Sin embargo, también puede ser una táctica de las contrapartes para mantener un cierto nivel de ambigüedad como una cuestión de seguridad respecto de la identidad de los representantes. La información más fidedigna sería una comunicación directa por escrito de la contraparte designada, dirigida al negociador humanitario con el propósito de iniciar una negociación.

La recopilación de información sobre la claridad y la autoridad de la posición de la contraparte por lo tanto requiere una **prueba de tres enfoques**:

1. ¿Cuál es el **nivel de autoridad conferido por la contraparte**, la comunidad o el grupo al interlocutor en cuestión? ¿Cuál es el nivel de representación explícita?

Un mayor nivel de autoridad de la contraparte o de su representante (p. ej., ministra, comandante militar, jefe de un grupo armado, etc.) aumentará la probabilidad de que la comunicación represente la posición de la otra parte. Una mayor ambivalencia de la representación (p. ej., comunicación informal, posición indocumentada, no reconocida por la contraparte) disminuirá la autoridad de la comunicación. La atribución autoconferida de un agente desconocido dentro de la comunidad será, muy probablemente, un signo de autoridad limitada. Si bien es cierto que cuanto más fidedigna sea la información, más confiable será, no debería desestimarse la información menos fidedigna, dado que puede ser una forma que tenga la contraparte para transmitir un mensaje o una posición sin formalizarla demasiado.

2. ¿Cuál es el **nivel de claridad** de la posición del interlocutor?

Es muy probable que una posición clara para una persona de a pie (p. ej., una propuesta clara, una respuesta afirmativa o negativa, o bien una contrapropuesta) sea fidedigna, dado que no requiere demasiada explicación y está exenta de ambigüedades. Es más probable que las posiciones enrevesadas, teñidas por las ambigüedades, provengan de fuentes menos autorizadas o que se hayan contaminado durante la negociación a causa de conflictos de intereses, lo que los vuelve menos concluyentes.

3. ¿Cuál es el grado de **predictibilidad** de la hora, del lugar y del formato de la comunicación?

Una comunicación adquiere autoridad al ser transmitida de manera previsible en lo que respecta al canal, la hora, el lugar y el formato de transmisión. La posición de negociación de un ministro de Relaciones Exteriores generalmente se manifiesta por escrito, en forma de nota verbal, no a través de las redes sociales. Es muy poco frecuente que la comunicación de la posición de un comandante militar sea tardía o enviada al destinatario incorrecto. Es poco probable que un comunicado del líder espiritual en un proceso de negociación sea difundido por correo electrónico. Se espera que el negociador humanitario responda un comunicado por la misma vía y de forma oportuna.

La prueba de tres enfoques es válida tanto para las comunicaciones verbales como no verbales, y puede ayudar al equipo de negociación en su debate interno para determinar la pertinencia y la autoridad de una posición recibida de las contrapartes. La interpretación de todo comunicado puede suponer graves consecuencias en caso de presentar ambigüedades.

EJEMPLO

LA CLARIDAD Y LA AUTORIDAD DE UNA POSICIÓN EN UNA NEGOCIACIÓN A TRAVÉS DE LAS LÍNEAS DE COMBATE

Un convoy de Alimentos Sin Fronteras, una ONG internacional, aguarda en el puesto de control para realizar una operación delicada a través de las líneas de combate hasta una zona sitiada. Se presentaron los planes operacionales a los mandos militares pertinentes, y el jefe del convoy espera una respuesta en el último puesto de control antes de avanzar a tierra de nadie. Se entiende que la seguridad del convoy en tierra de nadie depende de la claridad de la posición del ejército de ambas partes.

Con respecto a la posición del ejército en el puesto de control:

- Llega una primera comunicación, de forma inesperada, por parte de un joven sargento uniformado, que se acerca con una taza de café hasta el jefe del convoy y, con tono amigable y cordial, dice: "Tenemos la autorización para el convoy. Puede avanzar. ¡Buena suerte!".
- Se emite una segunda comunicación: el oficial que ocupa el puesto de control se asoma por la ventana del puesto y, simplemente, inclina la cabeza y hace una señal con la mano a los conductores para que avancen.
- Se emite una tercera comunicación: en el puesto de control, un oficial de inteligencia militar comenta a los conductores locales su preocupación sobre un posible ataque en tierra de nadie en el que pueden matar a miembros del personal.

- Se emite una cuarta comunicación por radio, que informa los planes detallados para el paso seguro del convoy; el responsable del convoy, quien está tomando té con el oficial a cargo, se encuentra lo suficientemente cerca de la radio para oír.

Alimentos Sin Fronteras necesita confiar en la calidad de la comunicación; es indispensable tener una transmisión clara y autorizada de la contraparte para velar por la seguridad y la protección del convoy a través de la tierra de nadie.

La claridad y la pertinencia de esa comunicación depende, en gran medida, de la cultura, el contexto y las circunstancias de la negociación. La negociación sobre el terreno requiere un alto grado de claridad y de autoridad. También requiere una interpretación sólida de los intereses y los motivos de la contraparte, dado que los representantes humanitarios ponen su vida en manos de esta última. Sin embargo, a pesar de contar con una respuesta al mensaje en apariencia positiva, y debido a las diferencias en materia de lógica, intereses y valores, la contraparte puede, de hecho, actuar impulsada por motivos viles. Por ejemplo, podría estar planificando un ataque contra el convoy, en cuyo caso, es probable que el ataque se efectúe en tierra de nadie, donde será difícil atribuírselo a las fuerzas de la contraparte. Por lo tanto, la contraparte tratará de convencer al jefe del convoy humanitario para que avance, mediante mensajes poco claros y engañosos, a fin de llevar a cabo el ataque contra el convoy. Varios profesionales humanitarios perdieron la vida en tales circunstancias porque no pudieron discernir los verdaderos intereses y motivos de las contrapartes en la respuesta positiva a sus preguntas a fin de avanzar hacia tierra de nadie. La planificación de un ataque y la de una negociación tienen su propia lógica y sistema de valores. También hay diferentes protagonistas: personas deshonestas que luchan para alcanzar el poder sobre el terreno al contrario de un ejército organizado que obedece instrucciones. A medida que los negociadores sobre el terre-

no intentan esclarecer la posición de la contraparte en la entrada a tierra de nadie, necesitarán prestar atención y captar las señales implícitas de cada lógica.

El mismo grado de claridad y de autoridad puede aplicarse a otras negociaciones sobre el terreno. Un mayor grado de claridad y autoridad de la posición facilitará la interpretación de la postura y aumentará las posibilidades de que la negociación tenga resultados positivos. Por lo tanto, es indispensable que los negociadores humanitarios conozcan la cultura y el contexto de la negociación, y que estén disponibles para recibir y leer comunicaciones. Deben solicitar una aclaración siempre que sea necesario.

ETAPA

2

Identificar el razonamiento que sustenta la posición de la contraparte

La segunda etapa consiste en procurar una explicación del razonamiento táctico de la contraparte para comprender adónde quiere llegar con su posición. El pensamiento racional se refiere a una forma de lógica, ya sea deductiva o inductiva, que un tercero podría comprender. El objetivo no es estar de acuerdo sobre la premisa, la lógica o el resultado, sino identificar el razonamiento que sustenta la posición de la contraparte.

EJEMPLO

EL GOBIERNO A INTENTA MANTENER UNA POLÍTICA DE ATAQUE A INSTALACIONES MÉDICAS DEL TERRITORIO ENEMIGO PORQUE ALLÍ SE PRESTA ASISTENCIA MÉDICA A LOS COMBATIENTES ENEMIGOS

Salud Para Todos considera abrir una clínica quirúrgica para heridos de guerra cerca de la línea de combate.

El comandante militar del Gobierno A se opone a esa iniciativa. Explica a los representantes de Salud Para Todos que considera que los combatientes heridos de la facción enemiga pueden ser objeto de ataques, al igual que cualquier otro objetivo militar, dado que muy probablemente volverán a combatir después de haber sido atendidos por el personal de Salud Para Todos. Por lo tanto, el ejército optó, sin previo aviso, por atacar instalaciones médicas donde se encuentran esos combatientes, incluso a costa de violar normas internacionales claramente establecidas.

Aunque el resultado del razonamiento equivale a un crimen de guerra de conformidad con el derecho internacional humanitario, el razonamiento en sí puede parecer ilógico en el contexto de quienes participan. Los combatientes heridos de la facción enemiga representan *a fortiori* una amenaza militar semejante a cualquier objetivo militar (como un tanque en reparación representaría un objetivo militar que puede ser objeto de ataque). De acuerdo con esta lógica, los combatientes heridos de la facción enemiga y las instalaciones donde esas personas reciben tratamiento pueden ser atacadas para lograr una ventaja militar.

Las normas del derecho internacional humanitario, redactadas en 1864, protegen de ataques a los combatientes heridos partiendo de una lógica militar diferente de la que prevalece en los círculos militares contemporáneos, especialmente en contextos en que los combatientes heridos pueden ser fácilmente tratados o trasladados. Esa lógica necesita ser considerada en una negociación relativa a la protección de combatientes heridos e instalaciones médicas, aun si los negociadores humanitarios difieren de esa lógica en vista de las normas internacionales aplicables. No se trata de *estar de acuerdo* sobre la lógica, sino de *comprender* el argumento desde el punto de vista racional de la contraparte. Es probable que esa lógica provoque un contrargumento como parte de la táctica de negociación para influir en el consenso y

orientarlo hacia una lógica alternativa que valore la vida y la dignidad de los combatientes heridos de la facción enemiga ante el Gobierno y apoye la protección de las instalaciones médicas.

ETAPA

3

Esclarecer los valores y motivos que sustentan la posición de la contraparte

La tercera etapa se centra en los valores, la identidad y las normas culturales en juego en la posición de la contraparte y sobre la cual esta última suele tener poco control. Estos valores son inherentes al contexto y representan un marco ideológico en el que trabajan las contrapartes. Tales valores y normas deben ser identificados, dado que es poco probable que pueda alcanzarse un acuerdo sin respetar de manera implícita o explícita algunas de estas normas.

EJEMPLO

EL GOBIERNO A IMPLEMENTA NORMAS RELIGIOSAS QUE CONTRADICEN EL DIH

La Red Internacional de Observadores, una ONG internacional que supervisa las condiciones de detención, manifestó su preocupación por la aplicación de normas religiosas para los prisioneros de guerra extranjeros, que incluyen los castigos corporales ante actos criminales.

El Gobierno A afirma que los prisioneros de guerra que perpetraron actos criminales durante su detención en el territorio del país A están sujetos a las normas religiosas del país. A pesar de que los castigos corporales están estrictamente prohibidos conforme al derecho internacional, el Gobierno pretende implementar castigos en virtud de la tradición religiosa del Estado.

La posición del Gobierno A de implementar normas religiosas, en lugar de normas internacionales basadas en tratados, no deriva de ningún razonamiento jurídico, sino que es el resultado de la prevalencia de un conjunto establecido de normas y valores religiosos que exceden el control de las contrapartes en el proceso de negociación. Esas normas religiosas no pueden ser negociadas como si fueran modalidades técnicas. En cambio, para ambas partes en la negociación, el objeto de debate es determinar si las normas religiosas deben o no prevalecer –y hasta qué punto– por encima de las normas seculares o internacionales y aplicarse a los prisioneros de guerra de la facción enemiga. En efecto, será necesario determinar si deben utilizarse fundamentos humanitarios para argumentar que los prisioneros de guerra detenidos estén exentos de castigos corporales teniendo en cuenta las circunstancias excepcionales que supone su detención en manos de la otra parte en el conflicto y el riesgo de represalias en su contra.

Es importante comprender las raíces de la posición respecto de valores y normas a medida que el negociador humanitario considera la táctica de negociación para proteger a los detenidos. En particular, debe considerarse entablar un diálogo a partir de un argumento basado en valores, que mejore la protección de los prisioneros de guerra en el marco del orden religioso del Estado de detención. Una negociación en el nivel de los valores es muy delicada y encierra un alto grado de riesgo, porque tiende a generar una respuesta emocional de las dos partes que conforman la mesa de negociación. Se recomienda a los equipos de negociación que realicen un examen exhaustivo de la posición, el razonamiento y los motivos de las contrapartes en el marco del proceso de planificación de una negociación. Aunque este análisis puede confrontar algunos de los razonamientos y valores aceptados de la organización humanitaria, será de gran ayuda en el diseño de tácticas y en el debate con la contraparte. La mejor forma de realizar este análisis es de forma crítica, es decir, mediante cuestionamientos entre los miembros del equipo para evaluar su interpretación sobre la posición de la contraparte.

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Este segmento proporciona una herramienta práctica para analizar la posición, el razonamiento y la motivación de la contraparte como preguntas fundamentales para deliberar con el equipo de negociación. Esta reflexión debería permitir comparar notas sobre las respectivas interpretaciones de los intereses y motivos de la contraparte. También debería facilitar la elaboración de argumentos a partir del propio razonamiento táctico de la organización y de los valores que subrayan esta posición (v. el “Módulo B: *Identificar prioridades y objetivos propios*”).

Para tener un iceberg exhaustivo que se asemeje lo más posible a la realidad de la contraparte, el negociador y su equipo deben invertir el tiempo y el esfuerzo necesarios para tomar notas, evaluar el razonamiento y esclarecer cuáles son los motivos y valores de la contraparte. Esta práctica enfatiza la importancia de la escucha activa y de generar una red sólida dentro del contexto a fin de recopilar la información pertinente sobre la contraparte.

Un aspecto adicional del proceso consiste en reconocer la naturaleza deductiva de la interpretación, es decir, cuán especulativa seguirá siendo en algunas circunstancias, en función del nivel de acceso a la información y la habilidad de comprender el contexto. Cuanto más arraigado esté el razonamiento o más profundos sean los motivos de la contraparte, mayor será el grado especulativo del análisis del equipo de negociación. Por lo tanto, es importante diversificar las fuentes de información y ser cuidadosos en su interpretación. Este proceso es bastante diferente respecto de la próxima herramienta sobre el iceberg propio, que es de tipo inductivo, es decir, se genera a partir de motivos conocidos y de la planificación operacional y razonamiento de la organización.

Aunque puede parecer que, por momentos, el proceso cae en frases hechas, proporciona un lenguaje y una herramienta en común para debatir sobre el análisis de la situación dentro del equipo de apoyo de negociación y alienta la evaluación crítica de la posición de la contraparte y de su razonamiento. Mientras el equipo especula sobre estos elementos, la apertura de un espacio crítico permite formular un análisis exhaustivo de la situación y aportar información para la preparación de su plan táctico.

Módulo B: Identificar prioridades y objetivos propios

INTRODUCCIÓN

La finalidad de este segmento es explorar formas de identificar las prioridades de una organización humanitaria en un proceso de negociación, así como sus objetivos específicos en el marco de

un determinado mandato. Este módulo es una preparación para la fase transaccional de la negociación, en la que las partes examinarán las posibles opciones con la esperanza de alcanzar un acuerdo.

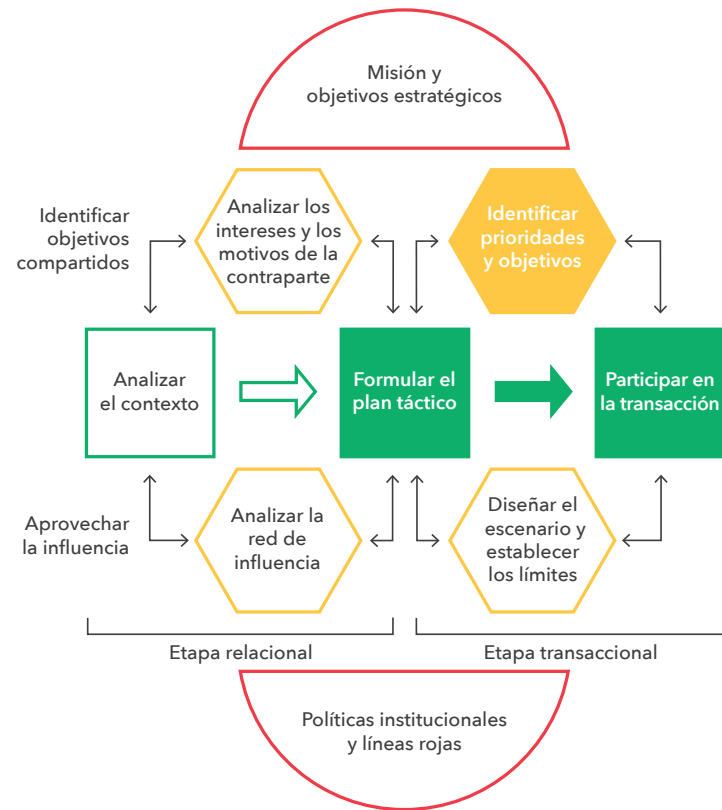


Figura 4: Identificación de las prioridades y de los objetivos en pares con los intereses y motivos de las contrapartes

Se basa en el análisis de posición, en el razonamiento táctico y en los valores de la contraparte presentados en el módulo A mediante el uso del modelo del iceberg. Aporta información para la planificación táctica de su propia organización en la mesa de negociación mediante

el establecimiento de un espacio común compartido de negociación (v. el módulo C). El principal objetivo del módulo B es apoyar la elaboración de un plan táctico que permitirá acortar la distancia entre las posiciones de la contraparte y las de su propia organización.





HERRAMIENTA 10: IDENTIFICAR PRIORIDADES Y OBJETIVOS PROPIOS

Inicialmente, las prioridades y los objetivos de un proceso de negociación se elaboran a partir de los **objetivos estratégicos** y de la **misión** de la organización, mientras que el alcance de sus políticas institucionales define las opciones disponibles para el negociador. El *mandato* encuadra el proceso de negociación en cuanto a estos dos aspectos. Los objetivos de la negociación generalmente son producto de un debate con los mandos jerárquicos de la organización. El mandato representa la autoridad conferida por la jerarquía de la organización (el *mandante*) al negociador humanitario (el *mandatario*) a fin de negociar en nombre y para el beneficio de la organización. El mandato especifica los objetivos y los límites de las tareas requeridas del mandatario, incluidos los métodos y las relaciones jerárquicas. Sin embargo, a diferencia de las instrucciones tradicionales para el personal o los agentes, el mandato **confiere un alto grado de autonomía al mandatario** sobre cómo llevar a cabo la negociación

dentro de los límites que establece el mandato. El concepto de mandato juega un papel fundamental en este contexto. En comparación con una función de representación, el mandato de un negociador proporciona un espacio significativo para explorar opciones con la contraparte y delega cierta autoridad para determinar el mejor resultado posible de la negociación dentro de los límites establecidos por el mandante.

Existen muchos tipos de mandatos en el sector humanitario: los Estados encomiendan a las organizaciones humanitarias el mandato de ofrecer sus servicios en tiempo de conflicto; las autoridades locales pueden exigir a una ONG que gestione un campamento; los pacientes pueden exigir a un médico que realice una cirugía vital. También existen diversos mandatos internos dentro de una organización (además de las instrucciones impartidas a sus empleados y agentes). Ejemplos específicos de diversos mandatos: una enfer-

mera puede tener el mandato de administrar un centro sanitario; un piloto puede tener el mandato de comandar una aeronave; una arquitecta puede tener el mandato de construir un hospital. Estos mandatos confieren un cierto nivel de autonomía a los agentes en sus respectivas profesiones mientras otros actores —contadores,

expertos en logística, operadores de radio, conductores, etc.— reciben instrucciones de operar con mayores limitaciones técnicas.

La negociación humanitaria sobre el terreno es un mandato específico conferido al personal designado, que comporta una autonomía considerable, pero también líneas

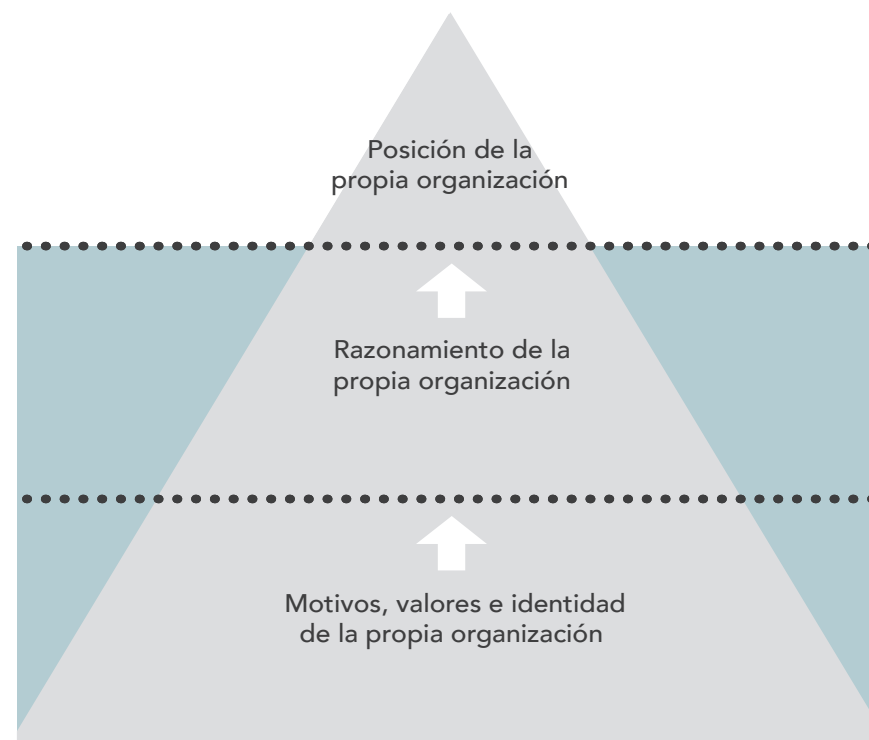


Figura 5: Análisis de la posición de la propia organización en una negociación determinada

rojas. Los mandatos de negociación para ciertos representantes (p. ej., la jefa de una oficina, el responsable de un equipo, la directora de una organización para el país, etc.) suelen combinarse con responsabilidades paralelas y más restringidas. La sistematización de los métodos de los negociadores humanitarios sobre el terreno y la creación de una comunidad de profesionales apuntan a aumentar el nivel de autonomía del mandatario en virtud de normas profesionales reconocidas. En la sección **roja** se describirán los mandatos de negociación en mayor detalle. El objetivo de este módulo es facilitar la identificación de las prioridades y de los objetivos específicos de una organización en un proceso de negociación a partir de la interpretación del mandato del negociador.

Para identificar prioridades y objetivos de negociación, puede resultar útil replicar el análisis del razonamiento y de los motivos de la contraparte presentados en el módulo anterior utilizando el mismo iceberg, pero, esta vez, haciendo hincapié en **la propia organización**, comenzando por los valores y motivos, para examinar

su razonamiento táctico y sus normas profesionales, y, finalmente, ascendiendo por el iceberg hasta la posición de la organización en la negociación particular, que será comunicada a la contraparte.

Sobre la base del mandato recibido de la organización y considerando el análisis de contexto, las principales preguntas, por ende, son las siguientes:

1. **¿POR QUÉ nuestra organización espera actuar** en un contexto en particular? ¿Cuáles son nuestros principios, motivos y valores internos?
2. **¿CÓMO intenta actuar nuestra organización** para poner en práctica estos valores y obtener resultados? ¿Qué problemas tratamos de abordar en la actualidad? ¿Qué herramientas y métodos profesionales tenemos previstos usar e implementar? ¿Cuál es el razonamiento del plan operacional?
3. **Como resultado, ¿CUÁL es nuestra posición** en la negociación en particular? ¿Qué servicios prestaremos? ¿Conforme a

qué condiciones está preparada la organización para actuar, como punto de partida de la negociación (es decir, la mejor situación hipotética de un acuerdo)?

La lógica de generar el iceberg propio es el inverso de interpretar la posición de la contraparte. Únicamente puede interpretarse el razonamiento y los motivos tácticos de la contraparte a partir de la posición de esta, tal como se la comunica en la mesa de negociación. Pero, para formular la posición de la organización humanitaria propia, existe la ventaja de tener un **conjunto conocido de valores y normas** que aporta información para el razonamiento operacional de la organización en forma de métodos, normas profesionales y objetivos programáticos. Estos, a la vez, indicarán el punto de partida de la organización humanitaria en la negociación específica. Esta posición luego es comunicada a la contraparte desde al comienzo de la negociación. Por lo tanto, los valores y la identidad de la organización humanitaria sirven de cimientos sólidos para definir el razonamiento y

el modo de la operación, que establecerá un punto de partida para las modalidades técnicas de la actividad que será negociada. Es importante crear el iceberg de la organización de modo que se pueda explicar la posición de esta desde varios ángulos en cualquier momento de la negociación. Esta comunicación también facilitará el cambio a diferentes tipos de negociación (v. la sección **verde**, “*Tipología de una negociación humanitaria*”), a saber:

- de una negociación política sobre **los valores y la identidad** de la organización (¿QUIÉN es usted? ¿POR QUÉ está usted aquí?);
- a una negociación profesional sobre **tácticas y modos de actividades operacionales** (¿CÓMO se desempeña usted?);
- a una negociación técnica sobre **la posición acerca de las modalidades de la actividad operacional** (¿QUÉ necesita? ¿DÓNDE trabajará usted? ¿CUÁNDO comenzará usted?, etc.).

Aplicación de la herramienta

Este segmento presenta un conjunto de medidas prácticas destinadas a generar un enfoque sólido y coherente para la posición que se presentará en la mesa

de negociación. Se aplicará la herramienta al ejemplo práctico presentado en los módulos previos. Se basa en la misma situación del módulo precedente.

EJEMPLO

EL EQUIPO DE CIRUGÍA DE SALUD PARA TODOS RETENIDO EN MEDIO DE UNA DISPUTA LABORAL

Miembros de una tribu prohíben salir de su residencia en el distrito A, durante casi una semana, a nueve miembros del personal de Salud Para Todos, una ONG internacional del ámbito de la salud, tras un desacuerdo entre esta y los guardias del hospital local de esta ONG. Esta disputa surge a raíz de los planes de Salud Para Todos sobre el cierre del hospital debido a la disminución de las necesidades de cirugía de guerra en la región. Los guardias, que pertenecen a una tribu importante en la región, reclaman que el hospital permanezca abierto y que se les pague remuneración teniendo en cuenta que en la región se mantienen considerables necesidades médicas de emergencia. Los guardias, apoyados por representantes tribales, argumentan también que pusieron en riesgo su vida durante varios años para mantener el acceso de los pacientes y del personal al hospital durante un conflicto particularmente violento. Incluso, algunos guardias perdieron la vida en ese proceso, mientras que otros sufrieron discapacidad a largo plazo. Los familiares de los guardias heridos o muertos durante el con-

flicto solicitan, además, una compensación monetaria a largo plazo por la pérdida de ingresos antes de que Salud Para Todos se retire del distrito A.

Actualmente, el hospital prácticamente no funciona, y varias necesidades de emergencia quedan desatendidas. Los dirigentes tribales están cada vez más preocupados por la situación sanitaria en el distrito A e insisten en que el hospital permanezca abierto. Los familiares de los pacientes han estado quejándose acerca de la falta de servicios en el hospital.

Los dirigentes tribales acordaron reunirse con representantes de Salud Para Todos para buscar una solución práctica. El Gobierno se ha abstenido de intervenir en lo que consideran una disputa laboral privada. El ejército y la policía solo tienen presencia y control limitados sobre la situación en el distrito A y no intervendrían sin el apoyo de los jefes tribales.

ETAPA

1

Construir el iceberg de la posición de la organización a partir de sus valores y motivos

Sobre la base de las preguntas presentadas en el módulo de análisis de intereses y de motivos, puede elaborarse la posición de Salud Para Todos partiendo de los valores y motivos de la organización y ascendiendo por el iceberg de la ONG hasta la posición de entrada en la mesa de negociación. En este caso, el punto de partida es desde los valores y motivos, más que de la posición –como sucede con el análisis de la contraparte–, dado que no hay necesidad de especular ni de interpretarlos: son parte de la génesis de la misión y de la presencia de Salud Para Todos en este contexto.

PREGUNTAS

¿**QUIÉN** es Salud Para Todos? ¿Qué valores definen a Salud Para Todos como organización humanitaria? ¿**POR QUÉ** Salud Para Todos quiere actuar en este contexto?



POSIBLES PROBLEMAS

VALORES Y MOTIVOS INTERNOS

La misión e identidad de Salud Para Todos se basan en varios elementos que son pertinentes en este contexto en particular:

- Salud Para Todos es una organización humanitaria que actúa conforme a un conjunto de principios detallados en su declaración de misión (neutralidad, imparcialidad, proximidad, etc.).
- Su objetivo es asegurar un acceso equitativo a la asistencia de salud para TODOS, especialmente en lo referido a las necesidades quirúrgicas de las personas más vulnerables en el distrito A. Su objetivo es complementar los servicios existentes, tanto públicos como privados.
- Es una organización regida por principios éticos, comprometida en respetar la ética médica y la privacidad de los pacientes. Está obligada por los derechos humanos de los pacientes.
- Es una organización sin fines de lucro que presta servicios gratuitos de atención médica a las poblaciones necesitadas.
- Es un empleador transparente, bien gestionado y diligente, dispuesto a mantener buenas relaciones con las personas y con las comunidades a las que presta servicios.
- Si bien sus recursos son limitados, se esfuerza por hacer lo mejor a fin de velar por la continuidad del acceso a la asistencia de salud, siempre que existan necesidades en el marco de su mandato.
- En el contexto en particular, existen segmentos de la población privados del acceso a los servicios de atención médica esenciales. Este contexto se encuadra en el mandato de Salud Para Todos, siempre que dichas necesidades estén presentes.

PREGUNTAS

¿**CÓMO** tiene previsto actuar Salud Para Todos? ¿**CUÁLES** son los métodos específicos?



POSIBLES PROBLEMAS

RAZONAMIENTO TÁCTICO

- Como organización profesional, Salud Para Todos mantiene protocolos reconocidos profesionalmente en materia de servicios médicos, métodos de gestión y responsabilidad financiera respecto de los donantes.
- Mantiene un diálogo con la comunidad y con los trabajadores de la salud locales en torno a la evaluación de las necesidades de la población.
- Como organización privada con fines humanitarios, Salud Para Todos tiene la autoridad para decidir sobre sus prioridades y objetivos. Necesita consulta regularmente con los dirigentes y comunidades locales sobre la preparación de sus actividades.
- También responde ante las autoridades sanitarias del distrito A respecto de su función y de sus objetivos en el sistema de salud del distrito.
- En lo referido a la seguridad del personal y de las instalaciones, contrata guardias de la comunidad para la seguridad de los edificios –hospital, clínicas y residencias del personal– de acuerdo con la legislación pertinente y las costumbres locales. Los guardias portan armas ligeras debido al alto nivel de violencia armada y delictiva en el contexto.
- Se mantiene un enlace directo entre los guardias de Salud Para Todos y la fuerza policial local.
- En vista del carácter tribal de la sociedad, la selección de guardias se realiza en consulta con los dirigentes tribales, que proponen y evalúan a los candidatos.

PREGUNTAS

¿**QUÉ** quiere Salud Para Todos de esta negociación? ¿En qué condiciones desea actuar? ¿Cuál es la posición de Salud Para Todos? ¿Cómo quiere comunicar esa posición?



POSIBLES PROBLEMAS

POSICIONES EN LA MESA DE NEGOCIACIÓN

- Salud Para Todos insiste en la liberación inmediata de todo su personal y en su evacuación del distrito A.
- Los dirigentes tribales deben garantizar la seguridad y el bienestar del personal de Salud Para Todos, mientras tanto.
- Salud Para Todos reducirá paulatinamente sus actividades quirúrgicas en la región y cederá a terceros la gestión del hospital y las obligaciones para con los guardias y las familias de estos.
- Mientras tanto, Salud Para Todos realizará consultas para restablecer la confianza de la comunidad.

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Como complemento del iceberg de la contraparte, este segmento proporciona una herramienta paralela para aplicar los valores y motivos de la organización humanitaria a su razonamiento y métodos, que, a su vez, pueden definir y explicar la posición que debe hacerse valer en la mesa de negociación.

Esta reflexión respaldará y orientará al negociador sobre el terreno para captar y analizar la información de la contraparte, así como para crear una relación matizada con esta. Asimismo, permitirá abrir un espacio común compartido para la negociación y cambiar la mentalidad del equipo de negociación: pasará de propugnar por la posición propia a encontrar formas de generar un sentido de apropiación conjunta de las opciones de negociación (v. la sección **amarilla**, "Explorar un espacio común compartido").





Establecimiento de un espacio común compartido de negociación

La negociación humanitaria supone, esencialmente, la exploración de un espacio compartido —diferente del “espacio humanitario”— en el que las partes en la negociación pueden evaluar, de manera segura, los valores, los métodos y los parámetros de una operación propuesta. Cuanto más confiable y predecible sea la relación, más fructífera será la exploración de posibles ámbitos de convergencia. Esta búsqueda de convergencia se contrapone a la labor de los responsables de actividades de sensibilización humanitaria, cuya función es proteger el espacio humanitario y convencer a la otra parte de respetar los derechos de la organización humanitaria.

Para que una negociación alcance sus objetivos, debe ser más que una competencia entre dos narrativas. Las partes deben poder generar un diálogo sustantivo sobre valores, métodos y detalles de las operaciones de socorro y de protección como forma de propiciar un acuerdo eficaz y que pueda implementarse. Supone la habilidad de tomar distancia de la propia posición —el propio iceberg hecho de principios, métodos y posiciones— y de reunirse con la contraparte para explorar oportunidades de acuerdo.

Ese enfoque conlleva un cambio de dimensión de los profesionales humanitarios, desde la perspectiva original de guardianes del espacio humanitario hacia una nueva filosofía y actitud relativa al ámbito de los negociadores. En ocasiones, puede resultar un desafío para los profesionales humanitarios tomar distancia de sus propios valores, normas y métodos a fin de participar genuinamente en un ejercicio de exploración de consensos potenciales con las contrapartes. Este

El sentido de apropiación conjunta del proceso de negociación es una característica fundamental de las relaciones sólidas. Por último, todo acuerdo final es producto de los esfuerzos no solo de la organización humanitaria, sino también de la contraparte.



HERRAMIENTA 11: EXPLORAR EL ESPACIO COMÚN COMPARTIDO

La finalidad de este módulo es abrir un espacio de exploración con la contraparte sobre posibles convenios entre ambas partes a fin de alcanzar un acuerdo. Es una preparación para la fase transaccional de la negociación, durante la cual las partes considerarán las posibles opciones con la esperanza de llegar a un acuerdo.

Este módulo se basa en el análisis de los intereses y de los motivos de las contrapartes, así como de la organización propia presentados

en los módulos 1 y 2 en la sección **amarilla** mediante el uso del modelo del iceberg. Aporta información para la planificación táctica con la finalidad de establecer un espacio común compartido que, a su vez, brindará herramientas a fin de situar la línea roja y los límites de la negociación analizados en el módulo D. El principal objetivo de este módulo es apoyar el desarrollo de un plan táctico que permitirá acercar las diferencias entre la posición de la contraparte y las de nuestra propia organización.

módulo está diseñado para ayudar a los negociadores humanitarios a procesar la información requerida y desarrollar la actitud adecuada.

De diferencias entre las partes a oportunidades de acuerdo

En lugar de considerar que la distancia es un obstáculo, los negociadores interpretan este espacio como un ámbito de interacción profesional con la contraparte, el espacio común compartido de la negociación en el que las partes explorarán posibles valores, razonamientos y posiciones compartidos que pueden dar lugar al acuerdo final.

A partir del análisis de los intereses y motivos de ambas partes (v. en la sección **amarilla** “Módulo A: analizar la posición de la contraparte”, y el “Módulo B: identificar prioridades y objetivos propios”), el negociador puede determinar la distancia entre su organización y la contraparte. Ese espacio se compone no solo de las posibili-

dades compartidas, sino de **todas las opciones**, incluidas las que resultan desagradables para una o ambas partes. El objetivo del diálogo entre las partes consiste en clasificar y comprender sus respectivas preferencias y objeciones.

Por lo tanto, la identificación del ámbito de negociación supone los aspectos siguientes:

1. la comunicación de las respectivas posiciones de las partes (P) y (P’);
2. la habilidad de explicar el razonamiento táctico (R) propio y vincularlo con el razonamiento de la contraparte (R’);
3. la apertura para debatir los valores y las normas propios (V) subyacentes en un lenguaje y con un método que pueda relacionarse con los valores y con la identidad de la contraparte (V’);
4. el reconocimiento de la distancia entre dos conjuntos de posiciones, métodos y valores a fin de ofrecer una oportunidad de dialogar y de mejorar la comprensión de la contraparte. En este espacio común compartido de la negociación, perteneciente de forma conjun-

Espacio común compartido de la negociación (ámbito para buscar posibles acuerdos)

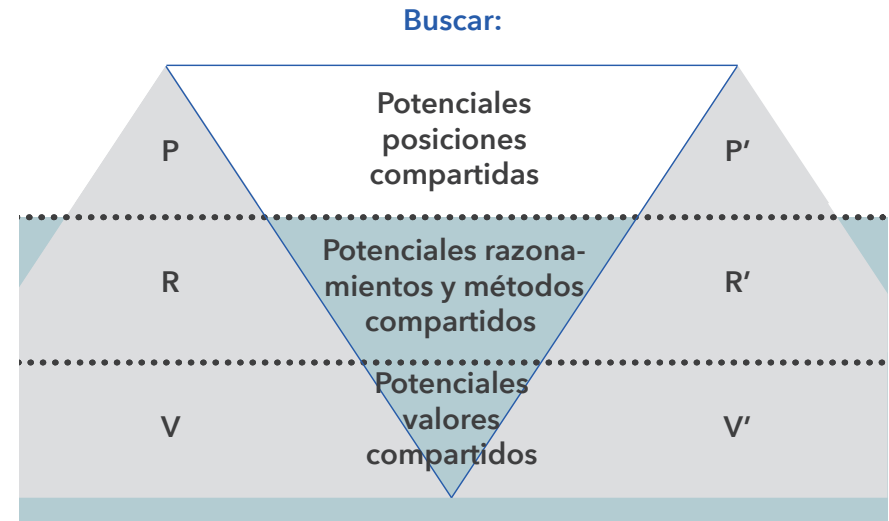


Figura 6: Definición del espacio común compartido de la negociación

ta a los negociadores, se espera que las partes estén dispuestas a alcanzar un consenso.

La negociación debe presentarse como un proceso, para que las partes exploren formas de conciliar P, R y V con P’, R’ y V’.

EJEMPLO

Negociar el acceso a campamentos de personas en situación de desplazamiento con el gobernador de un distrito lejano

La ONG internacional Alimentos Sin Fronteras negocia, con el gobernador de un distrito lejano del país A, el acceso a campamentos de personas en situación de desplazamiento. Dado que la temporada de lluvias paralizó el acceso por ruta al distrito, Alimentos Sin Fronteras también busca acceder a la pista de aterrizaje, controlada por el gobernador. El traslado de alimentos dentro del distrito requerirá garantías de seguridad por parte del gobernador y de los jefes de la milicia local a su cargo.

El objeto de la negociación está vinculado con el acceso a los campamentos de personas en situación de desplazamiento. La negociación supone numerosas cuestiones técnicas, como las siguientes:

- a. el derecho de aterrizaje para vuelos humanitarios;
- b. la hora y el itinerario para convoyes humanitarios;
- c. la ubicación y el número de beneficiarios en la población del campamento de personas en situación de desplazamiento.

La confianza en el acuerdo que tienen las partes y su implementación supone procedimientos y métodos operacionales que necesitan aclaración desde un punto de vista táctico, respectivamente:

- a. un entendimiento entre las partes respecto de los itinerarios de vuelo y de los procedimientos de comunicación;
- b. protocolos comunes para los puestos de control y procedimientos de comunicación con la milicia; y,
- c. un entendimiento entre las partes respecto de las condiciones de la presencia y de la función

del personal de Alimentos Sin Fronteras en el campamento de personas en situación de desplazamiento.

Estos elementos de razonamiento táctico, a su vez, se inspiran en los valores y en las normas de las partes, a saber:

- a. el respeto de la soberanía y del control nacionales del espacio aéreo y de las operaciones aéreas;
- b. el respeto de los principios fundamentales en la distribución de alimentos a las personas en situación de desplazamiento; y,
- c. el respeto de la autoridad de la contraparte sobre la población y la seguridad del campamento.

En otras palabras, si bien el acuerdo con el gobernador puede centrarse en cuestiones técnicas —el uso de la pista de aterrizaje, la circulación de camiones dentro del distrito y las actividades operacionales en los campamentos—, la calidad y perdurabilidad del acuerdo en cuanto a su implementación requieren que las cuestiones relacionadas con los valores y el razonamiento se abor-

den de forma exhaustiva durante la conversación. Los negociadores tienen instrucciones claras de tomarse el tiempo necesario para explorar el espacio común compartido a fin de fundamentar los consensos técnicos en un entendimiento claro de las posiciones, los razonamientos y los valores entre las partes.

Resulta comprensible que algunas negociaciones ya presten atención considerable a los valores divergentes (p. ej., la visibilidad de un emblema) o a los razonamientos y métodos tácticos divergentes (p. ej., las condiciones de distribución de alimentos) que encuadrarán el futuro debate sobre las actividades de la organización en un nivel más técnico. Este enfoque implica que los negociadores de ambas partes concentrarán su energía en explorar el espacio común compartido en el nivel técnico y, a la vez, prestarán atención a las consecuencias en otros niveles. Por ejemplo:

El líder de la milicia objeta el uso del logotipo de Alimentos Sin Fronteras en los convoyes que cruzan el territorio a su cargo. Exige que se eliminen todos los logotipos

de Alimentos Sin Fronteras que exhiben los camiones.

El negociador humanitario debe discernir si la posición de la milicia obedece, esencialmente, a alguno de los siguientes motivos:

- un desacuerdo sobre dónde y cuándo se usa el logotipo (nivel técnico);
- una interpretación divergente respecto de cómo se usa el logotipo para identificar el convoy de Alimentos Sin Fronteras (sobre la puerta, las banderas, el techo, etc.) (nivel de razonamiento táctico o profesional);
- una interpretación divergente del significado y de las implicaciones del logotipo (nivel de valores).

Las cuestiones relativas a los logotipos tienden a centrarse en el “mensaje” que encierra el logotipo, sin perjuicio de la intención de la organización. *En este caso, el jefe de la milicia cree que el logotipo es ofensivo para la cultura local.*

Dependiendo del nivel de interacción y de confianza, el negociador humanitario centrará la búsqueda de posibles acuerdos en los ámbitos más auspiciosos —es decir, aquellas donde la relación tenga mayor grado de aceptación— y seleccionará, de manera alternativa, los siguientes ámbitos de búsqueda:

- V <-> V': la organización ya tiene buenas conexiones con los miembros de la milicia, así como con líderes religiosos y dirigentes comunitarios en la región. Pueden reconocer el carácter no religioso y apolítico del logotipo;
- R <-> R': la organización es reconocida como entidad profesional. Los profesionales

de la región pueden examinar el uso profesional del logotipo para identificar el servicio de la organización y velar por la seguridad del personal; y

- P <-> P': los convoyes de la organización ya operan, son reconocidos en la región y pueden adaptarse a diferentes grados de visibilidad de su logotipo en el curso de sus actividades sin poner en riesgo su seguridad. Requerirá un proceso de gestión y notificación más exhaustiva para evitar una percepción errónea respecto de la naturaleza humanitaria y de la protección de los convoyes.

En todos los casos, el primer paso consiste en comprender la perspectiva de la contraparte y ver cómo conciliar las posibles divergencias en los diferentes niveles de interacción. (Para una explicación más detallada sobre los distintos tipos y niveles de interacción, v. la sección **verde**, “*Determinar la tipología de una negociación humanitaria*”).

Comenzar por los valores: reformular creencias divergentes hasta llegar a valores compartidos

Retomando la exploración del espacio común compartido, este segmento se centrará en una búsqueda sistemática de valores compartidos.

La búsqueda de valores compartidos consiste en encontrar una superposición entre la estructura de las creencias de ambas partes y reformular esos valores en un vocabulario de comprensión común. (Para una explicación más detallada sobre cómo integrar valores y normas, v. la sección **verde**, “*Trazar el procedimiento para una negociación basada en normas*”). Un aspecto fundamental del proceso

para los negociadores humanitarios es comprender que necesitan superar la retórica de los “principios humanitarios” para poder **explicar el significado y la importancia de cada principio en un contexto específico**. La **humanidad**, la **imparcialidad**, la **neutralidad** y la **independencia** son valores y normas que pertenecen a la comunidad humanitaria, no a las partes en un conflicto armado. Sin embargo, sí es posible explicar a la contraparte algunos aspectos de esas normas si se presentan de manera efectiva y pertinente. Por lo tanto, los principios humanitarios deben **exponerse y “traducirse”** en un vocabulario aceptable para que la contraparte pueda reconocer creencias comunes. Por ejemplo:

PRINCIPIOS Y VALORES	TRADUCIDO A UN VOCABULARIO COMPARTIDO Y ADAPTADO AL CONTEXTO
HUMANIDAD	Centrarse en preservar la vida y la dignidad de las personas afectadas por la violencia armada
IMPARCIALIDAD	Considerar en primer lugar las necesidades de las personas más afectadas
NEUTRALIDAD	Abstenerse de tomar partido durante las hostilidades armadas
INDEPENDENCIA	Actuar sin la interferencia de otros actores y partes interesadas



Lo mismo se aplica al razonamiento táctico y a los métodos profesionales que se distinguen por su capacidad de recabar un consenso entre colegas sobre **CÓMO** la organización debería actuar en el territorio afectado. Existen diversos procedimientos y mecanismos que tienen mucho sentido para el personal

humanitario, pero que cuentan con escasa relevancia para las contrapartes. **También es necesario explicar dichos métodos para que lleguen a ser puntos tangibles en la conversación**, de modo que ambas partes puedan ponerse de acuerdo sobre cómo gestionar las necesidades de la población. Por ejemplo:



MÉTODOS TÁCTICOS	TRADUCIDO A UN VOCABULARIO COMPARTIDO Y ADAPTADO AL CONTEXTO
Asistencia humanitaria	Son recursos vitales aportados por la organización para ayudar a la población a afrontar una crisis.
Protección humanitaria	Son intervenciones realizadas para dirigir la atención de las autoridades hacia su obligación de proteger a la población contra las repercusiones de las hostilidades. Las ONG y los organismos del ámbito humanitario no “protegen” a la población en un sentido estricto de seguridad, sino que asisten a las autoridades y comunidades pertinentes a encontrar maneras de prevenir o mitigar los efectos adversos de las hostilidades en la población.
Basado en pruebas	Las necesidades deben ser evaluadas con la máxima proximidad posible a la realidad para que los programas sean eficaces.
Rendición de cuentas	El organismo depende de múltiples partes interesadas, desde donantes hasta Gobiernos, que proporcionan los recursos y el espacio para trabajar. Debe brindar información sobre cómo cumplió sus obligaciones.
Transparencia	Las ONG y los organismos son organizaciones de interés público. Deben mantener un nivel de transparencia respecto del modo y del lugar donde actúan.
No hacer daño	Asegurarse, tanto como sea posible, de que los programas de la organización no tengan efectos negativos ni en la población afectada ni en la comunidad de acogida.
Confidencialidad	La organización mantiene relaciones de confianza y privilegiadas con las contrapartes, así como con los beneficiarios y las partes interesadas. Las partes esperan un nivel de discreción sobre las interacciones con la organización humanitaria. Es un delicado equilibrio entre mantener la confidencialidad –pero no una opacidad– y respetar el deber de transparencia.

Finalmente, se debe comunicar con claridad la posición de la organización para que la contraparte comprenda la perspectiva de la organización y perciba su voluntad de interactuar. (Para más detalles, v. la sección **verde**, “Promover la legitimidad y generar confianza”). El uso de términos técnicos también puede abrir una nueva línea de debate, sobre todo en zonas de emergencia crónica que requieren respuestas plurianuales, donde las contrapartes pueden interpretar o utilizar erróneamente el vocabulario humanitario. Por lo tanto, al expresar una posición, debe evitarse el lenguaje que invalide una conversación o que cierre la puerta a la exploración de posibles acuerdos, como los siguientes ejemplos:

- “En virtud del derecho internacional, estamos facultados para...”
- “Nuestra organización nunca aceptará ...”
- “Esta posición no es negociable.”
- “No estamos dispuestos a debatir este punto.”
- “Esta situación es inaceptable.” Etc.

La doctrina de la organización, en efecto, puede prohibir medidas específicas propuestas por la contraparte. Los directivos de la organización, incluso, pueden exigir una denuncia de la acción de la contraparte. Sin embargo, el mandato conferido al negociador humanitario consiste en entablar un diálogo con la contraparte, explorar posibilidades y generar confianza, en lugar de prohibir o denunciar la acción de la contraparte. El mandante (p. ej., el director de la organización para un país) debe ser quien transmita mensajes de prohibición enérgicos. Las organizaciones deben mantener la credibilidad del papel de los negociadores sobre el terreno, eximiéndolos de actos de denuncias o intimidación hacia la contraparte. Los negociadores sobre el terreno no deben dudar en solicitar o exigir este tipo de apoyo del equipo de negociación a fin de preservar su lugar y su relación con la contraparte.

Es bien sabido que habrá tiempo para establecer “líneas rojas” claras y gestionar las expectativas, lo cual también es parte del trabajo de los negociadores sobre el te-

rreno. No obstante, la conversación sobre líneas rojas puede llevarse adelante siempre y cuando el nivel de diálogo y de interacción entre los negociadores esté suficientemente desarrollado. El inicio de una conversación con el enunciado de las líneas rojas es un acto de poder que supedita el espacio común compartido a las

condiciones de una parte. Por lo tanto, se recomienda que la posición inicial se centre en enunciar lo que la organización desea y que no se interprete como una afirmación negativa —es decir, enunciar lo que la organización rechaza— como forma de abrir el diálogo sobre las opiniones de la otra parte sin restricciones.

Aplicación de la herramienta

Como se mencionó, el espacio común compartido deriva del análisis de los dos icebergs y de su yuxtaposición. Permite explorar la identificación de opciones en una primera etapa que se apoya en el reconocimiento de hechos acordados y normas convergentes realizada previamente (v. la sección **verde**, “Establecer la isla de acuerdos”), a la que le sigue el diseño de escenarios y de líneas rojas que se presentan en el próximo módulo (“Módulo D: Diseñar el escenario y establecer los límites”).

El espacio común compartido se inspira, en gran medida, en el ejercicio de la *isla de acuerdos*, así como en la *tipología de una nego-*

ciación humanitaria presentada en la sección **verde**. Es importante comprender bien la conexión entre estas herramientas.

Sobre la interfaz entre la isla de acuerdos y el espacio común compartido

La isla de acuerdos presentada en la sección **verde** y el espacio común compartido presentado en este módulo son herramientas importantes en el proceso de planificación de una negociación humanitaria. Si bien ambas se inspiran en la misma idea de clasificar elementos para encontrar un ámbito propicio para la negociación, cumplen diferentes propósitos:

- La isla de acuerdos es una herramienta que ayuda al **negociador humanitario** a establecer un diálogo positivo con la contraparte sobre **todos los aspectos** de la situación **como base para una relación de confianza** a pesar de las posibles divergencias sobre normas o desacuerdos sobre hechos; mientras que...
- El espacio común compartido es una herramienta del equipo de negociación para identificar la convergencia entre las partes sobre aspectos específicos de la negociación en materia de valores, razonamiento táctico y posiciones técnicas, como base para alcanzar un acuerdo sobre una transacción específica de las partes.

Por lo tanto, es importante distinguir bien estas herramientas, dado que cumplen propósitos diferentes. En la isla de acuerdos, hay elementos de acuerdo y de convergencia que no son pertinentes para la transacción. En el modelo de espacio común compartido, hay elementos que necesitan ser confirmados mediante la exploración del espacio de posibles transacciones.

Sobre la interfaz entre la tipología de negociación y el espacio común compartido

De la misma manera, existen claros puntos de contacto entre la evaluación de tipología presentada en la sección de planificación táctica y el espacio común compartido presentado en este módulo. Aunque ambos están interconectados, existen algunas diferencias en el uso de las respectivas herramientas:

- El modelo de tipologías está diseñado para ayudar al **negociador humanitario** a seleccionar los ángulos tácticos de su negociación —político, profesional o técnico—, así como para **identificar las tácticas y los recursos humanos necesarios para la mesa de negociación**; mientras que...
- El modelo de espacio común compartido está diseñado para ayudar al **equipo de negociación** a distinguir los principales valores, las tácticas de razonamientos y la posición de las partes, y para **evaluar posibles opciones para un acuerdo**.

Esas herramientas trabajan en conjunto de manera secuencial a medida que el negociador humanitario y el equipo de negociación que lo acompaña analizan el proceso de planificación. Este módulo en particular está diseñado para apoyar la deliberación entre el

negociador y su equipo de negociación cuando se debaten las opciones de la fase transaccional, sobre la base de la misma taxonomía de la matriz de Naivasha, tomando la situación descrita en el módulo anterior y aprovechando el análisis de ambos icebergs.

EJEMPLO

EL EQUIPO DE CIRUGÍA DE SALUD PARA TODOS RETENIDO EN MEDIO DE UNA DISPUTA LABORAL

Miembros de una tribu prohíben salir de su residencia en el distrito A, durante casi una semana, a nueve miembros del personal de Salud Para Todos, una ONG internacional del ámbito de la salud, tras un desacuerdo entre esta y los guardias del hospital local de esta ONG. Esta disputa surge a raíz de los planes de Salud Para Todos sobre el cierre del hospital debido a la disminución de las necesidades de cirugía de guerra en la región. Los guardias, que pertenecen a una tribu importante en la región, reclaman que el hospital permanezca abierto y que se les pague remuneración teniendo en cuenta que en la región se mantienen considerables necesidades médicas de emergencia. Los guardias, apoyados por representantes tribales, argumentan también que pusieron en riesgo su vida durante varios años para mantener el acceso de los pacientes y del personal al hospital durante un conflicto particularmente violento. Incluso, algunos guardias

perdieron la vida en ese proceso, mientras que otros sufrieron discapacidad a largo plazo. Los familiares de los guardias heridos o muertos durante el conflicto solicitan, además, una compensación monetaria a largo plazo por la pérdida de ingresos antes de que Salud Para Todos se retire del distrito A.

Actualmente, el hospital prácticamente no funciona, y varias necesidades de emergencia quedan desatendidas. Los dirigentes tribales están cada vez más preocupados por la situación sanitaria en el distrito A e insisten en que el hospital permanezca abierto. Los familiares de los pacientes han estado quejándose acerca de la falta de servicios en el hospital.

Los dirigentes tribales acordaron reunirse con representantes de Salud Para Todos para buscar una solución práctica. El Gobierno se ha abstenido de intervenir en lo que consideran una disputa laboral privada. El ejército y la policía solo tienen presencia y control limitados sobre la situación en el distrito A y no intervendrían sin el apoyo de los jefes tribales.

En este caso, el rango de opciones abarca distintos ámbitos de posibles objetivos compartidos en cada nivel de la negociación. Los debates deben permitir un sentido de apropiación conjunta sobre el espacio común compartido y contemplar de qué manera se pueden abordar las expectativas sobre otros elementos en una segunda etapa.

Esta etapa está diseñada para evaluar los potenciales valores compartidos sobre la base de la evaluación del iceberg mencionada en los módulos anteriores

Potenciales valores compartidos:

ELEMENTOS CONVERGENTES PARA LA EXPLORACIÓN DEL ESPACIO COMÚN COMPARTIDO	ELEMENTOS DIVERGENTES PARA DEJAR DE LADO
<ul style="list-style-type: none"> • El bienestar de la comunidad es motivo de preocupación de ambas partes, sobre todo, en vista del aumento de enfermedades contagiosas. • Ambas partes también tienen preocupaciones en común acerca del bienestar de las familias de los guardias heridos o muertos en cumplimiento de su deber durante los últimos años. • Ambas partes quieren encontrar una solución a esta desafortunada situación, dado que pone en tela de juicio su reputación en el país y afecta su influencia en otras relaciones. • Ambas partes aprecian la importancia de tomar decisiones basadas en pruebas y de asegurar políticas objetivas en materia de salud de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La legitimidad de los dirigentes tribales ante la comunidad no es una preocupación prioritaria para Salud Para Todos. • El carácter humanitario de la misión de Salud Para Todos, en cuanto a proximidad, neutralidad, imparcialidad o ética médica, no representa una preocupación en particular para los dirigentes tribales. • La continuidad laboral de los guardias no constituye un objetivo fundamental de Salud Para Todos.

Esta evaluación de los potenciales valores compartidos es importante para fundamentar la negociación desde los puntos ideológico y político. Estos valores compartidos pueden mencionarse a veces en la mesa de negociación para fomentar un diálogo acerca de diversas cuestiones, así como de posibles métodos y tácticas compartidos.

La siguiente etapa está diseñada para evaluar los potenciales razonamientos compartidos sobre la base de los valores convergentes mencionados en los módulos anteriores

Potenciales razonamientos y métodos compartidos:

ELEMENTOS CONVERGENTES PARA LA EXPLORACIÓN DEL ESPACIO COMÚN COMPARTIDO	ELEMENTOS DIVERGENTES PARA DEJAR DE LADO
<ul style="list-style-type: none"> • La seguridad y la protección del personal son objetivos comunes de ambas partes. • Es importante distender la situación y regresar a las actividades normales a fin de mitigar los riesgos para la reputación de ambas partes. • Parte de la solución consiste en profundizar las consultas con la comunidad y los dirigentes tribales. • Es importante restablecer las actividades del hospital y proteger la integridad de su personal y de sus instalaciones. • Es necesario evaluar el aumento de enfermedades contagiosas en el distrito A. • Es necesario evaluar la vulnerabilidad de las familias de los guardias lesionados o muertos en el cumplimiento de su deber durante los últimos años. 	<ul style="list-style-type: none"> • La asistencia de salud es un servicio público. Al trabajar en este ámbito, Salud Para Todos puede haber perdido parte de su autonomía en la toma de decisiones ante dirigentes locales y la comunidad. • La retención de personal es una forma de atraer la atención de líderes extranjeros. • Salud Para Todos es una organización humanitaria responsable ante su junta directiva y sus donantes del extranjero. • La presencia y el papel de funcionarios y autoridades encargados de hacer cumplir la ley en comparación con los dirigentes tribales en este asunto son problemáticos.

ELEMENTOS CONVERGENTES PARA LA EXPLORACIÓN DEL ESPACIO COMÚN COMPARTIDO	ELEMENTOS DIVERGENTES PARA DEJAR DE LADO
<ul style="list-style-type: none"> • Salud Para Todos es un empleador basado en la comunidad y, en tal sentido, debe considerar la vulnerabilidad del personal local como uno de los efectos adversos del cierre del hospital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las tradiciones tribales deben ser la norma que rijan las relaciones laborales entre Salud Para Todos y su personal local, como también debe ser un parámetro de las responsabilidades de Salud Para Todos respecto del empleo de los guardias y de la compensación a las familias de los guardias lesionados o muertos.

La evaluación de los posibles fundamentos y métodos compartidos permiten a los negociadores observar un primer conjunto de posibilidades que podrían nutrir el debate sobre las posiciones de las partes en la mesa de negociación. También subraya cuestiones de divergencia que deben considerarse para no crear obstáculos mediante posiciones de principios o presentar fundamentos que no sean aceptables para la contraparte.

La etapa final de este proceso es considerar el alcance de las potenciales posiciones compartidas de la negociación sobre la base de las dos etapas anteriores

Potenciales posiciones compartidas:

ÁMBITOS DE ACUERDO POTENCIALES	ÁMBITOS DE DESACUERDO POTENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Es importante ocuparse rápidamente de las necesidades médicas y permitir que el personal regrese al trabajo. • Los miembros de la tribu deben retirarse del perímetro de la residencia para permitir que el personal regrese a trabajar cuando sea necesario. • No hay necesidad de apresurar una decisión respecto del cierre del hospital. Deben efectuarse más consultas. • Deben evaluarse las vulnerabilidades del personal frente al posible repliegue de Salud Para Todos. • Salud Para Todos buscará mayor apoyo para hacer frente a las enfermedades contagiosas en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salud Para Todos no puede garantizar la continuidad laboral del personal local. • Salud Para Todos no puede ser vista como una entidad que desempeña los deberes de las autoridades sanitarias del distrito A. • Los dirigentes tribales no pueden aceptar el cierre del hospital. • Los dirigentes tribales no son la fuerza policial del distrito A. No pueden garantizar la plena seguridad y protección del personal. • Los guardias no perderán su derecho a recibir una compensación plena por desempleo. • Las familias de los guardias no perderán su derecho a recibir una compensación.

Sobre la base de este análisis, los negociadores humanitarios están en condiciones de considerar el diseño de escenarios, incluido el ángulo desde el cual procuran acercarse a la contraparte, y la determinación del límite y de la línea roja adecuados, como se presenta en la próxima herramienta.

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Esta herramienta brinda una primera oportunidad para observar el nuevo papel y la perspectiva que se requieren para iniciar un proceso de negociación. En el marco de la sensibilización humanitaria que proyecta valores, normas y métodos del ámbito humanitario, el negociador humanitario debe convertirse en un interlocutor legítimo para escuchar la posición de la contraparte, comprender su razonamiento táctico y mostrar empatía hacia sus valores. El negociador humanitario debe identificar el alcance de las posibilidades y explorar formas alternativas de conciliar dos narrativas contrapuestas. Además, debe ser capaz de presentar los valores y métodos de su organización a fin de hacerlos aceptables para la contraparte y analizar dónde es posible encontrar superposiciones de significados y propósitos en común. Algunos de estos esfuerzos para crear una relación pueden exceder el mandato y las líneas rojas del negociador, aunque habrá tiempo para negociar dentro de espacios más restringidos (v. el próximo módulo). En esta etapa, el objetivo es establecer las bases de un diálogo y dedicar el tiempo necesario a comprender la posición del otro.

Módulo C: Analizar la red de influencia

INTRODUCCIÓN

La finalidad de este módulo es analizar la relación entre la organización humanitaria y sus contrapartes dentro del contexto social y político de la negociación. El objetivo es explorar

formas para movilizar apoyo entre las partes interesadas influyentes y crear un entorno propicio para que la contraparte responda a las demandas y expectativas del negociador humanitario.

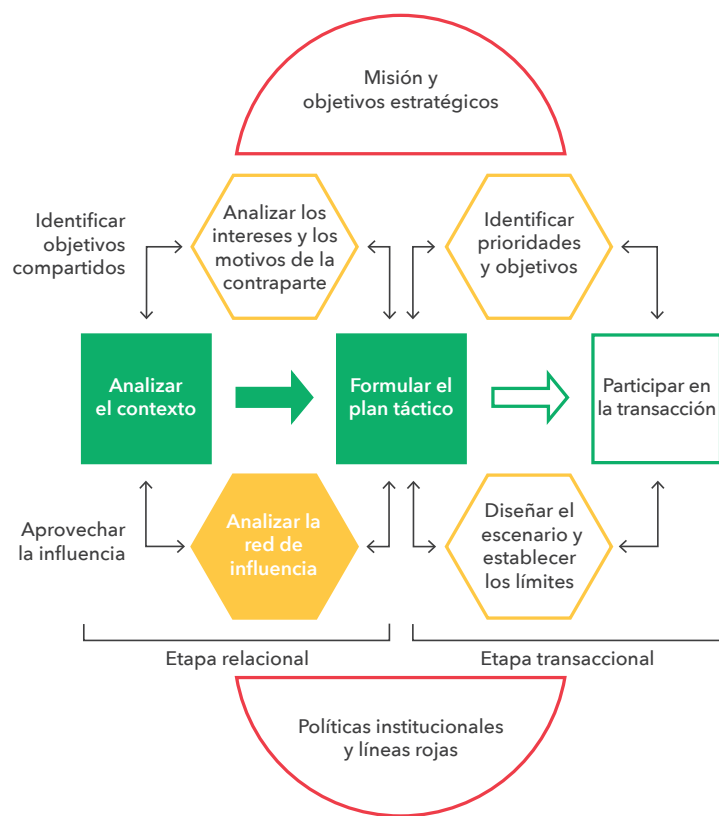


Figura 7: Mapeo de las partes interesadas: abrir caminos para aprovechar la influencia

En los módulos anteriores, hemos examinado la posición, el razonamiento táctico y los valores de las contrapartes. Los análisis sobre los intereses y los motivos presuponen un cierto grado de autonomía de las contrapartes a la hora de determinar su posición en la mesa de negociación. Sin embargo, reconocemos que las posiciones en un proceso de negociación también se ven influenciadas por el entorno en el que las partes evolucionan, así como por su razonamiento táctico y por los juicios de valor de terceros sobre los temas planteados. Los valores en particular son entendidos como una preocupación de la comunidad, abiertos a deliberaciones dentro de la red social de las contrapartes. Por lo tanto, es importante integrar en el análisis de la función y las perspectivas de otras partes interesadas en un proceso de negociación, como fuente significativa de influencia —positiva o negativa— sobre la determinación de la posición de las partes.

A tales efectos, utilizamos el modelo del llamado “ejercicio de mapeo”, que debería realizarse en colaboración con el equipo de negociación, dado que requiere un

debate sobre el posicionamiento relativo de los actores en un mapa político, algo que se logra más fácilmente mediante el debate crítico y fundamentado entre los miembros del equipo de negociación, en particular, entre quienes conforman el personal nacional, que se benefician de tener conexiones con los actores políticos y sociales y de comprenderlos. El mapeo es de particular importancia en casos en que las contrapartes desempeñan una función política fundamental en su comunidad (p. ej., funcionarios gubernamentales de alto nivel, dirigentes tribales, comandantes militares, etc.) y que pueden, en tales casos, ganar o perder considerable autoridad y legitimidad por la negociación humanitaria. La legitimidad de estas contrapartes se basa, intrínsecamente, en su habilidad para equilibrar los intereses de las fuerzas políticas opositoras bajo su liderazgo reconocido. Por lo tanto, es importante mapear esas influencias convergentes u opuestas en el proceso de toma de decisiones de las contrapartes sobre una cuestión específica y situar la posición y el papel de la organización humanitaria en ese contexto.



HERRAMIENTA 12: MAPEAR REDES Y APROVECHAR LA INFLUENCIA ENTRE LAS PARTES INTERESADAS

Desde el comienzo, el ejercicio de mapeo requiere reconocer las siguientes características:

1. En una negociación humanitaria, existen numerosos actores contrapuestos.

Las negociaciones humanitarias nunca se producen en un vacío, sino en entornos donde participan múltiples actores contrapuestos pertenecientes a sectores políticos, de seguridad y humanitarios. Aunque las organizaciones humanitarias tienden a ver a sus contrapartes como la autoridad que ejerce el control sobre una cuestión humanitaria (p. ej., el comandante militar que controla el acceso a la población), las contrapartes tienden a ver su relación con las organizaciones humanitarias como una entre varias conexiones con representantes influyentes (p. ej., jefes de la milicia, jefes de policía, periodistas, dirigentes religiosos, comerciantes, otros grupos de interés, etc.) sobre el tema en cuestión.

2. Por lo tanto, la negociación humanitaria es intrínsecamente parte de un proceso político de equilibrio de influencias entre partes interesadas.

Es poco frecuente que la posición de las contrapartes en una negociación humanitaria sea producto únicamente de un juicio de valor interno o de un razonamiento práctico. La empatía hacia las víctimas y el deseo de cumplir con las normas jurídicas, morales o profesionales son, casi siempre, insuficientes para generar una respuesta favorable a las demandas de las organizaciones humanitarias. Las crisis humanitarias son, en su mayoría, producto de fuerzas políticas contrapuestas que compiten por ejercer una mayor influencia. En situaciones de tensión política, los negociadores humanitarios deben centrarse no solo en el análisis interno de costo-beneficio de las contrapartes en lo referido a alcanzar un acuerdo sobre la demanda de su organización, sino en el costo-beneficio en lo referido a las relaciones de poder dentro de los grupos que representan.

3. Aunque el principio de neutralidad requiere que las organizaciones humanitarias se abstengan de tomar posición sobre un tema en conflicto, suelen desempeñar un papel significativo en el mapa político de las contrapartes gracias a la visibilidad, los recursos y la legitimidad que aportan.

Existe un claro riesgo de confundir la exigencia por la cual las organizaciones humanitarias deben mantener una posición neutral respecto del tema en conflicto (p. ej., el control de una de las partes sobre un territorio, la prominencia de un líder en particular, la ideología de una parte, etc.) y las ramificaciones políticas de una negociación humanitaria. En algunos contextos, estas ramificaciones pueden tener consecuencias decisivas en la situación de conflicto y, por lo tanto, en la percepción de neutralidad de las organizaciones humanitarias. Como resultado, muchas organizaciones humani-

tarias son reticentes a reconocer las consecuencias políticas de sus esfuerzos humanitarios. Esta confusión se suma a las posibles consecuencias económicas y sociales de los programas en el panorama político del conflicto. En conflictos prolongados, la politización de la asistencia por parte de los donantes puede contribuir a la confusión sobre el carácter neutral frente al carácter político de la cuestión humanitaria en la mesa de negociación.

Por ende, el riesgo de amalgamar la negociación humanitaria y otros procesos políticos —incluida la mediación política— es real al punto de que no puede hacerse caso omiso a la huella política que una organización humanitaria puede aportar para incidir en las relaciones de poder entre las partes en la negociación y sus partes interesadas.

Existe una creciente confusión entre los objetos de negociación humanitaria y los objetivos de mediación política. A raíz del desarrollo de una visión que integra los papeles políticos, humanitarios y de mantenimiento de la

paz que desempeñan las Naciones Unidas en tiempo de conflicto, han aumentado las preocupaciones por el uso del acceso humanitario y de la prestación de servicios humanitarios como factores para generar confianza con las

Negociación humanitaria frente a la mediación política

Las organizaciones humanitarias negocian el acceso y la prestación de servicios en consonancia con los principios humanitarios, pero deben actuar en el marco de las complejidades de los entornos políticos de gran tensión. Los mediadores políticos y los negociadores humanitarios procuran estabilizar una situación de conflicto y reducir al mínimo los riesgos de un recrudecimiento de tensiones; sin embargo, la misión de los mediadores políticos es alcanzar un consenso político para abordar las causas del conflicto, mientras que la misión de los negociadores humanitarios consiste en abordar las consecuencias humanitarias inmediatas del conflicto. No obstante, la búsqueda del acceso humanitario suele malinterpretarse como una táctica destinada a generar confianza en el ámbito de las negociaciones políticas. Para que los negociadores humanitarios sean considerados imparciales, neutrales y, especialmente, independientes, deben evitar participar en procesos con motivaciones políticas. En ocasiones, deben estar preparados para desempeñar un papel político, presionando a las contrapartes para obtener el acceso a las poblaciones afectadas y, a la vez, movilizar la atención necesaria, a escala mundial, para asegurar la prestación de asistencia de manera eficaz. En este contexto, no es posible disociar la movilización de apoyo político para la labor humanitaria respecto de la politización de la misma labor en situaciones específicas. Depende de los actores humanitarios permanecer en control de las consecuencias políticas de su labor.

partes en las hostilidades o como puntos de presión. Para mantener su neutralidad, las organizaciones humanitarias deben evaluar proactivamente el mapa político de su intervención y procurar que la labor humanitaria no sea instrumentalizada por otras partes interesadas. Es indispensable que los negociadores humanitarios tomen en cuenta los posibles riesgos y beneficios de esas relaciones para las contrapartes y las partes interesadas de estas³. A fin de respaldar esos esfuerzos, la herramienta propone un instrumento de mapeo sencillo en cuatro etapas:

- 1) la primera etapa supone la creación de una herramienta de mapeo para situar la relación entre las organizaciones humanitarias y las partes interesadas y su perspectiva sobre una cuestión humanitaria específica;
- 2) la segunda etapa asigna a la principal contraparte la posición en el centro del mapa y

coloca a todas las partes interesadas pertinentes en los respectivos cuadrantes del mapa;

- 3) la tercera etapa se centra en esquemas tácticos para orientar la interacción de los negociadores humanitarios a fin de aprovechar su influencia; y;
- 4) la cuarta y última etapa se centra en encauzar los esfuerzos de movilización hacia conexiones propicias entre las partes interesadas que pueden favorecer un resultado positivo de la negociación.

El mapeo de actores influyentes no es un ejercicio científico. Se apoya en diversas evaluaciones subjetivas de las interacciones entre partes interesadas. Lo importante del ejercicio de mapeo no es anticipar el resultado de una negociación, sino ayudar a planificar la movilización de la influencia positiva sobre una contraparte. Pese a que los negociadores humanitarios, en su mayoría, cono-

3. Para un intercambio sobre la relación entre negociación humanitaria y mediación política, v. el *Informe de la Reunión Anual del 2017 de Negociadores Humanitarios sobre el terreno*, CCHN, Ginebra, pp. 30-36, en <http://frontline-negotiations.org>.



cen a las partes interesadas de su entorno más cercano que pueden ejercer una influencia positiva, por lo general no conocen a los actores influyentes de segundo y de tercer grado de otros lugares que puedan estar interesados en la agenda humanitaria. Dado que los negociadores humanitarios

se centran en su círculo inmediato no tienen, por sí solos, una influencia significativa sobre las partes interesadas. El mapeo propuesto debería ayudar al equipo de negociación a tener una mayor perspectiva sobre las influencias y las tendencias que puede ayudar u obstaculizar sus esfuerzos.

Dado que el mapeo supone procesar más datos de los que una persona, en general, trataría individualmente, el ejercicio depende de la mayor disponibilidad de información y capacidad de análisis de un equipo. La calidad del ejercicio reside, esencialmente, en la habilidad del ne-

gociador de interactuar con otros colegas en el equipo y con otros contactos externos para recopilar y analizar datos acerca de la red de influencia de la contraparte. El mapeo no es un ejercicio de una sola persona: la amplitud de los datos accesibles requiere de un esfuerzo grupal.

Aplicación de la herramienta

Esta herramienta presenta un conjunto de *etapas prácticas* para mapear el papel de las partes interesadas y sus interacciones en un proceso de negociación específico establecido a partir de prácticas de

negociación recientes. El caso que se presenta a continuación difiere del presentado en módulos anteriores en cuanto a que proporciona un entorno político más detallado basado en una situación real.

EJEMPLO

MAPEO DE LA RED DE INFLUENCIA DEL GOBERNADOR DEL DISTRITO A

La Red Internacional de Observadores, una ONG internacional que supervisa el trato de los detenidos, está planificando una negociación para acceder a las personas detenidas en las comisarías del distrito A bajo control del gobernador, un dirigente político prominente en la región. Esta negociación en materia de acceso tiene lugar tras las denuncias de malos tratos a los detenidos en el período posterior a su arresto. Aunque se sabe que el gobernador mantiene un control férreo sobre el sistema de justicia y detención en el distrito A, hay numerosas partes interesadas en juego, según se describe a continuación:

- Varios actores humanitarios y de sensibilización, tanto locales como internacionales, han expresado su preocupación sobre el tema de los malos tratos, como el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), Médicos Sin Fronteras

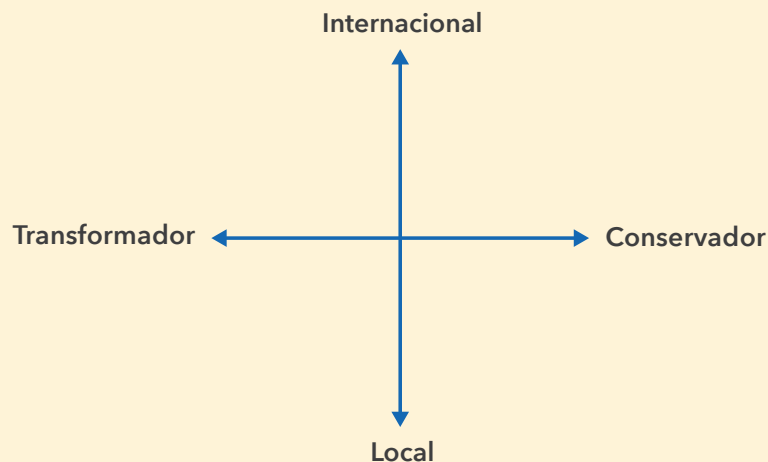
(MSF), Human Rights Watch (HRW), Amnistía Internacional (AI), periodistas locales, una asociación de mujeres denominada Madres de los Desaparecidos, así como redes locales de médicos, entre otros.

- Varios actores internacionales se han manifestado a favor de la mano dura del gobernador para mantener la seguridad, la ley y el orden. El distrito A es una zona geográfica estratégica para varios países. La Alianza Militar Internacional, así como las Fuerzas Especiales del vecino país A, desplegaron tropas en el distrito para contrarrestar las acciones terroristas. Los servicios de inteligencia extranjeros están impartiendo formación a los investigadores locales, mientras que los diplomáticos de los países A y B, por su parte, mantienen un firme apoyo político al gobernador.
- Numerosos actores locales involucrados en la situación se han visto proclives a mantener un orden moral y jurídico estricto y a evitar el deterioro de la situación de seguridad, que podría ser utilizado por potencias extranjeras como excusa para justificar una intervención militar. Estos actores incluyen dirigentes tribales, dirigentes religiosos, milicias locales, personal penitenciario, jefes de policía, entre otros.
- Actores privados, como miembros de las familias, amigos, observadores políticos y otros, quienes pueden desempeñar un papel crucial en la percepción de las contrapartes.

Todos estos actores ejercen un grado de influencia en las políticas y decisiones del gobernador respecto del acceso y la transparencia en materia del trato que reciben los detenidos en las comisarías del distrito A. Los negociadores de la Red Internacional de Observadores deberán elaborar un mapa de la red de influencia de estos actores.

Definir los ejes del mapa bidimensional de partes interesadas

La herramienta de mapeo de las partes interesadas tiene por objetivo evaluar los vínculos e influencias entre personas y entidades mediante su ubicación asignada en el mapa. Atribuye un conjunto de valores a los actores situados en los respectivos ejes del mapa a partir de su posición. La primera etapa, por lo tanto, es definir el significado de los ejes del mapa, que debe reflejar los criterios más aptos para posicionar a las partes interesadas según su perspectiva sobre el tema de la negociación y sus características comparadas con la principal contraparte en la negociación.



Los dos ejes propuestos son los siguientes:

Eje horizontal: Distribución de las partes interesadas sobre la base de sus opiniones acerca del tema de negociación desde perspectivas transformadoras a conservadoras.

El eje horizontal permite diferenciar perspectivas entre las partes interesadas respecto de su percepción indivi-

dual **sobre el tema en la mesa de negociación**: en el caso anterior, el acceso a las comisarías para supervisar el trato a los detenidos.

El eje horizontal sigue un modelo de escala política tradicional, de posicionamiento de "izquierda" a "derecha": en la parte izquierda, se ubican las personas y organizaciones que procuran reformar o transformar la política actual, mientras que, en la parte derecha, se ubican las personas y organizaciones que quieren mantener la política actual y la continuidad del sistema vigente. Cuanto más alejado del centro se encuentre en cualquier dirección, más radical será la perspectiva de los actores en comparación con la de otras partes interesadas.

Eje vertical: Distribución de las partes interesadas sobre la base de su identidad como actores internacionales o locales.

El eje vertical atribuye valores comparativos a la influencia de las partes interesadas según su identidad con relación a la contraparte como un factor favorable en torno a la mesa de negociación. Si bien las partes interesadas pueden converger o divergir sobre el tema en particular de la negociación (v. la escala del eje horizontal), pueden compartir algunas características desde la perspectiva **de la contraparte** según cómo se agrupen en lo que respecta a grupos representados a nivel internacional o local. Es importante señalar que estas características están vinculadas con la percepción de la contraparte —en este caso, el gobernador—, y no con la ambición o auto-percepción de los actores. En consecuencia, por más que una ONG internacional quiera estar conectada con la población local, el gobernador puede tranquilamente percibirla como un actor internacional, lo que la sitúa en la parte superior del eje vertical. Del mismo modo, por más que un actor local pueda desear ser percibido como conectado a un movimiento mundial (p. ej., promover los derechos humanos o formar parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja), puede seguir siendo un actor local en términos de influencia ante el gobernador, dado que se compone princi-

palmente de profesionales o voluntarios nacionales y conectados con grupos locales. El mismo criterio se aplica a todos los actores del mapa que tengan algún grado de influencia sobre el tema, según cómo estén distribuidos en los cuatro cuadrantes del mapa. Cabe señalar que otras características –por ejemplo, ideológicas, religiosas o personales– también podrían usarse para presentar a los actores en el eje vertical. La finalidad es observar qué políticas de identidad entran en juego en el contexto en particular y cómo las organizaciones humanitarias son percibidas en ese sentido.

De más está decir que aquellos que ejercen una influencia escasa o nula sobre la principal contraparte (p. ej., en este caso, las personas comunes, los migrantes extranjeros, los socios implementadores locales que integran grandes organismos internacionales, etc.) son generalmente invisibles a los ojos políticos del gobernador. Las “personas olvidadas” pueden ser de gran importancia para las organizaciones humanitarias en calidad de beneficiarias de la asistencia que proporcionan esas entidades e, incluso, pueden desempeñar una importante función como referentes en la programación de estas. No obstante, si no tienen efectos sustanciales en la contraparte, no deberían estar en el mapa de contactos de esta última.

El mapa de partes interesadas debería enfocarse en los actores con las siguientes características:

1. quienes tengan una relación con la principal contraparte o que, en algún modo, ejerzan influencia sobre ella; y
2. quienes tengan una presencia física visible y continua en el contexto y que la negociación humanitaria esté directamente relacionada con ellos o a través de otras partes interesadas.

Se ha reconocido la utilidad de los ejes propuestos en el modelo bidimensional por ser una referencia genérica que se adapta a un gran número de cuestiones humanitarias. También podrían considerarse ejes adicionales para elaborar una estrategia de establecimiento de contactos (p. ej., crear

un mapa en 3D). Asimismo, puede haber otras dimensiones que califiquen a cada actor (p. ej., un esquema de tamaño para presentar un peso de influencia comparativo o un sistema de asignación de color según las características, como secular o religioso), si es que son pertinentes. A fin de lograr simplicidad, este modelo mantendrá un enfoque de dos ejes y agregará una tercera dimensión al final de este segmento.

ETAPA

2

Identificar el objetivo y asignar posiciones de influencia a todas las partes interesadas

En el centro del mapa se ubica la principal contraparte, el gobernador del distrito A, que tiene una autoridad fundamental y central respecto del tema de negociación. El negociador también debe colocar a su propia organización en el mapa para reflejar la función que esta desempeña en el proceso de toma de decisiones del gobernador y para que sea visible a este.



Como puede observarse, las partes interesadas están distribuidas en los cuatro cuadrantes en función de su posición respecto del acceso de observadores internacionales a las comisarías en el distrito A y de la identidad de estas según la percepción del gobernador. Aunque algunos actores están a favor de los reclamos de la Red Internacional de Observadores, otros están en contra. Asimismo, la distribución de esos actores se realizó de acuerdo con sus características locales o internacionales, y se les asignó un cuadrante según las posiciones y las características de unos respecto de otros.

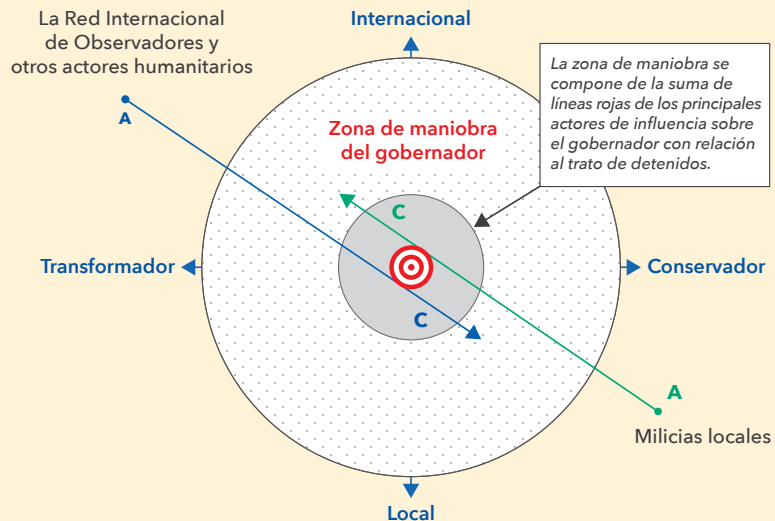
El centro del mapa depende completamente del enfoque de la negociación. En otras palabras, cada una de las partes interesadas se ubica en el centro de su propia red de influencia. La percepción subjetiva de cada parte interesada acerca de las características de las otras partes depende, en gran medida, de su respectiva posición en el mapa. Aquello que un actor percibe como transformador o conservador puede ser singularmente diferente desde la perspectiva de otro actor. (Las fuerzas especiales del país A pueden percibir a la Alianza Militar Internacional como un actor transformador, mientras que el CICR lo percibe como un actor conservador. Del mismo modo, Amnistía Internacional puede considerar que la asociación médica es un actor local, mientras que Madres de los Desaparecidos la considerará más bien un actor internacional). La percepción depende, en gran medida, de la posición individual en el mapa. Esta perspectiva relativa adquiere importancia una vez que la Red Internacional de Observadores comienza a relacionarse con las partes interesadas para comprender, desde el punto de vista de las partes, los puntos de acceso de la relación.

Aunque cada uno de los cuadrantes representa, en efecto, un grupo de intereses desde la perspectiva del gobernador, los actores pueden competir entre sí, lo que sería de gran beneficio para el gobernador. El principal objetivo de un actor político poderoso en el centro del mapa es mantener su posición en un punto de equilibrio entre todos los actores antagónicos.

Por lo tanto, el gobernador puede tener un interés o motivo táctico para moverse a la "izquierda" sobre el tema del acceso a las comisarías, así como al "norte" sobre la función de los referentes internacionales, mediante la autorización de acceso para la Red Internacional de Observadores. Esa posición supondrá lo siguiente:

- un beneficio político directo para la organización en el cuadrante superior izquierdo (transformador-internacional), lo que indica el éxito del programa progresista internacional sobre derechos humanos;
- un costo político directo para las partes situadas en el cuadrante inferior derecho (conservador-local), que pierden en materia de influencia y de opciones;
- una elección arriesgada desde el punto de vista de quienes se ubican en el cuadrante inferior izquierdo (transformador-local) a pesar de encaminarse en la dirección correcta; no obstante, la posición subrayará la pérdida de influencia local respecto del acceso a las comisarías, derecho que será otorgado a una organización extranjera;
- el reconocimiento por quienes se ubican en el cuadrante superior derecho (conservador-internacional) como un gobernador más receptivo a los actores influyentes internacionales, aunque parece desorientado respecto de la política de acceso a las comisarías.

Por su parte, el gobernador procurará permanecer dentro de los límites "aceptables" (líneas rojas) de todos los actores antagónicos para mantener la legitimidad tanto de su autoridad sobre el tema como del punto de equilibrio. En otras palabras, mientras el equipo de negociación diseña los escenarios de la próxima negociación, debería tener en cuenta las limitaciones impuestas por las líneas rojas de otros actores influyentes sobre su contraparte. En este caso, la milicia local puede tener líneas rojas estrictas impuestas al gobernador sobre el trato a combatientes enemigos en la cárcel, lo que limita la habilidad del gobernador para alcanzar consensos con la Red Internacional de Observadores. De manera similar, los actores humanitarios pueden imponer líneas rojas severas para respetar los derechos humanos y el DIH que pueden obstaculizar la capacidad del gobernador de aceptar la mayoría de los reclamos de la milicia.



En general, cada movimiento del gobernador respecto de los negociadores de la Red Internacional de Observadores será interpretado en términos políticos por las otras partes interesadas y tendrá efectos en sus relaciones políticas individuales con el gobernador. Es posible que un éxito superlativo de los actores humanitarios suponga serios problemas para las otras partes interesadas, lo cual podría restringir la habilidad del gobernador de aceptar solicitudes delicadas y generar riesgos en materia de política y de seguridad para sí y para algunas de las partes interesadas.

ETAPA

3

Interactuar con las partes interesadas en los cuatro cuadrantes del mapa a fin de preparar la negociación y movilizar influencias positivas

Las demandas humanitarias pueden tener serias ramificaciones políticas y de seguridad. Es crucial que los negociadores humanitarios interactúen con todas las

partes interesadas acerca de esas preocupaciones a fin de establecer su propio programa y maximizar o minimizar las repercusiones del resultado de la negociación para las partes interesadas. Dichos esfuerzos deberían ser visibles para el gobernador a fin de convencerlo de que el costo de desplazarse en la dirección adecuada prevista en el proceso de negociación –siempre dentro de los límites establecidos mediante la suma de las líneas rojas de los principales actores– es posible.

Existen cuatro tácticas claramente definidas para interactuar con otras partes interesadas, según su ubicación en el mapa del gobernador. Si tenemos en cuenta que el negociador humanitario se ubica en el cuadrante superior derecho, las tácticas de la Red Internacional de Observadores se distribuirán de la siguiente manera:



Figura 8: Esquema táctico de la Red Internacional de Observadores para influir en la posición del gobernador

Estos esquemas tácticos suponen lo siguiente:

1. Alianzas con quienes están en el mismo cuadrante de la organización del negociador, que tienen mucho que ganar en el proceso de negociación, ubicados en el cuadrante internacional-transformador.

Las medidas pueden incluir lo siguiente:

- comparar notas sobre las denuncias de malos tratos;
- identificar normas comunes de comportamiento en lo referente al trato de detenidos en el distrito A;
- coordinar los objetivos y los plazos de las intervenciones humanitarias;
- buscar un plan común para evaluar las condiciones de detención.

El objetivo de estas interacciones con la Red Internacional de Observadores es maximizar la coordinación entre las partes interesadas para alcanzar el objetivo de las partes situadas en este cuadrante a plena vista del gobernador. La coordinación de actores similares es una tarea difícil, dado que suele cuestionar la identidad individual de las respectivas organizaciones. Un punto que vale la pena subrayar, en vista de las similitudes de los mensajes de las partes, es que hay mucho más por ganar en el trabajo efectuado de forma conjunta que en la competencia de unos contra otros.

2. Cooperación, según la percepción del gobernador, con quienes están en el cuadrante vertical adyacente del eje internacional-local, que pueden beneficiarse en lo referido a visitas a la comisaría, pero que también pueden perder influencia durante el proceso de negociación, ubicados en el cuadrante local-transformador.

Las medidas pueden incluir lo siguiente:

- apoyar a las organizaciones locales para sus intervenciones (en lugar de emplear a actores locales para intervenciones internacionales);

- prestar asistencia y formación técnicas;
- brindar apoyo para financiar el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones locales.

El objetivo de estas interacciones con la Red Internacional de Observadores es apoyar a los actores locales de manera visible. Esto permitirá demostrar a los actores y al gobernador que la Red Internacional de Observadores es consciente de que una creciente influencia internacional sobre el gobernador acarreará ciertas consecuencias y, por lo tanto, procurará mitigarlas.

3. Coalición, desde el punto de vista del gobernador, con quienes están en el cuadrante horizontal adyacente, al otro lado del eje transformador-conservador, que pueden comenzar a ejercer una mayor influencia en el gobernador, pero perder control sobre la presencia de observadores extranjeros en el proceso de negociación, ubicados en el cuadrante internacional-conservador.

Las medidas pueden incluir lo siguiente:

- participar en eventos culturales y oficiales patrocinados por las partes interesadas conservadoras e internacionales;
- establecer un diálogo sobre cuestiones paralelas;
- mejorar la colaboración en cuestiones de interés para las partes interesadas conservadoras e internacionales.

El objetivo de estas interacciones con la Red Internacional de Observadores no es coincidir acerca del tema de la negociación (p. ej., opciones para las visitas a las comisarías), sino desarrollar relaciones más allá de la diferencia de opciones, es decir, sobre otros temas, para crear un vínculo con otros actores internacionales a plena vista del gobernador. La finalidad es demostrar a las partes interesadas internacionales que la Red Internacional de Observadores es consciente de la importancia de la influencia internacional y, al gobernador, que la Red Internacional de Observadores está dispuesta a gestionar la exposición del gobernador para que este se desplace hacia una escala transformadora.

4. Mitigación con quienes se encuentran en el cuadrante opuesto, al otro lado de ambas divisiones, a los que se los suele denominar “saboteadores”, que no tienen nada que ganar en el acceso a las comisarías por parte de la Red Internacional de Observadores y que ejercen una influencia significativa sobre el gobernador, ubicados en el cuadrante local-conservador.

Las medidas pueden incluir lo siguiente:

- establecer un diálogo con actores conservadores y locales para comprender sus preocupaciones;
- apoyara proyectos técnicos (p. ej., talleres, formación) sobre temas de interés (p. ej., ciencias forenses) a plena vista del gobernador;
- personalizar relaciones fuera de las limitaciones institucionales para reconstruir una imagen más favorable;
- forjar una relación de confianza sobre el carácter humanitario general de la misión de la Red Internacional de Observadores en consonancia con los valores locales.

El objetivo de las interacciones con la Red Internacional de Observadores y con los actores locales conservadores es mitigar los riesgos que pueden presentar los saboteadores mediante la evaluación de sus líneas rojas en lo referido a la negociación con el gobernador respecto del acceso de la Red Internacional de Observadores a las comisarías y ver hasta qué punto los representantes de esta ONG podrían aliviar las preocupaciones de esos grupos.

Nótese que este mapa táctico se realiza para la Red Internacional de Observadores en su carácter de actor internacional. El mismo esquema se aplica para todos los otros actores en sus respectivos cuadrantes invirtiendo las opciones tácticas. Por lo tanto, un actor transformador procurará forjar alianzas dentro de su cuadrante, cooperar con actores locales transformadores, crear una coalición con actores internacionales conservadores y mitigar la influencia de actores locales conservadores.

Dar prioridad a las iniciativas que ejercen influencia en las partes interesadas

Las tres etapas anteriores son parte de la mecánica de mapeo de los actores en el entorno político del gobernador en su función como contraparte en la negociación de la Red Internacional de Observadores. La finalidad de esta última etapa es priorizar las posibles medidas de los negociadores humanitarios y observar cuáles son los actores a los que ellos deberían dirigir en sus esfuerzos por su capacidad de influir en la posición de la contraparte. Tal como se mencionó en la introducción, los esfuerzos orientados a los actores influyentes deben realizarse con moderación y de manera consciente, es decir, la organización humanitaria debe ser cuidadosa de no extender sus actividades de establecimiento de contactos con demasiada cercanía o intensidad hacia actores más pasivos.

Los esfuerzos por movilizar la influencia deberían apuntar sobre todo a los actores:

1. que están abiertos a escuchar los argumentos de la Red Internacional de Observadores (es decir, que no se oponen al acceso a las comisarías al grado de que el encuentro resultará improductivo o, incluso, empeorará la situación);
2. que pueden explicar a otras partes interesadas la importancia de la medida propuesta por la Red Internacional de Observadores;
3. que pueden obtener un beneficio para su propia posición a partir de dicha explicación;
4. que tienen una relación directa y de confianza con otras partes interesadas, las cuales conducen finalmente hasta el gobernador, basada en pruebas recopiladas en el terreno.

El objetivo es establecer una cadena de influencia positiva a través de los actores, a los que se clasifica en una escala de mayor a menor según su grado de apoyo a las visitas propuestas por la Red Internacional de Observadores, y lo que conduce a una influencia positiva directa o indirecta sobre el gobernador a favor de la Red Internacional de Observadores.

A partir del actual mapeo de las partes interesadas, pueden asignarse colores identificativos a dichas partes de la siguiente manera:

A. abierta y capaz de explicar los intereses y motivos de la Red Internacional de Observadores:

Más capaz y abierta **Menos capaz y abierta**



B. capaz de vincular las relaciones de confianza entre los actores:

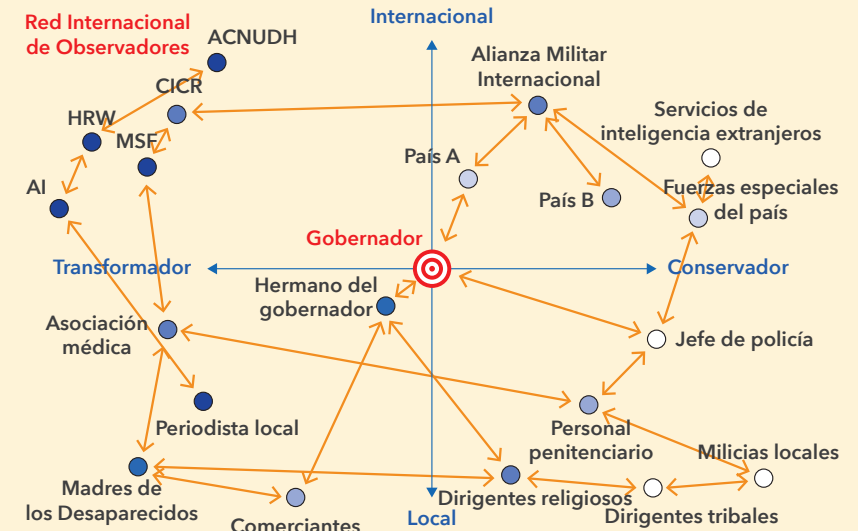


Figura 9: Priorizar los esfuerzos de la Red Internacional de Observadores en materia de diplomacia humanitaria

En vista de este análisis:

1. El asesor más confiable para el gobernador en lo referido a permitir el acceso a las comisarías parecería ser:
 - a) Su hermano
 - b) Los representantes del país A
 - c) El jefe de policía
2. La forma de influencia positiva más conducente y directa sobre la propuesta de la Red Internacional de Observadores parecería ser la siguiente:

Camino uno (cuatro grados): CICR → Alianza Militar Internacional → Diplomáticos del país A → Gobernador

Camino dos (cinco grados): MSF → Madres de los Desaparecidos → Dirigentes religiosos → Hermano del gobernador → Gobernador

3. Los puntos de acceso menos productivos en este contexto son los siguientes:

Amnistía Internacional, Human Rights Watch, ACNUDH y el periodista local, pese a ser más capaces de explicar la solicitud, no tienen una relación de confianza sobre el acceso a las comisarías.

Los dirigentes tribales, las milicias, el personal penitenciario, el jefe de policía, los diplomáticos del país B, las fuerzas especiales del país A y los servicios de inteligencia extranjeros son los menos capaces de explicar y probablemente sean los que estén menos dispuestos a comunicar al gobernador la demanda de acceso a las comisarías por parte de la Red Internacional de Observadores.

4. Lista de contactos prioritaria del negociador de la Red Internacional de Observadores al servicio de sus esfuerzos por ejercer influencia

Como resultado de este análisis, el negociador de la Red Internacional de Observadores, comprendiendo las percepciones específicas que tienen las contrapartes respecto de esta organización, debería centrar la atención en los actores que desempeñan un posible papel positivo en el proceso de negociación, que está determinado por lo siguiente:

- quién tiene estrechas conexiones (bajo número de grados) con el gobernador;
- quién tiene la mayor habilidad para explicar las demandas de la Red Internacional de Observadores;
- quién es receptivo de la Red Internacional de Observadores en lo referido a sus políticas e identidad.

El hecho de priorizar los esfuerzos diplomáticos humanitarios que realizan los negociadores de la Red Internacional de Observadores supone, en efecto, que podrían existir otras razones que puedan relacionarse con los actores del mapa. El cuadro facilita una consideración basada únicamente en la posibilidad de influencia sobre el gobernador respecto de la negociación en torno al acceso a las comisarías.

DESCRIPCIÓN DE LOS ACTORES Y DE SU HABILIDAD PARA EXPLICAR LAS DEMANDAS DE LA RED INTERNACIONAL DE OBSERVADORES	NÚMERO DE GRADOS HASTA EL GOBERNADOR	PERCEPCIÓN DE LA RED INTERNACIONAL DE OBSERVADORES POR PARTE DEL ACTOR	MEDIDAS PROPUESTAS
Transformadores e internacionales - ALIANZA			
CICR (más capaz)	3	- Quizás demasiado transformador - Quizás demasiado internacional	- Buscar sincronía en las intervenciones - Buscar apoyo técnico y formación para seguir el enfoque habitual del CICR
MSF (más capaz)	5	- Quizás demasiado internacional - Quizás demasiado transformador	Proponer iniciativas conjuntas en apoyo a la asociación médica
Transformadores y locales - COOPERACIÓN			
Asociación médica local (capaz)	4	Demasiado internacional	Proponer la organización de un taller sobre ética médica penitenciaria en el idioma local
Madres de los Desaparecidos (más capaz)	3	Demasiado internacional	- Proponer un diálogo sobre las modalidades de visita a personas detenidas - Proponer un taller sobre ética cultural y religiosa de las condiciones de detención
Hermano del gobernador (capaz)	1	- Demasiado internacional - Demasiado transformador	Tratar de establecer un contacto personal y entablar un diálogo, p. ej., mediante la conexión con comerciantes
Comerciantes (menos capaces)	2	Opción demasiado internacional	- Mantener buenas relaciones comerciales con proveedores locales - Participar en actividades sociales y culturales
Conservadores e internacionales - COALICIÓN			
Alianza Militar Internacional (capaz)	2	Opción demasiado transformador	Procurar un diálogo sobre normas internacionales contra el terrorismo
Conservadores y locales - MITIGACIÓN			
Dirigentes religiosos (capaz)	2	- Demasiado transformador - Demasiado internacional	- Procurar el establecimiento de un diálogo personal sobre los valores éticos de la detención - Procurar su participación en el taller con las Madres de los Desaparecidos
Jefe de policía (menos capaz)	1	- Demasiado transformador - Demasiado internacional	- Procurar el establecimiento de un diálogo personal y atenuar las sospechas - Procurar su participación en el taller con la asociación médica local
Personal penitenciario (menos capaz)	2	- Demasiado transformador - Demasiado internacional	- Procurar el establecimiento de un diálogo profesional y atenuar las sospechas - Procurar su participación en el taller con la asociación médica local

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Esta herramienta se centra en el entorno de las contrapartes como fuentes de influencia sobre sus respectivas posiciones en la mesa de negociación. Sobre la base de los módulos anteriores, reconoce la función de los negociadores humanitarios en su carácter de socializadores que trabajan en determinados contextos sociales y políticos. Este módulo proporciona herramientas de mapeo simples para definir el papel y asignar las funciones de las partes interesadas en las políticas de las contrapartes que repercuten en la población. Finaliza con el reconocimiento de que los negociadores humanitarios no deben esperar un cumplimiento absoluto de las normas del DIH ni contar con el éxito de su negociación. La negociación humanitaria es comparable con un proceso político para muchas contrapartes, las cuales solo tienen un espacio limitado para actuar dentro de los márgenes aceptables del resto de las partes. El costo político de actuar en favor de las demandas de las organizaciones humanitarias aumentará a medida que las contrapartes hagan concesiones. El mapeo de redes sigue siendo una herramienta fundamental para entablar una conversación acerca de las redes de influencia con los miembros de un equipo de negociación basándose en datos y conocimientos recopilados por el equipo y, sobre todo, por el personal nacional, que, en general, cuenta con más conocimientos sobre las ramificaciones políticas en un contexto dado.

Módulo D: Diseñar el escenario y establecer los límites

INTRODUCCIÓN

El diseño de escenarios se realiza una vez que las etapas preparatorias del proceso de planificación para la negociación se completaron en su mayoría: se analizó el contexto; se examinaron los intereses y motivos de la contraparte;

se establecieron las relaciones con la contraparte y con las principales partes interesadas. La etapa relacional de la negociación permitió la elaboración de una serie de medidas tácticas para entablar un diálogo con la contraparte.

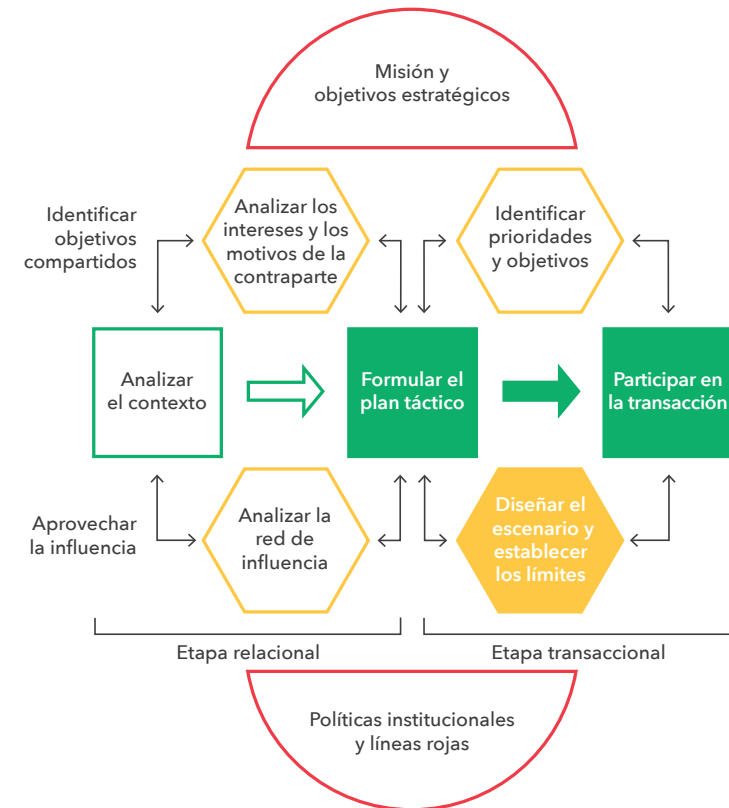


Figura 10: Identificar un conjunto de escenarios y líneas rojas a fin de mejorar las oportunidades de acuerdos

Sin embargo, antes de iniciar la última etapa de la negociación —es decir, la búsqueda de una solución conveniente—, el equipo debería considerar los límites de la negociación establecidos en el mandato de conformidad con los marcos jurídicos, institucionales, profesionales y morales de la organización.

Aunque trabaje con un marco exploratorio limitado, el negociador tiene la tarea de alcanzar

un acuerdo apropiado con la contraparte que sea acorde a las normas y políticas de la organización. El establecimiento de las líneas rojas del mandato encuadra el alcance de las opciones que deben considerarse en un posible acuerdo. Este módulo propone algunas herramientas para planificar el diálogo sobre la descripción de las líneas rojas y de los límites con la contraparte.



HERRAMIENTA 13: IDENTIFICAR EL BENEFICIO COMPARTIDO DE LA NEGOCIACIÓN

Un aspecto fundamental del diseño de escenarios es contribuir a que las partes adopten una nueva perspectiva acerca del valor agregado, para ambas, de alcanzar un acuerdo. Cualquier acuerdo podría describirse como un conjunto de concesiones. Sin embargo, a menos que el valor agregado de un acuerdo pueda valorarse a partir de características distintas a meras ganancias y pérdidas para las respectivas partes, todavía existe el riesgo de que los detractores califiquen cualquier clase de acuerdo como un “mal negocio”. Para generar un

sentido de apropiación sobre este acuerdo y su implementación, es necesario demostrar la obtención de un **beneficio compartido** como el principal resultado de la negociación. Por ejemplo, en el sector humanitario, este valor agregado puede surgir de la repercusión positiva en la situación y en la población o de demostrar liderazgo en dicho ámbito. En el caso de la contraparte, debe aportar también un beneficio, muy probablemente, relacionado con intereses en materia de seguridad, economía y política, como un mayor control

Definición de “líneas rojas” en comparación con “límites”

Líneas rojas: A los efectos de este *manual*, **las líneas rojas son los límites externos de los posibles ámbitos de un acuerdo**. Las líneas rojas establecen parámetros dentro de los cuales deben mantenerse las partes en una negociación mientras intentan optimizar su beneficio compartido como resultado de la negociación. Por lo general, están especificados en el mandato conferido al negociador. El mandato se basa en la legislación aplicable y en las políticas institucionales de la organización. Las líneas rojas no pueden ser transgredidas; el costo de violar uno o más de los marcos normativos generaría consecuencias significativas en torno a la validez y la legalidad del acuerdo entre las partes y puede tener repercusiones importantes respecto de la legitimidad del negociador y de su propia organización. Una violación de estas normas también puede suponer responsabilidades jurídicas para el negociador, p. ej., en lo referente a cuestiones que se encuadran en la legislación sobre la lucha contra el terrorismo. De acuerdo con las normas del mandato, el negociador, en principio, no está autorizado a establecer ni a revisar las líneas rojas del mandato de negociación.

Límites: Los límites son entendidos como una herramienta táctica a disposición del negociador para establecer limitaciones a la *conversación entre las partes* cuando las posibles opciones indican, de manera concluyente, la presencia de riesgos crecientes y de beneficios decrecientes. Los límites están a cargo del negociador como mecanismo para suspender o posponer que se tengan en cuenta opciones adicionales que sobrepasan ciertos umbrales. Antes de considerar estas opciones, el negociador puede consultar con sus mandos jerárquicos o partes interesadas en el proceso. Es posible que los resultados de la consulta modifiquen la ubicación de los límites de la negociación y de sus escenarios.

de las operaciones de socorro o la legitimidad ante sus propios mandos jerárquicos o grupos representados. En el mismo acuerdo, pueden coexistir múltiples beneficios. El negociador humanitario y

su equipo deben, por ende, evaluar los intereses y valores de las contrapartes, así como de sus grupos representados, a fin de encontrar el punto de conexión adecuado para el beneficio compartido.

Para la organización humanitaria, el *punto de partida* de la negociación se ubica en lo más alto del iceberg de la organización y se identifica como el resultado ideal de la negociación, en el que el beneficio del acuerdo para la organización humanitaria se optimiza gracias a un nivel de concesiones escaso o nulo. Sin embargo, aunque dicha posición pueda parecer atractiva en términos absolutos, no es realista, dado que no toma en consideración los intereses y los motivos de la contraparte y no supone ningún beneficio compartido.

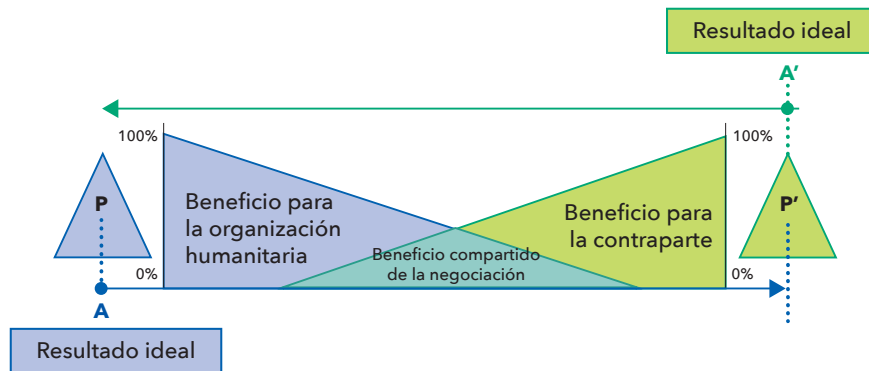
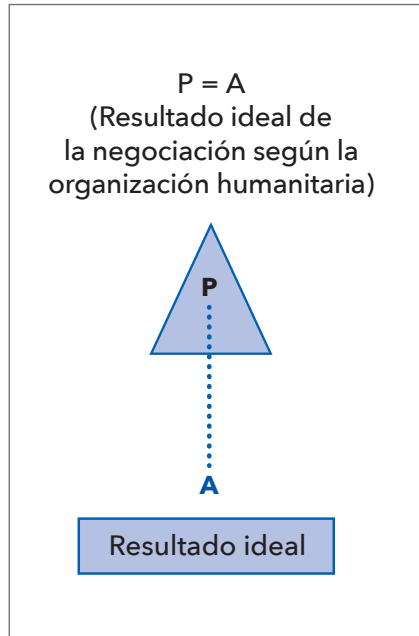


Figura 11: Juego de suma cero del beneficio de las partes respecto de un acuerdo negociado que ilustra un espacio de beneficio compartido

Cuando se consideran concesiones relativas a la posición "A" (es decir, un alejamiento gradual del resultado ideal para la organización humanitaria):

- el posible beneficio del acuerdo para la organización humanitaria disminuye hasta un punto dado en el que el acuerdo con una posición en particular no representa un beneficio;
- lo mismo sucede con la contraparte, que considera sus concesiones en función del punto de partida A';

- por el contrario, la posibilidad de alcanzar un acuerdo viable aumenta si se tiene la flexibilidad de alcanzar un acuerdo con un margen de *beneficio compartido*, lo que mejora el sentido de apropiación compartida en el acuerdo.

En realidad, lo que se considera beneficio compartido depende del número de temas que se negocian a la vez. La mayoría de las negociaciones tratan un conjunto de temas y requieren que se limen asperezas, además de ampliar los beneficios de un enfoque conjunto.

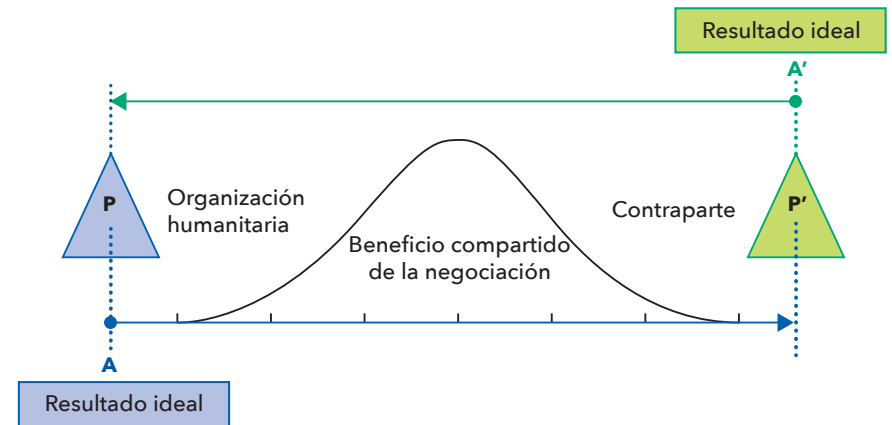


Figura 12: Considerar el beneficio compartido

No obstante, si bien en un inicio las concesiones generan beneficios compartidos para las partes en la negociación, también conllevan un rédito decreciente más adelante. El máximo beneficio compartido reside en el punto en que ambas partes optimizan sus intereses mutuos sobre los temas planteados en la mesa de negociación. A

partir de ese punto, el debate se convierte en un juego de suma cero —cuanto mayor es la ganancia para una de las partes, menor será el beneficio para la contraparte—, lo que disminuye el beneficio compartido de las partes y, tarde o temprano, alcanza el límite del beneficio de la parte que realizó las mayores concesiones.

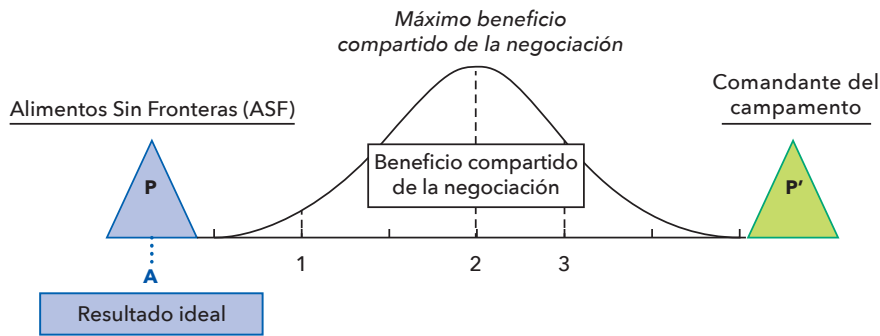


Figura 13: Considerar el beneficio compartido de varias opciones para un acuerdo

Tomando como ejemplo la negociación que realizó Alimentos Sin Fronteras (ASF) para acceder a un campamento de personas en situación de desplazamiento con el propósito de abordar la inseguridad alimentaria de la población afectada:

- **A = resultado ideal de la negociación:** ASF desea tener pleno acceso a la población de personas

en situación de desplazamiento que se encuentra en el campamento, sin presencia ni control del ejército durante la distribución de alimentos.

Esta posición ideal representa la mejor forma de asegurar el estricto carácter humanitario de la asistencia alimentaria de ASF a las personas en situación de despla-

amiento, reconociendo la función de esa ONG en su carácter de entidad neutral e imparcial.

- **Concesión potencial 1:** ASF desea tener pleno acceso al campamento, con una presencia limitada del ejército en el campamento durante el proceso de distribución.

El primer grado de concesión parece representar una ventaja inmediata para ASF, con el máximo beneficio para la organización humanitaria y con un costo limitado para el carácter humanitario de la asistencia. Se tolera la presencia del ejército en tanto que este no sea visible durante el proceso de distribución.

- **Concesión potencial 2:** ASF desea tener pleno acceso al campamento, con la presencia del ejército para que supervise activamente el proceso de distribución a cargo de esa ONG.

El segundo grado de concesión es una posición un tanto más precaria para ASF, que afecta la percepción de independencia y neutralidad del proceso de dis-

tribución de la ONG y que, sin embargo, no vulnera la capacidad de ASF para distribuir los alimentos a las personas necesitadas. También ofrece un beneficio para el comandante del campamento y alcanza un nivel aceptable y visible del control de la distribución de alimentos.

- **Concesión potencial 3:** Debido a la inseguridad, ASF está dispuesto a aceptar un acceso limitado al campamento con una escolta militar. Asimismo, se exige que ASF presente a las autoridades del campamento una lista de los beneficiarios antes del proceso de distribución.

Para ASF, es mucho más difícil aceptar este tercer grado de concesión, dado que representa una concesión significativa respecto de la neutralidad e independencia de la organización, aunque no invalida directamente la capacidad de la ONG para distribuir alimentos a todas las personas que los necesitan. Sin embargo, es posible que ASF no tenga los medios para verificar que la asistencia haya llegado a las personas más necesitadas. El beneficio de la negocia-

ción comienza a disminuir hasta un punto en que puede volverse inaceptable para ASF.

En otras palabras, las concesiones conllevan un costo, representado por los riesgos que suponen para

la integridad de la organización humanitaria y de sus operaciones. Cuando el negociador humanitario contempla las concesiones, debe evaluar el aumento de los riesgos para la organización.

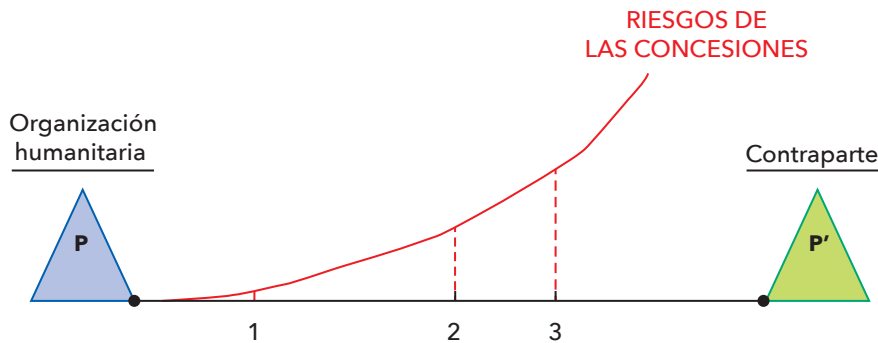


Figura 14: Evaluar los riesgos crecientes de las concesiones para la organización humanitaria

Las fuentes de dichos riesgos suponen, entre otros, los siguientes temas:

- respeto de los principios humanitarios;
- riesgos de seguridad para el personal;
- protección de la población afectada;
- otras normas jurídicas (p. ej., legislación para la lucha contra el terrorismo);

- eficiencia de distribución y otras normas profesionales;
- riesgos para la reputación de la organización.

Estas fuentes de riesgos suelen analizarse como parte del mandato de la organización o de las políticas institucionales a fin de proporcionar el marco necesario para la negociación (v. el “Módulo B: Considerar las políticas y líneas rojas institucionales”, en la sección roja).

También son un tema importante de debate con el equipo de apoyo del negociador.

Si bien todas esas opciones (1, 2 y 3) pueden ser aceptables de acuerdo con el mandato del negociador humanitario, hay un punto concreto en el que el negociador puede preguntarse si el beneficio de las concesiones suplementarias amerita el riesgo adicional. Esta delimitación natural de la negociación (punto B) es el punto de equilibrio que representa un límite establecido por el negociador, el cual propicia un cambio en la dinámica de la conversación cuando el negociador se siente presionado por adoptar una postura

cada vez más flexible y arriesgada, mientras que los beneficios compartidos y el sentido de apropiación de la negociación continúan disminuyendo. Un escenario de negociación sobre el acceso a una zona de conflicto o inseguridad suele centrarse en asimilar más riesgos respecto de la integridad de la organización y su personal, a la vez que se observa un rédito inverso respecto de los resultados humanitarios. El límite se sitúa en el lugar y en el momento en que el rédito decreciente cruza el riesgo creciente, lo cual exige hacer una pausa en el diálogo con la contraparte para permitir una reflexión con el equipo y la reconsideración de otras concesiones con el mandante.

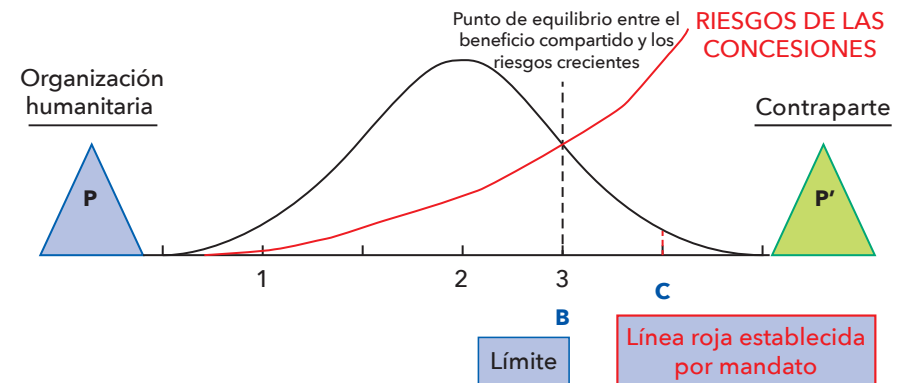


Figura 15: Identificar el punto de equilibrio entre los riesgos crecientes y el beneficio compartido decreciente de la negociación como un “límite” natural del negociador humanitario

Como se mencionó anteriormente, identificar un límite requiere evaluar el coeficiente beneficio-riesgo de una negociación en particular, en un contexto específico. Las líneas rojas son diferentes: son el producto de políticas institucionales aplicables en cualquier contexto; se establecen al comienzo del proceso de negociación como límites fijos para el mandato de los negociadores. Se basan en una interpretación dogmática de la tolerancia de una organización a un conjunto de concesiones y de riesgos asociados. Si bien pueden ser ligeramente modificadas en un diálogo con el mandante, es poco probable que cambien de manera significativa,

incluso con el beneficio de un elevado rédito humanitario en una negociación específica.

Puede suceder que se establezca una línea roja antes del punto de equilibrio entre el beneficio compartido y los riesgos crecientes por una **cuestión de política interna** de la organización. Por ejemplo, considerando que la política institucional del CICR prohíbe las escoltas militares, es poco probable que la posibilidad de salvar muchas más vidas mediante un acceso con escolta militar tenga efectos significativos sobre la línea roja de la organización en una negociación en particular. Esa decisión invalida un debate entre las partes

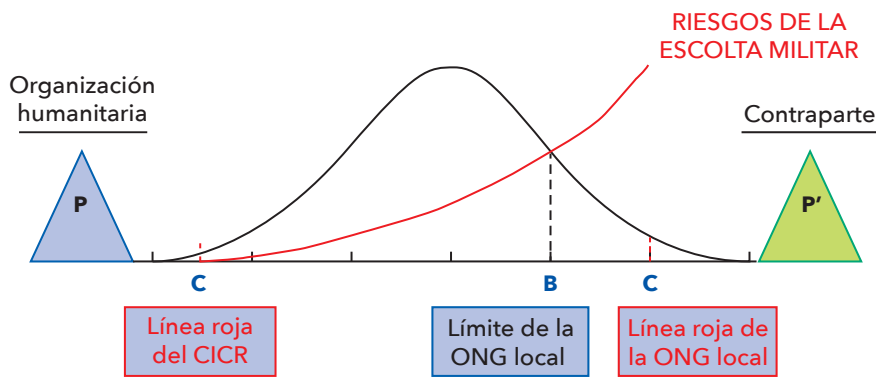


Figura 16: Comparar las líneas rojas entre dos organizaciones

respecto del riesgo o beneficio de las escoltas militares dado que esta opción se descartó desde el comienzo del mandato. Es más, tampoco tiene sentido tener un límite para este tema.

Sin embargo, una ONG local que implementa un programa gubernamental puede ver una escolta militar de manera diferente a cómo la ve el CICR. En ese caso, una ONG local puede estar mejor preparada para crear un beneficio compartido con la contraparte respecto de otras organizaciones internacionales, que están sujetas a políticas institucionales más restrictivas. La contraparte podría

tratar de presionar a las organizaciones más restrictivas para alcanzar mayores concesiones sobre la base de la tolerancia a los riesgos de la otra organización. Sin embargo, el negociador que esté tratando con la organización más restrictiva no debería ceder ante la presión. El mandante y los mandos jerárquicos de la organización ya optaron por la prominencia de la reputación e integridad de la organización **como cuestión de política interna** a largo plazo, incluso a costa de la población afectada a corto plazo. El negociador no es responsable por esa decisión política y no tiene permiso para involucrarse en ella.

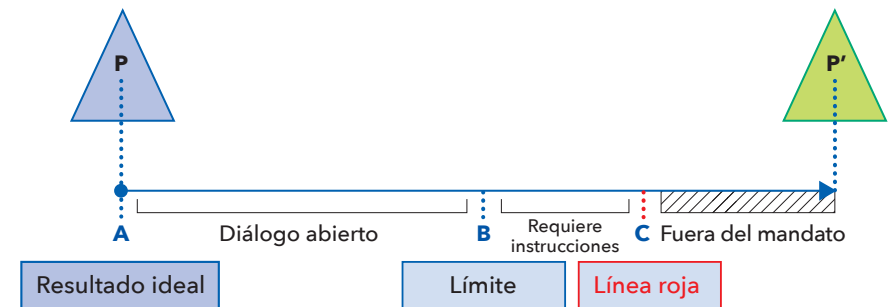


Figura 17: Distinguir entre límite y línea roja en el espacio común compartido de una organización humanitaria

Evaluar el límite y la línea roja propios

Al hacer referencia al límite, el negociador puede, sin romper la relación, informar a la contraparte que necesitarán hacer un paréntesis en la conversación, sin que el negociador salga del diálogo abierto para ponderar el riesgo o beneficio real con el equipo de negociación y, de ser necesario, con el mandante. Una vez que se reciben nuevas instrucciones, puede retomarse el diálogo para explorar las opciones hasta alcanzar un conjunto de *líneas rojas* claras (entre B y C). La mención del límite comunica a la contraparte que los intereses de la organización



humanitaria en un acuerdo compartido disminuyen con rapidez, y el mandatario se aproxima al límite de su mandato para negociar; este es el punto más allá del cual el negociador humanitario ya no es capaz de debatir acerca de opciones. Dependerá del negociador humanitario determinar si comunicará el límite a las contrapartes, así como el momento y la manera en que lo hará.



HERRAMIENTA 14: EVALUAR EL COSTO-BENEFICIO DE LAS OPCIONES

El propósito de diseñar un escenario es encuadrar una conversación entre el negociador humanitario y su equipo de apoyo para deliberar sobre los diversos elementos de las tácticas de negociación.

En comparación a las líneas rojas, que derivan del mandato del negociador, los límites son herramientas tácticas a disposi-

ción del equipo de negociación para aumentar las probabilidades de construir una relación de confianza con la contraparte y optimizar el beneficio compartido de la negociación, de manera que los negociadores de ambas partes puedan lograr un acuerdo y precisar su implementación sin tener que consultar con una autoridad externa.

EJEMPLO

Se solicita a la ONG Alimentos Sin Fronteras el pago en especie a los trabajadores locales por la distribución de la asistencia en el campamento de personas en situación de desplazamiento

Alimentos Sin Fronteras está planificando la distribución de raciones alimentarias a un campamento de refugiados en el distrito A.

Las autoridades del campamento exigen que Alimentos Sin Fronteras contrate guardias de seguridad locales para ayudar en la distribución de las raciones alimentarias. Dichos guardias locales son miembros de la milicia armada que forzó el desplazamiento de la población en los últimos meses. Las autoridades sostienen que la tarea que deben realizar los guardias excede sus funciones de seguridad. Por lo tanto, los guardias deben recibir una remuneración equivalente a la de cualquier otro trabajador. Las autoridades del campamento no permitirán que nadie más trabaje para Alimentos Sin Fronteras.

Los guardias de seguridad solicitan raciones alimentarias como remuneración por su trabajo. El pago en efectivo prácticamente no es factible en la región y las raciones alimentarias se están convirtiendo en la única moneda aceptable.

Como organización humanitaria, Alimentos Sin Fronteras se compromete a prestar asistencia humanitaria a las personas que más lo necesitan en función de sus principios humanitarios.

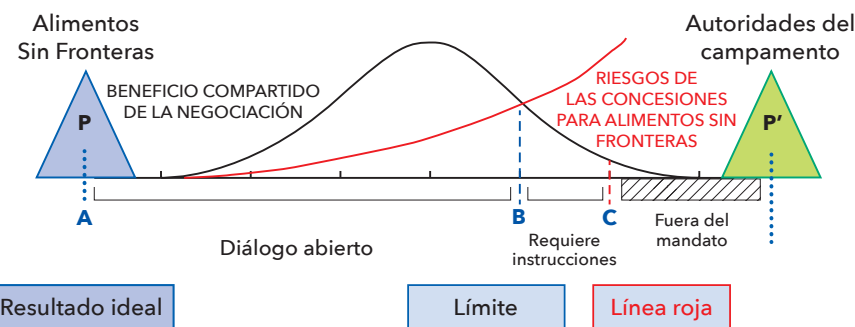


Figura 18: Distinguir entre límite y línea roja en el espacio común compartido de Alimentos Sin Fronteras

En consonancia con los principios de neutralidad e imparcialidad de ASF:

Punto A: El resultado ideal para ASF es que todas las raciones alimentarias se distribuyan únicamente entre la población afectada, en función de sus necesidades nutricionales y que ASF pueda contratar y pagar en efectivo a los trabajadores que elijan para asistir en la labor de distribución en el campamento.

Punto B: El límite del negociador de ASF establece que las raciones alimentarias deben limitarse a las personas en situación de desplazamiento, pero que esa ayuda no está supeditada necesariamente a sus necesidades nutricionales individuales. Pese a que no todas las personas en situación de desplazamiento sufren el mismo nivel de desnutrición, la distribución general de alimentos, con su posible conversión en efectivo por parte de las personas con necesidades limitadas o escasas, es considerada un riesgo aceptable. Con respecto a la contratación de guardias locales, ASF podría considerar incluir a los familiares necesitados de esos guardias como parte

del proceso de distribución de alimentos, aunque no sean reconocidos formalmente como personas en situación de desplazamiento. La distribución directa a los guardias locales, sin embargo, no está permitida en vista de su evidente conexión con la milicia armada. Las concesiones delineadas más arriba también muestran una disminución de beneficios para ASF, dado que existe una pérdida de conexión entre la asistencia de alimentos y las necesidades de las personas en situación de desplazamiento.

Punto C: La línea roja, conforme al mandato que los mandos jerárquicos de ASF asignaron al negociador, establece que únicamente ASF puede distribuir las raciones alimentarias a las poblaciones de personas en situación de desplazamiento y a otras personas necesitadas. No puede utilizar las raciones alimentarias como forma de pago a los trabajadores. Tampoco puede proporcionar asistencia directa al personal armado. Esta posición es coherente con la política institucional de la organización, que prohíbe el uso de raciones alimentarias como sustituto del dinero en efectivo para

transacciones comerciales o remuneraciones por trabajo. La preocupación de ASF con relación a todas sus actividades es que las raciones alimentarias utilizadas como divisa podrían parecer desvíos de asistencia alimentaria y terminar siendo vendidas a personas en situación de desplazamiento, lo que crearía un interés comercial por evitar que los alimentos lleguen a las personas más necesitadas y por lucrar a costa de la malnutrición de las personas en situación de desplazamiento.

Es importante señalar que cualquier concesión en el ámbito entre B y C, más allá de la estricta

selección de personas en situación de desplazamiento, requerirá más instrucción por parte del mandante. ASF tiene una preocupación justificada por los riesgos que conlleva para su reputación el desvío de alimentos y el hecho de que los guardias de seguridad puedan pertenecer a una milicia local activa en el conflicto, lo que puede despertar nuevas preocupaciones crecientes respecto del principio de neutralidad. El debate acerca de la distribución de alimentos a familiares de los guardias de seguridad sobrepasa el límite (punto B), pero podría preceder la línea roja (punto C), si las familias de los guardias

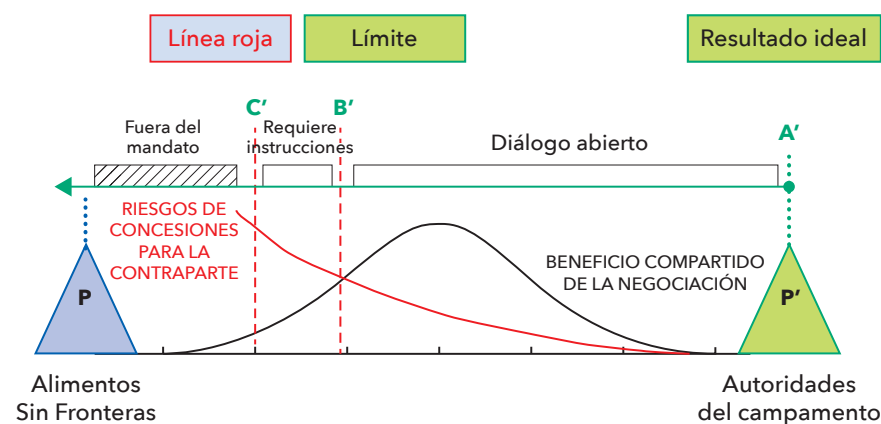


Figura 19: Distinguir entre límite y línea roja en el espacio común compartido de una contraparte



tienen inseguridad alimentaria. En ese caso, el negociador debe remitir al mandante la solicitud de distribución de alimentos a los guardias y, a la vez, debe explicar a la contraparte las limitaciones de ASF respecto de las condiciones de distribución de alimentos.

Evaluación del límite y de la línea roja de la contraparte

En función de los intereses y motivos de la contraparte, también puede establecerse la perspectiva de las autoridades del campamento en la misma escala.

La interpretación de la situación en el caso mencionado podría ser la siguiente:

- El **resultado ideal** de las autoridades del campamento (punto A') es asegurar el máximo nivel de control sobre la presencia y la actividad operacional de ASF en el campamento y, a la vez, solicitar que ASF ceda la distribución

de alimentos a los guardias del campamento y los deje gestionar el proceso por una retribución en forma de raciones alimentarias.

- El **límite** de las autoridades del campamento (punto B') podría ser permitir que ASF gestione la distribución de alimentos en el campamento, aunque solo mediante la contratación de guardias de seguridad locales en el campamento y la remuneración de estos a través de raciones alimentarias. Toda concesión más allá de este punto requerirá una consulta con el comandante del campamento y con el jefe de la milicia a cargo de proporcionar los guardias de seguridad.
- La **línea roja** de las autoridades del campamento (punto C') podría situarse en el punto en que pierden enteramente el control de la distribución de alimentos en el campamento y dejan de ser capaces de compartir algunos beneficios con los guardias de seguridad

locales y con los familiares de estos como ganancia complementaria por su labor y su lealtad.

El debate sobre las modalidades de pago a los guardias que propuso ASF (p. ej., distribuir la asistencia a los miembros de las familias de los guardias locales necesitados, y no a los guardias directamente) probablemente supere la línea roja de las autoridades del campamento y del límite de su negociador.

Es probable que el negociador esté de acuerdo con un esquema de distribución de alimentos a las familias de los guardias, a cambio de que ASF tenga pleno acceso al campamento con una presencia militar limitada.

En vista de esta evaluación, el negociador de ASF está en posición de establecer los escenarios más probables de la negociación específica:

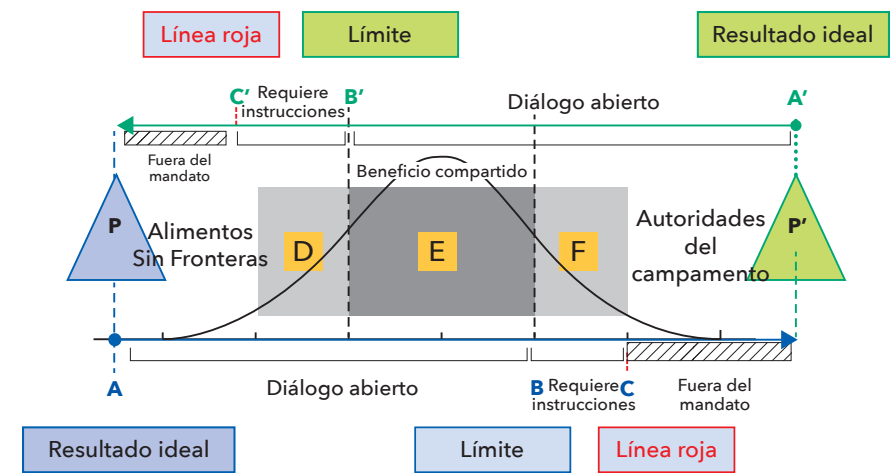


Figura 20: Integrar las perspectivas de las partes en un escenario común

Una vez que se fijan las dos líneas de argumentos, pueden establecerse los posibles escenarios del debate.

Espacio común compartido

D + **E** + **F**

Se trata del espacio compartido entre las dos líneas rojas donde pueden alcanzarse posibles acuerdos, compuesto de la siguiente manera:

- **Ámbito D**: Ámbito de posible acuerdo que favorece principalmente a ASF, pero que requiere que el comandante del campamento consulte con su mandante.
- **Ámbito E**: Ámbito de posible acuerdo que favorece a ambas partes dentro del alcance de los respectivos límites.
- **Ámbito F**: Ámbito de posible acuerdo que favorece principalmente al comandante del campamento, pero que requiere que el negociador de ASF consulte con los mandos jerárquicos de la ONG.

Dentro del ámbito “D”, es posible que ASF impulse un debate que adopte un enfoque más basado en

principios a costa de la relación con la contraparte y que este requiera más tiempo. Los negociadores de ASF podrían insistir en lo siguiente:

- los guardias de seguridad pueden participar en la distribución, pero solo en calidad de observadores: no pueden manipular raciones alimentarias;
- las familias de los guardias pueden recibir raciones alimentarias, pero necesitarán registrarse ante ASF, al igual que todos los demás.

Este escenario supone que las contrapartes posiblemente requieran nuevas instrucciones para expresar su acuerdo y puede generar la posibilidad de politización de la negociación por parte del comandante del campamento.

Dentro del ámbito E, ambas partes pueden llegar a un acuerdo en el marco del mandato (el espacio entre los dos límites respectivos, B y B’, como espacio compartido de diálogo abierto). En este caso, los guardias de seguridad pueden participar en la distribución y sus familias pueden recibir raciones adicionales, en la medida en que tengan inseguridad alimentaria.

Dentro del ámbito F, las autoridades del campamento pueden requerir, como etapa pragmática en la operación, que las raciones alimentarias que deben distribuirse entre los familiares de los guardias sean entregadas directamente a estos últimos como forma de pago. Este escenario supone que el negociador de ASF tendrá que consultar con los mandos jerárquicos de la ONG, dado que se trata de la entrega de raciones alimentarias de manera visible a los guardias de seguridad que también pueden ser miembros de la milicia local.

Otros escenarios

La negociación real puede ser difícil de predecir. Los escenarios mencionados se basan en la información recopilada hasta el momento. Queda claro que los escenarios que no supondrían la participación de guardias de seguridad o el pleno control de la distribución de asistencia por parte de estos últimos están descartados. Por ende, no tiene sentido sopesar esas posibilidades por mucho tiempo si ASF o las autoridades del campamento no están dispuestos a modificar sus posiciones basadas en principios, lo que reduce las esperanzas de alcanzar un acuerdo.

Sobre la función de las partes interesadas

Respecto del establecimiento de escenarios, debe aclararse un último punto sobre la función y la influencia de las partes interesadas. La posición de la contraparte en la negociación es producto de sus relaciones con partes interesadas influyentes y de sus intereses y motivos. Teniendo en cuenta ese aspecto, debería reconocerse que los escenarios reales de una negociación suelen derivar de los objetivos y de las tácticas de otras partes interesadas importantes. En nuestro caso, las autoridades del campamento pueden no tener plena libertad para establecer sus líneas rojas en vista de la posible influencia de las milicias armadas que proveen a los guardias locales. Lo mismo se aplica a ASF, que permanece, en gran medida, bajo la influencia de sus donantes y de otras organizaciones humanitarias. Así como se analizó el mapeo de influencia de la contraparte, también debería tomarse nota de las líneas rojas de otros actores —sobre todo, de los “saboteadores”— que podrían tener graves efectos en la apertura de la contraparte a las concesiones. (Para un análisis más detallado, v. la sección **verde**, “Mapear redes y aprovechar la influencia”).

Aplicación de la herramienta

Este segmento representa un conjunto de *etapas prácticas* a fin de diseñar un escenario para el proceso de negociación en base a un análisis de los límites y de las líneas rojas de una negociación. Examina el caso mencionado en los módulos previos sobre la retención de personal para ejemplificar las etapas que deben seguirse en este proceso. El caso se presenta aquí como un

punto de referencia. Como resultado del análisis efectuado en los módulos anteriores, en los que se identificaron las prioridades y los objetivos específicos de las partes, el negociador debería estar en posición de diseñar los escenarios de la transacción, mediante el establecimiento de los límites necesarios y el reconocimiento de las líneas rojas de cada parte.

EJEMPLO

EL EQUIPO DE CIRUGÍA DE SALUD PARA TODOS RETENIDO EN MEDIO DE UNA DISPUTA LABORAL

Miembros de una tribu prohíben salir de su residencia en el distrito A, durante casi una semana, a nueve miembros del personal de Salud Para Todos, una ONG internacional del ámbito de la salud, tras un desacuerdo entre esta y los guardias del hospital local de esta ONG. Esta disputa surge a raíz de los planes de Salud Para Todos sobre el cierre del hospital debido a la disminución de las necesidades de cirugía de guerra en la región. Los guardias, que pertenecen a una tribu importante en la región, reclaman que el hospital permanezca abierto y que se les pague remuneración teniendo en cuenta que en la región se mantienen considerables necesidades médicas de emergencia. Los guardias, apoyados por representantes tribales, argumentan también que

pusieron en riesgo su vida durante varios años para mantener el acceso de los pacientes y del personal al hospital durante un conflicto particularmente violento. Incluso, algunos guardias perdieron la vida en ese proceso, mientras que otros sufrieron discapacidad a largo plazo. Los familiares de los guardias heridos o muertos durante el conflicto solicitan, además, una compensación monetaria a largo plazo por la pérdida de ingresos antes de que Salud Para Todos se retire del distrito A.

Actualmente, el hospital prácticamente no funciona, y varias necesidades de emergencia quedan desatendidas. Los dirigentes tribales están cada vez más preocupados por la situación sanitaria en el distrito A e insisten en que el hospital permanezca abierto. Los familiares de los pacientes han estado quejándose acerca de la falta de servicios en el hospital.

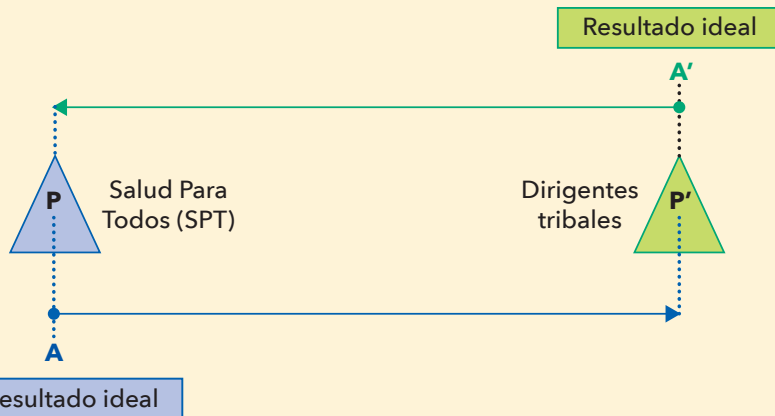
Los dirigentes tribales acordaron reunirse con representantes de Salud Para Todos para buscar una solución práctica. El Gobierno se ha abstenido de intervenir en lo que consideran una disputa laboral privada. El ejército y la policía solo tienen presencia y control limitados sobre la situación en el distrito A y no intervendrían sin el apoyo de los jefes tribales.

ETAPA

1

Formular los mejores resultados posibles para ambas partes

El equipo de negociación debe, en primer lugar, fijar los puntos de partida de la negociación para ambas partes y presentar el resultado ideal del proceso según sus perspectivas individuales. Esas opciones se identificaron en los módulos anteriores sobre los icebergs.



RESULTADO IDEAL DE SALUD PARA TODOS (A)

- Salud Para Todos (SPT) insiste en la liberación y evacuación inmediatas de todo su personal para que salgan del distrito A.
- Los dirigentes tribales deben, entretanto, garantizar la seguridad y el bienestar del personal de SPT.
- SPT reduce paulatinamente sus actividades sanitarias en la región y cede a terceros el manejo del hospital, incluidas las obligaciones para con los guardias y las familias de estos.
- Mientras tanto, SPT inicia consultas para restablecer la confianza de la comunidad.

RESULTADO IDEAL DE LOS DIRIGENTES TRIBALES (A')

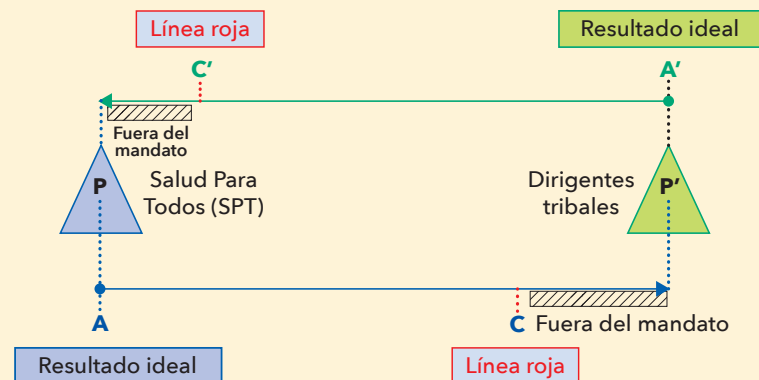
- Los dirigentes tribales insisten en mantener el hospital plenamente en funcionamiento bajo la administración de SPT o de una organización equivalente.
- SPT debe mantener el empleo de los guardias de seguridad de la tribu.
- Las familias de los guardias heridos o muertos deben recibir una compensación adecuada.
- El personal detenido será liberado solo cuando se hayan ofrecido las garantías sobre los temas mencionados.
- Mientras tanto, SPT debe atender las necesidades de emergencia.

ETAPA

2

Identificar las líneas rojas para ambas partes como condición previa al logro de un acuerdo

El equipo de negociación primero debe consultar con su mandante acerca de las líneas rojas de Salud Para Todos respecto de cada uno de los temas planteados. (Para una explicación sobre las fuentes de líneas rojas, v. la sección roja, que describe las políticas institucionales como orígenes de las líneas rojas). Una vez que las haya establecido, deben deducir las líneas rojas de la contraparte sobre los mismos temas.

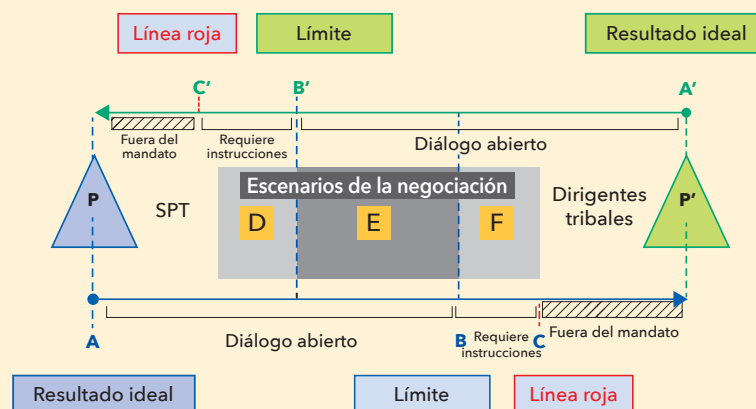


FUENTES DE LÍNEAS ROJAS	LIMITES DE SALUD PARA TODOS (SPT) (C)	LÍNEAS ROJAS DE LOS DIRIGENTES TRIBALES (C')
Principios y normas	Los dirigentes tribales deben respetar la independencia de SPT.	SPT debe respetar la función de las autoridades locales.
Normas jurídicas	Los dirigentes tribales deben comprometerse a liberar pronto al personal.	SPT debe garantizar el acceso a la atención médica.
Políticas institucionales	Deber de cuidado: Los dirigentes tribales deben comprometerse a proteger al personal de SPT, si decide mantener sus actividades operacionales.	Como ONG sanitaria, SPT debe ser transparente en la planificación de sus actividades.
Normas profesionales	Las partes deben garantizar que el personal sanitario esté a salvo de posibles asaltos.	SPT debe obtener una compensación justa para los guardias y sus familias.
Valores morales y éticos	Las partes deben comprometerse a mantener un diálogo adecuado.	Los pacientes y sus familias deben recibir un trato adecuado

La identificación de las líneas rojas es más fácil y rápida para los negociadores humanitarios que para las contrapartes, dado que los temas forman parte del mandato asignado a los negociadores y a su equipo. Por el contrario, puede tomar más tiempo discernir las líneas rojas de la contraparte, las cuales surgirán cuando la contraparte reaccione a la propuesta del negociador de Salud Para Todos en la fase exploratoria del espacio común compartido.

Identificar los beneficios y límites compartidos en el espacio de diálogo

La siguiente etapa corresponde a la identificación de los elementos para entablar un diálogo pragmático. Los elementos ya fueron un tema de análisis en la sección amarilla, "Módulo B: Explorar el espacio común compartido", en cuanto a los valores, fundamentos y posiciones identificados en los dos icebergs.



Dentro del espacio de diálogo se encuentran los respectivos límites que las partes establecerán para evitar abordar temas divergentes que necesariamente aumentarán los riesgos de las concesiones. En algunos casos, es posible que deban abordarse los temas, lo cual requerirá que los negociadores consulten con el mandante. Los negociadores de SPT deberán centrar el debate en los siguientes ejes:

- velar por la seguridad y la protección del personal como forma de preparar su liberación;
- asegurar que el hospital pueda retomar sus funciones habituales rápidamente;
- establecer un proceso para efectuar una consulta sobre las necesidades sanitarias en el distrito A;
- secuenciar la liberación del personal de acuerdo con los puntos descritos anteriormente.

Se debe evitar debatir otros puntos como límite hasta que se hayan logrado avances sobre los temas mencionados. Si la contraparte insiste en debatir:

- i) la continuidad laboral de los guardias;
 - ii) las actividades a largo plazo del hospital de SPT; y,
 - iii) la compensación para las familias de los guardias,
- el negociador necesitará consultar con el mandante. Estos temas no quedan descartados, pero requerirán nuevas instrucciones. El análisis resultante se presenta en el siguiente cuadro.

TIPO DE NEGOCIACIÓN	DENTRO DE LOS LÍMITES (UTILIZAR COMO FUNDAMENTO) ÁMBITO E	POR FUERA DE LOS LÍMITES (EVITAR, SI ES POSIBLE) ÁMBITO D y F
Basada en valores o política	<ul style="list-style-type: none"> • El bienestar de la comunidad es motivo de preocupación para ambas partes, sobre todo, en vista del aumento de enfermedades contagiosas. • Ambas partes también comparten preocupaciones acerca del bienestar de las familias de los guardias heridos o muertos en el cumplimiento de su deber durante los últimos años. • Ambas partes quieren encontrar una solución a esta desafortunada situación, dado que pone en tela de juicio su reputación en el país, lo que afecta su influencia en otras relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La legitimidad de los dirigentes tribales ante la comunidad no es una preocupación prioritaria para SPT. • Del mismo modo, la responsabilidad de SPT ante sus donantes extranjeros reviste un interés limitado para los dirigentes tribales. • El carácter humanitario de la misión de SPT, en cuanto a proximidad, neutralidad, imparcialidad o ética médica, no representa una preocupación en particular para los dirigentes tribales. • La continuidad laboral de los guardias no constituye un objetivo fundamental de SPT. • En la cultura local, el hecho de retener personal es una forma legítima de atraer la atención de líderes.

TIPO DE NEGOCIACIÓN	DENTRO DE LOS LÍMITES (UTILIZAR COMO FUNDAMENTO) ÁMBITO E	POR FUERA DE LOS LÍMITES (EVITAR, SI ES POSIBLE) ÁMBITO D y F
Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • La seguridad y la protección del personal son un objetivo en común de las dos partes. • Ambas partes aprecian la importancia de tomar decisiones a partir de pruebas y de asegurar políticas objetivas en materia de salud de la comunidad. • El anuncio del cierre del hospital de SPT sin notificación ni consulta previa probablemente no fue la mejor manera de proceder. • Parte de la solución consiste en realizar un mayor grado de consultas con la comunidad y los dirigentes tribales. • Es importante restablecer las actividades del hospital y asegurar la integridad de su personal y de sus instalaciones. • Es importante evaluar el aumento de enfermedades contagiosas en el distrito A. • Es importante evaluar la vulnerabilidad de las familias de los guardias heridos o muertos en el cumplimiento del deber durante los últimos años. 	<ul style="list-style-type: none"> • La asistencia de salud es un servicio público. Al trabajar en este ámbito, SPT puede haber perdido parte de su autonomía en la toma de decisiones frente a dirigentes locales y a la comunidad. • SPT es una organización humanitaria responsable ante su junta directiva y sus donantes. • La presencia y las tareas de funcionarios y autoridades encargados de hacer cumplir la ley frente a los dirigentes tribales en este asunto son problemáticas. • Las tradiciones tribales deberían ser la norma que rija las relaciones laborales entre SPT y su personal local, así como también un parámetro de las responsabilidades de SPT respecto del empleo de los guardias y de la compensación de las familias de los guardias heridos o muertos.

TIPO DE NEGOCIACIÓN	DENTRO DE LOS LÍMITES (UTILIZAR COMO FUNDAMENTO) ÁMBITO E	POR FUERA DE LOS LÍMITES (EVITAR, SI ES POSIBLE) ÁMBITO D y F
Profesional	<ul style="list-style-type: none"> SPT es un empleador comunitario y, en ese sentido, debería considerar los efectos del cierre del hospital en la vulnerabilidad del personal local. Es importante distender esta situación y regresar a las actividades normales a fin de mitigar los riesgos para la reputación de ambas partes. 	
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> Las necesidades médicas de emergencia deben abordarse con prontitud, y el personal debería estar autorizado a regresar al trabajo. Los miembros de la tribu deben retirarse de los perímetros de las residencias a fin de permitir que el personal regrese a trabajar cuando sea necesario. No hay necesidad de apresurar una decisión respecto del cierre del hospital. Deben efectuarse más consultas. Deben evaluarse las vulnerabilidades del personal frente al posible traslado de recursos de SPT. SPT brindará mayor apoyo para hacer frente a las enfermedades contagiosas en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> SPT no puede garantizar la continuidad laboral del personal local. SPT no puede ser vista como una entidad que desempeña los deberes de las autoridades sanitarias del distrito A. Los dirigentes tribales no pueden aceptar el cierre del hospital. Las partes deben encontrar una forma de mantener el hospital en funcionamiento bajo la administración de SPT. Los dirigentes tribales no son la fuerza policial del distrito A. No pueden garantizar la plena seguridad y protección del personal. Los guardias no perderán su derecho a recibir una compensación plena por desempleo. Las familias de los guardias no perderán su derecho a recibir una compensación de SPT.

Debatir el guion preliminar con el equipo de negociación

La etapa final consiste en crear un guion para comenzar el proceso de transacción. A medida que el negociador de Salud Para Todos prepara los primeros mensajes y encuentros, el equipo puede considerar el modelo presentado en la sección **verde** sobre la preparación y la gestión de la etapa de transacción del proceso:

- aclarar las condiciones de la transacción;
- crear un entorno propicio para la transacción; y
- abordar los elementos humanos de la transacción.

En cuanto a la transmisión de un mensaje sustancial, puede considerarse la posibilidad de elaborarlo mediante un sistema de niveles en el que se acentúe lo siguiente:

Nivel 1: Abarca temas sobre los cuales es fácil alcanzar un acuerdo, dado que son relativamente de bajo costo y representan un importante beneficio para la organización humanitaria y para las contrapartes. Pueden servir para forjar una relación con las contrapartes y establecer un tono positivo para la negociación mediante la mención de algunos de los motivos internos.

Nivel 2: Comprende temas sobre los cuales todo acuerdo alcanzado acarrea algunos costos y beneficios, tanto para las contrapartes como para la organización humanitaria. Los puntos de acuerdo pueden usarse para establecer la base de una distribución racional y justa de costos y beneficios.

Nivel 3: Engloba temas que son más complicados de abordar y más difíciles de resolver porque representan un alto costo para las contrapartes o para la organización humanitaria. Estos temas suelen estar en el centro del conflicto y, a menudo son más difíciles de negociar porque están próximos a las respectivas líneas rojas o pueden situarse más allá de ellas. Estos temas deben tenerse presente, aunque, al principio, es conveniente dejarlos de lado

para evitar una confrontación sobre las posiciones que podría atender contra el proceso de negociación y reforzar la percepción negativa de las contrapartes.

Consideraciones para el caso en cuestión:

NIVELES	MENSAJES SOBRE EFECTOS Y VIABILIDAD
Nivel UNO : optimizar el beneficio compartido (encontrar logros rápidos para ambas partes)	<ul style="list-style-type: none"> • Deberíamos ponernos de acuerdo sobre el restablecimiento inmediato de los servicios de emergencia en el hospital. • Será necesario que el personal de SPT pueda abandonar su residencia. • Los habitantes de la tribu deberían permanecer lejos de la residencia del personal de SPT. • Es importante mantener la situación bajo control. • Por lo tanto, es importante preservar la confidencialidad de este debate.
Nivel DOS : más exigente para ambas partes (probar el alcance del límite de la contraparte)	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer garantías de seguridad de que SPT tendrá libertad para circular y trabajar en el hospital. • Debatir los otros temas relacionados cuando las actividades del hospital se hayan retomado. • Establecer un proceso para efectuar consultas sobre las necesidades sanitarias en el distrito A.
Nivel TRES : temas complicados que deben remitirse a los mandantes (posponer temas difíciles)	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las responsabilidades de los empleadores en el distrito A con relación a la compensación para el personal y sus familias por lesiones o muerte. • Establecer con claridad el papel de SPT en materia de salud pública.

Negociación entre múltiples partes

Los negociadores humanitarios suelen conducir negociaciones con múltiples partes en las que las condiciones de un acuerdo se ven influenciadas por una negociación constante con terceras partes. Tales negociaciones generan una interesante inte-

racción entre dos o múltiples procesos que se dan en paralelo y, a veces, con diferentes plazos. El escenario más frecuente supone el acceso humanitario en el caso de un asedio donde hay dos partes: la que efectúa el asedio y la que lo sufre. Las tres partes interesadas tienen expectativas respecto del control de la asistencia proporcionada dentro de la zona sitiada.

Este escenario requiere un modelo adaptado con dos contrapartes en una interacción.

EJEMPLO

NEGOCIACIÓN EN EL MARCO DE UN ASEDIO: NEGOCIACIÓN TRIPARTITA CON LA PARTE QUE EFECTÚA EL ASEDIO Y CON LA OPOSICIÓN QUE LO SUFRE

En el país A, la mayor parte de las zonas rurales están bajo el control de un grupo opositor armado. Para obtener acceso a la población controlada por la oposición armada, Alimentos Sin Fronteras (ASF) debe negociar de manera simultánea con el Gobierno del país A y con los dirigentes de la oposición armada mientras los convoyes circulan con regularidad desde el territorio controlado por el Gobierno hasta el territorio fuera de su control.

En este caso, el principal interés del Gobierno es de índole política: evitar conferir mayor legitimidad a la oposición armada al conceder el acceso a ASF y permitir su distribución en el territorio que controla la oposición. Además, el Gobierno quiere recopilar datos sobre la población asistida y obtener listas de beneficiarios.

Los dirigentes de la oposición armada también están ansiosos por verse favorecidos políticamente gracias a la distribución de alimentos por parte de ASF, dado que la asistencia contribuirá a asegurar una mayor cohesión de sus alianzas en materia de política y de seguridad con los dirigentes tribales en las diversas comunidades. Los dirigentes de la oposición quieren controlar los lugares en los

que se efectúa la distribución y se oponen a la transmisión de datos poblacionales al Gobierno, dado que sospechan que se utilizarán para realizar tareas de inteligencia.

Por su parte, ASF desea mantener su acceso y proximidad a la población. ASF desea conservar el control de la distribución de alimentos a la población más necesitada. Como hubo preocupaciones sobre desvíos, quiere supervisar el sitio de distribución. Sabe que las listas están volviéndose un tema político tanto para el Gobierno como para el grupo armado.

Esas circunstancias exigen la implementación de las herramientas de este módulo, aunque a escala tripartita.

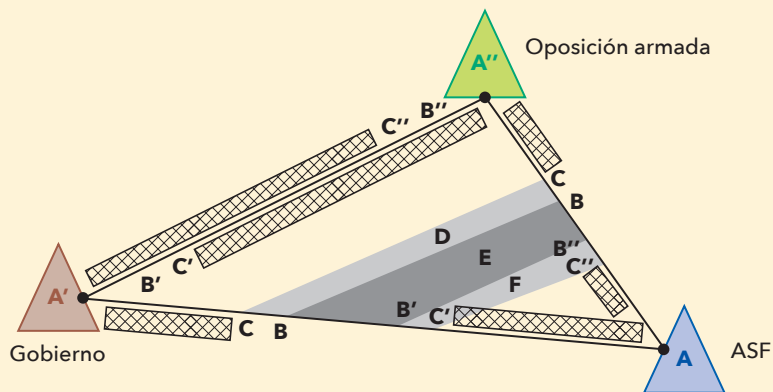


Figura 21: Planificación tripartita de una negociación en el marco de un sitio

Es importante representar, tanto como sea posible, la independencia entre las posiciones de las partes sobre los mismos temas, así como su ocupación de un espacio común respecto de opciones, a pesar de que el Gobierno y la oposición armada no puedan llevar a cabo una negociación en vista de las respectivas líneas rojas. En tal caso, las condiciones acordadas entre Alimentos Sin Fronteras (ASF) y la oposición armada deben estar comprendidas en el acuerdo entre ASF y el Gobierno (D, E, F). La habilidad de un buen negociador se mide a partir de su capacidad para abordar situaciones complejas en tales circunstancias.

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Esta herramienta proporciona una oportunidad para ingresar en un espacio común compartido a los efectos de concretar un acuerdo con la contraparte. Reconoce el papel del mandante en el establecimiento de líneas rojas, así como el papel del mandatario –es decir, el negociador–, para entablar un diálogo con la contraparte a fin de lograr resultados óptimos. Se entiende que el resultado óptimo puede no ser equitativo para ambas partes, pero puede apoyarse en la noción de beneficio compartido como resultado de la negociación y en el umbral de riesgo establecido por la organización. En ese caso, el uso del análisis de las repercusiones puede ayudar a promover una perspectiva más pragmática para ambas partes.



3 | El mandante del negociador

Función y tareas del mandante del negociador



Introducción

OBJETIVO DE ESTA SECCIÓN

El objetivo de esta sección es proporcionar un conjunto de herramientas y de métodos prácticos para enmarcar y orientar el proceso de negociación humanitario mediante el diseño y el seguimiento del mandato del negociador. Este proceso se afianza en torno a la función del mandante, que emite el mandato para el negociador, y quien supervisa su implementación. El mandato se inspira en la misión y en los objetivos estratégicos de la organización. Además, está delimitado por las normas aplicables y las políticas institucionales que rigen las actividades y las interacciones de la organización. Sin embargo, el mandato no está diseñado con el fin de estipular tareas, métodos o resultados de negociación específicos, sino de establecer un espacio honesto para el diálogo con la contraparte, brindando suficiente autonomía a la negociación a la hora de adaptar la misión y los objetivos de la organización a la realidad sobre el terreno. Aunque proporciona cierto nivel de autonomía, el mandato debería estipular líneas rojas claras que

indiquen los límites de la negociación, como establecen los principios y las políticas institucionales de la organización.

Pese a que el término *mandato* se utiliza indistintamente en el ámbito humanitario para definir la misión de una organización, la función de un negociador y las responsabilidades de un representante o agente de la organización, sus objetivos y el uso real no deben confundirse.

El **mandato de una organización** se refiere a la misión y objetivos generales de una organización asignados por una *autoridad externa*. Este mandato puede haber sido atribuido por los Estados según lo estipulado en un tratado internacional —como sucede con el CICR y con el ACNUR—, o bien a modo de decisión de la Asamblea General de las Naciones Unidas —como sucede con el PMA y con el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS)—.

El mandato también puede ser emitido por la asamblea de administración de una organización de la sociedad civil u ONG —como MSF, el Consejo Noruego para los Refugiados (NRC), Oxfam, ONG nacionales, etc.— y, luego, ser reconocido por el Gobierno y los donantes del país de acogida. El mandato de una organización se aplica a todas las situaciones y personas que abarca el tratado o la decisión de conformidad con los límites estipulados en este. Por lo tanto, las condiciones del mandato se fijan y pueden ser modificadas formalmente solo mediante la aprobación de nuevas normas por parte del mandante. Sin embargo, las organizaciones pueden mostrar cierta flexibilidad en la interpretación de las condiciones de su mandato en entornos en desarrollo, lo que incluye, a veces, realizar actividades operacionales que no están estipuladas en su mandato, dependiendo de las condiciones de su propia carta orgánica.

El **mandato de un negociador** se centra en la interacción con las contrapartes en un contexto específico y tiene por objetivo alcanzar las metas operacionales

de la organización. Este mandato es conferido por una *autoridad interna* —es decir, por el mando jerárquico de una organización— con el propósito de delegar en sus representantes el poder de hacer que la organización participe en un proceso de negociación específico. El mandante establece los límites del mandato, que son de naturaleza interna, y puede adaptarlos a las circunstancias. Los mandatos se diferencian de las instrucciones tradicionales impartidas al personal en cuanto a que **proporcionan al negociador un alto grado de autonomía** para explorar las posibles vías para alcanzar acuerdos, aprovechar la influencia y procurar el consentimiento de las contrapartes.

Respecto de **la relación del mandato con las responsabilidades de los representantes de una organización y de sus agentes** (p. ej., director, personal ejecutivo, jefe de la oficina, vocero, etc.), este personal mantiene y desarrolla las relaciones con los actores externos. Pueden participar en debates y transacciones de la organización prácticamente como lo hacen los negociadores. Sin

embargo, son los mandos jerárquicos de la organización quienes preparan y validan las condiciones de su participación (p. ej., línea de comunicación, posiciones, declaraciones de promoción). Al igual que los diplomáticos,

los agentes y los representantes de una organización tienen poco espacio de maniobra; su función se centra en la promoción y en la transmisión de un mensaje institucional en función de la posición de su organización respecto de un

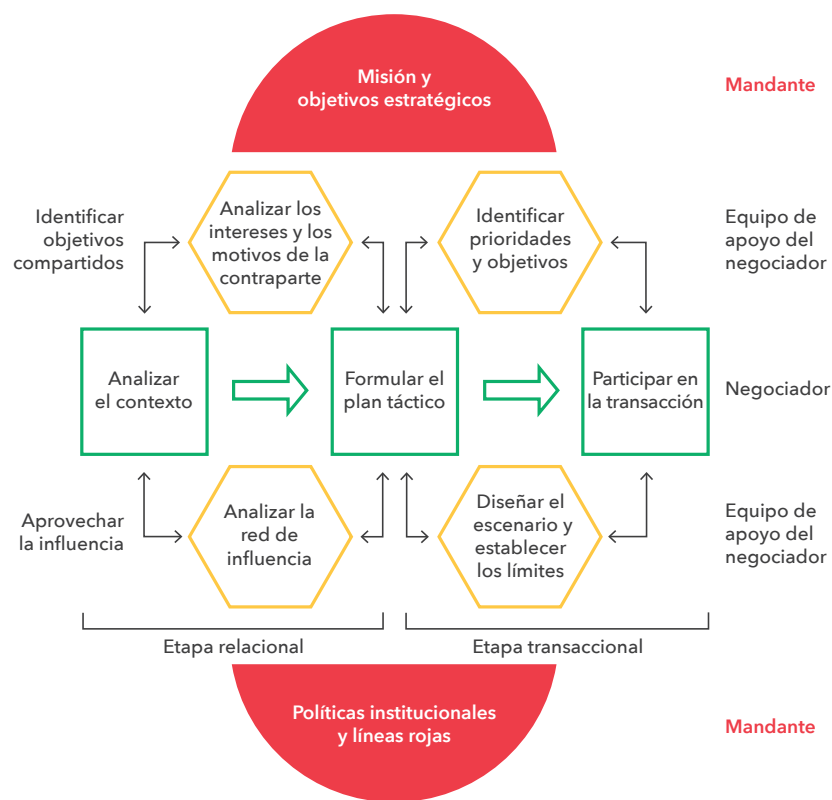


Figura 1: La función del mandante es aportar legitimidad al proceso de negociación, así como asegurar el cumplimiento de las regulaciones y de los principios de la organización

tema en particular. No tienen el mandato de explorar vías alternativas con la contraparte ni de alcanzar consensos. Incluso, pueden existir contradicciones entre la función de un representante de una organización humanitaria para defender los principios y los valores fundamentales de una organización y la función de un negociador de tomar distancia de esos valores para explorar alternativas y generar confianza en las contrapartes.

Sobre la distribución de funciones entre el mandante, el negociador y el equipo de apoyo de este último

En una negociación humanitaria, participan tres actores fundamentales:

1. El mandante
2. El negociador
3. El equipo de apoyo de negociación

Cada función depende de las otras dos para llevar a cabo sus tareas de manera adecuada. La función del mandante es dirigir el proceso de negociación:

El **mandante** confiere al negociador la autoridad para representar a la organización. El mandato del negociador puede ser de naturaleza explícita, es decir, cuando se fijan objetivos claros, o implícita, esto es, cuando simplemente forman parte de la descripción del puesto de trabajo del personal. El mandante —que, en general, forma parte de los mandos jerárquicos operacionales de la organización— es responsable de asegurar que los acuerdos negociados estén dentro de los límites establecidos por las políticas institucionales de la organización, p. ej., principios humanitarios, “no hacer daño”, etc. (v. los próximos módulos sobre políticas institucionales). Las principales tareas del mandante se analizan en la sección **roja** de este *manual*.

El **negociador** representa a la organización en el proceso de negociación y puede alcanzar acuerdos con las partes en lo referido a presencia, acceso y programas de la organización humanitaria. Las principales tareas de los negociadores se analizan en la sección **verde** de este *manual*.

El **equipo de apoyo de negociación** trabaja con el negociador analizando el contexto, desarrollando las tácticas e identificando las condiciones más adecuadas de un acuerdo para permitir la implementación de los programas en un contexto dado. El equipo del negociador desempeña una función importante en la creación de un espacio fundamental donde pueda debatirse sobre la planificación de la negociación. Esa función de apoyo puede extenderse movilizándolo el apoyo de colegas en otras organizaciones. Las principales tareas del equipo de apoyo de negociación se analizan en la sección **amarilla** de este *manual*.

Cabe señalar que el personal humanitario puede desempeñar, al mismo tiempo, diversas funciones en procesos de negociación diferentes. Por lo tanto, el director de la organización para el país puede asignar al jefe de una oficina local el mandato de negociar con el gobernador del distrito acerca del acceso a un campamento, al tiempo que puede formar parte del equipo de apoyo de un colega que negocia el acceso en otro distrito. Ese mismo miembro del personal también puede ser el mandante del empleado local que



negocia la prestación de asistencia médica en el hospital local. Esas tres funciones, tal como son descritas en este *manual*, abarcan distintas responsabilidades e interacciones.

Para ayudar a definir la función del mandante, en esta sección, se analizará también la identificación del objetivo estratégico de la negociación, así como el costo-beneficio de las políticas institucionales: ambos elementos encuadran el proceso de negociación mediante el mandato y la relación con el mandante.

Módulo A: Considerar los objetivos estratégicos y la misión de la organización



INTRODUCCIÓN

La finalidad de este módulo es establecer los elementos esenciales de la misión y los objetivos estratégicos de la organización a fin de fundamentar la elabora-

ción del mandato del negociador en un contexto dado. Finaliza con un marco para planificar la comunicación externa en torno al proceso de negociación.



HERRAMIENTA 15: FORMULAR EL MANDATO

El mandato del negociador se compone de lo siguiente:

- las **condiciones generales**, que suponen una interpretación claramente definida de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización;
- las **condiciones específicas**, que suponen los objetivos operacionales de la organización en un contexto determinado, así como las políticas y las líneas rojas que delimitan el mandato del negociador; y
- la **delegación de autoridad** en el negociador por parte de los mandos jerárquicos de la organización para interactuar con las autoridades o con los grupos pertinentes y procurar su consentimiento o su apoyo en estas operaciones.

En este sentido, el mandato proporciona un marco de referencia para el negociador y el equipo de negociación a fin de identificar las prioridades y los objetivos de un proceso de negociación, y de diseñar los escenarios y los límites requeridos. Las condiciones del mandato deben ser suficientemente amplias para contemplar un espacio de interpretación que facilite la adaptación de los objetivos estratégicos de la organización a la realidad de las actividades operacionales. A la vez, debe ser lo suficientemente detallado para que el plan de negociación sea congruente con las normas y con los valores fundamentales de la organización.



Condiciones generales del mandato

Los profesionales en el terreno reconocen que la fortaleza de los negociadores humanitarios tiene relación directa con la claridad de su misión y con los objetivos estratégicos de su organización. Cuanto más claro sea el mandato, mayor será la influencia que ejercerá el negociador en el diálogo con la contraparte. Por el contrario, si la misión y los objetivos estratégicos de la organización son poco claros o imprecisos, será difícil generar la confianza necesaria y explicar las razones que permitirán persuadir a la contraparte para comprometerse y hacer concesiones. Por lo tanto, el mandato es un recurso esencial que tiene el negociador

Cuanto más claro sea el mandato del negociador, mayor capacidad tendrá este de forjar una relación de confianza con las contrapartes y de encontrar soluciones prácticas.

para esgrimir argumentos claros a favor del proceso de negociación. La responsabilidad de aclarar los objetivos estratégicos del negociador incumbe a la jerarquía operacional de la organización.

Condiciones específicas del mandato

Si bien las condiciones generales del mandato son aplicables a diversas situaciones que puede afrontar la organización, las negociaciones son específicas según el tema y el contexto, es decir, requieren modalidades de negociación para abordar las necesidades específicas bajo el control de las contrapartes en un contexto determinado. Por lo general, las condiciones específicas del mandato se consideran **confidenciales** entre el mandante y el negociador, contienen una selección de objetivos operacionales e identifican ámbitos de concesiones potenciales, a la vez que toman en cuenta los posibles costos y los riesgos para la reputación. Esas condiciones se estipulan con la finalidad de enmarcar la conversación entre el negociador y la contraparte, no las condiciones finales del acuerdo. Deben mantener su carácter de información confidencial entre el mandante y el mandatario (el negociador). Las condiciones específicas del mandato pueden ser muy similares o, a veces, idénticas a las prioridades y a los objetivos que identificaron el negociador y su equipo durante un proceso de negociación determinado (v. la sección **amarilla**). Asimismo, pueden ser muy diferentes, dependiendo del contexto, del espacio común compartido con las contrapartes y de las líneas rojas de cada parte.

A partir de un ejemplo relacionado con la movilización de niños, el mandato del negociador de Los Niños Primero, una ONG internacional dedicada a la protección de niños en contextos de conflictos armados, puede contener las siguientes condiciones:

COMPONENTES DEL MANDATO	DESCRIPCIÓN
1. Valores fundamentales y misión de Los Niños Primero	Todos los niños deben estar exentos de amenazas contra su vida y su dignidad. La misión de Los Niños Primero es proteger a los niños contra toda forma de abuso en situaciones de conflicto armado.
2. Objetivos estratégicos de Los Niños Primero en materia de movilización de niños	Los niños en situación de pobreza son los más vulnerables a la movilización por parte de las fuerzas armadas debido a la convicción de sus familiares respecto de la misión educativa que cumple la milicia. Sin embargo, los niños representan el grupo más expuesto a los abusos dentro de las fuerzas armadas. El objetivo estratégico de Los Niños Primero consiste en trabajar con el Gobierno, las familias y los niños a fin de encontrar alternativas para el desarrollo de estos en vista del perjuicio de la movilización para el bienestar de los niños.
3. Condiciones generales del mandato del negociador en materia de movilización	La organización está comprometida a encontrar alternativas prácticas para restringir el reclutamiento de los niños en la milicia o en grupos armados. El negociador de Los Niños Primero tiene el mandato de trabajar con las autoridades a fin de encontrar soluciones a largo plazo y sostenibles para la desmovilización de los niños.
4. Condiciones específicas del mandato del negociador en el país A	En el país A, el reclutamiento infantil parece estar relacionado con el orgullo nacional y la incapacidad de costear sus estudios. El negociador de Los Niños Primero debe interactuar con las autoridades nacionales a fin de encontrar alternativas al reclutamiento infantil en las comunidades más pobres, como la apertura de academias especializadas a cargo de las fuerzas armadas para la reintegración de niños desmovilizados en la sociedad.
Prioridades y objetivos de la negociación con el jefe de gabinete militar establecidos con el equipo de negociación (v. la sección amarilla)	Al tratar con el jefe de gabinete de la milicia, el negociador procura dirigir la atención de su interlocutor hacia los efectos perjudiciales de la movilización de los niños de las comunidades afectadas y encontrar alternativas prácticas para desmovilizar a los niños más vulnerables –comenzando por los grupos más jóvenes– y propiciar oportunidades educativas para esos niños en sus comunidades con el apoyo de la milicia.

Delegación de autoridad

El tercer aspecto del mandato, y el más importante, es la delegación de autoridad en el negociador por parte del mandante para que represente a la organización y, en última instancia, llegue a un acuerdo con la contraparte sobre las condiciones de la transacción.

Esta delegación de autoridad es una parte esencial del mandato que lleva a otro nivel la relación entre el mandante y el mandatario, a diferencia de lo que sucede con un representante o empleado en general. Es importante distinguir aquí entre instrucciones para **representar la posición de una organización** (p. ej., en una función de sensibilización) y un mandato para **negociar en representación de una organización**. El empleado se centra en los valores y en las normas de la organización, y trata de ejercer su influencia para obtener su implementación. El negociador recurre a su habilidad para alcanzar consensos que beneficien a ambas partes en la negociación. Algunas organizaciones pueden ser proclives a evitar distinciones entre las funciones de un representante

y las de un negociador, dado que, de esa manera, pueden mantener cierta imprecisión acerca del tipo de concesiones que la organización está dispuesta a aceptar. Esas organizaciones esperarán que sus agentes encuentren “soluciones prácticas” en el terreno sin especificar las líneas rojas institucionales (p. ej., sobre temas relativos a la distribución de asistencia a las partes que controlan a una población o si una organización debe aceptar una escolta militar). A veces, las organizaciones no requieren que el agente notifique a sus mandos jerárquicos los detalles de las soluciones en el terreno que podrían contravenir políticas institucionales. Esta política ofrece la máxima flexibilidad para los negociadores de confianza que trabajan en el terreno. También conlleva significativos riesgos para la reputación en un mundo interconectado. Lo que sucede sobre el terreno en lugares remotos casi nunca se queda allí durante mucho tiempo. Es más, el hecho de mantener en secreto algunos de estos convenios dentro de las organizaciones obstaculiza su proceso de aprendizaje, así como la puesta en práctica de sus normas y sus valores fundamentales en el

terreno. Dicha política favorece la creación de varios niveles de percepciones erróneas en los mandos jerárquicos y en la gobernanza de la organización con respecto a la pertinencia y la naturaleza práctica de los valores fundamentales y de la misión de las organizaciones, que, tarde o temprano, deberán adaptarse a la realidad.

La regulación de los procesos de negociación mediante mandatos adecuados y de un mínimo de

transparencia interna sobre las concesiones permitidas puede, al principio, cuestionar la interpretación de algunos principios humanitarios y dar como resultado una mayor aversión al riesgo en el terreno. Sin embargo, a largo plazo, es probable que garantice una mayor cohesión en la negociación y que mejore la posición y la reputación de las organizaciones que trabajan sobre el terreno.



Aplicación de la herramienta

Esta herramienta presenta un conjunto de etapas prácticas para elaborar e interpretar el mandato del negociador. En esencia, existen tres etapas para la elaboración de un mandato, ya sea de naturaleza formal (explícita) o informal, como parte de la descripción del puesto de trabajo de los miembros del personal en el terreno.

ETAPA

1

Estipular la ubicación, el objeto y el plazo del mandato

Como punto de partida, el mandato debe indicar la ubicación, el objeto y el plazo de la capacidad de los profesionales humanitarios para negociar en nombre de la organización que los envió. Este mandato suele estar incluido en la descripción del puesto de trabajo y en el título profesional del agente humanitario (p. ej., jefe de misión del país A, jefe de actividad operacional del distrito B, representantes de Save the Children Fund en el país A). En otros casos, el mandato de negociación será comunicado en la descripción de la misión de un equipo de negociación.

A partir de los casos presentados en los módulos de la sección **amarilla**, puede considerarse el siguiente caso.

EJEMPLO

EL EQUIPO DE CIRUGÍA DE SALUD PARA TODOS RETENIDO EN MEDIO DE UNA DISPUTA LABORAL

Miembros de una tribu prohíben salir de su residencia en el distrito A, durante casi una semana, a nueve miembros del personal de Salud Para Todos, una ONG interna-

cional del ámbito de la salud, tras un desacuerdo entre esta y los guardias del hospital local de esta ONG. Esta disputa surge a raíz de los planes de Salud Para Todos sobre el cierre del hospital debido a la disminución de las necesidades de cirugía de guerra en la región. Los guardias, que pertenecen a una tribu importante en la región, reclaman que el hospital permanezca abierto y que se les pague remuneración teniendo en cuenta que en la región se mantienen considerables necesidades médicas de emergencia. Los guardias, apoyados por representantes tribales, argumentan también que pusieron en riesgo su vida durante varios años para mantener el acceso de los pacientes y del personal al hospital durante un conflicto particularmente violento. Incluso, algunos guardias perdieron la vida en ese proceso, mientras que otros sufrieron discapacidad a largo plazo. Los familiares de los guardias heridos o muertos durante el conflicto solicitan, además, una compensación monetaria a largo plazo por la pérdida de ingresos antes de que Salud Para Todos se retire del distrito A.

Actualmente, el hospital prácticamente no funciona, y varias necesidades de emergencia quedan desatendidas. Los dirigentes tribales acordaron reunirse con representantes de Salud Para Todos para buscar una solución práctica. El Gobierno se ha abstenido de intervenir en lo que consideran una disputa laboral privada. El ejército y la policía solo tienen presencia y control limitados sobre la situación en el distrito A y no intervendrían sin el apoyo de los jefes tribales.

Salud Para Todos decidió llevar adelante un proceso de negociación con los dirigentes tribales. En lugar de pedir a los representantes de Salud Para Todos en el distrito A que “resuelvan las cosas”, los jefes de nivel superior de la organización decidieron establecer un mandato adecuado para negociadores experimentados de esa ONG con el fin de que participen en ese delicado proceso. En una situación como esta, el mandato especificará lo siguiente:

ESPECIFICACIONES DEL MANDATO	DESCRIPCIÓN
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> Restricción de circulación del personal de Salud Para Todos en el distrito A
Objeto	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento seguro de la restricción Funcionamiento seguro del hospital Restablecimiento de la confianza con las contrapartes y con la comunidad
Plazo	6 meses, con opción de renovación
Contrapartes	Dirigentes tribales, autoridades locales, policía, guardias de seguridad y sus familias
Relación jerárquica	Director de Salud Para Todos para el país

Los negociadores deben recibir instrucciones claras sobre el formato esperado, la duración y el contenido del mecanismo empleado para informar a su mandante o su jerarquía operacional sobre el proceso de negociación. Las instrucciones también deben analizar los límites del diálogo, es decir, los momentos en que el negociador necesitará consultar al mandante para mantenerlo informado y debatir más posibilidades en torno al acuerdo. Dicha comunicación debe integrar de manera óptima los resultados obtenidos por el equipo de negociación de Salud Para Todos mediante las herramientas analíticas (v. la sección **amarilla**), así como la información pertinente del análisis de contexto y las tácticas propuestas de la negociación.

ETAPA

2

Definir la persona a cargo de la negociación

El segundo aspecto consiste en identificar al representante de la organización en la mesa de negociación y cerciorarse de que tenga el tiempo y los recursos necesarios para llevar adelante la negociación.

En nuestro caso, Salud Para Todos puede decidir lo siguiente:

- nombrar al jefe de la oficina regional como negociador principal con el dirigente tribal;
- dispensar a la persona de sus otras funciones administrativas durante el tiempo en que se extienda el proceso de negociación;
- apoyar la creación de un pequeño equipo de colegas evaluadores para acompañar al principal negociador;
- brindar al negociador principal el beneficio del apoyo de la oficina local de Salud Para Todos en materia de seguridad, transporte y traducción, según lo requiera el equipo de negociación.

ETAPA

3

Estipular las condiciones generales y específicas del mandato en los objetivos de la negociación

Las condiciones generales del mandato se basan en la misión de Salud Para Todos, así como en las normas profesionales, tal como se los presenta en el módulo referido a *identificar las prioridades y los objetivos de la negociación*, en la sección **amarilla**.

CONDICIONES GENERALES DEL MANDATO

VALORES FUNDAMENTALES Y MISIÓN DE SALUD PARA TODOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SALUD PARA TODOS	CONDICIONES GENERALES DEL MANDATO DEL NEGOCIADOR
<ul style="list-style-type: none"> – Salud Para Todos es una organización humanitaria. Funciona conforme a un conjunto de principios (neutralidad, imparcialidad, proximidad, etc.). – Su objetivo es asegurar un acceso equitativo a la asistencia de salud para TODOS, en especial, para las personas más vulnerables, así como complementar los servicios existentes, tanto públicos como privados. – Es una organización regida por principios éticos, comprometida en respetar la ética médica y la privacidad de los pacientes. Está obligada por los derechos humanos de los pacientes. – Es un empleador transparente, bien gestionado y diligente, dispuesto a mantener buenas relaciones con las personas y con las comunidades a las que presta servicios. – Si bien sus recursos son limitados, se esfuerza por hacer todo lo posible para mantener la continuidad del acceso a la asistencia de salud, mientras existan necesidades en el marco de su mandato. 	<ul style="list-style-type: none"> – Al parecer, en el contexto particular, algunos segmentos de la población carecen de acceso a los servicios quirúrgicos esenciales. Este contexto se encuadra en el mandato de Salud Para Todos, siempre que dichas necesidades estén presentes. – Salud Para Todos puede prestar servicios de salud con la condición de que la seguridad de su personal, de sus instalaciones y de las operaciones quede garantizada. – Las garantías de seguridad son producto de una relación de confianza con todas las partes. Una relación de esa naturaleza también implica que Salud Para Todos goza de buena reputación en la comunidad, especialmente en el trato con pacientes y con el personal local del hospital. – Es de vital importancia que Salud Para Todos alcance un consenso con los dirigentes tribales, dado que, probablemente, la situación tenga efectos en la posición de la organización en otras partes del país. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) El negociador tiene el mandato de alcanzar un acuerdo sobre la presencia y el acceso seguros de Salud Para Todos en el distrito A. 2) Si bien es posible que deba asumir ciertos riesgos, es importante que, en este contexto, Salud Para Todos intente restablecer servicios esenciales en el hospital. 3) Es crucial que Salud Para Todos se presente como una organización cercana a la comunidad y consciente de sus responsabilidades, tanto en materia de asistencia de salud como en su carácter de empleador.

- **Condiciones específicas del mandato:** responder a las necesidades que surjan en el distrito A.

Las condiciones específicas de la negociación están relacionadas con el tema en cuestión, ya sea de naturaleza fáctica o normativa.

- Un desacuerdo sobre los hechos necesitará un mandato para una negociación basada en hechos por parte de expertos operacionales y técnicos de la organización y la recopilación de las pruebas necesarias para obtener resultados satisfactorios en la negociación.
- Una divergencia sobre las normas requerirá un mandato para una negociación basada en normas que movilice el apoyo de la comunidad profesional y política en el contexto para interactuar en el marco normativo de Salud Para Todos. (Para más información sobre esta distinción, v. la herramienta *isla de acuerdos* en la sección **verde** de este *manual*).

En este caso en particular, el mandato se activa a partir de las restricciones que imponen los dirigentes tribales a la circulación del personal de Salud Para Todos y del anuncio inoportuno del cierre del hospital quirúrgico. Parece no haber desacuerdo sobre los hechos (no hay preguntas acerca de la detención de miembros del personal ni de las crecientes necesidades en el hospital). La negociación estará, esencialmente, basada en normas en relación con las obligaciones de las partes respecto de la seguridad del personal y la diligencia de Salud Para Todos en la gestión de los únicos servicios médicos especializados disponibles en el distrito A. (Para más detalles sobre una negociación basada en normas, v. la sección **verde**, "*Trazar el procedimiento para una negociación basada en normas*"). Las condiciones específicas proporcionarán un marco para la elaboración de objetivos específicos de la negociación (P) abordados en la sección **amarilla**, "*Módulo B: Identificar prioridades y objetivos propios*". Dichas condiciones se consideran parte de una relación confidencial entre el mandante y el negociador y su equipo.

CONDICIONES ESPECÍFICAS DEL MANDATO (ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES)

DESENCADENANTES FÁCTICOS Y NORMATIVOS DEL MANDATO EN EL DISTRITO A	CONDICIONES ESPECÍFICAS DEL MANDATO DEL NEGOCIADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Nueve miembros del personal no pueden abandonar su residencia. • Los integrantes de una tribu rodean la residencia y solo permiten el ingreso de agua y alimentos. • Las funciones del hospital quedaron gravemente afectadas por esas medidas. • Los guardias buscan recibir una compensación por posible desempleo, así como por lesiones o muerte, derivado del cierre planificado del hospital. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salud Para Todos debe insistir en la pronta liberación de todo su personal. 2. Mientras tanto, los dirigentes tribales deben garantizar la seguridad y el bienestar del personal de Salud Para Todos. 3. Salud Para Todos reducirá gradualmente sus actividades quirúrgicas en la región y cederá a terceros la gestión del hospital, incluida la transferencia de obligaciones respecto de los guardias y sus familiares. 4. Es posible que Salud Para Todos deba reprogramar dichas iniciativas para permitir la consulta adecuada y la designación de terceros. 5. Mientras tanto, Salud Para Todos debe realizar consultas a fin de restablecer la confianza con la comunidad.

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Esta herramienta proporciona un conjunto de etapas simples para la elaboración del mandato del negociador. Las etapas están diseñadas para que el mandante –es decir, los mandos jerárquicos del negociador– delimite la función del negociador en función de los objetivos estratégicos y de las políticas institucionales de la organización. Se entiende que, cuanto más claro sea el mandato, mayor será la influencia que ejercerá el negociador en el diálogo con la contraparte.





HERRAMIENTA 16: PLANIFICAR UNA COMUNICACIÓN EXTERNA EN TORNO AL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Respecto de la comunicación externa, un aspecto fundamental será resguardar la confidencialidad del proceso de negociación y vigilar, tanto como sea posible, la información sobre la situación. Si bien se prevé que circule información sobre la negociación, será importante preparar una serie de documentos informativos sobre el proceso de negociación según lo requieran las circunstancias, así como proporcionar recursos de comunicación pública al equipo de negociación y en el país. Es fundamental que el negociador principal mantenga el control de la comunicación durante el proceso de negociación a

nivel local, incluso al dialogar con la sede, dado que esa información puede tener graves consecuencias en la confianza y en las expectativas de las partes. Toda información procedente de la sede es parte de la información que incide en el proceso de negociación a nivel local, y, en nuestro actual entorno de medios de comunicación, cualquier elemento local de información puede divulgarse mundialmente en cuestión de horas.

En primer lugar, el mandante debe cerciorarse de que la organización cuente con un mensaje claro para difundir sobre las actividades de

su organización en el contexto específico y, de ser necesario, en la negociación en curso, dado que ese mensaje será leído con atención por las partes interesadas. A fin de elaborar el plan táctico del negociador, el mensaje debe contener hechos acordados y normas convergentes tanto como sea posible (v. la herramienta *isla de acuerdo*, en la sección **verde**). Este mensaje también debe elaborarse sobre los mismos fundamentos que el análisis del iceberg de la posición de la organización (v. la herramienta para *identificar prioridades y objetivos*, en la sección **amarilla**), a saber:

1. ¿POR QUÉ su organización espera actuar en un contexto particular? ¿Cuáles son sus prin-

cipios, motivos y valores internos? ¿Cuáles son las necesidades que justifican esta actividad?

2. ¿CÓMO actúa su organización? ¿Qué problemas trata de abordar en la actualidad? ¿Qué herramientas profesionales usará y qué métodos prevé implementar? ¿Cuáles son las dificultades encontradas?

3. Como resultado, ¿CUÁL es su posición en la negociación en particular? ¿Qué servicios se prestarán? ¿Conforme a qué condiciones está preparada la organización para actuar, como punto de partida de la negociación (es decir, la mejor situación hipotética de un acuerdo)?

Aplicación de la herramienta

A partir del análisis del iceberg de la organización, deberá integrarse el departamento de comunicación, que tiene intereses legítimos en informar acerca de las actividades de Salud Para Todos, a la cadena de negociación para comprender su lógica y la repercusión de sus actividades

a nivel operacional, sobre todo, durante una negociación tensa en la que incluso la vida del negociador puede estar en peligro.

A continuación, se presenta un ejemplo de un documento informativo:



ELEMENTOS DE LOS MENSAJES PARA LA COMUNICACIÓN EXTERNA

ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN	DESCRIPCIÓN
<p>¿QUIÉN es Salud Para Todos? ¿Qué valores definen a Salud Para Todos como una organización humanitaria?</p> <p>¿POR QUÉ Salud Para Todos quiere actuar en este contexto?</p>	<p>Misión principal:</p> <p>La misión e identidad de Salud Para Todos se basan en varios elementos que son pertinentes en este contexto en particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salud Para Todos es una organización humanitaria que actúa conforme a un conjunto de principios detallados en su declaración de misión (neutralidad, imparcialidad, proximidad, etc.). • Su objetivo es asegurar un acceso equitativo a la asistencia de salud para TODOS, especialmente las necesidades quirúrgicas de las personas más vulnerables en el distrito A, así como complementar los servicios existentes, tanto públicos como privados. • Es una organización regida por principios éticos, comprometida en respetar la ética médica y la privacidad de los pacientes. Está obligada por los derechos humanos de los pacientes. • Es una organización sin fines de lucro que presta servicios de atención médica gratuitos a las poblaciones necesitadas. • Es un empleador transparente, bien gestionado y diligente, dispuesto a mantener buenas relaciones con las personas y con las comunidades a las que presta servicios. • Si bien sus recursos son limitados, se esfuerza por hacer todo lo posible para mantener la continuidad del acceso a la asistencia de salud siempre que existan necesidades en el marco de su mandato. • Al parecer, algunos segmentos de la población carecen de acceso a los servicios de atención médica esenciales. Este contexto se encuadra en el mandato de Salud Para Todos siempre que dichas necesidades estén presentes.

ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN	DESCRIPCIÓN
<p>¿CÓMO trabaja Salud Para Todos? ¿Cuáles son los métodos específicos?</p>	<p>¿Cómo trabaja Salud Para Todos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salud Para Todos es una organización profesional. Mantiene protocolos reconocidos profesionalmente en materia de servicios médicos, métodos de gestión y responsabilidad financiera hacia los donantes. • Mantiene un diálogo, con la comunidad y con los trabajadores de la salud locales, sobre la evaluación de las necesidades de la población. • Como organización privada con fines humanitarios, Salud Para Todos tiene autoridad para decidir sobre sus prioridades y objetivos. Suele consultar con los dirigentes y comunidades locales sobre la preparación de sus actividades. • También responde ante las autoridades sanitarias del distrito A acerca de su función y objetivos en el sistema de salud del distrito. • En cuanto a la seguridad del personal y de las instalaciones, contrata guardias de la comunidad para ayudar en cuestiones de seguridad de las instalaciones –hospital, clínicas y residencias del personal– en consonancia con la legislación pertinente y las costumbres locales. Los guardias portan armas ligeras debido al alto nivel de violencia armada y delictiva en el contexto. • Se mantiene un enlace directo entre los guardias de Salud Para Todos y la fuerza policial local. • En vista del carácter tribal de la sociedad, la selección de guardias se realiza en consulta con los dirigentes tribales, que proponen y evalúan a los candidatos.

ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN	DESCRIPCIÓN
¿ QUÉ quiere Salud Para Todos de esta negociación? ¿Cuál es la posición de Salud Para Todos? ¿Cómo quiere comunicar esa posición?	<p>Sobre el proceso de negociación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salud Para Todos insiste en la liberación inmediata de todo su personal y en la evacuación de estos del distrito A. • Los dirigentes tribales deben, entretanto, garantizar la seguridad y el bienestar del personal de Salud Para Todos. • Salud Para Todos reducirá paulatinamente sus actividades quirúrgicas en la región y cederá a terceros la gestión del hospital, incluidas las obligaciones para con los guardias y las familias de estos. • Mientras tanto, Salud Para Todos iniciará consultas para restablecer la confianza de la comunidad.



Es necesario examinar y asignar con atención las funciones de comunicación para lograr un control interno adecuado de los mensajes de la organización. Como ya se ha mencionado, los mensajes procedentes de todos los ámbitos de la organización son elementos inherentes del proceso de negociación.

Por lo tanto, el mandante debería estar atento a lo siguiente:

ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES DE COMUNICACIÓN EN UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN

REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN PREVISTOS	BAJA	MEDIA	ALTA	RESPUESTA ACORDADA Y ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES
Nivel de atención local			X	Cada semana, el equipo local deberá informar a los medios de comunicación locales sobre los esfuerzos de Salud Para Todos bajo la dirección del negociador principal.
Nivel de atención nacional		X		El director de la organización para el país deberá mantener vínculos con los medios de comunicación y con el Gobierno respecto de las actividades de Salud Para Todos en el distrito A luego de consultar con el negociador principal.
Nivel de atención internacional	X			El Departamento de Comunicación deberá mantener una línea de comunicación reactiva sobre las actividades de Salud Para Todos en el distrito A, en consulta con el director de la organización para el país.
Nivel de atención de los donantes y de otros agentes internacionales		X		Los altos funcionarios directivos deberán informar a los donantes y a otros funcionarios directivos acerca de los avances de la situación en el distrito, en consulta con el director de la organización para el país.
Niveles de atención de otras partes interesadas (familiares del personal)			X	El director de la organización para el país deberá informar periódicamente al personal y a los familiares de los miembros del personal detenidos sobre los esfuerzos de Salud Para Todos por levantar las restricciones de circulación, en consulta con el negociador principal.

En nuestro caso, Salud Para Todos puede decidir lo siguiente:

- instruir al negociador y al equipo de negociación que informen sobre los avances de la negociación de manera semanal o quincenal;
- trabajar con el equipo de negociación en una estrategia de comunicación externa;
- preparar junto con el negociador una serie de líneas de comunicación predeterminadas sobre el proceso de negociación; e
- informar a su departamento de comunicación que todos los comunicados deberán ser autorizados por el equipo de negociación. Esto es esencial para que el negociador, que es responsable de entablar y de mantener la relación con la contraparte, no sea tomado desprevenido por ninguna comunicación y tenga la oportunidad de informar previamente a las contrapartes.

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Esta herramienta se inspira en algunos instrumentos propuestos para gestionar el entorno de comunicación de la negociación a fin de preservar las relaciones privilegiadas con las contrapartes y con las partes interesadas, así como de mantener una capacidad de respuesta frente a las preguntas externas con el propósito de gestionar el perfil público del proceso.



Módulo B: Considerar las políticas y líneas rojas institucionales

INTRODUCCIÓN

La finalidad de este módulo es identificar las fuentes de políticas institucionales de una organización y, de este modo, proporcionar un marco para orientar el proceso de negociación y establecer las líneas rojas necesarias.

Las líneas rojas son una parte esencial del mandato que se asigna a un negociador. Establecen límites dentro de los cuales el negociador está autorizado por el mandante a debatir las condiciones del acuerdo entre la organización y las contrapartes. Pese a que parecen restringir la función del negociador mediante la imposición de límites predefinidos, representan una característica fundamental del mandato, dado que determinan el alcance real de las

Las líneas rojas deben interpretarse como elementos facilitadores, en lugar de límites reales de un proceso de negociación, mediante los cuales se reconoce el espacio de negociación otorgado al negociador y al equipo de negociación.

posibilidades desde el resultado ideal hasta la línea roja del mandato. No puede haber mandato para negociar un acuerdo sin que haya algunos límites mínimos para aclarar en qué aspectos la organización no estaría dispuesta a hacer concesiones.

La determinación de las líneas rojas siempre debe permanecer en el ámbito del mandante, y nunca bajo el control del negociador. Existen razones fundadas: cuando un negociador comienza a manejar las líneas rojas de su mandato, la estructura del mandato comienza a desmoronarse y el negociador queda directamente expuesto a las presiones políticas de las contrapartes y a la presión social del entorno. La función del negociador humanitario sobre el terreno es *mediar entre las partes* para encontrar una solución pragmática dentro de las líneas rojas.

Sobre los orígenes de las líneas rojas

Las líneas rojas son producto de deliberaciones sobre políticas internas que se basan en principios y



en normas extraídos de fuentes externas (p. ej., principios humanitarios, normas profesionales, valores morales, etc.). Al igual que con los objetivos de la negociación, existen diversos niveles de líneas rojas. Las líneas rojas genéricas ejemplifican algunos de los valores fundamentales de una organización humanitaria. Las líneas rojas específicas son limitaciones particulares aplicadas a un contexto, a un tema y a un proceso dados. Por lo tanto, es posible hacer una lista de esas líneas rojas en función de las políticas institucionales y de las fuentes normativas pertinentes. El objetivo de este módulo es aclarar las fuentes de las líneas rojas y de qué manera las políticas institucionales pueden usarse para encuadrar el proceso de negociación.

Tal como se mencionó en el módulo D: “*Diseñar el escenario y establecer los límites*” en la sección **amarilla**, el alcance de la conversación con las contrapartes abarca desde resultados ideales hasta límites y líneas rojas. Los resultados ideales corresponden a la mayoría de las posiciones basadas en principios que optimizan el beneficio de la organización humanitaria; los límites son un posicionamiento táctico del negociador para determinar los límites del diálogo abierto; y las líneas rojas, por último, son los límites estrictos del mandato, es decir, los puntos más allá de los cuales los negociadores no pueden aceptar las condiciones de una operación.



HERRAMIENTA 17: IDENTIFICAR LÍNEAS ROJAS

Existen varias fuentes de limitaciones a la hora de establecer líneas rojas:

1. líneas rojas jurídicas;
2. líneas rojas institucionales;
3. líneas rojas profesionales, y
4. líneas rojas morales y éticas.

1. Líneas rojas jurídicas

Aunque las operaciones humanitarias pueden llevarse a cabo en zonas con un limitado orden jurídico debido al entorno conflictivo, las organizaciones humanitarias no trabajan en un vacío jurídico. Están sujetas a **múltiples jurisdicciones y leyes**, como se menciona a continuación:

- las normas comunitarias de la región;
- la legislación nacional del país donde se realizan las actividades;
- la legislación nacional del país donde se constituyó la organización (en el caso de las ONG);
- la legislación nacional de los países donantes;
- la legislación nacional de los países de tránsito, así como de adquisición de bienes y servicios, y las contrataciones de personal;
- la legislación nacional de los países que son sede de las instituciones financieras que prestan servicios a las organizaciones; y



- la legislación y regulaciones del ámbito internacional, como la Carta de las Naciones Unidas, el DIH, los DD. HH., la legislación en materia de lucha contra el terrorismo, etc.

Estas jurisdicciones de múltiples niveles desempeñan un papel en la regulación de las negociaciones sobre el terreno, como se observó en los últimos años con la legislación en materia de lucha contra el terrorismo. Puede haber numerosas consideraciones jurídicas; a continuación, se presenta una descripción de algunas líneas jurídicas rojas que los mandantes y los negociadores deben tener en cuenta cuando consideren opciones.

Normas comunitarias

Las normas comunitarias son líneas rojas jurídicas que deben ser respetadas por personas y actores sociales que trabajan en una determinada comunidad. Dichas normas son consuetudinarias, dado que su carácter normativo reside en la creencia compartida en la comunidad de que el comportamiento esperado es obligatorio. Las normas consuetudinarias pueden estar escritas, pero suelen

ser parte de una tradición oral que detalla costumbres locales, restricciones religiosas u otras normas sociales que tienen fuerza de ley en la comunidad donde tienen lugar las actividades. Aunque son imprecisas y difíciles de predecir para los forasteros, los negociadores sobre el terreno saben que las normas comunitarias son una importante fuente de instrucciones y de prohibiciones. Reconocen que la presencia y la labor de una organización humanitaria en una comunidad determinada puede ser muy disruptiva, ya que puede desafiar su orden social y político tradicional e ir en contra de una serie de normas comunitarias. En comparación con la legislación nacional y con otras fuentes del derecho positivo, suele ser la propia comunidad la que se encarga de hacer cumplir las normas comunitarias sin el debido proceso. Esa premura puede tener consecuencias directas e inesperadas en las operaciones y en el personal del ámbito humanitario que están sujetos a las normas comunitarias. Como resultado, se recomienda que los negociadores humanitarios se cercioren de que las actividades operacionales propuestas

EJEMPLO

Normas comunitarias que restringen la entrega de asistencia alimentaria

Alimentos Sin Fronteras recibió un envío de alimentos preparados de un contingente militar multinacional con sede en Europa para distribuir entre los refugiados de un campamento en el país A. La población de refugiados en el campamento pertenece a una minoría religiosa del país B. Alimentos Sin Fronteras señala que los alimentos preparados provenientes de Europa contienen carne de cerdo. Aunque en el país A no hay restricciones políticas que prohíban la importación y el consumo de carne de cerdo, la distribución y el consumo de ese tipo de carne dentro de la comunidad de refugiados están prohibidos en virtud de las normas comunitarias locales. Esa norma consuetudinaria constituye una línea roja para el negociador de Alimentos Sin Fronteras en la negociación con los representantes de los refugiados, dado que esta ONG no tiene permitido violar normas comunitarias.

se conformen, en la medida de lo posible, a las normas comunitarias. La consideración preventiva y proactiva de las normas comunitarias puede ser esencial para generar confianza, así como para fomentar la aceptación y relaciones positivas que puedan contribuir a las futuras negociaciones.

Normas jurídicas nacionales e internacionales

Las normas jurídicas regulan el comportamiento de las personas y de los actores sociales en la jurisdicción de la autoridad jurídica que adoptó dichas reglas. Puede haber una legislación local (p. ej., nor-

mas relativas al trayecto que deben realizar los convoyes en un municipio), una legislación nacional (p. ej., normas relativas a los estándares alimentarios, las restricciones de seguridad, los impuestos, etc.) y una legislación internacional reconocida por la autoridad nacional que regula el comportamiento de actores nacionales e internacionales en el país. Algunas normas jurídicas también pueden originarse en normas consuetudinarias o en un ordenamiento religioso (p. ej., el derecho islámico) y ser codificadas o integradas, de otro modo, en el sistema jurídico nacional. Las normas locales, nacionales e inter-



nacionales se aplican a todos los actores humanitarios que trabajan dentro de la jurisdicción del país.

Una organización humanitaria puede beneficiarse de excepciones conforme a algunas de esas normas o puede, incluso, tener inmunidad de jurisdicción. Si existe tal inmunidad, se especifica en la legislación nacional y en un documento

jurídicamente vinculante (p. ej., un acuerdo de la sede) o en tratados internacionales (p. ej., la Convención sobre Prerrogativas e Inmunities de las Naciones Unidas). El derecho internacional no es directamente aplicable a una jurisdicción sin que el Gobierno nacional sea parte en el tratado o que haya acordado, de algún otro modo, respetar su disposición. Por ejemplo:

EJEMPLO

Alimentos Sin Fronteras se basa en el derecho internacional para solicitar el acceso a las poblaciones de refugiados en el país A

Alimentos Sin Fronteras (ASF) es contratada por el ACNUR para prestar asistencia alimentaria a los refugiados en el país A. ASF afirma que tiene derecho de acceder a un campamento de refugiados en función de la obligación del Estado de prestar asistencia alimentaria a los refugiados de conformidad con la Convención de 1951 sobre el Estatuto de los Refugiados y en virtud de los Convenios de Ginebra, que establecen el derecho de acceso a la población civil necesitada, de acuerdo con lo establecido en el Estudio del CICR sobre derecho consuetudinario. Asimismo, afirma que los principios humanitarios mundialmente aceptados requieren que el Gobierno del país A no interfiera en la prestación de asistencia imparcial y neutral. ASF también insiste en que las autoridades locales deberán eximir de impuestos a la labor humanitaria destinada a la importación de raciones alimentarias. Sostiene que esos impuestos contravienen tanto la inmunidad fiscal del organismo de las Naciones Unidas que contrató a ASF como la inmunidad diplomática del donante que financió el proyecto.

Lamentablemente, la contraparte, que también es un profesional del derecho, rechaza todo reclamo y argumenta lo siguiente:

1. El país A no ratificó la Convención de 1951 sobre el Estatuto de los Refugiados. Por lo tanto, no está obligado en virtud de este tratado. A pesar de eso, el ACNUR puede hacer referencia a su función y a su mandato, descritos en la Convención, si bien no implica una obligación jurídica por parte del Gobierno del país A. Esa referencia no se aplica a ASF en su carácter de entidad contratada.
2. Pese a que el DIH se aplica a la situación de conflicto en el país A, no confiere el derecho de acceso por parte de ASF. El Estudio del CICR no es un documento jurídicamente vinculante. Únicamente aporta la opinión de expertos del CICR sobre qué consideran derecho consuetudinario en el marco del DIH.

3. Los principios humanitarios, según su definición en la resolución de la Asamblea General de la ONU 46/182, requieren el consentimiento —incluso, la solicitud deliberada— del Estado anfitrión para toda operación humanitaria que se lleve a cabo en su territorio, en consonancia con su obligación conforme al DIH. ASF no puede afirmar que tiene derecho de acceso en virtud de los principios humanitarios.
4. Por último, si la Convención sobre Prerrogativas e Inmunidades de las Naciones Unidas y la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas están en vigor en el país A, se aplican solo al ACNUR y al Gobierno donante, respectivamente, y no a ASF. Por lo tanto, las reglamentaciones impositivas locales son aplicables a la asistencia de ASF.

Además de esos puntos, la contraparte afirma que la legislación en materia de lucha contra el terrorismo prohíbe cualquier forma de apoyo material a los grupos registrados como organizaciones terroristas en el país A de acuerdo con la legislación nacional y en consonancia con normas y decisiones internacionales. Por lo tanto, ASF es responsable de evitar que la asistencia alimentaria se entregue a miembros del grupo armado A registrado, que se ocultan entre los refugiados. El incumplimiento de las normas de lucha contra el terrorismo del país A puede suponer la responsabilidad jurídica de ASF por prestar apoyo material a un grupo terrorista, así como la responsabilidad penal de su personal.

En la mesa de negociación, las normas jurídicas suelen utilizarse para determinar las opciones que el Gobierno de la contraparte considera lícitas o ilícitas. Debe reconocerse que dichas normas jurídicas fueron preparadas por los Gobiernos. Casi nunca favorecen a las organizaciones humanitarias por encima de la libertad del Gobierno. No obstante, los

negociadores humanitarios pueden valerse de esas restricciones jurídicas para elaborar sus propias líneas rojas cuando el debate suponga actos ilícitos o delictivos conforme a la legislación nacional del país donde se realizan las actividades, a la legislación del país donante o a la legislación del país de origen de la organización. Por ejemplo:

EJEMPLO

El gobernador del distrito A procura obtener beneficios económicos de Alimentos Sin Fronteras para permitir el acceso a los refugiados

En el mismo caso mencionado, un amigo cercano del gobernador informa a los representantes de Alimentos Sin Fronteras lo siguiente:

1. Para acelerar la entrega de los permisos de transporte requeridos que emite la oficina del gobernador, debe pagarse un arancel de “seguridad” de carácter informal —es decir, que no quedará registrado— y a modo excepcional de USD 500 por camión, a fin de permitir que el convoy ingrese en el campamento. Ese arancel debe pagarse en efectivo a un amigo del gobernador.
2. La única empresa de transporte autorizada a ingresar en el campamento pertenece a la esposa del gobernador.
3. Los oficiales de policía que trabajen en el campamento deben ser contratados por Alimentos Sin Fronteras a una tarifa elevada para facilitar el acceso al campamento.
4. Un oficial de seguridad local del gobernador solicita el nombre y el domicilio del personal femenino local de Alimentos Sin Fronteras que se desempeña en el país. Según la información que circula en el distrito, miembros de la fuerza de seguridad suelen acosar al personal femenino local de las ONG internacionales a cambio de permitirles trabajar para esas organizaciones.

Los representantes de Alimentos Sin Fronteras que recibieron información previa sobre las obligaciones jurídicas de la ONG en el país A rebaten las restricciones con los siguientes argumentos:

- a) No existe un fundamento jurídico para el pago de un arancel de seguridad por cada camión. Alimentos Sin Fronteras tiene preocupación respecto de que ese pago se interprete como una violación de la legislación en materia de lucha contra la corrupción en el país A. Alimentos Sin Fronteras está obligada por la legislación del país A.

- b) El contrato con el donante extranjero obliga a Alimentos Sin Fronteras al cumplimiento de la legislación del Gobierno donante, que exige un proceso de licitación legal correctamente auditado y documentado para la contratación de una empresa que provea camiones. Alimentos Sin Fronteras no puede aceptar el monopolio de la empresa que provee camiones para el acceso al campamento.
- c) Conforme a la legislación del país A, el papel de los agentes de policía es mantener la ley y el orden. La prestación de asistencia alimentaria forma parte de los servicios públicos del país A. No hay ninguna ley que exija el pago a agentes de policía por cumplir una función pública.
- d) Aunque Alimentos Sin Fronteras está obligada por la legislación del país A en materia de seguridad, deberá consultar a sus asesores letrados acerca de sus obligaciones de preservar la privacidad de datos en el país A en virtud de una legislación extranjera antes de proporcionar el nombre y el domicilio de cualquier miembro de su personal.

Como se ejemplificó en el caso anterior, las restricciones jurídicas a un proceso de negociación pueden ser bastante rigurosas. Gran parte de esa legislación también puede utilizarse para que las partes obtengan ventajas indebidas. Por lo tanto, es importante que los negociadores tengan en cuenta lo siguiente:

- a) **conocer las restricciones jurídicas vigentes** en el contexto. Analizar cuáles de esas restricciones jurídicas el Gobierno

aplica realmente (es decir, cuáles son líneas rojas activas y cuáles son más retóricas);

- b) **identificar qué normas jurídicas podrían usarse** para obtener ventajas indebidas (p. ej., aranceles para un permiso) y procurar la supresión de esas restricciones en una instancia superior;

- c) **evitar el uso de argumentos jurídicos en una negociación**, a menos que i) las leyes estén en vigor en el país; ii) las leyes sean reconocidas por la contraparte,



y iii) las leyes proporcionen una ventaja indiscutible para la organización humanitaria; y

d) obtener el asesoramiento jurídico necesario para sustentar esos argumentos, dado que la finalidad de la negociación es obtener el consentimiento de la contraparte para trabajar, y no forzar su cumplimiento conforme a determinadas normas que favorezcan a los operadores humanitarios.

En comparación con otras líneas rojas, las organizaciones tienen escaso control del marco jurídico que regula sus actividades en el país. Diversas leyes que componen la legislación pueden imponer restricciones que se contraponen con algunos de sus valores y políticas y que impedirían que los negociadores alcancen un acuerdo aceptable para la organización y lícito en la

jurisdicción. La organización debe abstenerse de trabajar en ese entorno, a menos que esté preparada para cambiar su línea roja, o bien, que el Gobierno acepte eximir a la organización del cumplimiento de esa norma. El hecho de que otra organización esté preparada para cumplir con las exigencias a costa de la legitimidad y la legalidad de las disposiciones no es motivo para violar las normas propias.

2. Líneas rojas institucionales

Las normas institucionales son una fuente significativa de líneas rojas para las organizaciones humanitarias. Tienen por objeto mantener un enfoque coherente respecto de la misión humanitaria de la organización y preservar la reputación organizacional en círculos de profesionales y de donantes. Hay dos categorías de líneas rojas institucionales:

- a) **principios humanitarios, y**
- b) **otras líneas rojas institucionales.**

Cada uno de esos principios y normas institucionales suponen líneas rojas específicas como parte del mandato del negociador o según lo establecido en el diálogo con el mandante. Cabe destacar que, si bien las líneas rojas jurídicas no pueden alterarse, las normas institucionales están bajo el control de la organización. Puede haber situaciones en las que el mandante elija un enfoque flexible, o bien delegarlo en el equipo de negociación, a fin de adaptar las políticas a la situación, según la relación entre el costo y el beneficio de la política.

a) Principios humanitarios como líneas rojas institucionales

Los principios humanitarios son una importante fuente de líneas rojas institucionales, aunque sus interpretaciones pueden variar de una organización a otra. Esos principios suponen lo siguiente:

Humanidad

El objeto de la negociación se relaciona con la provisión de *bienes esenciales y servicios para preservar la vida y la dignidad de las personas o de las poblaciones afectadas*. Por lo tanto, todos los objetos de la negociación que se encuadran en esta definición están permitidos. Otros objetos (p. ej., plantar árboles o pavimentar una ruta) pueden estar fuera del alcance de la negociación humanitaria, según el contexto. Cuanto más se aleje el objeto de la negociación del principio de humanidad, más probable será que se vea afectado por la línea roja institucional, según la interpretación que haga la organización del principio de humanidad. Algunas organizaciones pueden tener una visión acotada de su misión humanitaria, lo que limita los objetos de la negociación a la asistencia vital; otras pueden incluir una serie más amplia de objetivos para mejorar la calidad de vida y promover los derechos (p. ej., programas de educación, generación de ingresos, preservación del medio ambiente, etc.) como una parte intrínseca de su visión humanitaria. La naturaleza variable de la visión supone que los negociadores de diferentes

organizaciones pueden tener diversas líneas rojas respecto del ámbito de aplicación de la negociación: algunos negociadores, prefieren contar con una amplia gama de opciones, mientras que otros son reacios a participar en actividades que no sean vitales.

Neutralidad

En general, las organizaciones humanitarias coinciden en que sus programas en zonas de conflicto armado deberían mantener una posición neutral ante las partes en el conflicto, lo que implica que no deben ser percibidas como entidades que toman partido respecto de las *cuestiones fundamentales del conflic-*

to. Esta exigencia institucional no implica que los negociadores nunca deban tomar partido por ningún *tema del conflicto*. El negociador, en efecto, debería tomar partido por los grupos vulnerables que son objeto de ataques de una de las partes en el conflicto —por ejemplo, las víctimas de desplazamientos forzados o los niños reclutados por un grupo armado—, dado que la misión de la organización humanitaria es atender los intereses de las poblaciones civiles afectadas por conflictos armados. Esta percepción de neutralidad es difícil de mantener en situaciones en las que el principal objetivo de una parte en el conflicto es atentar contra la vida

y la dignidad de un segmento de la población (p. ej., políticas discriminatorias contra la población en territorio ocupado, limpieza étnica, actos de genocidio, etc.). En ese caso, el negociador humanitario que se esfuerza por negociar a favor de las víctimas de esas políticas puede, en consecuencia, dar la impresión de haber perdido su neutralidad en las circunstancias dadas.

Imparcialidad

El principio de imparcialidad es uno de los aspectos más valiosos de los programas humanitarios. Implica que debería prestarse asistencia esencial a las personas más necesitadas sin discrimina-

ción alguna. Asimismo, es uno de los principios con mayor variedad de interpretaciones, teniendo en cuenta las connotaciones que puede tener sobre el terreno, donde las partes suelen restringir el acceso para evitar la distribución de asistencia a un grupo determinado (p. ej., ciertas personas en zonas sitiadas). Las organizaciones humanitarias se esfuerzan por mantener un enfoque imparcial, puesto que los aspectos logísticos, operacionales y políticos pueden afectar la distribución de asistencia a la población necesitada. Las cuestiones tácticas también pueden interferir en el establecimiento de prioridades para



la distribución. Algunas de las preguntas que deben plantearse son las siguientes:

- ¿Debe la organización humanitaria prestar asistencia únicamente a las personas a las que se le permite acceder, a expensas de otras personas más necesitadas a las que no tiene acceso?
- ¿Debe la organización abstenerse de asistir al primer grupo hasta que pueda obtener acceso al segundo grupo (p. ej., a las personas que se encuentran en una zona sitiada cercana)?
- ¿Hay formas de discriminación —por motivo de edad, género, grupo étnico, religión, situación de seguridad (p. ej., familiares de combatientes extranjeros)— en la prestación de asistencia que sean más aceptables u objetables que otras en situaciones de emergencia o en entornos políticos intensos, o la única discriminación permitida se basa en necesidades menores? ¿Dónde debería ubicarse la línea roja?

La función del mandante consiste en establecer las condiciones de imparcialidad ante los mandos

jerárquicos de la organización y, a la vez, comprender que se impondrá una fuerte presión en los negociadores sobre el terreno. El mandante debe participar en el análisis y el debate sobre cualquier acuerdo cuyas condiciones imponen restricciones de acceso y de entrega de asistencia a los grupos más vulnerables, dado que las organizaciones humanitarias pueden ser fácilmente instrumentalizadas por las contrapartes y ser presa de esas mismas políticas discriminatorias que deben contrarrestar.

Independencia

El principio de independencia es una de las características más debatidas de los programas humanitarios. Supone la habilidad de las organizaciones de elaborar políticas y de tomar decisiones sobre la base de sus propias evaluaciones, valores y normas, sin influencias externas indebidas, especialmente de actores políticos externos. Si bien las políticas de las organizaciones se elaboran de manera orgánica dentro del entorno social de cada entidad, el principio de independencia supone que la política interna y las decisiones en materia de gestión se realicen en el marco

de procesos transparentes y que principalmente estén al servicio de la misión de la organización.

Sin embargo, los negociadores humanitarios deben permanecer escépticos acerca del mensaje sobre el principio de independencia, en especial, ante sus contrapartes. Las organizaciones humanitarias existen y pueden desempeñar su labor gracias a una infinidad de interrelaciones multifacéticas dentro de sus respectivos entornos sociales, profesionales y políticos. Los negociadores siempre pueden afirmar que la organización que representan hace su máximo esfuerzo por mantener la integridad de sus

actividades y limitar la influencia de actores externos. Sin embargo, no deberían dar la impresión de desconocer las relaciones de las cuales depende su organización. Incluso los principios fundamentales de la labor humanitaria deben interpretarse como el resultado del entorno social y político que surgió en la Europa de la Guerra Fría a mediados de la década de los 60, lo que conlleva una serie de suposiciones políticas respecto de los siguientes aspectos, a saber:

- la preeminencia de las normas internacionales por sobre las normas y las costumbres locales;



- el papel de los actores humanitarios como portadores de esas normas y edictos;
- el reconocimiento del papel central de los Gobiernos en la atención de las necesidades humanitarias;
- un profundo respeto hacia la soberanía nacional consagrada en el derecho internacional positivo;
- una sospecha sobre el papel de las comunidades y de las personas en la preparación de la respuesta humanitaria;
- una perspectiva estrecha sobre la geopolítica de las relaciones internacionales, incluida una aversión por la contribución de presuntos actores corporativos con fines de lucro.

Estas suposiciones no forman parte inherente de la misión de las organizaciones de asistencia, pero están integradas en la cultura de muchos actores humanitarios sin que se cuestionen los intereses a los que responden. En lugar de participar en este debate polémico, muchos profesionales equiparan la independencia de las organizaciones con una interpretación acotada y centrada en la dependencia financiera de su organización, en lugar



de centrarse en los orígenes de sus políticas basadas en una serie de supuestos valores, normas y visiones políticas. Otras nociones superficiales de independencia incluyen la gobernanza o la composición cultural, religiosa y étnica del personal, todo lo cual puede considerarse prueba de influencia indebida.

La demostración de independencia de los negociadores humanitarios está vinculada, ante todo, con su identidad nacional, ya sean ciudadanos del país o extranjeros y, en este último caso, a qué país(es) pertenecen.

En cuanto a la posición independiente de los negociadores humanitarios, la diversidad en el equipo de negociación puede ser un fundamento importante para que la noción de independencia sea reconocida por la contraparte. En todos los casos, la independencia de la organización debería ser juzgada desde la perspectiva de la contraparte.

b) Otras políticas institucionales a modo de líneas rojas

Es posible que la organización haya adoptado una serie de políticas respecto de la ejecución multifacética de sus actividades operacionales. Esas políticas son líneas rojas individuales que encuadran las opciones para el equipo de negociación y fundamentan el diseño de los escenarios. Pueden incluir, entre otras cosas, lo siguiente:

- políticas de “no hacer daño” que requieran diligencia debida en la prevención de daños a la población beneficiaria como consecuencia directa o indirecta de un programa humanitario;
- el deber de cuidado relativo al bienestar del personal;

- procedimientos y protocolos profesionales (p. ej., requisitos para la contratación únicamente de médicos con licencia);
- protocolos financieros y mecanismos de rendición de cuentas (p. ej., requisitos para documentar todos los gastos);
- protocolos y medidas de seguridad (p. ej., contratación de guardias para instalaciones y residencias); y
- normas relativas a la prohibición de acoso o abusos sexuales.

Aunque algunas de estas líneas rojas institucionales (p. ej., no hacer daño o los requisitos de responsabilidad financiera) se extienden a la mayoría de las organizaciones que trabajan en el mismo entorno, otras suelen ser específicas de cada organización y para cada contexto. Las líneas rojas institucionales relativas a los comportamientos profesionales tienden a evolucionar con el tiempo, según las expectativas del donante, del Gobierno de acogida, de los beneficiarios y del público.

Para ayudar a situar las líneas rojas institucionales en un contexto, puede considerarse el siguiente ejemplo:

EJEMPLO

El gobernador del país A está ansioso por asumir el papel y el control de su Gobierno en la distribución de asistencia a los refugiados

En el mismo ejemplo mencionado anteriormente, el jefe de gabinete del Gobernador informó a los representantes de Alimentos Sin Fronteras (ASF) lo siguiente:

1. El gobernador insiste en seleccionar el segmento de la población más necesitado en el campamento a partir de la información disponible para el Gobierno.
2. Los trabajadores a cargo de la entrega de asistencia necesitarán recibir una remuneración en efectivo a través del gabinete del gobernador, que evaluará la manera de obtener recibos de los trabajadores a fin de efectuar los pagos, pero pueden pasar muchas semanas hasta que se entreguen los recibos a ASF.
3. Los guardias de seguridad recibirán bastones y los usarán para que los habitantes del campamento permanezcan en fila mientras el personal de ASF se encarga de contabilizarlos.
4. El gobernador tiene previsto pronunciar un discurso dirigido a los jefes del campamento al comienzo de la distribución de las raciones alimentarias de ASF para elogiar los esfuerzos de su gobierno en pro del bienestar de los refugiados.
5. Por último, el gobernador organizará una fiesta privada en su residencia en la que las “muchachas” del campamento entretendrán a los invitados.

Los representantes de ASF que han recibido información sobre las políticas institucionales de la organización deberán responder a esas demandas. Sin embargo, en vista de la urgencia para salvar vidas, el equipo de negociación considera sus opciones, en consulta con el mandante, para que la asistencia se entregue a tiempo en el campamento.

- a) No permitirán que el gobernador seleccione a los beneficiarios de la asistencia, a menos que ASF también pueda seleccionar a sus propios beneficiarios.

- b) Los trabajadores necesitarán que ASF les pague con dinero en efectivo y en presencia de un miembro del gabinete del gobernador.
- c) Considerando que los guardias del campamento siempre llevan bastones, ASF probablemente necesitará hacer caso omiso del uso de ese método para mantener el orden durante la entrega de asistencia. Evaluará otros métodos para evitar posibles disturbios durante el recuento de la población. ASF procurará buscar activamente modelos alternativos para contrar los disturbios.
- d) La ONG puede permitir que el gobernador pronuncie un discurso, pero adoptará medidas para disociar la entrega de asistencia del Gobierno, considerando que la mayoría de las personas que habitan el campamento son familiares de los rebeldes.
- e) El personal de ASF no participará de ningún modo en una fiesta privada en la que se someta a acoso sexual o prostitución a las mujeres y niñas del campamento.

3. Líneas rojas profesionales

Pueden existir otras restricciones profesionales que no sean parte de las políticas institucionales de la organización, pero que representen líneas rojas importantes para mantener la posición profesional del negociador y de la organización. A menudo, esas restricciones se relacionan con la situación profesional de la organización y con la conducta de su personal dentro de su respectiva comunidad profesional (p. ej., médicos, ingenieros, contadores,

nutricionistas, personal de seguridad, etc.). Las normas profesionales están destinadas a demostrar el rigor del personal profesional y de la prestación de servicios. Pueden incluir lo siguiente:

- métodos previstos para evaluar las necesidades y prestar asistencia;
- métodos previstos para tratar con los beneficiarios;
- otros comportamientos profesionales esperados (p. ej., vestimenta, actitud, etc.).

Puede haber casos en los que la contraparte involucre a los negociadores humanitarios en situaciones paradójicas respecto del comportamiento profesional como forma de debilitar su posición en la mesa de negociación. Algunos de esos casos incluyen, entre otras, las siguientes acciones:

- imponer, durante la reunión, comportamientos emocionalmente disruptivos en el equipo de negociación (ira, gritos, descarga emocional, etc.);
- incitar el consumo excesivo de alcohol antes o durante la negociación;
- solicitar reunirse en medio de la noche sin ningún motivo en particular;
- requerir el uso de herramientas o métodos inadecuados (p. ej., efectuar una evaluación usando listas en el idioma local sin interpretación);
- prohibir el contacto con la población del campamento.

La posición profesional de una organización puede prohibir algunas de esas restricciones aun si no hubiera políticas institucionales específicas. Esas expectativas

forman parte del carácter profesional del personal que contrató la organización y pueden, asimismo, ser específicas según el contexto. Puede haber situaciones en las que las reglas de decoro o de cortesía locales vayan en contra de la posición profesional de la organización en otro contexto (p. ej., mascar hoja de coca, comer usando la mano derecha, etc.). Las normas y costumbres locales rigen el comportamiento de las partes en la negociación en la mesa de negociación siempre y cuando esas normas no socaven la capacidad ni la dignidad de los negociadores.

Cuando una de las partes intenta hacer fracasar una negociación, es probable que comunique su intención previamente mediante gestos de falta de respeto profesional que deberán interpretarse

Los negociadores deben ser conscientes de que una repentina falta de respeto de la contraparte hacia la posición profesional del equipo de negociación puede ser un indicio de que la situación a empeorado de forma significativa.



en el contexto en que se producen (p. ej., cancelación inexplicada de una reunión, espera prolongada antes de una reunión, presencia de armas en la sala de reunión, silencios inexplicados durante la reunión, falta de contacto visual, rechazo a estrechar las manos, tono agresivo, cambio de sitio de las personas en la mesa de reunión, etc.). Durante el proceso de negociación, puede haber signos de un conflicto inminente o de una creciente amenaza hacia el equipo de negociación. La misma expectativa se aplica al comportamiento del negociador humanitario, que puede ser malinterpretado con facilidad. La posición profesional, la vestimenta y el comportamiento adecuado según el

contexto son medios importantes para que el proceso de negociación siga por buen camino en todo momento, a pesar de la prevalencia de cuestiones difíciles, de tensiones o de interlocutores inestables.

4. Líneas rojas morales y éticas

Una fuente final de líneas rojas podría basarse en la dimensión moral o ética de cada persona, sin que provenga, necesariamente, de una política institucional o posición profesional. Estas restricciones se centran en la posición moral y tienen una dimensión personal, lo cual hace que sean difíciles de manejar o de mantener la objetividad al respecto, debido a que, en ocasiones, están vinculadas a

comportamientos personales y a creencias religiosas o morales. La creciente incomodidad del negociador es un indicador de que la situación se aproxima demasiado a algunas de esas líneas rojas. A continuación, se presentan algunos ejemplos de esas situaciones:

- la solicitud a una negociadora para que se reúna con su contraparte masculina para llevar adelante un debate informal en la oficina privada de este;
- la solicitud a un negociador para que participe en una ceremo-

nia religiosa o que profese una creencia diferente de la propia;

- la solicitud a un negociador para que participe en un evento cultural que vaya en contra de sus creencias personales (p. ej., comer carne siendo vegetariano estricto) durante el proceso de negociación.

Existen numerosas situaciones que pueden causar gran incomodidad, independientemente de que la contraparte o la organización humanitaria hayan tenido esa intención o no.

EJEMPLO

Sobre la detención de niños en centros de adultos

La Red Internacional de Supervisión, una ONG internacional que tiene el mandato de supervisar el trato de las personas detenidas, realiza visitas a una cárcel local en una zona de conflicto armado. Durante una de esas visitas, los observadores de esta organización constatan la existencia de un número de niños que están detenidos junto con la población adulta, en una clara violación de las normas nacionales e internacionales que protegen a los menores. Varios de estos presentaban signos de abuso. En vista de la carencia de lugares de detención y de recursos alternativos, todas las partes interesadas en el centro penitenciario solicitan que los observadores de la Red desestimen la situación particular de los niños, dado que podrían perder el acceso a ese lugar y poner a los niños en un riesgo mucho mayor.

El hecho de que los procesos de negociación suelen consistir en obtener las concesiones adecuadas puede crear la percepción de que los negociadores humanitarios están dispuestos a ser cómplices de la finalidad o de los métodos ilícitos o inmorales de la contraparte (v. el recuadro).

Esa situación supone una fuente de suma preocupación para el negociador humanitario, dado que podría contravenir una serie de líneas rojas, e incluso éticas. Sin juzgar el caso de forma prematura, el negociador está obligado a debatir esta cuestión ética con su equipo y con

el mandante, que debe ser quien plantee la cuestión sobre los costos y los beneficios de denunciar los abusos a las autoridades nacionales de la cárcel frente a permitir que los niños permanezcan con los adultos ante el riesgo de perder el acceso al lugar. El contexto y las circunstancias son esenciales para evaluar las posibles formas de encarar la protección de los menores. Ante todo, se debe considerar si los niños estarán mejor protegidos en otro lugar en vista de otras amenazas que puedan enfrentar.

Si bien todas las personas tienen imperativos morales, los negociadores sobre el terreno deben tener en cuenta que la moralidad y la ética son, en esencia, normas culturales, y que puede requerirse cierto tacto a fin de encontrar una solución práctica para las diferencias. No obstante, la posición moral de los negociadores es tan importante como la posición profesional o institucional de la organización. Por lo tanto, los negociadores sobre el terreno deben evitar las ambigüedades sobre su carácter moral y reputación, así como sus propios imperativos morales conforme a las normas locales.



Flexibilidad respecto de las líneas rojas y de las políticas institucionales

Las líneas rojas son parte del mandato conferido a un negociador. No pueden cambiarse ni revisarse sin el consentimiento del mandante. No obstante, en algunas circunstancias, las líneas rojas pueden no ser tan absolutas como parecen. Por ejemplo:

- Mientras que el pago por la liberación de los rehenes es una clara línea roja para muchas organizaciones, autorizar una evacuación segura u otorgar otras concesiones a los secuestradores puede interpretarse como una solución aceptable en ciertas circunstancias.
- Mientras que el desvío de asistencia por parte de los grupos armados es una clara línea roja para muchas organizaciones, la distribución de alimentos a las familias de los miembros de la milicia puede permitirse en ciertas circunstancias.
- Mientras que la escolta militar de convoyes humanitarios es una clara línea roja para muchas organizaciones, las

necesidades extremas y la inseguridad sostenida por parte de bandas criminales pueden determinar el uso limitado de escoltas armadas en segmentos específicos.

En otras palabras, pese a que las líneas rojas son claros límites del mandato del negociador, pueden adaptarse en vista de las circunstancias excepcionales de la situación en función de un análisis de costos-beneficios de dichas políticas. En algunas situaciones, el mandante deberá adaptar las líneas rojas a fin de asegurar el carácter humanitario de la misión y los objetivos de la organización. Esas decisiones tienen las máximas consecuencias en el *modus operandi* y en la reputación de la organización, además de fijar expectativas para negociaciones y operaciones futuras. Por ello, deben tomarse en el nivel jerárquico adecuado. En todos los casos, el negociador, en principio, no está autorizado a tomar decisiones sobre la determinación de las líneas rojas, dado que afectan la esencia de su mandato, que no está bajo su control.

Aplicación de la herramienta

Este segmento presenta un conjunto de etapas prácticas para examinar las políticas institucionales aplicables y fundamentar la identificación de las líneas rojas como parte del diseño de escenarios para el proceso de negociación.

Asimismo, examinará el caso mencionado en el segmento previo sobre la retención de personal para ejemplificar las etapas que deben seguirse en este proceso. El caso se presenta como un punto de referencia.

EJEMPLO

EL EQUIPO DE CIRUGÍA DE SALUD PARA TODOS RETENIDO EN MEDIO DE UNA DISPUTA LABORAL

Miembros de una tribu prohíben salir de su residencia en el distrito A, durante casi una semana, a nueve miembros del personal de Salud Para Todos, una ONG internacional del ámbito de la salud, tras un desacuerdo entre esta y los guardias del hospital local de esta ONG. Esta disputa surge a raíz de los planes de Salud Para Todos sobre el cierre del hospital debido a la disminución de las necesidades de cirugía de guerra en la región. Los guardias, que pertenecen a una tribu importante en la región, reclaman que el hospital permanezca abierto y que se les pague remuneración teniendo en cuenta que, de manera considerable, las necesidades médicas de emergencia en la región se mantienen. Los guardias, apoyados por representantes tribales, argumentan también que pusieron en riesgo su vida durante varios años para mantener el acceso de los pacientes y del personal al hospital durante un conflicto particularmente violento. Incluso, algunos guardias

perdieron la vida en ese proceso, mientras que otros sufrieron discapacidad a largo plazo. Los familiares de los guardias heridos o muertos durante el conflicto solicitan, además, una compensación monetaria a largo plazo por la pérdida de ingresos antes de que Salud Para Todos se retire del distrito A.

Actualmente, el hospital prácticamente no funciona, y varias necesidades de emergencia quedan desatendidas. Los dirigentes tribales acordaron reunirse con representantes de Salud Para Todos para buscar una solución práctica. El Gobierno se ha abstenido de intervenir en lo que consideran una disputa laboral privada. El ejército y la policía solo tienen presencia y control limitados sobre la situación en el distrito A y no intervendrían sin el apoyo de los jefes tribales.

ETAPA

1

Identificar las líneas rojas actuales establecidas en políticas institucionales y extraer las líneas rojas apropiadas para el negociador

Un número de líneas rojas jurídicas, institucionales, profesionales y éticas están en juego en este contexto. Cada línea roja representa una política de la organización humanitaria Salud Para Todos (SPT).



LÍNEAS ROJAS JURÍDICAS

FUENTES DE LÍNEAS ROJAS	POLÍTICA INSTITUCIONAL	LÍNEAS ROJAS DEL MANDATO
Normas consuetudinarias	SPT trabaja en entornos cultural y socialmente complejos. Debe cumplir las normas sociales, siempre y cuando esas normas consuetudinarias no contradigan otras obligaciones jurídicas o normas institucionales. También puede exhortar a la protección de su personal conforme a las normas locales.	Sobre la base de las normas consuetudinarias que amparan la seguridad y la protección del personal de SPT, los negociadores de esta ONG rechazarán cualquier concesión que exponga a un mayor riesgo al personal de SPT.
Legislación nacional	Las autoridades locales deben asegurar la protección del personal de las ONG que trabajan en el distrito. Las ONG están obligadas a respetar la legislación nacional, sobre todo en materia de contratación y compensación por riesgos.	Sobre la base de la legislación existente, SPT rechazará cualquier concesión que legitime las restricciones impuestas a la libertad de circulación de su personal.
Derecho internacional	El derecho internacional protege al personal sanitario contra ataques, abusos y asaltos. El personal sanitario debe tener la capacidad y la voluntad de asistir a todas las personas que necesitan atención de salud, sin discriminación.	A partir de la protección internacional del personal sanitario, los negociadores de SPT rechazarán cualquier disposición que impida la libertad de circulación del personal de esta ONG y su regreso al trabajo en el hospital.

LÍNEAS ROJAS INSTITUCIONALES

FUENTES DE LÍNEAS ROJAS	POLÍTICA INSTITUCIONAL	LÍNEAS ROJAS DEL MANDATO
Principios humanitarios	<ul style="list-style-type: none"> Humanidad: Las necesidades generales de atención de la salud quedan excluidas de la misión de SPT (que se centra en la atención quirúrgica). Imparcialidad: Las personas más necesitadas, aquellas que requieren atención médica vital, deben recibir asistencia en primer lugar. Neutralidad: SPT debe tomar todas las medidas necesarias para ser percibida como un actor que no toma partido sobre la tensión en la comunidad. Independencia: SPT debe explicar sus decisiones de modo que las contrapartes puedan comprender sus fundamentos y valores. 	<p>Los negociadores de SPT no pueden comprometerse a mantener el hospital abierto para siempre.</p> <p>SPT debe responder a las necesidades de los pacientes que actualmente se encuentran en el hospital y a nuevos casos de asistencia médica de emergencia.</p> <p>SPT debe evitar tomar partido por las familias de los pacientes.</p> <p>Los negociadores de SPT deben estar preparados para explicar minuciosamente la posición de la ONG.</p>
Deber de cuidado	SPT tiene el deber de cuidado respecto de la seguridad y de la protección de su personal, si importar su condición o ubicación.	SPT debe hacer un máximo esfuerzo por restablecer el contacto con su personal inmediatamente y procurar su liberación de manera segura. El bienestar de esas personas es prioritario en la negociación.

FUENTES DE LÍNEAS ROJAS	POLÍTICA INSTITUCIONAL	LÍNEAS ROJAS DEL MANDATO
No hacer daño	SPT mantiene el compromiso de tomar las medidas necesarias para evitar o minimizar cualquier efecto adverso de la negociación, en particular, el riesgo de exponer al personal, a los pacientes o a sus familiares a un mayor riesgo o al abuso de sus derechos.	Los negociadores de SPT deben consultar periódicamente con el equipo de negociación, así como con el mandante, cuando tengan dudas acerca de las ramificaciones de la posición adoptada sobre el bienestar del personal, de los pacientes y de las familias.
Protocolo de seguridad	SPT mantiene el compromiso de ofrecer el mejor protocolo y los mejores estándares para la seguridad y la protección de su personal.	Los negociadores de SPT deben evitar debatir las condiciones de seguridad en detalle (p. ej., respecto del repliegue de los miembros de la tribu) con los dirigentes tribales y sin la clara recomendación de los expertos en seguridad de su organización.

LÍNEAS ROJAS PROFESIONALES

FUENTES DE LÍNEAS ROJAS	POLÍTICA INSTITUCIONAL	LÍNEAS ROJAS DEL MANDATO
Normas de salud profesionales	SPT es una organización profesional del ámbito de la salud. Sus actividades se basan en pruebas sólidas y objetivas mediante las herramientas y los métodos científicos más recientes. Sus protocolos suelen ser analizados por profesionales de la salud de otras organizaciones.	Las posiciones respecto de la planificación de las actividades sanitarias actuales o futuras de SPT en el distrito A deben basarse en los datos recopilados y analizados por esa ONG o por otros funcionarios sanitarios reconocidos, y deberán ser aprobados por la dirección de salud de SPT, así como por los funcionarios oficiales del Ministerio de Salud.

FUENTES DE LÍNEAS ROJAS	POLÍTICA INSTITUCIONAL	LÍNEAS ROJAS DEL MANDATO
Normas profesionales de asistencia	SPT es una organización profesional que tiene la firme determinación de mantener normas de asistencia reconocidas en materia de evaluación de necesidades, responsabilidad ante los beneficiarios y participación de la población y de las comunidades en sus programas.	Los negociadores deben estar atentos a las opiniones de los dirigentes comunitarios y de los familiares de los pacientes, así como de los familiares de los guardias, respecto del proceso de negociación. Deben tener acceso a fin de realizar las consultas requeridas.
Normas profesionales de negociación	Los negociadores de SPT deben contar con la experiencia necesaria para dirigir negociaciones complejas y mantener los protocolos apropiados	<ul style="list-style-type: none"> • SPT no acepta negociar bajo presión. Los negociadores de SPT deben restablecer de inmediato el contacto con los miembros de su personal retenidos en su residencia y velar por su bienestar. • Los negociadores de SPT son los únicos representantes de esta ONG en el distrito durante la negociación. Deben poder consultar periódicamente con el personal de SPT, incluidos los miembros retenidos en su residencia.

LÍNEAS ROJAS MORALES Y ÉTICAS

FUENTES DE LÍNEAS ROJAS	POLÍTICA INSTITUCIONAL	LÍNEAS ROJAS DEL MANDATO
Solidaridad con el personal de Salud Para Todos	SPT debe prestar atención personal y demostrar lealtad hacia sus empleados durante situaciones difíciles. Debe hacer el máximo esfuerzo para proteger a su personal y para que regresen a salvo.	Como primera medida del proceso de negociación, los negociadores de SPT deben visitar al personal de la ONG en su residencia.
Solidaridad con los pacientes y con sus familiares	SPT debe comprometerse a preservar el bienestar de los pacientes a su cargo y de los familiares de estos. Debe cerciorarse de que los pacientes reciban el nivel de cuidados adecuado –incluidos los servicios posoperatorios y de rehabilitación– por parte de terceros.	Los negociadores de SPT deben presentarse en el hospital, como segunda instancia de la visita al distrito y deben reunirse con los pacientes y los familiares de estos.
Solidaridad con los guardias con incapacidad y con sus familiares, así como con familiares de los guardias muertos en el cumplimiento de su deber	SPT mantiene el compromiso con el bienestar de su personal herido en el cumplimiento de su deber, así como con familiares del personal lesionado o muerto mientras desempeñaban sus tareas. Debe encontrar medidas adecuadas para que se otorgue una compensación justa conforme a la legislación y a las costumbres locales.	En una etapa temprana de la negociación, los negociadores de SPT deben reunirse con el personal del hospital –incluidos guardias– y con los familiares de miembros del personal lesionados o muertos.

Definir las líneas rojas para la negociación con las principales contrapartes y partes interesadas

A partir de los cuadros anteriores, será necesario crear un nuevo cuadro que resuma y simplifique las líneas rojas para cada uno de los principales objetivos de la negociación y para cada una de las contrapartes y de las partes interesadas. El nuevo cuadro será útil, no tanto como marco regulatorio, sino como el punto de partida para entablar una conversación con el negociador, el mandante y el equipo de negociación. Por ende, el mandante debe volver a evaluar y aprobar el cuadro integral periódicamente.

Como resumen de las políticas aplicables, las líneas rojas del mandante son las siguientes:

Diseño e implementación de líneas rojas

Las líneas rojas son “herramientas”, más que “normas”, de negociación humanitaria.

A diferencia de los objetivos estratégicos de la negociación, que ameritan plasmarse por escrito y ser articulados como parte del iceberg de las organizaciones humanitarias, las líneas rojas son, más bien, una fuente de debate y de reflexiones entre el negociador, el equipo de negociación y el mandante. El mandante debe establecer líneas rojas en el mandato original. Sin embargo, los efectos de las líneas rojas en una negociación han de materializarse a través de conversaciones y comentarios periódicos entre dichos actores. El diálogo que entablen debe ayudar al negociador a mantener la conformidad con las normas jurídicas, profesionales y éticas de la organización. Además,

TOTAL DE LÍNEAS ROJAS QUE FUNDAMENTAN EL MANDATO DEL NEGOCIADOR DE SALUD PARA TODOS

LÍNEAS ROJAS DE SPT DIRIGIDAS A LAS CONTRAPARTES Y A OTRAS PARTES INTERESADAS

CUESTIONES QUE SE ESTÁN NEGOCIANDO	DIRIGENTES TRIBALES	GUARDIAS Y FAMILIARES	PACIENTES Y FAMILIARES	PERSONAL LOCAL DE SPT	PERSONAL RETENIDO DE SPT
Seguridad y protección del personal y de las actividades operacionales	<ul style="list-style-type: none"> Deben velar por la seguridad del personal en todo momento. Deben retirar a los miembros de la tribu lejos de la residencia. 	Deben velar por la seguridad y la integridad del personal.	Deben recibir acceso al hospital en funcionamiento.	Deben poder trabajar sin recibir presión de las milicias armadas.	Deben poder reunirse con los representantes de SPT que preparan su liberación.
Prestación de servicios de asistencia de salud a la población	Todos los miembros del personal de SPT deben poder regresar al trabajo para cumplir con sus deberes de atención de la salud.	Deben lograr que los guardias heridos tengan acceso a la atención necesaria.	Deben poder consultar con los pacientes y sus familiares sobre la condición de salud y la asistencia sanitaria.	Deben poder reanudar su trabajo en las mejores condiciones de seguridad y protección.	Deben ser liberados para cumplir con sus deberes médicos.
Futuro del hospital de SPT	SPT no puede garantizar que continuará apoyando al hospital.	SPT no puede garantizar el empleo, pero trabajará en un esquema de compensación adecuado.	Deben poder consultar con los familiares y las comunidades acerca de los planes para el hospital.	SPT no puede garantizar el empleo, pero trabajará en un esquema de compensación adecuado.	Los miembros del personal que no estén dispuestos a cumplir con sus deberes en el distrito deberán tener la posibilidad y la autorización para retirarse libremente.

las líneas rojas permiten que los negociadores mantengan un cierto grado de neutralidad entre las contrapartes y sus organizaciones. El papel de los negociadores consiste en interceder entre los dos icebergs y obtener las concesiones necesarias. Las líneas rojas establecen un abanico aceptable de posibilidades para la organización, más que para el negociador *per se*. Por lo tanto, el mandante siempre debe

asumir la responsabilidad de decidir sobre las líneas rojas y nunca debería delegar esa función en el negociador. Si el negociador humanitario pareciera tener la autoridad para controlar o flexibilizar las líneas rojas, podría recibir presiones de las contrapartes. Podría volverse difícil –o, incluso, imposible– mantener un estándar mínimo sin ser responsable del fracaso de la negociación.

OBSERVACIONES FINALES Y PRINCIPALES ENSEÑANZAS DE ESTA HERRAMIENTA

Este módulo proporciona una reflexión sobre las líneas rojas y su papel en la orientación y en la gestión de un proceso de negociación. El mandante está a cargo de establecer líneas rojas y de examinarlas periódicamente a través de un diálogo permanente con el negociador y con el equipo de negociación. Las líneas rojas tienen diversas fuentes, desde las normas comunitarias hasta la legislación nacional, las normas profesionales y las normas éticas. Dichas normas pueden entrar en conflicto unas con otras. Es de vital importancia que el negociador interactúe junto con su equipo para examinar y debatir las tensiones normativas, dado que son el eje del proceso de una negociación humanitaria. Finalmente, las líneas rojas son una parte esencial de la negociación. Su implementación debería ser tan contundente como las actividades operacionales resultantes de la negociación.





Anexo



SOBRE LAS COMPETENCIAS DE LOS NEGOCIADORES HUMANITARIOS

Los miembros de la comunidad del CCHN identificaron diversas competencias en materia de *conocimientos*, *actitudes* y *aptitudes* que definen, en su opinión, el perfil de los negociadores humanitarios. Se entiende que la selección de competencias representa un punto de partida para la reflexión acerca de las características que tienen en común los miembros de la comunidad del CCHN y su profesión. Se espera que dicha noción evolucione a través del tiempo con la ampliación de los requisitos para ser miembros de la comunidad y los progresos de las exigencias en el terreno. Por lo tanto, los elementos que componen el conocimiento, las actitudes y las aptitudes son mencionados aquí como una serie de objetivos en función de los cuales los miembros aspiran a incrementar sus propias capacidades mediante actividades de desarrollo personal, institucional y comunitarias. Se entiende por *conocimientos* los conceptos y los métodos

relacionados con la negociación humanitaria que pueden ser adquiridos a través de diversos medios o experiencias, incluidos los talleres de formación y el material de lectura. Se entiende por *actitudes* los comportamientos y las perspectivas personales que se adquieren mayormente a través de la autorreflexión y del pensamiento crítico basado en la experiencia en el terreno. Se entiende por *aptitudes* las habilidades técnicas para llevar a cabo tareas relativas a la negociación.

En la siguiente tabla, se presenta el *Cuadro de competencia en negociación humanitaria* elaborado en el marco de una consulta profesional efectuada en Caux (Suiza) en junio de 2019 y en la que participaron 22 profesionales experimentados, miembros de la comunidad del CCHN. Los resultados de la consulta se examinaron y debatieron en talleres de negociación humanitaria, en diversas operaciones en el terreno. El *Cuadro de competencia del CCHN* consta de tres niveles:

CUADRO DE COMPETENCIA EN NEGOCIACIÓN HUMANITARIA (2019)

NIVEL/ CARACTERÍSTICA DE DESARROLLO	CONOCIMIENTOS	ACTITUDES	APTITUDES
Básico	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de principios humanitarios y de normas básicas • Capacidad de analizar contextos e intereses • Capacidad de analizar redes • Conocimiento de protocolos culturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento de las percepciones propias • Inteligencia emocional • Aceptación de la complejidad • Flexibilidad intercultural • Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para pensar de manera táctica y crítica • Habilidad para trabajar bajo presión • Habilidad para tratar con personas difíciles • Habilidad para compartir experiencias y perspectivas abiertamente
Avanzado*	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comprender y gestionar varias partes interesadas externas • Capacidad para aprovechar la influencia en entornos complejos • Capacidad para equilibrar intereses y hacer las concesiones adecuadas • Capacidad para el pensamiento estratégico y la toma de decisiones • Capacidad para reflexionar y deliberar sobre temas complejos de manera sistemática 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad a entornos cambiantes • Habilidad para presentar opciones para problemas complejos 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para encarar negociaciones de manera táctica, incluido mediante el uso de redes sociales • Habilidad para trabajar y vivir en entornos complejos
Experto*	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para prever entornos y posiciones cambiantes • Capacidad para elaborar estrategias multifacéticas para múltiples partes interesadas • Capacidad para aprovechar fuentes de influencia opuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para asumir y gestionar riesgos • Habilidad para dirigir un proceso de negociación • Habilidad para alinear prioridades con la organización y mantener un mandato claro 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para orientar y acompañar a los equipos de negociación en entornos complejos

* Los niveles avanzado y experto presuponen la inclusión de los elementos de niveles previos.

- Nivel 1. La **competencia básica** describe las exigencias básicas para alguien que trabaja o que aspira a trabajar en este ámbito.
- Nivel 2. La **competencia avanzada** reúne elementos a los que los profesionales deberían aspirar cuando encaran procesos de negociación más complejos y exigentes.
- Nivel 3. La **competencia de expertos** hace hincapié en los elementos más avanzados para los negociadores humanitarios más experimentados.

Se entiende que estos elementos de conocimiento, actitudes y aptitudes son transversales a los sectores y las actividades del ámbito humanitario en su totalidad. Deberían ser la base de la labor de los negociadores humanitarios sobre el terreno y de la interpretación que ellos hacen de sus respectivos mandatos. Además de dichos elementos fundamentales, existen múltiples niveles de políticas, normas y herramientas asociados a la misión de cada organización que también es necesario entender. Cada organización debe



cerciorarse de que los negociadores sobre el terreno estén informados acerca de esas políticas antes de asignarles el mandato de negociar su implementación. El interés principal del CCHN es centrarse en los conocimientos especializados requeridos para planificar y conducir un proceso de negociación bien planteado, más allá del marco de políticas y de normas de las operaciones humanitarias. Este conocimiento se presenta paso a paso en el *Manual del CCHN*. El CCHN recomienda a todos sus miembros que consulten las herramientas de políticas y normas mencionadas más arriba y recurran a ellas a través de sus organizaciones, de la lectura personal y de programas de formación profesional.



PRESENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL CCHN SOBRE NEGOCIACIÓN HUMANITARIA

El Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN) elaboró un conjunto integral de herramientas para profesionales humanitarios que llevan adelante negociaciones en el terreno.

El conjunto de herramientas incluye una serie de recursos impresos y electrónicos concebidos para apoyar a los profesionales de la negociación y a su equipo en todas las etapas del proceso de negociación.

	<p>El Manual del CCHN sobre negociación humanitaria propone un método integral y sistemático para llevar a cabo una negociación humanitaria. Ofrece un conjunto de herramientas prácticas extraídas de las prácticas en el terreno y una guía paso a paso para planificar e implementar procesos de negociación de manera estructurada y adaptada en función del caso.</p> <p><i>El Manual del CCHN sobre negociación humanitaria está disponible en línea y puede descargarse gratuitamente. Las copias impresas de tapa dura pueden adquirirse en www.frontline-negotiations.org.</i></p>
	<p>La Guía del CCHN para negociadores ofrece un conjunto de herramientas actualizadas del CCHN para su uso directo en los procesos de negociación actuales. Describe cómo aplicar cada herramienta del <i>Manual del CCHN</i> con orientación en función del contexto e instrucciones paso a paso. Todas las herramientas y sus explicaciones están disponibles en formato imprimible de página completa para que los negociadores sobre el terreno, el equipo de apoyo y los mandantes puedan usar y compartir las herramientas en su labor diaria. La <i>Guía del CCHN para negociadores</i> también sirve como punto de referencia para los participantes durante los talleres de negociación humanitaria del CCHN.</p> <p><i>La Guía del CCHN para negociadores puede descargarse gratuitamente en línea. Las copias impresas pueden adquirirse en www.frontline-negotiations.org.</i></p>

	<p>En los estudios de casos del CCHN, las herramientas de negociación del <i>Manual del CCHN</i> se aplican a situaciones reales del terreno que han sido resumidas y descontextualizadas a los efectos del ejercicio y de mantener la confidencialidad. Cada estudio de caso lleva al lector a través de un proceso de negociación, ilustrando la implementación de las herramientas clave en las diferentes etapas del proceso.</p> <p><i>Los estudios de casos están disponibles en línea para los miembros de la comunidad mundial de negociadores del CCHN. La información para consultar el material se enviará por separado.</i></p>
	<p>El Manual del CCHN para facilitadores proporciona toda la información y las referencias necesarias para facilitar un taller de negociación humanitaria. Acompaña a los facilitadores del CCHN mientras desarrollan su propia capacidad para presentar y utilizar las herramientas y métodos del CCHN. El CCHN ofrece sesiones de formación periódicas a sus miembros para que se conviertan en facilitadores certificados del CCHN.</p> <p><i>El Manual del CCHN para facilitadores está disponible en línea para los miembros de la comunidad mundial de negociadores del CCHN. También, pueden adquirirse copias impresas en www.frontline-negotiations.org.</i></p>
	<p>La libreta del CCHN para negociadores está diseñada para tomar notas durante las reuniones e incluye hojas de datos clave relacionados con la negociación humanitaria y esquemas del <i>Manual del CCHN</i>. Con la libreta del CCHN para negociadores, los usuarios tendrán las herramientas y los conceptos esenciales de negociación siempre a su alcance.</p> <p><i>La libreta del CCHN para negociadores solo está disponible en formato impreso. Puede adquirirse en www.frontline-negotiations.org.</i></p>



CCHN Connect es un foro en línea sobre negociación humanitaria impulsado por la comunidad. Proporciona una plataforma para que los profesionales humanitarios intercambien información y opiniones acerca de los retos y dilemas de las negociaciones humanitarias. El foro también les permite ponerse en contacto con colegas de todo el mundo. El foro contiene numerosas entrevistas con negociadores sobre el terreno, series de blogs, documentos de investigación, entre otros recursos.

CCHN Connect está reservado para los miembros de la comunidad mundial de negociadores del CCHN. Es posible acceder al foro en <https://community.frontline-negotiations.org>.

Créditos fotográficos

Introducción al Manual del CCHN

Clínicas móviles y grupos en encuentros a la hora del té de MSF, región somalí (MSF/Susanne Doertling) p. 36

1 | El negociador sobre el terreno

Clínica de salud materna de MSF, Kutupalong (Bangladesh). (MSF/Alva Simpson White) p. 41
Cierre de proyectos de MSF en Conakry (Guinea). (MSF/Albert Masias) p. 45
El Programa Mundial de Alimentos distribuye ayuda en Haití tras el huracán Matthew. (ONU/Alexis Masciarelli) p. 47
Darfur occidental, Zalingei, campamento de personas en situación de desplazamiento de Hassa Hissa. Un delegado del CICR visita a un grupo de jeques para debatir sobre la seguridad tras una agresión externa que sufrió un niño en el campamento. (CICR/Jan Björgevinnsson) p. 50
El jefe de la oficina del CICR en San José del Guaviare y un delegado hablan con miembros de las FARC-EP (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) durante una sesión de difusión. (CICR/Bibiana Mosquera) p. 52
Equipos en el terreno del ACNUR, junto con otros organismos de las Naciones Unidas y ONG se asocian con la Media Luna Roja Árabe Siria y evalúan la situación humanitaria en Duma, cuando, finalmente, llega la asistencia. (ACNUR/Vivian Tou'meh) p. 53
Siria. La asistencia llega a las zonas sitiadas. (ACNUR/Alaa Al-Jabi) p. 54
MSF negocia con dirigentes de grupos rebeldes en Batangafo (República Centroafricana). (Alamy/Ton Koene) p. 57
Negociación con dirigentes de una aldea en el municipio de Kyauktaw (estado de Rakhine, Myanmar). (Cortesía de Innocent Sauti) p. 60
Campaña de vacunación de MSF contra el sarampión (distrito de Am Timan). (MSF/Juan Haro) p. 63
Saná, distrito de Sawan. Una empleada del CICR conversa con habitantes de la zona acerca de los enfrentamientos. (CICR/Thomas Glass) p. 74
Asistencia de MSF a migrantes y refugiados en Libia. (MSF/Christophe Biteau) p. 86
Mogadiscio. Ambulancia siendo desviada en un puesto de control militar. (CICR/André Liohn) p. 90
Naciones Unidas distribuye asistencia alimentaria a personas en Afganistán en situación extrema, como consecuencia del aumento en el precio de los alimentos, así como las malas cosechas y las sequías a nivel mundial. (ONU/WFP) p. 95
Varios refugiados colombianos cruzan la frontera con Venezuela en Amparo (Arauca). Conversación con guardias fronterizos de Venezuela. (ACNUR/Boris Heger) p. 97
Homs, Al-Qarabis. El CICR, junto con la Media Luna Roja Árabe Siria y la empresa Homs Electricity, pone en marcha un proyecto para la provisión e instalación de un cable subterráneo de media tensión fabricado en aluminio en la subestación de media tensión en el parque People. (CICR/Anas Kambal). pp. 98-99
Saná, distrito de Sawan. Un empleado del CICR habla con habitantes de la zona acerca de los enfrentamientos. (CICR/Thomas Glass) p. 105
Aden sitiada. (MSF/Guillaume Binet) p. 106
Miembros de Naciones Unidas hablan con el jeque Abu Harith al-Khalidi, a cargo de las negociaciones en nombre de la población civil en la zona sitiada de Homs, 4 de febrero de 2014. (Reuters/Yazan Homsy). p. 109
Campamento de refugiados de Katsikas. (MSF/Bruno Fert) p. 112
Centro de salud para sobrevivientes del ébola en Tonkolili (Sierra Leona), octubre de 2015. (MSF/Tommy Trenchard) p. 123

Colaboradora del CICR escucha a un grupo de mujeres que huyeron de la violencia y fueron víctimas de violencia sexual. (Cortesía de Shirin Sultana) p. 135
En las afueras del oeste de Mosul en 2017. Un miembro del personal de emergencia de la organización Terre des hommes evalúa las necesidades con otras partes interesadas a fin de preparar y coordinar la respuesta para la partida de las personas en situación de desplazamiento de Mosul. (Cortesía de Francis Hughes) p. 137
Región de Mandalay, distrito de Meikthila, pueblo de Meikthila, Escuela Normal Técnica. Distribución de artículos de higiene a las familias de personas en situación de desplazamiento luego de la violencia entre comunidades que estalló el 20 de marzo de 2013. p. 139
Medellín. Grupos de debate sobre DIH creados por grupos armados no estatales. (CICR/Paul Grabhorn) p. 152
El CICR realiza sesiones sobre derecho internacional humanitario y participa en un juego de simulación. (CICR, Kazajstán) p. 159
Miembro del equipo del PMA debate con dirigentes comunitarios en Sierra Leona. (Cortesía de Peter Scott Bowden) p. 163
Cerca de Leer (Sudán del Sur), tras largas negociaciones, el personal del CICR es invitado a realizar sesiones de difusión sobre DIH dirigidas a los portadores de armas. Durante la formación, no hubo portación de armas. (Cortesía de Erik Aerts) p. 167
Visita de seguimiento realizada por la funcionaria de RCF del CICR tras la reunificación de menores no acompañados. (Cortesía de Shirin Sultana) p. 168
Las Naciones Unidas y la Media Luna Roja Árabe Siria supervisan un convoy con la tan necesitada asistencia para entregar artículos a las familias afectadas en el pueblo de Big Orem controlado por grupos armados no estatales, norte de la gobernación de Aleppo, en 2015. (Cortesía de M. Sabri Sabouni) p. 180
Cerca de Leer (Sudán del Sur): debates y conversaciones animadas con portadores de armas sobre el verdadero significado del DIH en una situación de combate activo. (Cortesía de Erik Aerts) p. 189

2 | Equipo de apoyo del negociador

Norte del Cauca, Tacueyo. Un empleado del CICR debate con el comandante del ejército colombiano. (CICR/Didier Revol) p. 193
Centro de salud mental en Colombia, septiembre de 2014. (MSF/Anna Surinyach) p. 201
Siria. Entrega de asistencia a repatriados y a personas en situación de desplazamiento en la zona rural de Aleppo. (ACNUR/Antwan Chnkjji) p. 204
Kwila. Debate informal después de la sesión de difusión con combatientes del Ejército de Liberación de Sudán. (CICR/Boris Heger) p. 219
Distribución de alimentos y de artículos no alimentarios en el distrito de Muqur, provincia de Gazni. (Cortesía de Bilal Ahmad Ahmadi) pp. 228-229
Cruce de Quneitra. Cerca de setecientos drusos fueron autorizados a cruzar desde el territorio ocupado de Golán hasta Siria. (CICR/Alessio Romenzi) p. 230
Norte de Malí, región de Tombuctú, Dibla. El CICR y la Cruz Roja Maliense distribuyen artículos domésticos esenciales entre más de mil personas que regresaron a la aldea de Dibla de la que habían huido unos meses antes. (CICR/Valery Mboah) p. 236
Acceso a la asistencia de salud en las gobernaciones de Saada y Amran. (MSF/Agnes Varraine-Leca) ... p. 238
Cierre de los proyectos de MSF en Conakry (Guinea). (MSF/Albert Masias) pp. 256-257
En algún lugar del desierto en Mauritania, realizando controles de seguridad para asegurar el acceso con una conexión satelital muy irregular. (Cortesía de Erik Aerts) p. 273
La zona rural de Damasco fue una de las que sufrió mayor grado de destrucción durante el conflicto de Siria. Esta fotografía muestra la visita del equipo sanitario del CICR a la filial de la Media Luna Roja Árabe Siria para verificar la disponibilidad de insumos médicos. (Cortesía de Ayoub Habib Ayoub) p. 288
Fotografía tomada al comienzo de la evacuación de Aleppo. (Cortesía de Ihsan Allah Aljabri) p. 292-293

3 | Función y tareas del mandante del negociador

Siria. El ACNUR continúa prestando asistencia a personas internamente desplazadas en la zona rural de Aleppo, en el sur de Siria. (ACNUR/Antwan Chnkdji)	p. 313
MSF negocia con dirigentes de grupos rebeldes en Batangafo (República Centroafricana). (Alamy/Ton Koene)	p. 318
Dos empleados del CICR debaten las normas del derecho internacional humanitario con miembros de las Fuerzas Armadas de Sudán del Sur. (CICR/Alessio Romenzi)	p. 320
Siria. El ACNUR continúa prestando asistencia a personas internamente desplazadas en la zona rural de Aleppo, en el sur de Siria. (ACNUR/Antwan Chnkdji)	p. 323
Conversación con una mujer desplazada que huye de la violencia, quien caminó durante siete días para llegar a Bangladesh desde Myanmar. (Cortesía de Shirin Sultana)	p. 331
MSF negocia con dirigentes de grupos rebeldes en Batangafo (República Centroafricana). (Alamy/Ton Koene)	p. 332
Konapara, frontera entre Bangladesh y Myanmar. Un grupo de refugiados hablan con voluntarios de la Media Luna Roja de Bangladesh a cargo de restablecer el contacto entre familiares. (CICR/s.n.)	p. 336
Personal de MSF en la frontera entre Siria e Irak. (Cortesía de Dariha Erketaeva)	p. 339
Siria. Un convoy interinstitucional de las Naciones Unidas llega a Tal Refaat. (ACNUR/Damien McSweeney)	p. 341
Miembro del personal del ACNUR en Siria habla con dirigentes comunitarios y grupos de jóvenes en el asentamiento informal de Rukban. (ACNUR)	p. 342
Nazlat Isa, distrito de Tulkarem. Vehículo del CICR pasa por el puesto de control. (CICR/Virginie Louis)	p. 345
Hospital maternoinfantil de MSF, Taiz (Yemen). (MSF/Malak Shaher)	p. 350
Cox's Bazar, Teknaf, Leda (campamento D). Los voluntarios de la Media Luna Roja de Bangladesh reciben solicitudes de refugiados del estado de Rakhine, en Myanmar, para reunirse con sus familiares separados. (CICR/Sangjo Woo)	pp. 351-352
Equipos de las Naciones Unidas efectúan una última evaluación antes de ingresar en las aldeas sitiadas de Ain Terma, Hazzeh y Saqba. (ACNUR/Alaa Al-Jabi)	p. 355
De regreso de Anzi con destino a Lofussoloko. Arduo viaje tras haber entregado los medicamentos en bicicleta. (CICR/Virginie Louis)	p. 356
Taller en Darfur, noviembre de 2008. (HD)	p. 361
Miembro del personal del ACNUR en Siria habla con dirigentes comunitarios y grupos de jóvenes en el asentamiento informal de Rukban. (ACNUR)	p. 363
Puerto Príncipe, distrito de Dalmas 2. Deliberaciones entre el delegado del CICR y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para lograr una mejor coordinación de los esfuerzos de asistencia del Movimiento. (CICR/Marko Kokic)	p. 366
Un hombre que, de niño, fue soldado y que ahora aprovecha un programa de formación de la asociación debate con dos empleados del CICR. (CICR/Elodie Schindler)	p. 375

4 | Anexo

México. Un miembro del personal de CICR realiza una evaluación del registro y de la inhumación de personas fallecidas no identificadas. (CICR/Brenda Islas)	p. 379
---	--------



