



Manual del CCHN para facilitadores



FRONTLINE
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON
HUMANITARIAN NEGOTIATION

ÍNDICE

BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN	4
ACTIVIDADES PARA ROMPER EL HIELO	6
SESIÓN 1 - Retos y dilemas de la negociación humanitaria	7
SESIÓN 2 - Planificación de las negociaciones humanitarias: la matriz de Naivasha	15
SESIÓN 3 - Análisis de contexto: hechos y normas	21
SESIÓN 4 - Mapear redes y aprovechar la influencia	35
SESIÓN 5 - Tipología de la negociación humanitaria	49
SESIÓN 6 - El iceberg de la negociación: comprender a su contraparte	59
SESIÓN 7 - Identificar los objetivos y las prioridades de la negociación	71
SESIÓN 8 - Diseñar escenarios y establecer los límites	81
SESIÓN 9 - Legitimidad del negociador	97
SESIÓN 10 - Condiciones generales y específicas del mandato del negociador	103
SESIÓN 11 - Comunicación pública	113
SESIÓN 12 - Conocer su estilo de manejo de conflictos	121
SESIÓN 13 - Participar en la transacción	127
SESIÓN 14 - Trabajar con los escenarios	141

Segunda edición: noviembre de 2020

Sobre este manual

El objetivo del presente manual es orientar a los facilitadores de los talleres impartidos por el Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN). Mediante un enfoque paso a paso, el manual contribuye a que los participantes de los talleres comprendan y apliquen el conjunto de herramientas y métodos elaborados por el CCHN. El contenido del presente manual se ha extraído del *Manual del CCHN sobre negociación humanitaria* (1.ª edición).

Para más información sobre el CCHN y su misión, consulte <http://frontline-negotiations.org>

Sobre el CCHN

- El Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN) es una iniciativa conjunta del Programa Mundial de Alimentos (PMA), Médicos Sin Fronteras (MSF), el Centro para el Diálogo Humanitario (HD), el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR). Se estableció en 2016 a fin de mejorar los intercambios profesionales y el aprendizaje entre los negociadores humanitarios que trabajan sobre el terreno.

Contenido del taller

- Presentación del equipo de facilitadores
- Intercambio sobre las expectativas: el taller funciona como un espacio privilegiado donde se reúnen colegas para reflexionar sobre las negociaciones humanitarias en entornos complejos, así como para aprender unos de otros.
- En qué consiste y en qué no consiste el taller: el objetivo principal del taller es explorar, desde la perspectiva de los profesionales, los retos y dilemas que plantean las prácticas de negociación actuales. El CCHN no persigue promover enfoques específicos para abordar los retos a los que se enfrentan los participantes, sino facilitar el intercambio de experiencias de negociación en torno a métodos y herramientas para conducir negociaciones humanitarias que se hayan puesto a prueba en el terreno.

Metodología del taller

- Basarse en el intercambio informal de experiencias entre colegas.
- Proponer herramientas para analizar las experiencias de negociación, no una formación como tal.
- El éxito del taller depende del grado de participación de los participantes, el intercambio de experiencias de manera proactiva y el aprendizaje mutuo.

Reglas y valores del taller

- Dispositivos: En los talleres del CCHN no se admiten los dispositivos con pantallas. Le agradecemos mantener los dispositivos electrónicos guardados y en modo silencioso.
- Confidencialidad: Se aplicará la regla de Chatham House. El objetivo es aprender unos de otros, pero no ser citados. Descontextualice las historias compartidas en la medida de lo posible en función de las circunstancias.

ACTIVIDAD PARA ROMPER EL HIELO



Duración:
15 min

Objetivos

- Que los participantes se conozcan.

Proceso

JUEGO

Instrucciones:

Los participantes se dividen en parejas:

Cada participante hace tres declaraciones sobre sí mismo:

- dos hechos verdaderos; y
- un hecho falso (noticia falsa).

Ejemplo: Estudié arquitectura; tengo cuatro hijos; administraba un restaurante (noticia falsa).

El otro participante de la pareja debe adivinar cuál de los tres hechos es falso.

Como alternativa:

Cada participante presenta las declaraciones de la otra persona con quien participó en pareja.

SESIÓN 1

Retos y dilemas de la negociación humanitaria

Manual del CCHN sobre negociación humanitaria, p. 19-22



SESIÓN 1



Retos y dilemas de la negociación humanitaria

Duración:
75 min

Objetivos

- Los participantes conocen a sus colegas y debaten acerca de retos y dilemas.
- Los participantes comprenden la diferencia entre retos y dilemas y cómo identificar la acción más adecuada en respuesta a cada uno.
- Los participantes aprenden acerca de retos y dilemas recurrentes basados en investigaciones del CCHN e identifican los elementos facilitadores para abordarlos.

Proceso

ETAPA

1

Introducción de los conceptos: ayudar a los participantes a distinguir entre retos y dilemas



5 min

INSTRUCCIONES:

Explique la diferencia entre los siguientes conceptos:

Reto: Un hecho que impide que negociemos tan bien como podríamos esperar. Debemos enfrentar estos retos, ser conscientes de ellos y tratar de definir un enfoque a largo plazo para encontrar elementos facilitadores y medidas de mitigación.

Dilema: Dos alternativas insatisfactorias que requieren una decisión ponderando los costos y beneficios de ambas opciones. Debemos tomar una decisión; de lo contrario, las operaciones se interrumpen.

ACTIVIDAD:

- Trace dos columnas en su papelógrafo principal y defina:
 - un reto
 - un dilema
- Dé ejemplos de la vida cotidiana:

Reto: No conocer el idioma de la contraparte.

Dilema: Traer un traductor de otro país o recurrir a un colaborador nacional y, por ende, exponerlo a presiones políticas o de seguridad.

ETAPA

2

Ejercicio para identificar y resolver retos o dilemas



50 min

INSTRUCCIONES:

1. **Cada participante** reflexiona de forma individual e identifica un reto y un dilema al que se haya enfrentado en una negociación humanitaria durante **10 min.**
2. **Cada participante** explica a los integrantes de la mesa su reto y su dilema, y explica cómo superó la situación (colega guiado) durante **20 min.**
3. **Cada mesa de trabajo** presenta brevemente en plenaria tres retos o dilemas principales, así como tres maneras de superarlos que hayan identificado durante **20 min.**

ACTIVIDAD:

Se requiere un papelógrafo por mesa. Cada grupo traza las siguientes dos columnas en su papelógrafo:

- Retos
- Dilemas

Cada participante escribe UN RETO en una nota autoadhesiva y UN DILEMA en una segunda nota autoadhesiva.

Cada participante coloca sus notas autoadhesivas en la columna apropiada del papelógrafo de su mesa.

Cada mesa de trabajo elige UN relator para la sesión plenaria.

ETAPA

3

Debate en plenaria y presentación de los resultados del trabajo empírico del CCHN



20 min

INSTRUCCIONES:

Destaque los principales resultados de las encuestas:

- Retos típicos: Tratar con interlocutores difíciles y limitaciones por cuestiones de seguridad.
- Dilemas recurrentes: Normas de seguridad o proximidad a los beneficiarios
- Maneras más comunes de superarlos: Consultas con colegas
- Elemento facilitador más eficaz: Presencia a largo plazo

Ayude a los participantes a comprender que el objeto de la negociación (p. ej., la falta de acceso) o la desconfianza de la contraparte no son, en sí, retos de la negociación, sino que están relacionados con los objetivos de la negociación (buscar acceso y generar confianza). Puede utilizar el ejemplo de los médicos que asisten a pacientes enfermos: los pacientes enfermos no constituyen en sí un reto para los médicos, sino la razón de ser de su profesión.

ACTIVIDAD:

Consulte los tres gráficos sobre las encuestas del CCHN en el Manual para facilitadores. Vea el **anexo 1: Resumen del CCHN sobre los retos y los dilemas** [más adelante]:

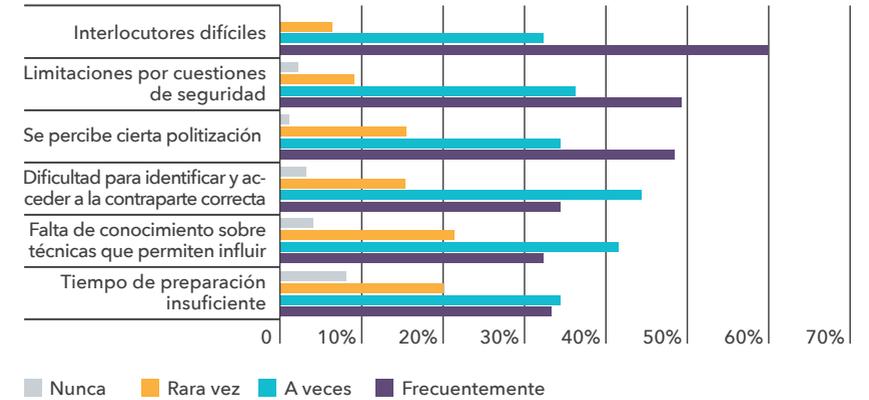


- Retos recurrentes de las negociaciones humanitarias
- Dilemas recurrentes
- ¿Cómo superar los retos? Elementos facilitadores

Anexo 1: Resumen del CCHN sobre los retos y los dilemas

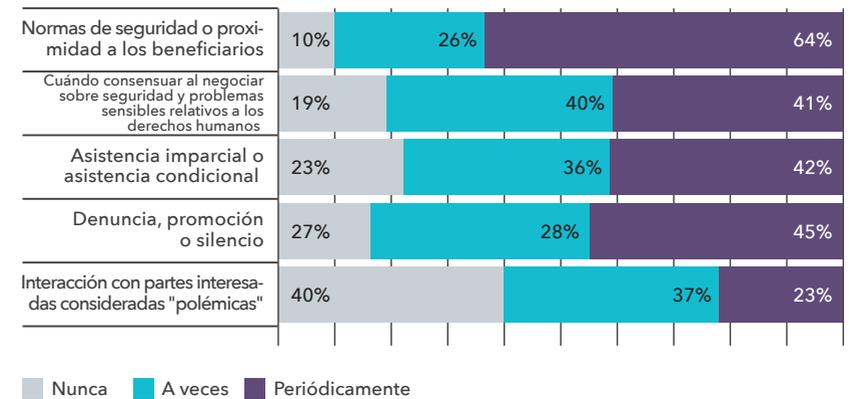
Retos recurrentes de las negociaciones humanitarias

Fuente: Encuesta del CCHN (2017) respondida por 158 miembros del personal y directivos superiores que trabajan en el terreno



Dilemas recurrentes

Fuente: Encuesta del CCHN (2017)



SESIÓN 2



Planificación de las negociaciones humanitarias: la matriz de Naivasha

Duración:
60 min

Objetivos

- Los participantes debaten y establecen con sus colegas un marco o una matriz de negociación basándose en las herramientas usadas habitualmente.
- Los participantes comprenden el marco lógico y una serie de componentes, etapas y correlaciones de la matriz de Naivasha basados en las investigaciones del CCHN.

Proceso

ETAPA

1

Introducción: objetivos y antecedentes

¿De dónde surge la matriz de Naivasha?

La matriz se diseñó como resultado de consultas pormenorizadas entre negociadores humanitarios experimentados a fin de abordar cuatro preguntas:

- ¿Cómo clasificamos la información sobre un contexto?
- ¿Qué métodos y tácticas utilizamos?
- ¿Por qué negociamos?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos y líneas rojas?



5 min

ETAPA

2

Ejercicio sobre el diseño de un proceso

INSTRUCCIONES:

En grupos:

1. Los participantes reflexionan sobre cómo planifican una negociación, identifican tres tareas y las ordenan en una línea de tiempo durante **5 min.**
2. Luego, los participantes juegan con las piezas prediseñadas para elaborar su propia matriz durante **20 min.**
3. Los participantes caminan a su alrededor para mirar la matriz de cada grupo durante **5 min.**

ACTIVIDAD:

Facilite un intercambio de opiniones sobre las tareas de negociación utilizando la mesa para ordenar las tareas que sugieran los participantes.

Libere la mesa. Distribuya las piezas del rompecabezas de Naivasha a cada grupo (9 tareas).

Los participantes pueden trazar herramientas o etapas adicionales en las notas autoadhesivas.



ETAPA

3

Debate en plenaria y presentación de la matriz de Naivasha



25 min

¿QUÉ ES?:

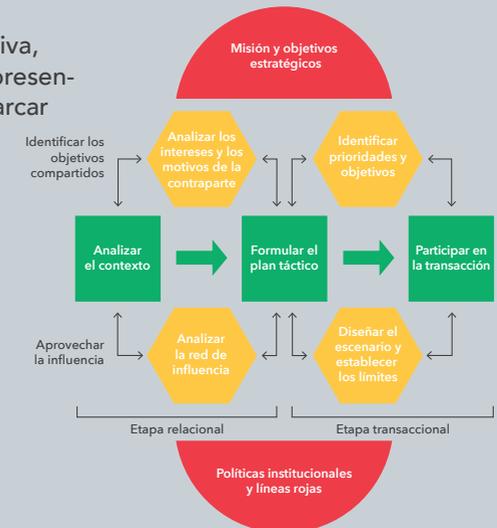
La matriz fue diseñada para reflejar una práctica común en lo referente a los procesos de negociación en negociaciones humanitarias.

No es una matriz exhaustiva, pero resulta importante presentarla para generar y enmarcar la conversación.

ACTIVIDAD:



Distribuya el anexo 2: documento de la **matriz de Naivasha**, uno por participante



CÓMO USAR LA MATRIZ DE NAIVASHA:

La matriz de Naivasha es:

- una herramienta de planificación para organizar el trabajo antes de una negociación;
- una herramienta de análisis para determinar qué podría estar bloqueando el proceso de negociación.

Explique la distribución de las tareas entre las siguientes funciones:

- la sección verde: el negociador y las funciones centrales;
- la sección amarilla: el equipo del negociador y las funciones de apoyo;
- la sección roja: marco y orientación del mandato, y jerarquía institucional de la organización.

Explique las etapas relacionales y transaccionales.

Series of horizontal dotted lines for taking notes.

Análisis de contexto: hechos y normas

Manual del CCHN sobre
negociación humanitaria, p. **46-84**



SESIÓN 3



Análisis de contexto: hechos y normas

Duración:

90 min

Objetivos

- Los participantes desarrollan una comprensión crítica del entorno de negociación en el que operan.
- Los participantes comprenden la diferencia entre negociar basándose en hechos y negociar basándose en normas.
- Los participantes comprenden la diferencia entre hechos acordados y hechos cuestionados, así como entre normas convergentes y normas divergentes.

Proceso

ETAPA

1

Ayudar a los participantes a distinguir entre hechos y normas



20 min

Resulta importante analizar el contexto con las siguientes finalidades:

- desarrollar una comprensión crítica del entorno de negociación;
- forjar relaciones de confianza con las contrapartes pertinentes;
- ejercer la influencia necesaria en las opiniones y políticas de las contrapartes.

INSTRUCCIONES:

Distinga entre qué es un hecho y qué es una norma:

Hecho: Algo que podemos observar o sobre lo que podemos especular, p. ej., hay 30.000 refugiados en el campamento.

Norma: Un comportamiento deseado dentro de un grupo o una comunidad, p. ej., de conformidad con el derecho internacional, los refugiados deben ser protegidos contra el retorno forzado.

ACTIVIDAD:

En su papelógrafo principal, **dibuje la tabla** para ilustrar los hechos acordados o cuestionados, y las normas convergentes o divergentes. Vea el **anexo 3: Ordenar y clasificar los hechos y las normas que surgen en un entorno de negociación**

Los participantes se toman **5 minutos para leer la ilustración** en sus manuales para negociadores.

Anexo 3.1.

Como alternativa, puede utilizar un artículo de periódico (p. ej., del periódico *El País*) que sea afín a los intereses de los participantes.



Negociación basada en hechos:

- **Negociar** una comprensión común entre las partes sobre los aspectos técnicos y fácticos de una operación **a fin de abordar los hechos cuestionados**.
- **Suponer** que existe una convergencia de las opiniones acerca de los aspectos normativos de una situación y **construir sobre las normas convergentes**.

Escriba elementos de la ilustración para cada columna. Vea los **anexos 3.2 y 3.3**.

Distinga entre **hechos cuestionados y hechos acordados**.

Distinga entre **normas convergentes y normas divergentes**.

Negociación basada en normas:

- **Negociar** una comprensión común sobre las normas o los comportamientos deseados entre las partes **con el fin de abordar las normas divergentes**.
- **Suponer** que existe una comprensión común sobre aspectos fácticos y técnicos, y **construir sobre los hechos acordados**.

HECHOS		NORMAS	
CUESTIONADOS	ACORDADOS	CONVERGENTES	DIVERGENTES

Anexo 3.1: Ilustración explicada de la diferencia entre hechos y normas

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 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 al país. 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) los 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 desde el 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 la tierra de nadie entre el país A y el país B.

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

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 están buscando acceso a las poblaciones necesitadas desde el territorio del país B. Instan a las obligaciones humanitarias del país B en virtud del derecho internacional para que les permitan el acceso inmediato a través de su frontera.

El país B rechaza estos llamamientos, argumentando que: 1) los números son exagerados; 2) los 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 desde el 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, más que la de extranjeros.

Anexo 3.2: Cuadro de hechos y normas

ISLA DE ACUERDOS			
HECHOS CUESTIONADOS	HECHOS ACORDADOS	NORMAS CONVERGENTES	NORMAS DIVERGENTES
Puntos que deben ser aclarados con pruebas fácticas	Puntos de acuerdo para iniciar el diálogo	Puntos que deben ser subrayados como valores convergentes	Puntos de divergencia sobre normas que deben negociarse
 <p>Negociación basada en hechos: ampliar la comprensión de las partes sobre los hechos basándose en pruebas.</p>		 <p>Negociación basada en normas: Ampliar la comprensión de las partes sobre las normas basándose en un nuevo consenso sobre normas aplicables.</p>	

Reconocer qué partes de la conversación son más o menos promisorias y qué temas concretos deben negociarse con la contraparte.

Puntos que deben ser aclarados con pruebas fácticas	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 desplazadas están en el área?	Hay personas desplazadas 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 ilegal.	Las organizaciones humanitarias tienen el derecho de acceso a las personas necesitadas de conformidad con el 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 del refugio y la nutrición.	No debemos permitir que las personas mueran de inanición.	¿Quién es responsable de atender las necesidades de la población? ¿Es el país B 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 porque huyen de la violencia armada.
¿Qué probabilidades hay de que pueda coordinarse el acceso desde el país A en un futuro cercano?	Hay pocas probabilidades de mejorar la situación sin acceso inmediato a las personas desplazadas.	La prioridad de cualquier Gobierno debe ser la seguridad de sus ciudadanos.	Toda persona tiene derecho a buscar asilo y estar protegida contra la persecución.

Anexo 3.3: Normas de negociación

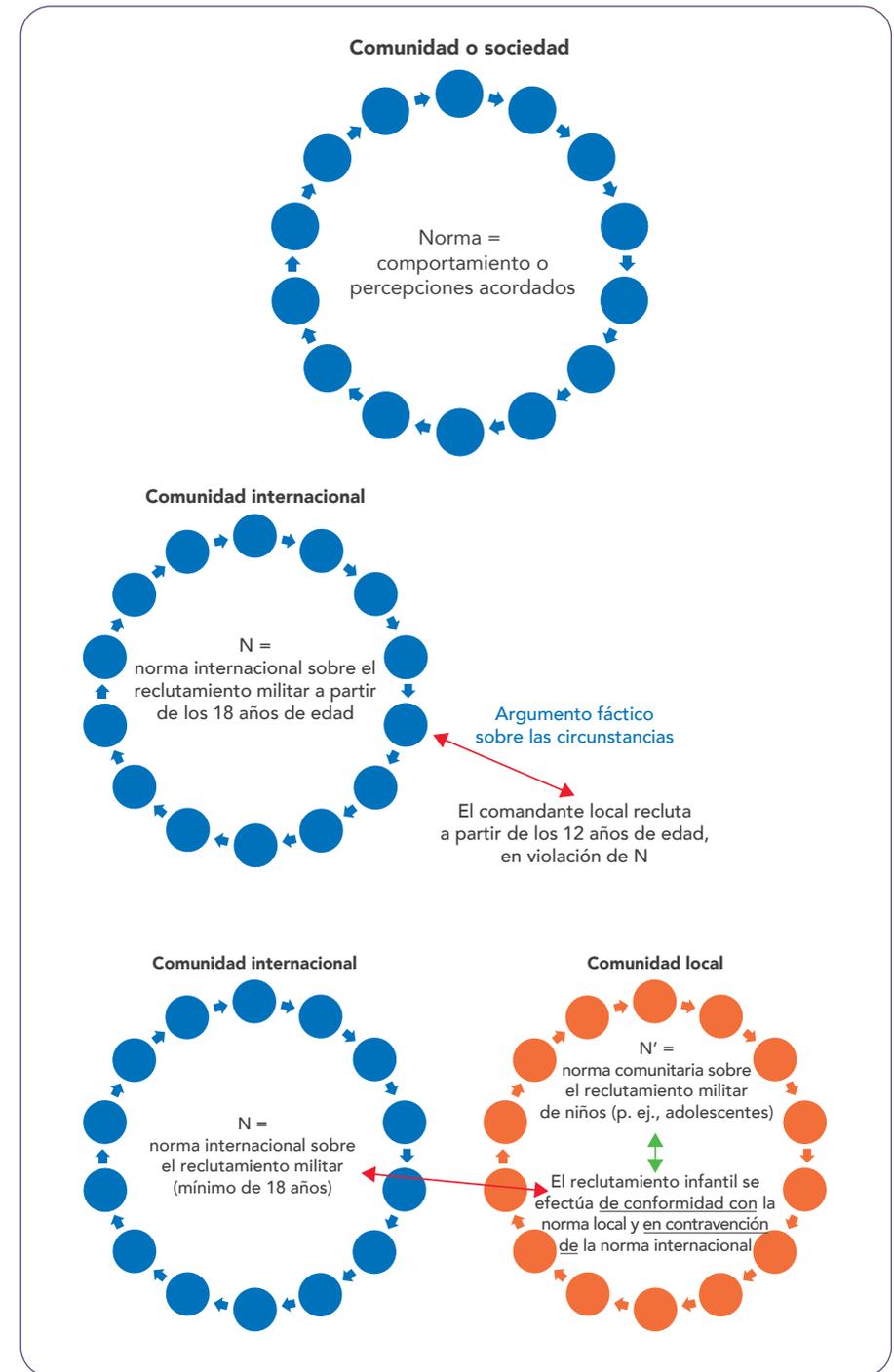
Las normas de negociación pueden adoptar diversas formas y suponer varios hechos.

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 dentro del distrito por una milicia armada. De conformidad con el derecho internacional, los niños menores de 18 años de edad deben estar exentos del reclutamiento en el servicio militar.

Opción 1: El comandante local sostiene que la situación terrible de un sitio impuesto por un grupo armado exigió la movilización de los niños de la comunidad. Si bien esa medida viola las principales normas del derecho internacional humanitario, esa decisión fue considerada un imperativo a los fines de salvaguardar la ciudad.

Opción 2: El comandante local sostiene que los niños adolescentes –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 oponentes.



Series of horizontal dotted lines for taking notes.

Mapear redes y aprovechar la influencia

Manual del CCHN sobre negociación humanitaria, p. 250-276



SESIÓN 4



Mapear redes y aprovechar la influencia

Duración:
105 min

Objetivos

- Los participantes pueden recopilar información sobre las relaciones entre la contraparte y los actores de influencia en un contexto dado y, en consecuencia, elaborar opciones tácticas.

Proceso

ETAPA

1

Introducción: presentar las etapas prácticas para identificar las funciones y las interacciones de las partes interesadas



45 min

INSTRUCCIONES:

Para la **PRIMERA ETAPA:**

Presente la **herramienta para el mapeo de las partes interesadas** con el ejemplo dado:

- **Crear la herramienta de mapeo** para ubicar la función y la perspectiva de las organizaciones humanitarias y de las partes interesadas.
- Sitúe a la **contraparte principal en el centro** y todas las partes interesadas pertinentes en sus respectivos cuadrantes.

ACTIVIDAD:

A partir del ejemplo en el **anexo 4.**

Los participantes se toman 5 minutos para leer la ilustración del **anexo 4.**

Dibuje los dos ejes en su papelógrafo principal.

Vea el **anexo 4.1.**

Identifique a la contraparte y sitúela en la intersección de los dos ejes. Asigne posiciones de influencia a todas las partes interesadas con relación a la contraparte.

Vea el **anexo 4.2.**



INSTRUCCIONES:

Para la **SEGUNDA ETAPA:**

Elabore **esquemas tácticos y medidas para aprovechar la influencia de las partes interesadas por cuadrante:**

- alianza
- cooperación
- coalición
- mitigación

ACTIVIDAD:

Escriba en su papelógrafo principal los esquemas tácticos para cada categoría.

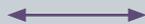
Vea el **anexo 4.3.**



INSTRUCCIONES:

Para la **TERCERA ETAPA:**

Identifique **vínculos propicios** entre las partes interesadas para **priorizar la movilización de esfuerzos.**

Vincule las relaciones de confianza entre los actores 

ACTIVIDAD:

Dibuje en su papelógrafo principal flechas que vinculen las relaciones entre los actores.

Vea el **anexo 4.4.**



INSTRUCCIONES:

Para la **CUARTA ETAPA:**

Concentre la atención en los actores con una **función potencial positiva.**

ACTIVIDAD:

Dé ejemplos del **cuadro de lista de prioridades del negociador.**

Vea el **anexo 4.5.**





Ejercicio para identificar objetivos y partes interesadas, y para dar prioridad a las medidas destinadas a influir en las partes interesadas

INSTRUCCIONES:

En grupos:

Un participante por grupo comparte una historia durante **5 min.**

Otros participantes en el grupo identifican el objetivo y atribuyen una posición de influencia para todos los actores durante **20 min.**

Los participantes identifican las conexiones propicias entre las partes interesadas a fin de priorizar la influencia que se debe ejercer sobre estas durante **10 min.**

Los participantes enumeran los actores prioritarios que tienen una función potencial positiva en el proceso de negociación durante **15 min.**

Los participantes intercambian información sobre la actividad durante **15 min.**

ACTIVIDAD:

Un papelógrafo por mesa.

Cada grupo define los dos ejes en su respectivo papelógrafo. Vea el **anexo 4.1** (en la *Guía para negociadores*).

Los participantes sitúan en los ejes a las partes interesadas que hayan identificado en la historia.

Los participantes dibujan flechas que vinculen las relaciones de confianza entre los actores.

Los participantes completan la lista de prioridades en sus materiales. Vea el **anexo 4.5**.

Intercambio en plenaria sobre los resultados del ejercicio.



Anexo 4: Ejemplo del mapeo de la red de influencia del gobernador del distrito A

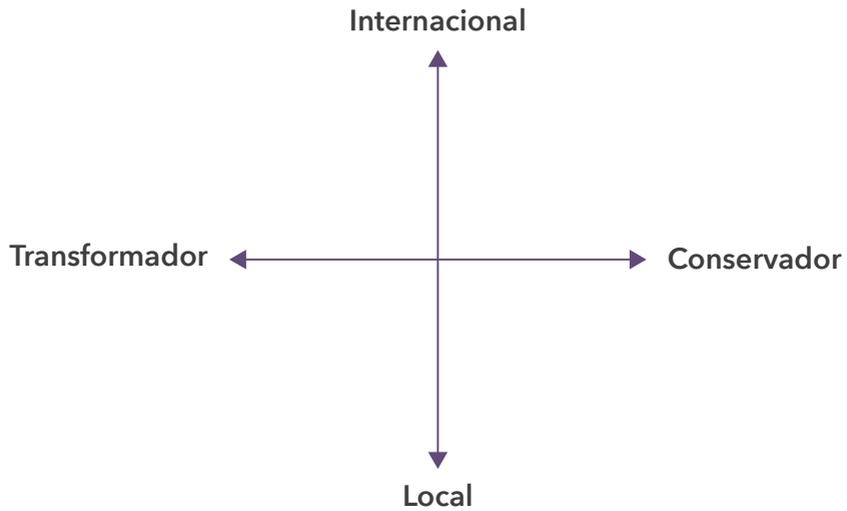
Mapeo de la red de influencia del gobernador del distrito A

La Red Internacional de Supervisión (RIS), 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 la autoridad de su gobernador, un líder político prominente de la región. Esta negociación sobre el acceso surge a raíz de denuncias sobre malos tratos que reciben los detenidos tras ser arrestados. Si bien se sabe que el gobernador mantiene un fuerte control sobre el sistema de justicia y detención en el distrito A, hay numerosas partes interesadas implicadas en el contexto, según se describe a continuación:

- Varios actores humanitarios y de promoción, tanto locales como internacionales, han expresado su preocupación sobre el tema de los malos tratos: 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 en 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 país A, desplegaron tropas en el distrito para contrarrestar las acciones terroristas. Los servicios de inteligencia extranjeros están impartiendo formación a los investigadores locales. Los diplomáticos de los países A y B mantienen un fuerte apoyo político en favor del gobernador.
- Numerosos actores locales involucrados han ansiado mantener un orden moral y jurídico estricto y evitar el deterioro de la situación de seguridad utilizada como excusa para intervenciones extranjeras. Estos incluyen dirigentes tribales, dirigentes religiosos, milicias locales, personal penitenciario, jefes de policía, entre otros.
- Los actores privados, como miembros de la familia, 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 en lo que respecta al acceso y a la transparencia del trato que reciben los detenidos en las comisarías del distrito A. Los negociadores de la Red Internacional de Supervisión deberán elaborar un mapa de la red de influencia de estos actores.

Anexo 4.1: Ejes del mapa bidimensional de las partes interesadas



Eje horizontal: Distribución de las partes interesadas en función de sus opiniones sobre el tema de negociación desde una perspectiva transformadora a conservadora partiendo de la perspectiva de la contraparte.

Eje vertical: Distribución de las partes interesadas en función de sus características como actores internacionales o locales partiendo de la perspectiva de la contraparte.

Anexo 4.2: Identifique su objetivo y atribuya una posición de influencia a las partes interesadas



Anexo 4.3: Esquemas tácticos para interactuar con partes interesadas en función de su ubicación en el mapa



1. **Alianzas** con quienes están en el mismo cuadrante que la organización del negociador, que tienen mucho que ganar del proceso de negociación, situados en el cuadrante internacional/transformador.

Las medidas pueden incluir:

- i) comparar notas sobre las denuncias de malos tratos;
- ii) identificar normas comunes relativas al comportamiento para el trato a los detenidos en el distrito A;
- iii) coordinar los objetivos y los plazos de las intervenciones humanitarias;
- iv) buscar un plan común para analizar las condiciones de detención.

2. **Cooperación**, desde el punto de vista del gobernador, con quienes están en el cuadrante vertical adyacente, al otro lado de la categoría internacional/local, que pueden beneficiarse en lo referido a visitas a la comisaría, pero que también pueden perder influencia durante el proceso de negociación, situados en el cuadrante local/transformador.

Las medidas pueden incluir:

- i) apoyar a las organizaciones locales en sus intervenciones (en comparación con cooptar actores locales en intervenciones mundiales);
- ii) brindar asistencia y formación técnicas;
- iii) brindar apoyo para financiar el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones locales.

3. **Coalición**, desde el punto de vista del gobernador, con quienes están en el cuadrante horizontal adyacente, al otro lado del cuadrante transformador/conservador, que pueden comenzar a ejercer una mayor influencia en gobernador, pero que pueden perder control sobre la presencia de observadores extranjeros en el proceso de negociación, ubicados en el cuadrante internacional/conservador.

Las medidas pueden incluir:

- i) participar en eventos culturales y oficiales auspiciados por las partes interesadas conservadoras e internacionales;
- ii) establecer un diálogo sobre cuestiones paralelas;
- iii) mejorar la colaboración en cuestiones de interés para las partes interesadas conservadoras e internacionales.

4. **Mitigación** de quienes están en el cuadrante opuesto, al otro lado de ambas categorías, a menudo denominados "saboteadores", que no tienen nada que ganar del acceso de la Red Internacional de Supervisión a las comisarías y que influyen de manera significativa en el gobernador, ubicados en el cuadrante local/conservador.

Las medidas pueden incluir:

- i) establecer un diálogo con actores conservadores y locales para comprender sus preocupaciones;
- ii) brindar apoyo a proyectos técnicos (p. ej., formación, talleres) sobre temas de interés (p. ej., ciencias forenses) a plena vista del gobernador;
- iii) personalizar relaciones fuera de las limitaciones institucionales para reconstruir una imagen más favorable;
- iv) construir una relación de confianza sobre el carácter humanitario general de la misión de la Red Internacional de Supervisión en consonancia con los valores locales.

Anexo 4.4: Identificación de conexiones propicias: dar prioridad a los esfuerzos para influir en las partes interesadas

A partir del actual mapeo de las partes interesadas pueden atribuirse colores identificativos a dichas partes de la siguiente manera:

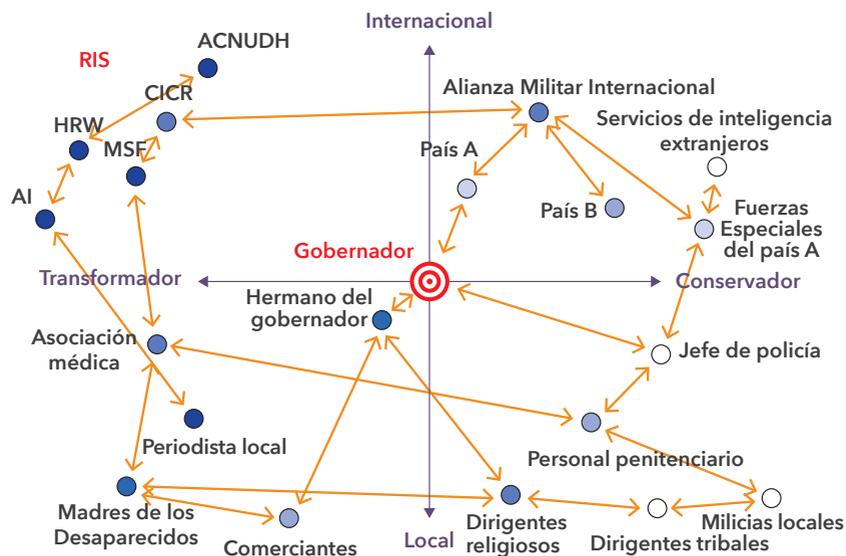
A. abierta y capaz de explicar los intereses y motivos de la RIS

Más capaz y abierta

Menos capaz y abierta



B. capaz de vincular las relaciones de confianza entre los actores



Anexo 4.5: Cuadro de las prioridades del negociador de la RIS, con ejemplos

DESCRIPCIÓN DE LOS ACTORES Y DE SU HABILIDAD PARA EXPLICAR LAS DEMANDAS DE LA RIS	NÚMERO DE GRADOS HASTA EL GOBERNADOR	PERCEPCIÓN DE LA RIS 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 el 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 capaz)	2	Demasiado internacional	- Mantener buenas relaciones comerciales con proveedores locales - Participar en actividades sociales y culturales
Conservadores e internacionales - COALICIÓN			
Alianza Militar Internacional (capaz)	2	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

Tipología de la negociación humanitaria

Manual del CCHN sobre negociación humanitaria, p. 106-136



SESIÓN 5



Tipología de la negociación humanitaria

Duración:
90 min

Objetivos

- Los participantes pueden identificar diferentes enfoques para las negociaciones humanitarias en función de su tipología y cómo llevar adelante cada uno.
- Los participantes comprenden las maneras de politizar o despolitizar un proceso de negociación de acuerdo con sus objetivos.

Proceso

ETAPA

1

Determinar la tipología de la negociación

Tipos de negociación: política, profesional o técnica.



20 min

INSTRUCCIONES:

Definir los tres tipos de negociación y las preguntas iniciales de la contraparte:

A. Política: identidad, valores y normas de las partes
¿QUIÉN ES USTED?
¿POR QUÉ ESTÁ USTED AQUÍ?

B. Profesional: métodos y estándares operacionales de una organización
¿CÓMO TRABAJARÁ?

C. Técnica: logística y aspectos técnicos de una operación
QUÉ, DÓNDE, CUÁNDO, CON QUIÉN

Cada uno supone una táctica de negociación diferente.

ACTIVIDAD:

En su papelógrafo principal, dibuje el **esquema de las tipologías**.
Vea el **anexo 5**.

Presente el cuadro de tipologías en el Manual para negociadores.
Vea el **anexo 5.1**.

Los participantes se toman **5 minutos para leer la ilustración** en sus manuales. Vea el **anexo 5.2**.

Dé un **ejemplo para cada tipo** en la ilustración.
Vea el **anexo 5.3**.



ETAPA

2

Ejercicio para identificar la tipología de una negociación



45 min

INSTRUCCIONES:

En grupos:
Un participante por grupo comparte una historia durante **5 min**.

Otros participantes en el grupo identifican lo siguiente durante **40 min**.

Etapas 1: El tipo de negociación
Etapas 2: La narrativa de la organización

Etapas 3: El nivel óptimo de negociación y las maneras de llevar las conversaciones hasta ese nivel.

ACTION POINTS:

En grupos:

Los participantes identifican elementos para responder a las preguntas provistas en sus manuales.
Vea el **anexo 5.4**.

Un afiche por grupo.

Los participantes redactan elementos en notas autoadhesivas y las pegan en el afiche.



ETAPA

3

Debate en plenaria y orientación sobre negociaciones politizadas y despolitizadas



25 min

Cómo cambiar el tipo de negociación = politizar o despolitizar un proceso de negociación

Politización: Llevar el diálogo de niveles técnicos a niveles profesionales y políticos.

Despolitización: Llevar el diálogo de niveles políticos a niveles profesionales y técnicos.

Una negociación táctica

Una negociación puede politizarse en cualquier momento y lugar. Es una táctica de negociación empleada para cambiar el nivel de una conversación hacia un aspecto en el que una parte tiene más influencia.

En lugar de parar la negociación, una parte puede optar por cambiar el enfoque del diálogo modificando la pregunta central.

La táctica consiste en moverse entre diferentes niveles o en evitar hacerlo, de manera consciente y proactiva.

Anexo 5: Esquema de las tipologías

NIVEL	TIPO DE NEGOCIACIÓN	CUESTIONES EN JUEGO	ESPACIO COMÚN COMPARTIDO	TIPO DE ENFOQUE	MEDIDA 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 especializados sobre la situación y los métodos propuestos	BAJO

Anexo 5.1: Ejemplos de preguntas políticas, profesionales y técnicas

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, usted 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. Considerando que su donante era la antigua potencia colonial, existen sospechas de intrusión encubierta 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 la Organización Mundial de la Salud (OMS) en este ámbito.
- Debido a las dificultades en el terreno, la campaña de vacunación requerirá 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.

Preguntas políticas:

- 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 detrás de la presencia de esta ONG en el país:
 - ¿Qué es Salud Para Todos? ¿Cuáles son sus principios y misión? ¿Qué ha estado haciendo en otro lugar?, etc.
 - ¿Por qué Salud Para Todos ofrece sus 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.

Es importante llegar a un acuerdo sobre los valores compartidos de la operación.

Cuestiones profesionales:

Tras llegar a un acuerdo con la ministra de salud sobre el perfil de Salud Para Todos, la ministra le encomendó a usted que vaya a hablar 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 Salud Para Todos para realizar la vacunación.

Usted le explica que sigue las normas de la OMS para la vacunación contra el sarampión, que administra dos gotas por niño.

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

- ¿Cómo debería actuar Salud Para Todos?
- ¿Sobre qué normas profesionales pueden ponerse de acuerdo Salud Para Todos y las autoridades de salud pública?

Cuestiones técnicas:

El director de salud ha acordado que usted proceda.

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.

Una negociación técnica requiere un diálogo técnico. La negociación técnica representa un entorno privilegiado para las organizaciones humanitarias porque, por lo general, sus representantes son expertos en sus ámbitos de intervención. También aborda hechos que a menudo pueden observarse (p. ej., niños enfermos). Los negociadores que trabajan sobre el terreno deben atenerse lo más posible a los hechos (p. ej., aportar folletos en el idioma local en los que se describen los síntomas del sarampión, conversar con los maestros de la escuela sobre la prevalencia de los síntomas entre los alumnos, etc.) en lugar de aventurarse en otros niveles.

Anexo 5.2: Esquema y preguntas para aplicar la herramienta sobre tipología

	TIPO DE NEGOCIACIÓN	CUESTIONES EN JUEGO	TIPO DE ENFOQUE	NIVEL DE RIESGO
A	Política	<ul style="list-style-type: none">• Identidad• Valores• Principios• Normas	“Alcanzar un acuerdo”	ALTO
B	Profesional	<ul style="list-style-type: none">• Método• Normas operativas	“Establecer un consenso sobre el método”	MEDIO
C	Técnica	<ul style="list-style-type: none">• Hechos• Datos sobre la situación	“Intercambiar información y conocimientos especializados”	BAJO

Etapa 1: Identificar el tipo de negociación

- ¿Cuál es la cuestión en juego?
- ¿Cuál es la pregunta de la contraparte?
- ¿Cuál es el tipo de negociación?
- ¿Cuál es el objetivo compartido?

Etapa 2: Elaborar la narrativa de la ONG u organización internacional

- ¿Cuál es la solicitud de la ONG u organización internacional?
¿Cómo debería formularse?
- ¿Qué espacio hay para llegar a un acuerdo?

Etapa 3: Cambiar el tipo de negociación

- ¿En qué tipo o nivel de negociación la ONG u organización internacional debería negociar para obtener resultados óptimos?
- ¿Qué preguntas y respuestas deben prepararse a ese nivel?
- ¿Cómo se puede argumentar para llevar la conversación a ese nivel?

El iceberg de la negociación: comprender a su contraparte

Manual del CCHN sobre negociación humanitaria, p. 198-217



SESIÓN 6



El iceberg de la negociación: comprender a su contraparte

Duración:
90 min

Objetivos

- Los participantes comprenden las diferencias entre las posiciones de las partes, los intereses tácticos pertinentes y los valores subyacentes.
- En una situación de negociación determinada, los participantes pueden preparar el iceberg de su contraparte, así como de su propia organización, y reflexionar sobre una estrategia de negociación para encontrar intereses comunes entre ambas posiciones.

Proceso

ETAPA

1

Presentar el análisis de la posición, los intereses tácticos y los motivos de la contraparte



20 min

INSTRUCCIONES:

Presente el esquema del iceberg.

- **Posición:** ¿**QUÉ** posición tiene la contraparte (explícita o implícita) sobre la cuestión en particular?
- **Razonamiento:** ¿**CÓMO** llegó la contraparte a esa posición? ¿Cuál es la lógica o el razonamiento?
- **Valores y motivos:** ¿**POR QUÉ** la contraparte adoptó esa posición? ¿Hay cuestiones de identidad o de poder implicadas? ¿Cuáles son los valores y las normas en juego?

ACTIVIDAD:

Dibuje el esquema del iceberg en su papelógrafo principal. Vea el **anexo 6**.

Los participantes se toman 5 minutos para leer la ilustración presentada en sus manuales. Vea el **anexo 6.1**.

Identifique con los participantes los problemas potenciales para cada nivel del iceberg. Vea el **anexo 6.2**.



ETAPA

2



40 min

Ejercicio para identificar problemas relacionados con la posición, los intereses y los motivos de las partes en la negociación

INSTRUCCIONES:

En grupos:

Un participante por grupo comparte una situación precisa de negociación durante **5 min**.

Otros participantes en el grupo identifican las posiciones, los intereses y los motivos de las partes interesadas: contraparte (1.ª) y organización (2.ª) en dos icebergs por separado durante **35 min**.

ACTIVIDAD:

En el afiche de cada grupo:

Los **participantes** usan el esquema y las preguntas de la lista de verificación en el manual. Vea los **anexos 6.3** y **6.4**.

Los **participantes** escriben en sus afiches las posiciones, los intereses y los valores de la contraparte y la organización que identificaron en la historia.



ETAPA

3



15 min

Debate en plenaria y uso de la herramienta para elaborar un plan táctico

Cómo abordar los problemas de cada nivel:

Posición: nivel 1

Clasifique los asuntos sobre los cuales es más fácil llegar a un acuerdo, con bajo costo para la organización humanitaria, pero con beneficios para la contraparte.

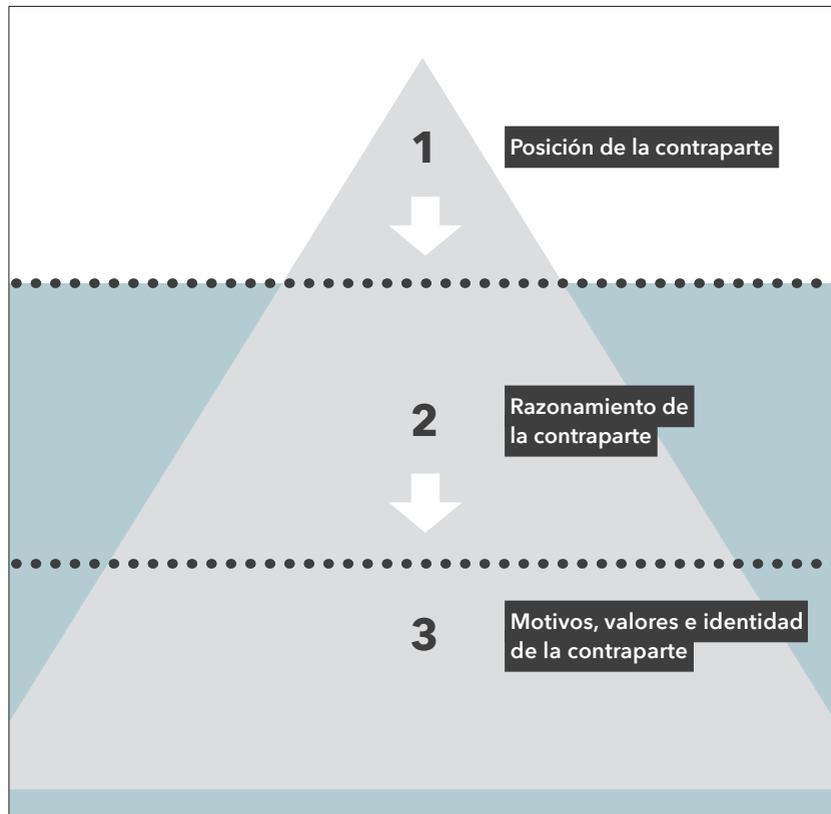
Razonamiento: nivel 2

Clasifique los asuntos sobre los cuales un acuerdo supone un costo para las contrapartes y la organización humanitaria, pero que pueden usarse para establecer las bases de una distribución justa y racional de los costos y beneficios del acuerdo.

Valores: nivel 3

Clasifique los asuntos más complejos de abordar y más difíciles de resolver, ya que tienen un alto costo para la organización humanitaria y posiblemente para la contraparte; p. ej., asuntos que se encuentran en el centro del conflicto y que no suelen ser realmente negociables. Tales asuntos deben mantenerse presentes, pero, al principio, deben dejarse de lado.

Anexo 6: Análisis de la posición, el razonamiento y los motivos de la contraparte



Anexo 6.1: Cómo identificar posiciones, intereses y valores

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

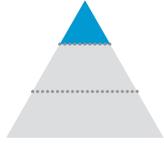
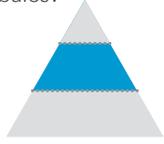
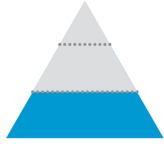
Miembros de una tribu prohíben salir de su residencia en el distrito A a nueve miembros del personal de Salud Para Todos, una ONG internacional del ámbito de la salud, durante casi una semana tras un desacuerdo entre Salud Para Todos y los guardias del hospital local de la ONG. La disputa tuvo lugar después de que Salud Para Todos anunciara que cerrará el 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 debe permanecer abierto y que se les debe remunerar por su trabajo teniendo en cuenta que las necesidades médicas de emergencia en la región siguen siendo importantes.

Además, los guardias, respaldados por representantes tribales, sostienen 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. Algunos guardias incluso perdieron la vida en ese proceso mientras que otros quedaron con discapacidades a largo plazo. Los familiares de los guardias heridos o fallecidos durante el conflicto solicitan asimismo una compensación monetaria a largo plazo por la pérdida de ingresos antes de que Salud Para Todos se retire del distrito A.

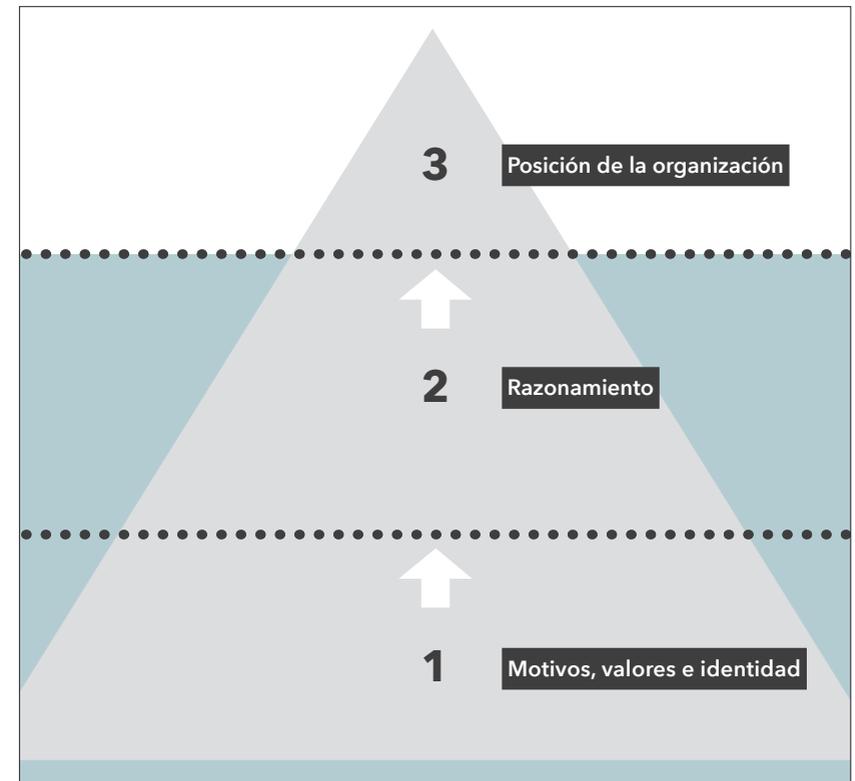
Por ahora, el hospital prácticamente no está en funcionamiento, con varias necesidades de emergencia que permanecen sin atender. Los dirigentes tribales están cada vez más preocupados por la situación sanitaria en el distrito A e insisten en que el hospital permanezca abierto. Los familiares de los pacientes 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 intervendrán sin el apoyo de los jefes tribales.

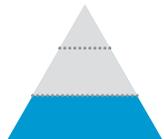
Anexo 6.2: Ejemplo sobre cómo identificar posiciones, intereses y valores

PREGUNTAS	POSIBLES PROBLEMAS
<p>¿QUÉ quieren los dirigentes tribales y los guardias?</p> <p>¿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 las demandas mencionadas. • Implícita: mientras tanto, las necesidades de emergencia deben abordarse con el nuevo personal de Salud Para Todos.
<p>¿CÓMO llegaron a esa posición los dirigentes tribales?</p> <p>¿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.
<p>¿POR QUÉ los dirigentes tribales adoptaron esas posiciones?</p> <p>¿Cuáles son sus motivos y valores internos?</p> 	<p>VALORES Y MOTIVOS</p> <p>En este contexto, es probable que existan diversos valores y motivos 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 asegurarse de 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.

Anexo 6.3: El esquema del iceberg para la organización propia



Anexo 6.4: Lista de verificación del iceberg

PREGUNTAS	POSIBLES PROBLEMAS
<p>¿QUÉ quiere la contraparte? ¿Cuáles son las posiciones explícitas e implícitas?</p> 	<p>POSICIONES:</p>
<p>¿CÓMO llegó a esa posición la contraparte? ¿CÓMO planea proceder la contraparte?</p> 	<p>RAZONAMIENTO TÁCTICO:</p>
<p>¿POR QUÉ toma esa posición la contraparte? ¿Cuáles son sus motivos y valores internos?</p> 	<p>VALORES Y MOTIVOS:</p>

¿Cuál es la posición?

- ¿Cuál es la autoridad del agente?
- ¿Cuál es el grado de claridad de la posición?
- ¿Cuál es el contexto de la comunicación?

¿Cuál es el razonamiento detrás de la posición?

- ¿Cuáles son los argumentos lógicos?
- ¿Cuáles son las premisas de este razonamiento?
- ¿Cuál es la conexión o conclusión lógica?

¿Cuáles son los valores y las normas detrás de esta posición?

- ¿Cuáles son los valores morales, culturales o religiosos?
- ¿Cuál es el nivel de sensibilidad para las contrapartes?
- ¿Cuál es el nivel de riesgo de la organización implicada?

Identificar los objetivos y las prioridades de la negociación

Manual del CCHN sobre negociación humanitaria, p. **218-249**



SESIÓN 7



Identificar los objetivos y las prioridades de la negociación

Duración:
90 min

Objetivos

- Los participantes pueden identificar el espacio común compartido de la negociación para, a continuación, elaborar su plan táctico.
- Los participantes reflexionan sobre el mandato recibido de su organización y crean su propia posición basándose en las normas y los valores de la organización.

Proceso

ETAPA

1

Introducción: objetivos y métodos del espacio común compartido



15 min

Espacio común compartido

Definición: El espacio en el cual las partes están dispuestas a llegar a un acuerdo.

Abarca los siguientes elementos:

- la **comunicación** de las respectivas posiciones de las partes, (P) y (P');
- la **capacidad de explicar** el razonamiento propio, así como los valores y las normas de la posición;
- el reconocimiento de la **distancia entre dos conjuntos de posiciones, métodos o valores** como oportunidad de diálogo.

Método:

- Construya el iceberg de su propia posición a partir de los valores y motivos de su organización.
- Identifique potenciales ámbitos de acuerdo en los tres niveles del iceberg a partir de los valores compartidos.
- Identifique aspectos convergentes y divergentes en cada nivel.

ETAPA

2

Ejercicio para identificar el espacio común compartido como un espacio de negociación



45 min

INSTRUCCIONES:

A partir de los valores compartidos, identifique **ámbitos potenciales** en los tres niveles del iceberg **sobre los cuáles podría llegar a un acuerdo**.

Identifique opciones, incluidos los elementos **convergentes y divergentes** en cada nivel.

Mantenga conversaciones privilegiadas sobre aspectos convergentes en el espacio común compartido y contemple cómo se pueden abordar las expectativas sobre los aspectos divergentes en una segunda etapa.

ACTIVIDAD:

En grupos:

Desarrollar el **esquema de espacio común compartido** en sus manuales. Vea el **anexo 7**.

Basándose en sus icebergs, los participantes determinan lo siguiente:

- Valores compartidos potenciales
- Razonamiento compartido potencial
- Objetivos compartidos potenciales

Determinar los elementos **convergentes y divergentes** para cada uno.



ETAPA

3

Debate en plenaria y aplicación de la herramienta para fundamentar el plan táctico



30 min

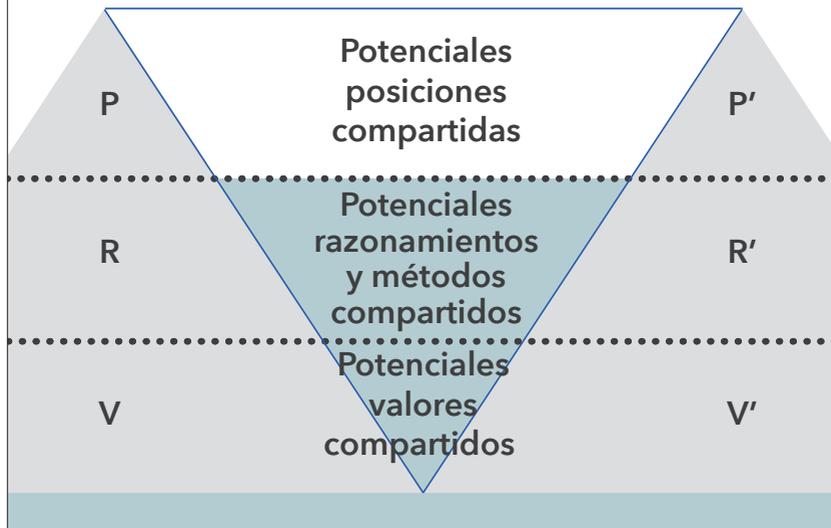
La definición de un espacio común compartido de la negociación sienta las bases para la planificación táctica de la organización, lo que permitirá cerrar la brecha entre los intereses y los motivos de las partes en la negociación.

La determinación de las limitaciones en el abanico de opciones permitirá a los negociadores humanitarios considerar sus límites y sus líneas rojas, tal y como se presenta en la próxima sesión.

Anexo 7: Identificar el espacio común compartido

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

Buscar:



1. Analice y plasme los valores fundamentales, los métodos y la posición de su organización

PRINCIPIOS Y VALORES	PLASMADO EN UN VOCABULARIO COMÚN Y ADAPTADO AL CONTEXTO
HUMANIDAD	
IMPARCIALIDAD	
NEUTRALIDAD	
INDEPENDENCIA	

RAZONAMIENTOS TÁCTICOS	PLASMADOS EN UN VOCABULARIO COMÚN Y ADAPTADO AL CONTEXTO
Asistencia	
Protección	
Basado en pruebas	

2. Identifique los valores, los razonamientos y los métodos tácticos potenciales comunes, así como las posiciones con la contraparte

POTENCIALES VALORES COMPARTIDOS

ELEMENTOS CONVERGENTES	ELEMENTOS DIVERGENTES

POTENCIALES RAZONAMIENTOS Y MÉTODOS COMPARTIDOS

ELEMENTOS CONVERGENTES	ELEMENTOS DIVERGENTES

POTENCIALES POSICIONES COMPARTIDOS

ÁMBITOS DE ACUERDO POTENCIALES	ÁMBITOS DE DESACUERDO POTENCIALES

3. En función de lo anterior, redacte el punto de partida de su organización en términos claros, comprensibles y abiertos

Diseñar escenarios y establecer los límites

Manual del CCHN sobre
negociación humanitaria, p. 277-310



SESIÓN 8



Diseñar escenarios y establecer los límites

Duración:
90 min

Objetivos

- Los participantes saben cómo evaluar los beneficios y los riesgos asociados con un resultado específico de una negociación humanitaria.
- Los participantes comprenden el análisis de la relación entre el riesgo y el beneficio como un proceso de planificación dinámico para establecer sus límites; son capaces de debatir la elasticidad de este análisis y cómo este se ve influenciado por el entorno general.

Proceso

ETAPA

1

Introducción: limitar el alcance de las opciones estableciendo líneas rojas y límites



25 min

INSTRUCCIONES:

Distinguir entre una **línea roja** (del mandato) y un **límite** (del análisis de riesgos y beneficios).

Línea roja: Límites externos del posible alcance establecidos por el mandato del negociador de conformidad con las políticas institucionales. Estas líneas no pueden cruzarse sin violar uno o más de estos marcos normativos.

Límite: Herramienta táctica a disposición del negociador para maximizar el beneficio de la conversación entre las partes y limitar el escenario a un abanico específico de opciones. Dichas herramientas están bajo el control del negociador.

ACTIVIDAD:

Dibuje el esquema de líneas rojas y límites en su papelógrafo principal. Vea el **anexo 8**.

Explique cada elemento del esquema: A-B-C y el espacio común compartido.

Los participantes se toman 5 minutos para leer la ilustración en sus manuales. Vea el **anexo 8.1**.

Dé ejemplos de la ilustración. Vea el **anexo 8.2**.



ETAPA

2

Ejercicio para identificar las líneas rojas, los límites y el espacio de objetivos comunes compartidos



45 min

INSTRUCCIONES:

En grupos:

Los participantes identifican las posiciones de partida de ambas contrapartes, es decir, los **resultados ideales**.

Los participantes identifican las **líneas rojas** en función de su mandato.

Los participantes identifican el **espacio común compartido según el tipo de negociación**.

Los participantes identifican los beneficios compartidos de la negociación.

Los participantes identifican las fuentes de riesgos provenientes de las concesiones y el creciente

grado de riesgos asociados con concesiones más importantes.

Identifique los **límites** de las partes en el solapamiento entre los beneficios compartidos menguantes y los riesgos de las concesiones crecientes.

ACTIVIDAD:

A partir de la ilustración de en el Manual de los participantes:



Los participantes identifican el resultado ideal, las líneas rojas, los objetivos comunes compartidos y los límites de las contrapartes, y completan el documento de trabajo. Vea el **anexo 8.3**.

ETAPA

3

Debate en plenaria e introducción del guion preliminar para el negociador



20 min

Presente el **guion preliminar para el negociador**, a fin de preparar los primeros mensajes y encuentros:

Nivel 1: Abarca las soluciones que encierran un alto grado de beneficios sobre los cuales es fácil llegar a un acuerdo en el ámbito humanitario, pero existe un mayor riesgo de que la contraparte deba hacer una concesión.

Nivel 2: Incluye cuestiones sobre las cuales un acuerdo corre un riesgo y aporta un beneficio equivalente para la contraparte y la organización humanitaria; cuestiones más exigentes para el ámbito humanitario, pero con mayores beneficios compartidos.

Nivel 3: Comprende asuntos más complejos de abordar y más difíciles de resolver para el ámbito humanitario. Implica mayores riesgos de hacer concesiones. Se requerirá un proceso más profundo y posponer ciertos asuntos (límite del ámbito humanitario).

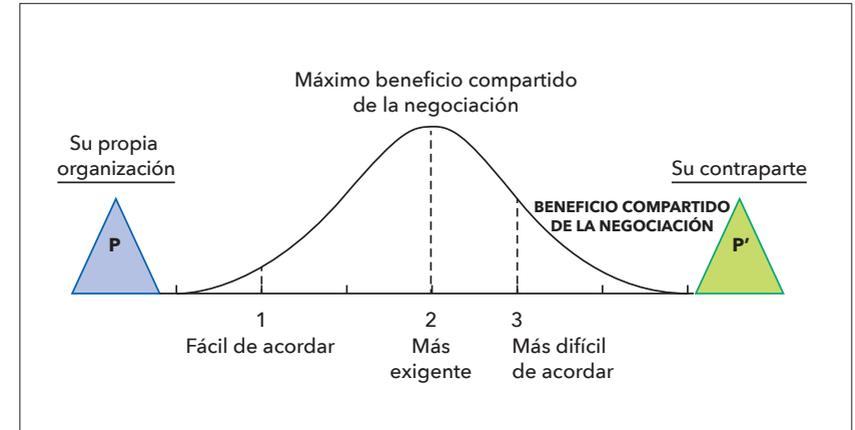
Anexo 8: Distinguir entre las líneas rojas y los límites en el diseño de un plan táctico

ETAPA 1:
Establecer los resultados ideales para ambas partes de la negociación



RESULTADO IDEAL DE SU ORGANIZACIÓN (P)	RESULTADO IDEAL DE LA CONTRAPARTE (P')

ETAPA 2:
Evaluar el beneficio compartido de los acuerdos potenciales



NIVELES	DESCRIPCIÓN DE LA CONCESIÓN Y DEL BENEFICIO COMPARTIDO
1: Fácil de acordar para su organización	
2: Más exigente, pero con el grado más alto de beneficio compartido (mejor resultado de la negociación)	
3: Difícil de acordar y con menor efecto (bajo beneficio/ alto riesgo)	

Anexo 8.1: Establecer líneas rojas en función del mandato

Etapa 1: Identificar las líneas rojas actuales establecidas por las políticas institucionales y extraer las líneas rojas apropiadas para el negociador.

Etapa 2: Definir las líneas rojas para la negociación con las principales contrapartes y partes interesadas, y preparar una conversación periódica con el negociador, el equipo de negociación y el mandante.

IDENTIFICAR LAS LÍNEAS ROJAS JURÍDICAS DE LA NEGOCIACIÓN

FUENTES DE LAS LÍNEAS ROJAS	POLÍTICA INSTITUCIONAL	LÍNEAS ROJAS DEL MANDATO
Legislación nacional		
Derecho internacional		

IDENTIFICAR LAS LÍNEAS ROJAS INSTITUCIONALES

FUENTES DE LAS LÍNEAS ROJAS	POLÍTICA INSTITUCIONAL	LÍNEAS ROJAS DEL MANDATO
Principios humanitarios	Humanidad: Imparcialidad: Neutralidad: Independencia:	
Deber de cuidado		
"No causar daño"		
Protocolo de seguridad		

IDENTIFICAR LAS LÍNEAS ROJAS PROFESIONALES

FUENTES DE LAS LÍNEAS ROJAS	POLÍTICA INSTITUCIONAL	LÍNEAS ROJAS DEL MANDATO
Normas profesionales del ámbito de intervención		
Normas profesionales de asistencia		
Normas profesionales de negociación		

IDENTIFICAR LAS LÍNEAS ROJAS MORALES Y ÉTICAS

FUENTES DE LAS LÍNEAS ROJAS	POLÍTICA INSTITUCIONAL	LÍNEAS ROJAS DEL MANDATO
Normas éticas aplicables		
Riesgo para la reputación		

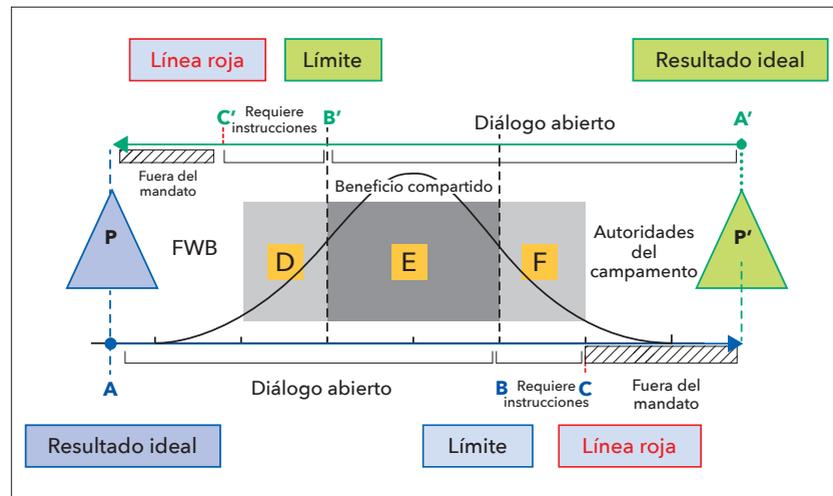
APLICAR LAS LÍNEAS ROJAS A LA CONTRAPARTE Y A OTRAS PARTES INTERESADAS DE LA NEGOCIACIÓN

	CONTRAPARTES Y PARTES INTERESADAS				
CUESTIONES QUE SE ESTÁN NEGOCIANDO	1	2	3	4	5

Anexo 8.2: Explicación de las líneas rojas y de los límites

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 refugiados

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. Las autoridades sostienen que la tarea que deben realizar los guardias excede sus funciones de seguridad. Por lo tanto, los guardias deberían recibir una remuneración equivalente a la de cualquier otro jornalero. 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 es prácticamente imposible 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. Los guardias y sus familias no forman parte de la población de personas internamente desplazadas a las que asiste Alimentos Sin Fronteras.



Para P - Alimentos Sin Fronteras

A - Resultado ideal: Todas las raciones alimentarias son distribuidas a la población de refugiados, estrictamente en función de sus necesidades nutricionales y de la posibilidad de Alimentos Sin Fronteras de contratar jornaleros de su elección.

B - Límite: Las raciones alimentarias podrían ser entregadas a personas necesitadas, aunque no sean refugiadas del campamento y probablemente no sean las que más requieran asistencia, si esta distribución puede facilitar el acceso a refugiados más vulnerables.

C - Línea roja: Las raciones alimentarias nunca deben ser distribuidas a las personas que no estén necesitadas.

Para P' - Autoridades del campamento

A' - Resultado ideal: Alimentos Sin Fronteras encomienda la distribución de los alimentos a los guardias del campamento y les permite gestionar el proceso a cambio de un pago en raciones alimentarias.

B' - Límite: Permitir que Alimentos Sin Fronteras administre la distribución en los campamentos, pero solo a través de la contratación de guardias de seguridad locales en el campamento. Cualquier acuerdo más allá de este límite requerirá una consulta con el comandante del campamento.

C' - Línea roja: No tener ninguna forma de control sobre la distribución alimentaria en el campamento y no poder compartir algunos beneficios con los guardias de seguridad.

Posibles escenarios con el espacio común compartido (D + E + F):

D - Enfoque basado ante todo en principios del ámbito humanitario, pero a costa de la relación con P': los guardias de seguridad participan en la distribución solo como observadores; se requieren instrucciones de la jerarquía de la contraparte.

E - Espacio de confianza entre B y B', que constituye un espacio compartido de diálogo abierto: los guardias de seguridad pueden participar en la distribución; sus familiares pueden recibir raciones adicionales siempre y cuando padezcan inseguridad alimentaria.

F - Espacio más exigente para la organización humanitaria: las autoridades del campamento exigen que las raciones alimentarias se distribuyan a los familiares de los guardias y que se las entreguen directamente a los guardias como forma de pago; se requieren instrucciones de la jerarquía de la organización humanitaria.

Legitimidad del negociador

Manual del CCHN sobre negociación humanitaria, p. **90-105**



SESIÓN 9



Legitimidad del negociador

Duración:
60 min

Objetivos

- Los participantes comprenden las fuentes de legitimidad del negociador desde el punto de vista de la contraparte.
- Los participantes saben cómo calibrar los diferentes componentes de las fuentes de autoridad y legitimidad de un negociador.

Proceso

ETAPA

1

Presentar las fuentes de legitimidad del negociador

INSTRUCCIONES:

Presente las **cinco fuentes de legitimidad** en la negociación sobre el terreno.

Presente la importancia de **equilibrar las fuentes** de legitimidad: identifique el valor relativo de cada fuente en una situación dada.

El hecho de ser consciente de sus propias ventajas y desventajas puede ayudarle a **construir el perfil correcto** con la contraparte y establecer un **espacio seguro de diálogo**.

ACTIVIDAD:

Consulte el esquema en el Manual para negociadores. Vea el **anexo 9**.



ETAPA

2

Ejercicio para evaluar y ajustar su perfil



40 min

INSTRUCCIONES:

En grupos:

Un participante por grupo comparte una situación precisa de negociación durante **5 min**.

Los **participantes** identifican las características más y menos propicias del esquema de legitimidad para el proceso de negociación.

ACTIVIDAD:

En cada grupo:

Los participantes evalúan las características **más y menos propicias** según el esquema en sus manuales.

Los participantes identifican medidas para **mejorar la legitimidad** del negociador.

Anexo 9: Las fuentes de legitimidad del negociador



Condiciones generales y específicas del mandato del negociador

Manual del CCHN sobre
negociación humanitaria, p. 319-331



SESIÓN 10



Condiciones generales y específicas del mandato del negociador

Duración:
40 min

Objetivos

- Los participantes identifican y comprenden las condiciones generales y específicas del mandato del negociador.
- Los participantes saben cómo elaborar el mandato del negociador.

Proceso

Ejercicio para identificar las condiciones generales y específicas del mandato del negociador

Instrucciones:

En grupos:

Un participante por grupo comparte una situación precisa de negociación o usa el caso de Salud Para Todos durante **5 min**.

Los participantes en el grupo identifican las condiciones generales y específicas del mandato del negociador durante **35 min**.

Actividad:

En cada grupo:

Los participantes evalúan el caso y definen las condiciones.

ESPECIFICACIONES DE UN MANDATO PARA NEGOCIAR

(para profundizarse en un diálogo entre el mandante y el negociador)

ESPECIFICACIONES DEL MANDATO	DESCRIPCIÓN
Contexto	
Objeto	<ul style="list-style-type: none">••••
Duración	
Contrapartes	<ul style="list-style-type: none">••••
Designación del negociador	
Relación jerárquica	

CONDICIONES GENERALES DEL MANDATO

(para profundizarse en un diálogo entre el mandante y el negociador)

CONDICIONES DE LA MISIÓN DE SU PROPIA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS PARA EL CONTEXTO OPERACIONAL	CONDICIONES GENERALES DEL MANDATO DEL NEGOCIADOR
<p>Base del iceberg: ¿QUIÉN es usted?</p> <p>Identidad y características:</p>	<p>Base del iceberg: ¿POR QUÉ está usted aquí?</p> <p>Visión y misión:</p>	<p>Las metas generales de la negociación de conformidad con la misión y los objetivos estratégicos.</p>
<p>Valores clave:</p>	<p>Sobre el papel de su propia organización:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.
<p>Principales normas profesionales y éticas:</p>	<p>Sobre sus métodos de trabajo:</p>	

CONDICIONES ESPECÍFICAS DEL MANDATO (CONFIDENCIALES)

(para profundizarse en un diálogo entre el mandante y el negociador)

DESENCADENANTES FÁCTICOS Y NORMATIVOS DEL MANDATO	CONDICIONES ESPECÍFICAS DEL MANDATO DEL NEGOCIADOR
<p>Hechos pertinentes (cuestionados y acordados):</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6.
<p>Normas pertinentes (convergentes y divergentes):</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • 	

Caso

CONDICIONES GENERALES DEL MANDATO

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 a nueve miembros del personal de Salud Para Todos, una ONG internacional del ámbito de la salud, durante casi una semana tras un desacuerdo entre Salud Para Todos y los guardias del hospital local de la ONG. La disputa tuvo lugar después de que Salud Para Todos anunciara que cerrará el hospital debido a la disminución de las necesidades de cirugía de guerra en la región. Los guardias, que pertenecen a una importante tribu de la región, reclaman que el hospital debería permanecer abierto y que se les debe remunerar por su trabajo teniendo en cuenta que las necesidades médicas de emergencia en la región siguen siendo importantes. Además, los guardias, con el apoyo de representantes tribales, sostienen que arriesgaron la vida durante muchos años para mantener el acceso de pacientes y de empleados al hospital durante un conflicto particularmente violento. Algunos de los guardias incluso perdieron la vida en ese proceso, mientras que otros quedaron con discapacidades a largo plazo. Los familiares de los guardias heridos o fallecidos durante el conflicto solicitan asimismo una compensación monetaria a largo plazo por la pérdida de ingresos antes de que Salud Para Todos se retire del distrito A.

Por ahora, el hospital prácticamente no está en funcionamiento, con varias necesidades de emergencia que permanecen sin atender. Los dirigentes tribales acordaron reunirse con representantes de Salud Para Todos para buscar una solución. 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.

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 atención médica para TODOS, en especial para las personas más vulnerables. 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 sujeta a los derechos humanos de los pacientes.- Es un empleador transparente, bien gestionado y diligente, dispuesto a mantener buenas relaciones con las personas y 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 atención médica siempre que existan necesidades en el marco de su mandato.	<ul style="list-style-type: none">- En el contexto particular, parece que existen segmentos de la población que no tienen acceso a los servicios esenciales de atención quirúrgica. El mandato de Salud Para Todos abarca este tipo de contexto, siempre que esas 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 esté garantizada.- Las garantías de seguridad son producto de una relación de confianza con todas las partes interesadas. Una relación de esa naturaleza también implica que Salud Para Todos goza de buena reputación en la comunidad, especialmente en lo referido al trato con pacientes y con el personal local del hospital.- Es vital que Salud Para Todos llegue a un acuerdo con los dirigentes tribales, dado que probablemente esa situación afectará la reputación 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 de Salud Para Todos de forma segura 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 del hospital.3) Es de vital importancia que Salud Para Todos se presente como una organización cercana a la comunidad y consciente de sus responsabilidades tanto en lo referido a la atención médica como en su carácter de empleador.

SESIÓN 11



Comunicación pública

Duración:
40 min

Objetivos

- Proporcionar un esquema para facilitar un intercambio entre el mandante, el equipo de apoyo y el negociador en torno a la atribución de responsabilidades en materia de comunicación institucional sobre la operación.

Proceso

Ejercicio para establecer las condiciones de la comunicación externa sobre las negociaciones.

Instrucciones:

En grupos:

Por grupo, basándose en el análisis del iceberg de su organización, elabore una descripción pública de las actividades de la organización en el país y de la pertinencia de su interacción con la contraparte.

Actividad:

En cada grupo:

Los participantes debaten y definen un comunicado público basado en el caso analizado en el iceberg.

ETAPA

1



10 min

Establecer las condiciones de comunicación externa sobre la negociación

INSTRUCCIONES:

A partir del análisis del iceberg de su organización, elabore una descripción pública de las actividades de la organización en el país y de la pertinencia de la interacción con la contraparte. Esta declaración debe abordar lo siguiente:

- **¿POR QUÉ su organización desea actuar** en ese contexto en específico? ¿Cuáles son sus principios, motivos y valores internos? ¿Cuáles son las necesidades que justifican esta operación?
- **¿CÓMO procura actuar la organización?** Qué problemas tratamos de abordar en la actualidad? ¿Qué herramientas y métodos profesionales prevemos implementar? ¿Cuáles son las dificultades encontradas?
- **En consecuencia, ¿CUÁLES son sus expectativas específicas** respecto de la negociación en particular? ¿Qué servicios ofreceremos? ¿Conforme a qué condiciones está preparada la organización para actuar como punto de partida de la negociación (es decir, el mejor contexto posible de un acuerdo)?

ETAPA

2



10 min

Atribuir las responsabilidades relativas a la comunicación externa en torno al proceso de negociación entre los siguientes actores:

- el negociador sobre el terreno;
- el jefe de la oficina local;
- el personal directivo superior y el director para el país;
- el Departamento de Comunicación de la sede central.

Las funciones de comunicación deben revisarse cuidadosamente y asignarse a fin de obtener el control interno adecuado de los mensajes de la organización. Los mensajes procedentes de cualquier sector de la organización son parte inherente del proceso de negociación.

Considerar los grados variables de atención, así como la confidencialidad de la información desde el nivel local hasta las audiencias nacionales e internacionales (ver el esquema adjunto).



REDACTAR UNA DECLARACIÓN PÚBLICA SOBRE LA SITUACIÓN, LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y LA NEGOCIACIÓN

ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN	DESCRIPCIÓN
<p>¿QUIÉN es usted? ¿Qué valores definen a su organización como entidad humanitaria?</p> <p>¿POR QUÉ su organización quiere actuar en ese contexto en particular?</p>	<p>MISIÓN PRINCIPAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • • • •
<p>¿CÓMO actúa su organización? ¿Cuáles son los métodos específicos?</p>	<p>CÓMO TRABAJA USTED:</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • •
<p>¿QUÉ desea obtener su organización mediante esta negociación? ¿Cuál es su punto de partida? ¿Cómo quiere comunicar este aspecto?</p>	<p>SOBRE EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • • •

NOTAS

ATRIBUIR LAS RESPONSABILIDADES DE COMUNICACIÓN EN TORNO A LA NEGOCIACIÓN

DEMANDA PREVISTA DE INFORMACIÓN	BAJA	MEDIA	ALTA	RESPUESTA ACORDADA Y DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES
Nivel de atención local				
Nivel de atención nacional				
Nivel de atención internacional				
Nivel de atención de los donantes y de otros agentes internacionales				
Niveles de atención de otras partes interesadas (familiares del personal)				

SESIÓN 12



Conocer su estilo de manejo de conflictos

Duración:
90 min

Objetivos

- Los participantes se familiarizan con los cinco estilos diferentes de negociación.
- Los participantes determinan sus propios estilos predominantes.

Proceso

ETAPA

1

Presentar el concepto de estilo de negociación

INSTRUCCIONES:

Introduzca la importancia de **conocerse mejor** y de conocer su propio **estilo de manejo de conflictos** para:

- autoevaluarse;
- evaluar cómo su estilo afecta la negociación.

ACTIVIDAD:

En parejas:

Los participantes comparten dos historias:

- una en la que hayan manejado bien el conflicto;
- una en la que hayan manejado mal el conflicto.

Los participantes reflexionan sobre lo que esto indica acerca de su estilo de negociación.



20 min

ETAPA

2

Prueba de autoevaluación de Thomas-Kilmann

De forma individual:

Los participantes leen y completan la prueba de autoevaluación en el instrumento Thomas-Kilmann (ITK) sobre modos de conflicto para determinar su estilo de negociación.

– **Distribuya la prueba de autoevaluación.**

Competitivo – Colaborador – Concesivo – Evasivo – Cortés.

Los participantes pueden tener varios estilos que predominan de forma natural.

No hay un estilo incorrecto o correcto.



20 min

ETAPA

3

Debate sobre los cinco estilos de negociación

INSTRUCCIONES:

Presente los **cinco estilos de negociación** y sus consecuencias para el proceso de negociación.

Debata sobre **el estilo más apropiado** según el contexto de la negociación, es decir, la **elección táctica** para aplicar un estilo u otro dependiendo de la estrategia de negociación:

- ¿Qué está en juego? ¿Hasta qué grado?
- ¿Cuánto poder o influencia tengo?
- ¿Cuánto vale la pena la relación?
- ¿Qué nivel de interdependencia tengo para con la contraparte?

ACTIVIDAD:

Dibuje el esquema de los estilos en su papelógrafo principal. Vea el **anexo 12**.

Presente cada estilo sobre la base de grados de **asertividad** y de **cooperación**:

- Cuanto más **asertivo** sea, más tendrá la necesidad de satisfacer sus propios problemas. ¿Cuánto poder desea ejercer sobre su contraparte?
- Cuanto más **cooperativo** sea, más valiosa considerará que es la contraparte. ¿Puede arriesgarse a evitar el tema?
- **Colaboración**: Ambas partes tienen preocupaciones sobre las cuales no es posible llegar a un consenso.
- **Concesivo**: Hay mucho en juego, pero las partes no pueden poner en riesgo la relación.



30 min

ETAPA

4

Reflexión individual y debate en grupo

INSTRUCCIONES:

Los participantes reflexionan sobre un caso y qué habrían hecho diferente de haber conocido su estilo.

ACTIVIDAD:

De forma individual:

Los participantes se toman 10 minutos para reflexionar sobre su estilo natural y sobre lo que podrían haber hecho diferente en una situación pasada en particular.

En parejas:

Basándose en la experiencia de la primera etapa, los participantes deciden qué estilo podrían haber aplicado y qué podrían hacer mejor en el futuro.



20 min

SESIÓN 13



Participar en la transacción

Duración:
105 min

Objetivos

- Los participantes comprenden cómo aclarar los términos de una transacción entre partes y transformar el espacio común compartido en una serie de compromisos recíprocos.
- Los participantes pueden crear un entorno propicio para la transacción y prever la calidad y el éxito de un proceso de negociación.

Proceso

ETAPA

1

Presentar los criterios para aclarar las condiciones de un acuerdo



20 min

INSTRUCCIONES:

Enumere los criterios para establecer compromisos claros y una implementación adecuada del acuerdo.

Los participantes se toman 5 minutos para leer la ilustración en sus manuales. Vea el **anexo 13.1**.

Dé ejemplos de **términos adecuados o inadecuados** a partir de la ilustración.

Vea el **anexo 13**.

ACTIVIDAD:

Presente la **lista de 4 criterios**. Vea el **anexo 13**.

ETAPA

2

Presente la lista de verificación destinada a crear un entorno propicio para la transacción



20 min

INSTRUCCIONES:

Presente la **lista de verificación** para preparar, conducir y hacer el seguimiento de una reunión de transacción.

ACTIVIDAD:

En grupos:

Los participantes debaten sobre las preguntas en su lista de verificación y cómo encararían la reunión a partir de la ilustración previa. Vea el **anexo 13.2**.

ETAPA

3

Tratar con interlocutores difíciles y cómo lograr la distensión



15 min

INSTRUCCIONES:

Distinga entre **asertividad** y **agresividad**, analizadas en su contexto cultural.

- **Comportamiento asertivo:** puede ayudar a comunicar una posición utilizando el razonamiento lógico como vehículo.
- **Comportamiento agresivo:** pretende imponer una posición aprovechando una emoción.

INSTRUCCIONES:

Defina **distensión**: Gestionar las emociones negativas y restablecer un marco racional en el debate.

Introduzca las **seis aptitudes de comportamiento** para seguir durante una negociación.

ACTIVIDAD:

Presente las seis etapas de distensión en el Manual para negociadores.

Vea el **anexo 13.2**.

Dé ejemplos para cada etapa de la ilustración.

Vea el **anexo 13.3**.

ETAPA

4

Ejercicio de simulación para aplicar las seis etapas de distensión



50 min

1. Simulación:

En grupos de tres conformados por dos negociadores y un observador

Distribuya las instrucciones para la simulación a cada grupo conformado por tres participantes.

Los participantes rotan en tres rondas (cada participante desempeña los tres papeles). Cada ronda tiene una duración de 15 minutos.

El negociador:

- escucha las preocupaciones de las contrapartes;
- aplica las seis etapas de distensión de la situación.

2. Sesión de intercambio de impresiones tras la actividad

Anexo 13: Explicación ilustrada sobre los criterios para aclarar los términos de la transacción

Negociar el acceso a un campamento de desplazados internos bajo el control de una milicia armada

Alimentos Sin Fronteras, una ONG internacional, procura conseguir el acceso a un campamento de personas internamente desplazadas, el cual se encuentra bajo el control de una milicia armada. Esta, a su vez, está bajo la supervisión del ejército estatal en el país A. Alimentos Sin Fronteras ha negociado el acceso al campamento desde hace varias semanas con los directivos de la milicia armada y con el comandante militar en la capital que supervisa sus actividades en la región. En los últimos días, parece que las partes (Alimentos Sin Fronteras, el comandante de la milicia y el representante militar en la capital) están dispuestas a la planificar el envío de un convoy de camiones que lleven la asistencia de Alimentos Sin Fronteras a las personas internamente desplazadas en el campamento. Los representantes de las partes se reunirán en la capital. ¿Cuáles deberían ser las condiciones propuestas para la transacción?

CRITERIOS	CONDICIONES ADECUADAS
<p>1. Expresar claramente los compromisos asumidos por las partes.</p>	<p>Las condiciones de Alimentos Sin Fronteras incluyen lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - el número de camiones; - la descripción del cargamento; - el horario de los desplazamientos; - las rutas predefinidas; - los perfiles y los nombres de los conductores; - el detalle de las modalidades de distribución; - la definición de la población objetivo. <p>A cambio de lo siguiente:</p> <p>El compromiso de la milicia armada y del ejército para:</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 interferencias; - 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>3. Reconocer su relación en función de las circunstancias.</p>	<p>Las contrapartes coordinan sus interacciones en función de las circunstancias.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tareas de Alimentos Sin Fronteras:</th> <th>Tareas del ejército o de la milicia:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>1. Alimentos sin Fronteras enviará una notificación sobre el número de camiones, el cargamento, las fechas y la ruta el primer día.</p> <p>3. Alimentos Sin Fronteras confirmará el día y la hora del convoy con el comandante local el día previo a la operación.</p> <p>5. En la mañana del desplazamiento del convoy, el conductor principal llamará al comandante local, anunciará la entrada del convoy en el territorio y confirmará la ruta.</p> <p>7. El convoy cruzará los puestos de control y procederá a prestar asistencia.</p> <p>9. El convoy abandonará el campamento por la misma ruta o según lo acordado con el comandante local.</p> </td> <td> <p>2. El ejército o la milicia recibirá la notificación, compartirá información en el terreno y dará la autorización dentro de los siguientes cuatro días.</p> <p>4. El comandante local confirmará dentro de las tres horas que el convoy puede proceder.</p> <p>6. El comandante local informará a los puestos de control.</p> <p>8. El comandante local estará presente en el sitio de entrega y observará sin interferir.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	Tareas de Alimentos Sin Fronteras:	Tareas del ejército o de la milicia:	<p>1. Alimentos sin Fronteras enviará una notificación sobre el número de camiones, el cargamento, las fechas y la ruta el primer día.</p> <p>3. Alimentos Sin Fronteras confirmará el día y la hora del convoy con el comandante local el día previo a la operación.</p> <p>5. En la mañana del desplazamiento del convoy, el conductor principal llamará al comandante local, anunciará la entrada del convoy en el territorio y confirmará la ruta.</p> <p>7. El convoy cruzará los puestos de control y procederá a prestar asistencia.</p> <p>9. El convoy abandonará el campamento por la misma ruta o según lo acordado con el comandante local.</p>	<p>2. El ejército o la milicia recibirá la notificación, compartirá información en el terreno y dará la autorización dentro de los siguientes cuatro días.</p> <p>4. El comandante local confirmará dentro de las tres horas que el convoy puede proceder.</p> <p>6. El comandante local informará a los puestos de control.</p> <p>8. El comandante local estará presente en el sitio de entrega y observará sin interferir.</p>
Tareas de Alimentos Sin Fronteras:	Tareas del ejército o de la milicia:				
<p>1. Alimentos sin Fronteras enviará una notificación sobre el número de camiones, el cargamento, las fechas y la ruta el primer día.</p> <p>3. Alimentos Sin Fronteras confirmará el día y la hora del convoy con el comandante local el día previo a la operación.</p> <p>5. En la mañana del desplazamiento del convoy, el conductor principal llamará al comandante local, anunciará la entrada del convoy en el territorio y confirmará la ruta.</p> <p>7. El convoy cruzará los puestos de control y procederá a prestar asistencia.</p> <p>9. El convoy abandonará el campamento por la misma ruta o según lo acordado con el comandante local.</p>	<p>2. El ejército o la milicia recibirá la notificación, compartirá información en el terreno y dará la autorización dentro de los siguientes cuatro días.</p> <p>4. El comandante local confirmará dentro de las tres horas que el convoy puede proceder.</p> <p>6. El comandante local informará a los puestos de control.</p> <p>8. El comandante local estará presente en el sitio de entrega y observará sin interferir.</p>				
<p>4. Establecer un proceso para gestionar una potencial divergencia.</p>	<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 hablar sobre los hechos y las posibles soluciones. 				

CRITERIOS	CONDICIONES ADECUADAS
5. Reconocer las relaciones de poder en el terreno y el grado pertinente de responsabilidad.	<p>El ejército y la milicia armada 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 operar 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.

Anexo 13.1: Lista de verificación para preparar, conducir y hacer el seguimiento de una reunión de transacción

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA PREPARAR, CONDUCIR Y HACER EL 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 implicadas? - ¿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 el entorno físico para la reunión? - ¿Consideré la hora específica –temprano o tarde durante el día– y otros aspectos culturales? - ¿Me reuní con mi traductor (de haberlo) para prepararlo, darle información y ensayar? - ¿Preparé una versión corta y una larga de mi presentación en caso de que la reunión sea más breve de lo que esperaba? - ¿Preparé hechos y pruebas y, finalmente, aporté informes y análisis de respaldo? - ¿Conozco el protocolo?
------------------------------------	---

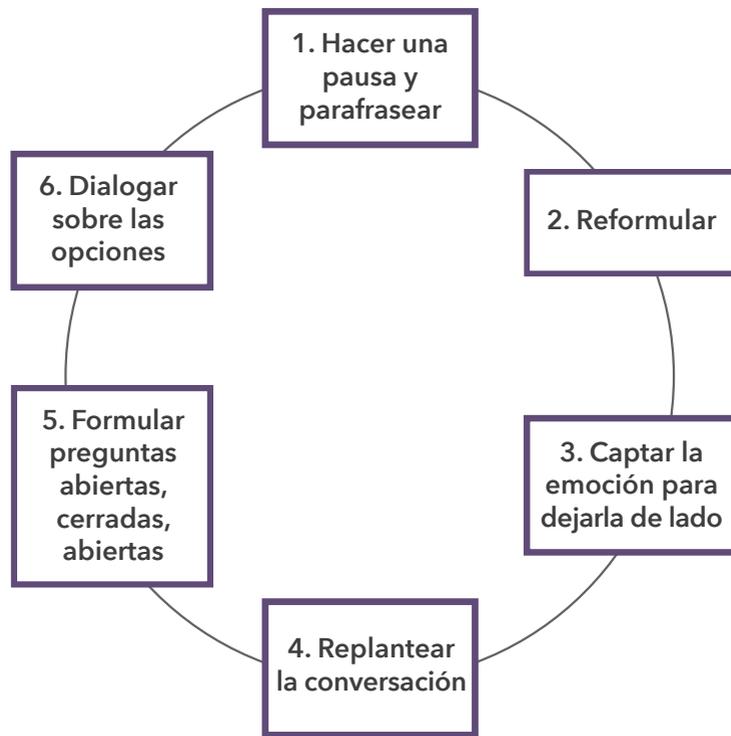
LISTA DE VERIFICACIÓN PARA PREPARAR, CONDUCIR Y HACER EL SEGUIMIENTO DE UNA REUNIÓN DE TRANSACCIÓN

Condiciones propuestas para el acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las condiciones propuestas para nuestra operación? - ¿Cuáles son las piezas u opciones móviles (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 y no flexibles? - ¿Puedo formular beneficios para las contrapartes? - ¿Tengo preparado un plan de acción?
Estructura de poder de las contrapartes	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quién está a cargo del otro lado? - ¿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 a la reunión por poderes externos? - ¿Tendrá consecuencias para las relaciones de poder el hecho de negociar sobre un tema en particular? Si así es, ¿cómo?
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 hablar acerca de estos puntos en sus propios términos? - ¿Cómo fue mi/nuestro lenguaje corporal en esta situación?

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA PREPARAR, CONDUCIR Y HACER EL SEGUIMIENTO DE UNA REUNIÓN DE TRANSACCIÓN

Objetivos comunes compartidos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Podemos describir nuestros objetivos institucionales como objetivos comunes compartidos? - ¿Podemos integrar alguna convergencia de normas, hechos u objetivos en nuestra posición? - ¿Fuimos capaces de plantear posibles opciones cuando nos enfrentamos a resistencia contra las condiciones propuestas para el intercambio?
Acuerdo sobre las siguientes etapas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Podemos presentar de forma clara las siguientes etapas para avanzar? - ¿Cuáles son los resultados acordados de la reunión?

Anexo 13.2: Seis etapas para la distensión del comportamiento



Modelo inspirado en el trabajo del Grupo ADN, agencia de negociadores, París

Anexo 13.3: Explicación ilustrada del protocolo de distensión

SITUACIÓN

La organización internacional Alimentos Sin Fronteras se ha retrasado en la entrega de asistencia vital en un campamento de personas internamente desplazadas. Los encargados del campamento pierden la paciencia durante su diálogo con Alimentos Sin Fronteras. La entrega tardará otras dos semanas debido a restricciones en la cadena de suministro.

REPRESENTANTE COMUNITARIO:
"Alimentos Sin Fronteras ya no es confiable. Ustedes viven en buenos hoteles de la capital y nos dejan aquí sin nada. Esto es inaceptable. ¿Cuándo llegará la asistencia?"

REPRESENTANTE DE ALIMENTOS SIN FRONTERAS:

- **HAGA UNA PAUSA Y PARAFRASEE**
"Tomo nota de lo que me dice: hay un problema de confianza. La situación es extrema. Ustedes la consideran difícil de aceptar. Necesitan saber cuándo se realizará la próxima entrega. ¿Estoy en lo cierto?"
- **REFORMULE**
"Alimentos Sin Fronteras debe encontrar la manera de ser más previsible en sus entregas y de movilizar su asistencia con más rapidez. ¿Estoy en lo cierto?"
- **CAPTE LAS EMOCIONES Y DÉJELAS DE LADO**
"Veo que es una situación muy difícil y frustrante para su comunidad".

- **REPLANTEE LA CONVERSACIÓN**
"Debemos trabajar juntos para encontrar una solución. Nos comprometemos a hacer todo cuanto esté a nuestro alcance. También necesitamos su ayuda".
- **FORMULE PREGUNTAS EN EL SIGUIENTE ORDEN:**
ABIERTA: "En su opinión, ¿cómo podemos mejorar los plazos de entrega?"
CERRADA: "¿Será suficiente?"
ABIERTA: "Como próxima etapa, ¿qué podemos hacer juntos?"
- **PLANTEE LAS OPCIONES**
"Queda claro. Proponemos lo siguiente: ..."
QUÉ NO DEBE DECIRSE NI HACERSE EN UNA ESCUCHA ACTIVA
Contraargumentos:
"Estoy en desacuerdo. Esta es la razón..."
"No. No es cierto."
"Déjeme explicarle por qué..."
"Esto se debe a..."
Simular comprensión aun cuando no entienda:
"Comprendo su situación."
"Gracias por su explicación."
Disculpas:
"Lo siento."
"Me disculpo por..."
"La próxima vez, haremos mejor las cosas."

Trabajar con los escenarios

Presentación de las herramientas del CCHN sobre negociación humanitaria

	<p>El Manual del CCHN sobre negociación humanitaria (Manual del CCHN) 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 están disponibles en formato imprimible de página completa, además de la información de apoyo, para que los negociadores sobre el terreno, el equipo de apoyo y los mandantes puedan utilizar y compartir las herramientas en su labor diaria. El <i>Manual 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 caso del CCHN, las herramientas de negociación presentadas en el <i>Manual del CCHN</i> se aplican a situaciones reales en el terreno que han sido resumidas y descontextualizadas a los efectos del ejercicio y para 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 caso están disponibles en línea para los miembros de la comunidad mundial de negociadores del CCHN. La información de acceso se compartirá 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 destinado a otros negociadores. 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 las negociaciones humanitarias y esquemas extraídos 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>
	<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.</p> <p><i>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.</i></p>

FRONTLINE
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON
HUMANITARIAN NEGOTIATION

www.frontline-negotiations.org