

Guía CCHN para negociadores



FRONTLINE
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON
HUMANITARIAN NEGOTIATION

ÍNDICE

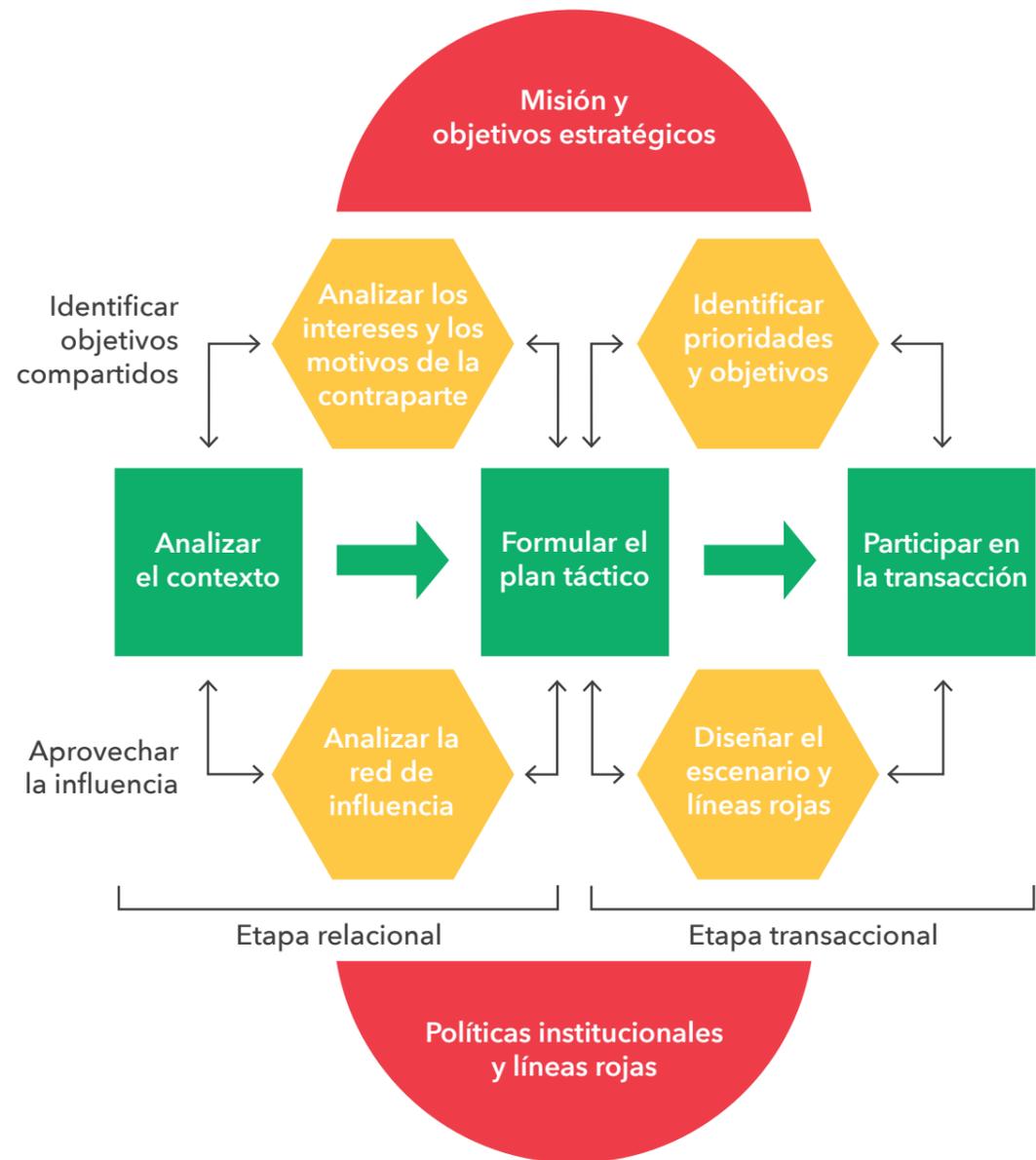
La matriz Naivasha	4
Función y tareas del negociador de primera línea	7
ANÁLISIS DE CONTEXTO	
Herramienta 1: recopilar información de calidad sobre el contexto	8
Herramienta 2: establecer la isla de acuerdo	11
PLAN TÁCTICO	
Herramienta 3: promover la legitimidad y generar confianza	14
Herramienta 4: determinar la tipología de una negociación humanitaria ...	19
Herramienta 5: establecer el procedimiento para una negociación basada en normas	24
TRANSACCIÓN	
Herramienta 6: crear un entorno propicio para la transacción	28
Herramienta 7: aclarar las condiciones de la transacción	32
Herramienta 8: abordar los elementos emocionales de la transacción	36
Función y tareas del equipo de apoyo del negociador	41
PRIORIDADES Y OBJETIVOS	
Herramienta 9: analizar la posición de la contraparte	42
PRIORITIES AND OBJECTIVES	
Herramienta 10: identificar prioridades y objetivos propios	47
Herramienta 11: explorar el espacio común compartido	51
MAPEO DE REDES	
Herramienta 12: mapear redes y aprovechar la influencia entre las partes interesadas	57
DISEÑO DE ESCENARIOS E IDENTIFICACIÓN DE LÍMITES	
Herramienta 13: identificar el beneficio compartido de la negociación	63
Función y tareas del mandante del negociador	71
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MISIÓN	
Herramienta 15: formular el mandato	72
Herramienta 16: entablar una comunicación externa en torno al proceso de negociación	77
POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y LÍNEAS ROJAS	
Herramienta 17: identificar líneas rojas	81
Herramientas del CCHN sobre negociación humanitaria de primera línea ...	88
Créditos de las imágenes	90

V 2.0: noviembre de 2019

La **Guía 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 *Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno* con orientación de fondo 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 de primera línea, el equipo de apoyo y los mandantes puedan usar y compartir las herramientas en su labor diaria. La *Guía CCHN para negociadores* también sirve como punto de referencia para los participantes durante el Taller sobre negociación humanitaria del CCHN.

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

La matriz de Naivasha :



La **matriz de Naivasha** confirma el papel principal que desempeña el negociador de primera línea en el proceso de negociación definido en la **sección verde**. Este papel recibe apoyo en forma intermitente del equipo de negociación, que incluye al negociador de primera línea durante el proceso indicado en la **sección amarilla**, lo que supone un diálogo crítico entre negociadores de primera línea y colegas. Todo el proceso de negociación es formulado por el mandante **sección roja** en lo referido a objetivos estratégicos y a líneas rojas basadas en políticas institucionales.

PARA MÁS INFORMACIÓN :

Consulte las páginas 29-31 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno**.

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en : www.frontline-negotiations.org

Función y
tareas del
negociador
de primera
línea



Herramienta 1: Recopilar información de calidad sobre el contexto

Objetivo de la herramienta del CCHN:

La recopilación de información de calidad representa un punto importante de influencia en una negociación compleja y es una buena inversión en materia de tiempo y de recursos. Esta herramienta ayudará al negociador a identificar los elementos de información que propicien un máximo grado de aceptación en la fase inicial del proceso.

Instrucciones:

ETAPA

1

Enumerar los elementos clave de información para iniciar el proceso de negociación

ETAPA

2

Asignar un valor nominal a cada elemento de información según cuatro criterios que se describen a continuación:

1. el **conocimiento de la fuente** de información a los ojos de la contraparte (por ejemplo, los datos recopilados por la clínica local);
2. la **integridad de la "cadena de custodia"**, es decir, si todos los intermediarios son confiables y si comparten los mismos estándares de autenticidad y calidad (por ejemplo, la iglesia local);

ETAPA

3

Identificar elementos que convenga indagar con mayor profundidad a fin de fortalecer su grado de aceptación en la negociación.

ETAPA

4

Identificar la información más (> 6 puntos) y menos (< 6 puntos) pertinente para la próxima negociación.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 48-63 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno.**

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: **www.frontline-negotiations.org**

10 Valoración de la calidad y del grado de aceptación de la información

Escala : 0 = baja calidad, 1 = calidad limitada, 2 = buena calidad, 3 = excelente calidad

ELEMENTOS DE INFORMACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	CADENA DE ESTUDIO	CLARIDAD DE LA INFORMACIÓN	CORROBORACIÓN POR TERCEROS	TOTAL MAX. 12 PUNTOS

Herramienta 2 : Establecer la isla de acuerdo

Objetivo de la herramienta del CCHN :

Ayudar al negociador a distinguir el espacio inicial de acuerdos y desacuerdos de una negociación humanitaria sobre la base de opiniones coincidentes entre las partes respecto de los hechos relativos a la situación y las normas aplicables.

Instrucciones :

ETAPA

1

En la tabla adjunta, clasificar (por contexto, problema, ubicación geográfica, aspectos culturales pertinentes, relaciones de poder, etc.) todos los elementos de información pertinentes de la situación humanitaria a los ojos de ambas partes.

ETAPA

2

Distinguir, entre esos elementos, los hechos del caso (cosas que pueden verse, observarse) respecto de las normas (definición de comportamiento esperado).

Herramienta 3: promover legitimidad y generar confianza

Objetivo de la herramienta del CCHN:

El hecho de generar confianza en una contraparte y considerar las cuestiones de legitimidad son acciones esenciales que componen el elemento relacional de las negociaciones humanitarias. Estas herramientas aportan estrategias sencillas para mejorar la legitimidad del proceso de negociación humanitaria y del negociador, y para generar la confianza de la contraparte.

Instrucciones:

ETAPA

1

Formular un análisis crítico de las fuentes de legitimidad de las herramientas en cuanto a la organización humanitaria, a los objetivos de negociación y al negociador utilizando las dos herramientas adjuntas.

ETAPA

2

Verificar, para cada una de estas fuentes, el grado de claridad de los mensajes, la adaptabilidad de las estrategias y de las tácticas, así como la predictibilidad de los comportamientos y de las actitudes en el proceso de negociación.

ETAPA

3

Presentar conceptos y normas jurídicas, como los “principios humanitarios”, para cerciorarse de que las contrapartes hayan comprendido el significado de esa noción dentro de un contexto específico.

ETAPA

4

Mejorar los aspectos relativos a la legitimidad de los negociadores mediante el análisis de fuentes críticas en contexto (por ejemplo, el nivel de educación/experiencia respecto del mandato, de la conexión local, de la adaptabilidad, del género/la edad/la religión, etc.). Es importante seleccionar las características más propicias y concentrarse en ellas en la comunicación acerca de uno mismo.

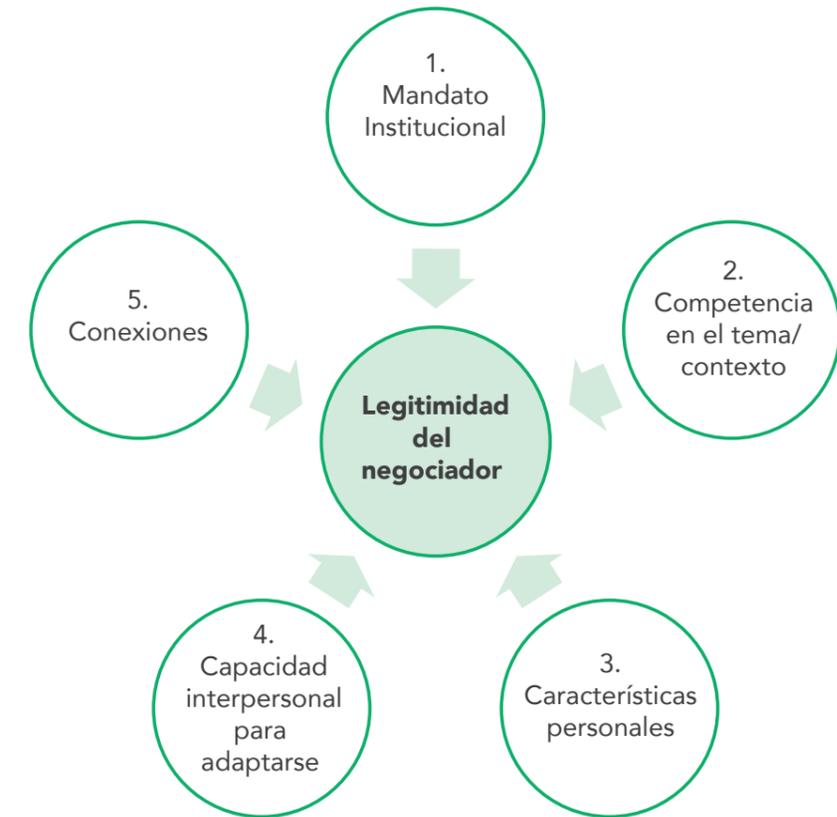
PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 90-105 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno.**

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: **www.frontline-negotiations.org**

Identificar las fuentes de legitimidad en una negociación humanitaria

FUENTES DE LEGITIMIDAD	INDICADORES DE CONFIANZA		
	CLARIDAD	ADAPTABILIDAD	PREDICTIBILIDAD
Organización			
Objetivos de la negociación			
Negociador			



1. Ventajas/Desventajas:

2. Ventajas/Desventajas:

3. Ventajas/Desventajas:

4. Ventajas/Desventajas:

5. Ventajas/Desventajas:

Aspectos específicos de la perspectiva de una contraparte y de un contexto particulares:

Aspectos más propicios para mejorar la legitimidad (ventajas más fuertes):

Aspectos menos propicios para mejorar la legitimidad (desventajas más fuertes):

Medidas que deben adoptarse para mejorar la legitimidad del negociador:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Herramienta 4: determinar la tipología de una negociación humanitaria

Objetivo de la herramienta del CCHN:

Facilitar un proceso para identificar el tipo de negociación en el que se participa y adaptar la táctica en la respuesta primaria. Facilitar un proceso para politizar o despolitizar, de manera estratégica e intencional, la negociación con la contraparte.

Instrucciones:

ETAPA

1

Determinar la importancia de establecer y mantener una relación con la contraparte, más allá de las transacciones específicas. Cuanto mayor sea la dependencia de la organización respecto de la contraparte para la implementación del acuerdo, sobre todo en lo referido a las garantías de seguridad, más pertinente será el uso de la herramienta de la tipología en la negociación humanitaria.

ETAPA

2

Determinar, desde el inicio del diálogo, el tipo de relación que establece la contraparte utilizando la principal pregunta formulada:

- “¿Quién es usted y por qué está aquí?” → conduce a una relación política;
- “Cómo tiene previsto actuar?” → conduce a una relación profesional;

– “¿Qué, dónde, cuándo y con quién necesita actuar?” → conduce a una relación técnica.

ETAPA

3

Por medio del diagrama adjunto, elaborar la táctica pertinente para tomar la iniciativa de la conversación, ya sea negociando desde el nivel inicial o, alternativamente, planteando temas de conversación en los que usted y su organización tengan la mejor influencia.

- En una negociación política, trate de alcanzar un acuerdo sobre la visibilidad política y los valores de la actividad.
 - En una negociación profesional, trate de lograr un consenso entre los profesionales locales sobre el estándar operacional de su organización.
 - En una negociación técnica, trate de hacer valer tanto su experiencia como sus conocimientos sobre el contexto y fomente el sentimiento de pertenencia en la contraparte.
-
-

ETAPA

4

Debatir, con su equipo y con los responsables, sobre las medidas de mitigación de riesgos para cada uno de los niveles; recordar que, cuanto más política sea la negociación, más medidas preventivas deberán implementarse para gestionar las posibles consecuencias políticas.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 106-136 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno.**

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: www.frontline-negotiations.org

Determinación del tipo de negociación

	ENFOQUE PRINCIPAL DE LA NEGOCIACIÓN	CUESTIONES EN JUEGO	OBJETIVO COMÚN COMPARTIDO	TIPO DE ENFOQUE	NIVEL DE RIESGO
A	Político	Identidad/valores/ principios/normas P : ¿ Quién es usted? ¿ Por qué está aquí?	Compartir valores	Alcanzar un acuerdo en torno a valores compartidos específicos e ignorar los otros	ALTO
B	Profesional	Método/estándar operativo P : ¿ Cómo trabajará?	Compartir los estándares profesionales	Lograr, entre los profesionales locales, un consenso sobre el método	PROMEDIO
C	Técnico	Disposiciones operacionales basadas en hechos/datos de la situación P : ¿ Qué hará usted? ¿Cuándo, dónde y con quiénes trabajará?	Intercambiar conocimientos sobre las disposiciones prácticas en términos de ubicación, tiempo, recursos necesarios, logística, etc.	Compartir información y conocimientos sobre la situación y los métodos propuestos	BAJO

Decisiones tácticas:

1. ¿En qué nivel entra en la negociación la contraparte?
2. ¿Cuáles son las expectativas de la contraparte?
3. ¿A qué nivel debo entrar en la negociación?

4. ¿Cuáles son mis expectativas?

5. ¿Qué tipo de argumentos, tácticas y conocimientos debo presentar en el debate?

	ENFOQUE PRINCIPAL DE LA NEGOCIACIÓN	CUESTIONES EN JUEGO	OBJETIVO COMÚN COMPARTIDO	TIPO DE ENFOQUE	NIVEL DE RIESGO
A	Político	Identidad/valores/ principios/normas			ALTO
B	Profesional	Método/estándar operativo			PROMEDIO
C	Técnico	Disposiciones operacionales basadas en hechos/datos de la situación			BAJO

Instrucciones 5: Establecer el procedimiento para una negociación basada en normas

Objetivo de la herramienta del CCHN:
Facilitar una herramienta sencilla para analizar una negociación basada en normas y sugerir opciones para un diálogo con la contraparte.

Instrucciones:

ETAPA

1

Determinar si el objeto de la negociación está más relacionado con los hechos o con las normas (v. las herramientas correspondientes a la isla de acuerdo).

ETAPA

2

Si el objeto está relacionado con hechos, referirse a la sección sobre la recopilación de información de calidad. Si el objeto de la negociación está más relacionado con las normas, aislar las normas y especificar la divergencia.

ETAPA

3

Hacer un diagrama (v. el anexo) sobre la tensión entre las principales normas en función de su carácter formal (jurídico/social, mundial/local) y situar cada norma en este diagrama.

ETAPA

4

Considerar la posibilidad de utilizar los diversos argumentos jurídicos para salvar la brecha entre las dos normas. Posibles opciones:

- debatir las incongruencias dentro del cuadrante de la contraparte y aplicar una norma contrapuesta en ese cuadrante;
 - debatir la contradicción en los cuadrantes mundial o local (por ejemplo, legislación nacional contrapuesta);
 - debatir el carácter moral de la posición de la contraparte desde una perspectiva mundial o local; y, por último,
 - tratar de convencer a la contraparte de que cumpla con la norma divergente (con menos probabilidades de éxito).
-
-

ETAPA

5

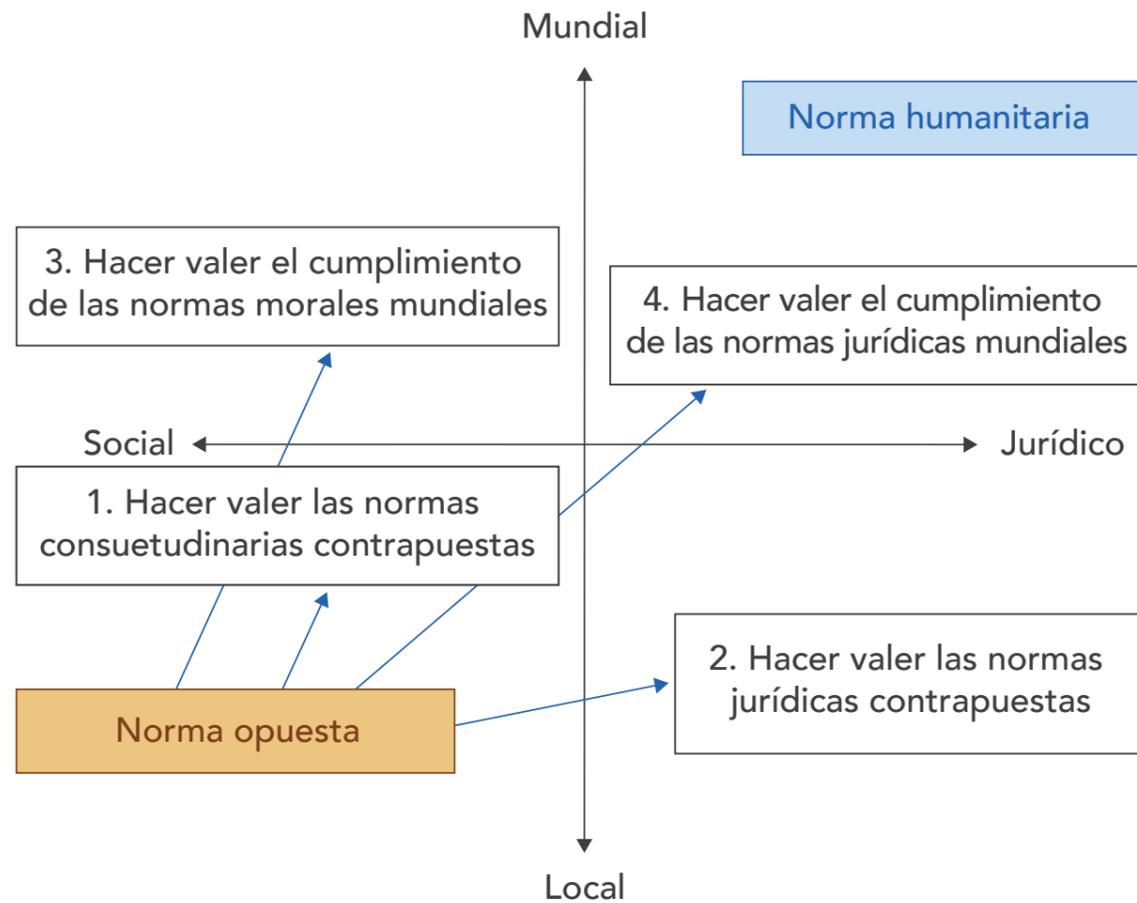
Identificar los posibles argumentos lógicos que ayuden a trasladar el debate de posiciones emocionales/políticas a debates más amables sobre lógica.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 137-151 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno.**

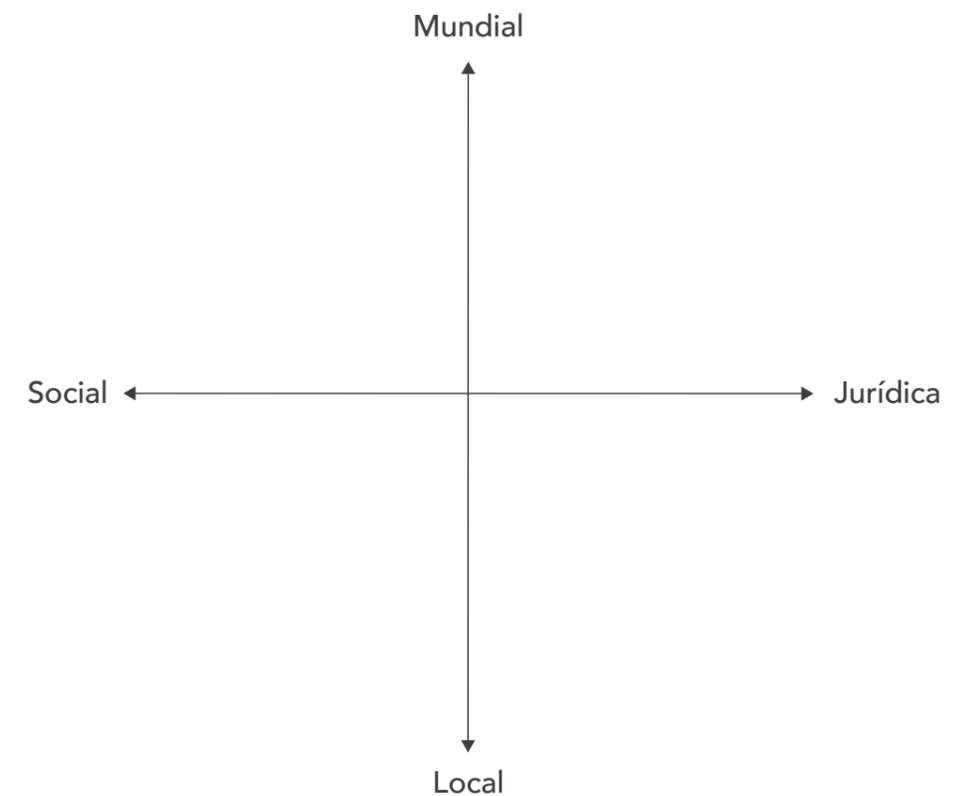
Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: **www.frontline-negotiations.org**

Identificación de un procedimiento para un diálogo basado en normas



Decisiones tácticas:

1. ¿Cuál es la norma humanitaria que se promueve actualmente?
2. ¿Cuál es el carácter mundial/local y social/jurídico de esa norma?
3. ¿Cuál es la norma de la contraparte?, ¿cuál es su posición?
4. ¿Existen normas paralelas a favor de un cambio de enfoque normativo? ¿Cuál es la más favorable/accesible en el debate actual?



Herramienta 6: Crear un entorno propicio para la transacción

Objetivo de la herramienta del CCHN:

Proporcionar una breve lista de verificación a fin de ayudar a los negociadores de primera línea a examinar su plan para la transacción con el propósito de facilitar sus mejores esfuerzos en la creación de un entorno propicio para la misma.

Instrucciones:

ETAPA

1

Identificar a las principales partes interesadas a ambos lados de la mesa, en particular utilizando la herramienta de mapeo de las partes interesadas de la página 57.

ETAPA

2

Al usar la lista de verificación adjunta, cerciorarse de lo siguiente:

- **Preparar la reunión cuidadosamente**, debatiendo y, a veces, acordando de antemano los posibles puntos de tensión y aprovechando, en la medida de lo posible, los puntos de convergencia y las experiencias positivas anteriores.
- **Mantener la atención centrada en las personas pertinentes** (en el escritorio, en la sala, fuera de la sala) y en la evaluación de su relación en términos de autoridad e influencia, así como en la identificación de quienes desvían la atención y de quienes toman las decisiones.

- **Mantener la transacción como un momento de diálogo**, más que un momento de resolución.
- **Mantener la confianza con las contrapartes** durante todas las fases de la transacción.
- **Escuchar atentamente a las contrapartes** y tener en cuenta sus puntos de vista.
- **Dejar que las contrapartes tomen la iniciativa** para encontrar un conjunto coherente de pasos y explicar sus opiniones o reservas sobre las condiciones del acuerdo propuestas.
- **Percibir activamente**, que es más importante que persuadir activamente.
- **Tratar de crear un valor compartido** antes de intentar reclamar un beneficio.
- **Encontrar formas de plantear opciones**, en lugar de soluciones.
- **Ser transparente sobre la línea roja.**
- **Formular siempre, al final de la reunión, un conjunto de etapas para hacer avanzar el debate o la actividad.**
- **Agradecer a las contrapartes por su atención y su consideración.**

PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 156-167 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno.**

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: www.frontline-negotiations.org

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

Preparación para la reunión	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Comprendo lo que está en juego para todas las partes? - ¿Quiénes son las personas que participarán en la reunión? - ¿De dónde vendrán? - ¿Qué información tengo sobre ellos? - ¿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?
Términos del acuerdo propuestos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las condiciones propuestas para nuestra actividad? - ¿Cuáles son las piezas/opciones móviles (límites) en términos de tiempo, geografía, prioridad, estándares? - ¿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 posibles límites impuestos por poderes externos sobre la reunión? - ¿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 VERIFICACIÓN PARA PREPARAR,
CONDUCIR Y HACER SEGUIMIENTO DE UNA REUNIÓN DE TRANSACCIÓN**

Lista de los puntos de las contrapartes	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Podemos enumerar los puntos mencionados por las contrapartes? - ¿Comprendemos estos puntos? - ¿Estábamos dispuestos a debatir sobre estos puntos en sus propios términos? - ¿Cómo fue mi/nuestro lenguaje corporal en esta situación?
Objetivos comunes compartidos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Podemos describir nuestros objetivos institucionales como objetivos comunes compartidos? - ¿Podemos integrar esta convergencia de normas, hechos u objetivos en nuestra posición? - ¿Hemos sido capaces de plantear opciones para el debate cuando enfrentamos oposición sobre los términos propuestos para el intercambio?
Acuerdo sobre las próximas etapas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Tenemos la capacidad de presentar claramente los próximos pasos para avanzar? - ¿Cuáles son los resultados acordados de la reunión?

Herramienta 7: Aclarar las condiciones de la transacción

Objetivo de la herramienta del CCHN:
Proporcionar un conjunto de criterios para lograr claridad en la transacción y maximizar la eficiencia de la implementación de cualquier acuerdo.

Instrucciones:

ETAPA

1

Identificar los riesgos de malentendidos o malas interpretaciones de la contraparte o de la organización de la contraparte en la implementación del acuerdo propuesto.

ETAPA

2

Formular las medidas de mitigación, en la lista de criterios que se adjunta, para obtener el mejor resultado posible en la implementación del acuerdo negociado.

ETAPA

3

Prestar especial atención al establecimiento de una "línea directa del negociador", a fin de abordar los posibles malentendidos en la fase de implementación del acuerdo para mantener el espíritu de este

el mayor tiempo posible y evitar el recrudecimiento de tensiones entre las partes si una de ellas no cumple sus compromisos. Reconocer que la implementación de un acuerdo humanitario en una zona de conflicto siempre es un desafío.

ETAPA

4

Estar preparado para defender el acuerdo contra los detractores de ambas partes que pueden sentirse ofendidos por este acuerdo. Incluso si los negociadores comparten un sentido de propósito y de logro en la fase transaccional del proceso, sus organizaciones y entornos políticos sin duda sentirán menos entusiasmo por los resultados de la negociación humanitaria que cuestionan los derechos y las relaciones de poder de ambas partes.

ETAPA

5

Preparar medidas de mitigación para el caso en que la contraparte no cumpla sus compromisos como un medio destinado a restablecer su dominio y a satisfacer al grupo que representan. Mantener, por todos los medios, la relación con la contraparte y abstenerse de tomar partido en torno a los desacuerdos en la fase de implementación.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 168-177 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno.**

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: www.frontline-negotiations.org

Criterios para lograr la correcta implementación de un acuerdo humanitario

CRITERIOS	TÉRMINOS ADECUADOS
1. Expresar claramente los compromisos de las partes.	<p>Los términos propuestos deben incluir lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - - - - <p>A cambio de:</p> <p>Los compromisos de las contrapartes para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - - -

CRITERIOS	TÉRMINOS ADECUADOS		
2. Definir las funciones y tareas de las partes. 3. Reconocer su conexión según lo requieran las circunstancias.	<p>Las partes en el acuerdo orquestan sus interacciones en función de las circunstancias</p> <table border="1"> <tr> <td> La organización humanitaria hará lo siguiente: 1. 3. 5. 7. 9. </td> <td> La contraparte hará lo siguiente: 2. 4. 6. 8. </td> </tr> </table>	La organización humanitaria hará lo siguiente: 1. 3. 5. 7. 9.	La contraparte hará lo siguiente: 2. 4. 6. 8.
	La organización humanitaria hará lo siguiente: 1. 3. 5. 7. 9.	La contraparte hará lo siguiente: 2. 4. 6. 8.	
4. Reconocer las relaciones de poder en el terreno y los diversos grados de responsabilidad en la implementación.	<p>Las partes acuerdan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecto de un vínculo de comunicación directa: - Respecto de un proceso práctico de resolución: - En caso de que continúe la divergencia, suspender la actividad; evitar el recrudecimiento: 		
5. Reconocer las relaciones de poder en el terreno y los diversos grados de responsabilidad en la implementación.	<p>Las contrapartes acuerdan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - <p>La organización humanitaria acuerda lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - 		

Herramienta 8: Abordar los elementos emocionales de la transacción

Objetivo de la herramienta del CCHN:
Proporcionar al negociador varias estrategias que puedan implementarse para favorecer la distensión de situaciones difíciles al negociar con las contrapartes.

Instrucciones:

ETAPA

1

Identificar los riesgos de exhibir emociones en una reunión tensa haciendo un análisis del nivel de frustración de la contraparte en el objeto o en las circunstancias de la negociación.

ETAPA

2

Buscar información sobre el/los tema/s polémico/s antes de la reunión y prepararse para abordar esas emociones.

ETAPA

3

Distinguir, en una negociación, la asertividad (es decir, un mensaje claro como demostración de una voluntad firme) de la agresividad (hostilidad declarada o ira explícita como emoción en la conversación). Mantener el decoro al responder a los

ETAPA

4

puntos de asertividad y abstenerse de responder a los puntos de agresividad en la medida de lo posible. Si fuera necesario responder, por ejemplo, para rectificar un hecho erróneo, mantener una actitud tranquila respecto del contraargumento.

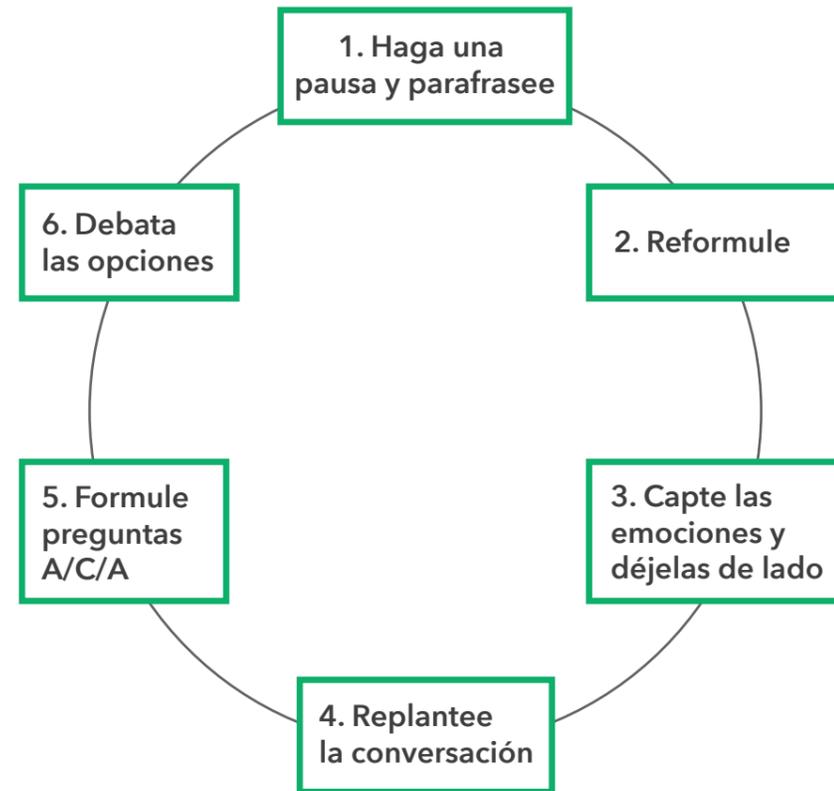
Utilizar la herramienta de distensión que se adjunta para recuperar el decoro de una conversación. Tener en cuenta que una negociación solo puede realizarse si ambas partes razonan entre ellas. En una negociación, recurrir a las emociones desde tristeza, ira, frustración hasta alegría o deleite no conduce a un acuerdo eficiente. Hay momentos para mostrar y compartir emociones. Hay otros momentos para negociar y encontrar soluciones aceptables y prácticas a un problema.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 178-192 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno.**

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: www.frontline-negotiations.org

Protocolo de distensión



Etapa 1: Hacer una pausa en la conversación y reconocer la emoción sin involucrarse emocionalmente

Es importante recuperar cierto grado de control de la conversación. El recrudecimiento de tensiones obedece a la intención de la contraparte de agudizarlas como herramienta para enmarcar el intercambio dentro de la emoción de la contraparte con la expectativa de obtener una respuesta más enérgica, como contrapartida. Al hacer una pausa en la conversación (de hasta siete segundos, según la cultura), la parte más débil/agredida tiene la oportunidad de neutralizar fácilmente un proceso de recrudecimiento de tensiones como método y comenzar a abordar la emoción.

Etapa 2: Reformular la declaración emocional para poder abordar el tema central

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

Etapa 3: Captar la emoción para dejarla de lado

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

Etapa 4: Replantear la conversación

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

Etapa 5: Presentar una serie de preguntas abiertas/cerradas/abiertas

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

Etapa 6: Establecer las condiciones del debate en torno a una o varias de estas propuestas

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



Función y
tareas del
equipo de
apoyo del
negociador



Herramienta 9: Analizar la posición de la contraparte

Objetivo de la herramienta del CCHN:
Proporcionar una herramienta sencilla para explorar y discernir el razonamiento táctico y los valores internos detrás de la posición de la contraparte.

Instrucciones:

ETAPA

1

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

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

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

- ¿Cuán **previsible** es el momento, el lugar y el formato de la comunicación?

ETAPA

2

Identificar los fundamentos de las contrapartes detrás de la posición

- ¿**Cómo** llegó la contraparte a esa posición?

- ¿Cuál es el **razonamiento** detrás de la posición?

- ¿Cuál es la **lógica** de la posición?

- ¿Qué estándares profesionales o cultura están en juego?

- ¿Qué es lo que no se está comunicando abiertamente?

ETAPA

3

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

- ¿**Por qué** tomó esa posición la contraparte?

- ¿Cuáles son los **valores** y motivos **internos**?

- ¿Cuáles son **los temores y las esperanzas** de la contraparte?

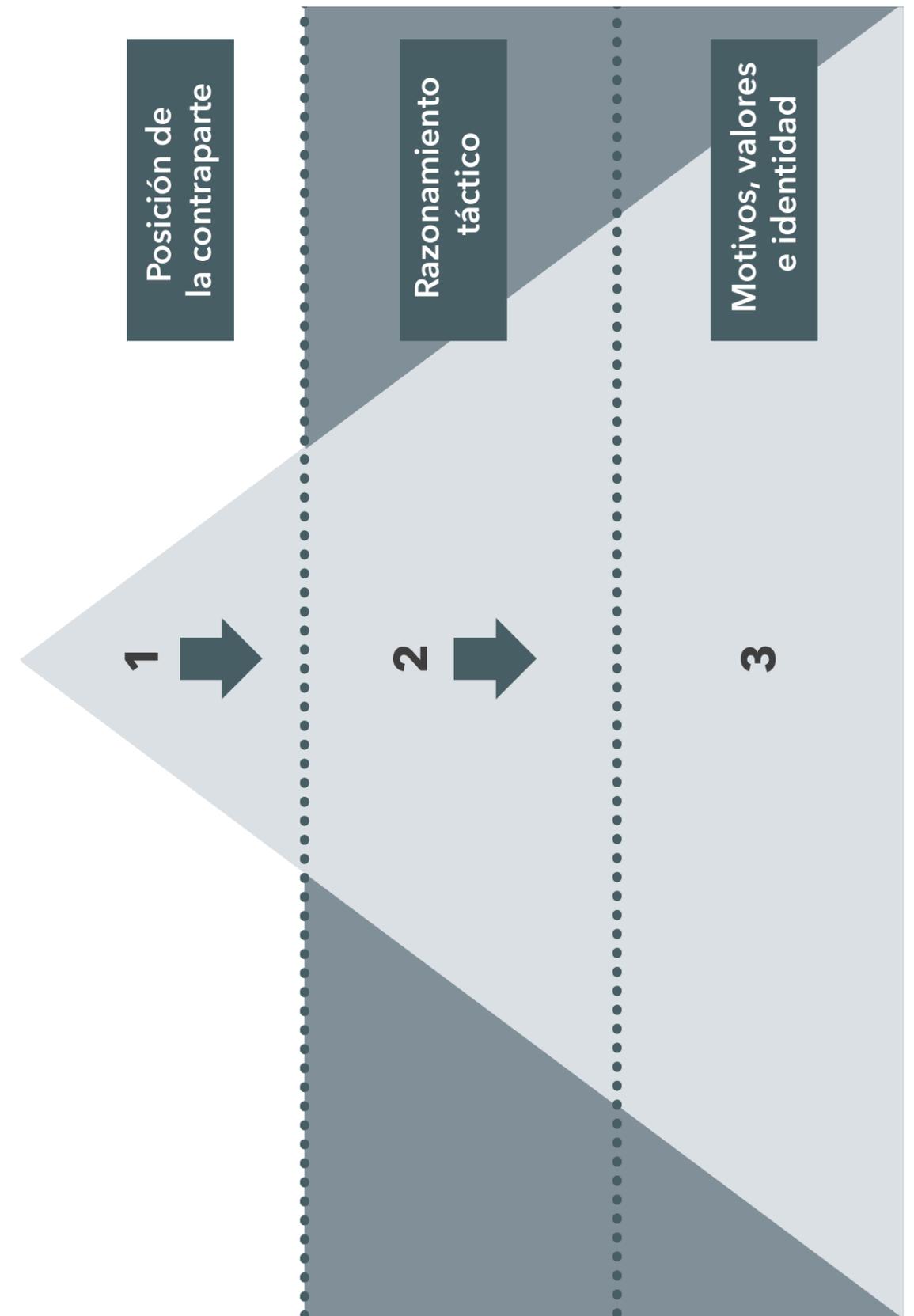
- ¿Qué papel juega aquí su **identidad** (personal, institucional)?

PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 198-217 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno.**

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: **www.frontline-negotiations.org**

Análisis del iceberg de la contraparte



Herramienta 10: Identificar prioridades y objetivos propios

Objetivo de la herramienta del CCHN:

Proporcionar una herramienta para formular un argumento convincente a fin de explicar la posición de la organización humanitaria en la mesa de negociaciones a partir de sus valores, sus motivos y su razonamiento táctico. De este modo, el negociador podrá abrir un espacio común para explorar los posibles valores compartidos, así como el razonamiento táctico sobre los métodos y las opciones para un acuerdo.

Instrucciones:

ETAPA

1

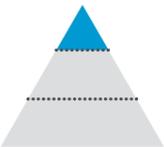
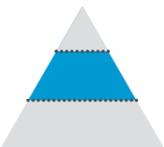
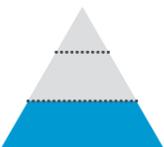
Construir el iceberg de su propia posición a partir de los valores y los motivos de la organización
(el proceso inverso al del iceberg de la contraparte)

ETAPA

2

Motivos, valores e identidad:

– ¿Cuáles son los **valores** y motivos **internos** de la organización? ¿Cuáles son sus temores y esperanzas? ¿Cómo pueden **presentarse y plasmarse** estos valores y principios a fin de que sean aceptables para la contraparte?

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

ETAPA

3

Razonamiento táctico :

– ¿Cómo puede el negociador explicar **en términos sencillos** la forma en que la organización procura actuar y aplicar estos valores en el contexto?

ETAPA

4

Posición de la organización :

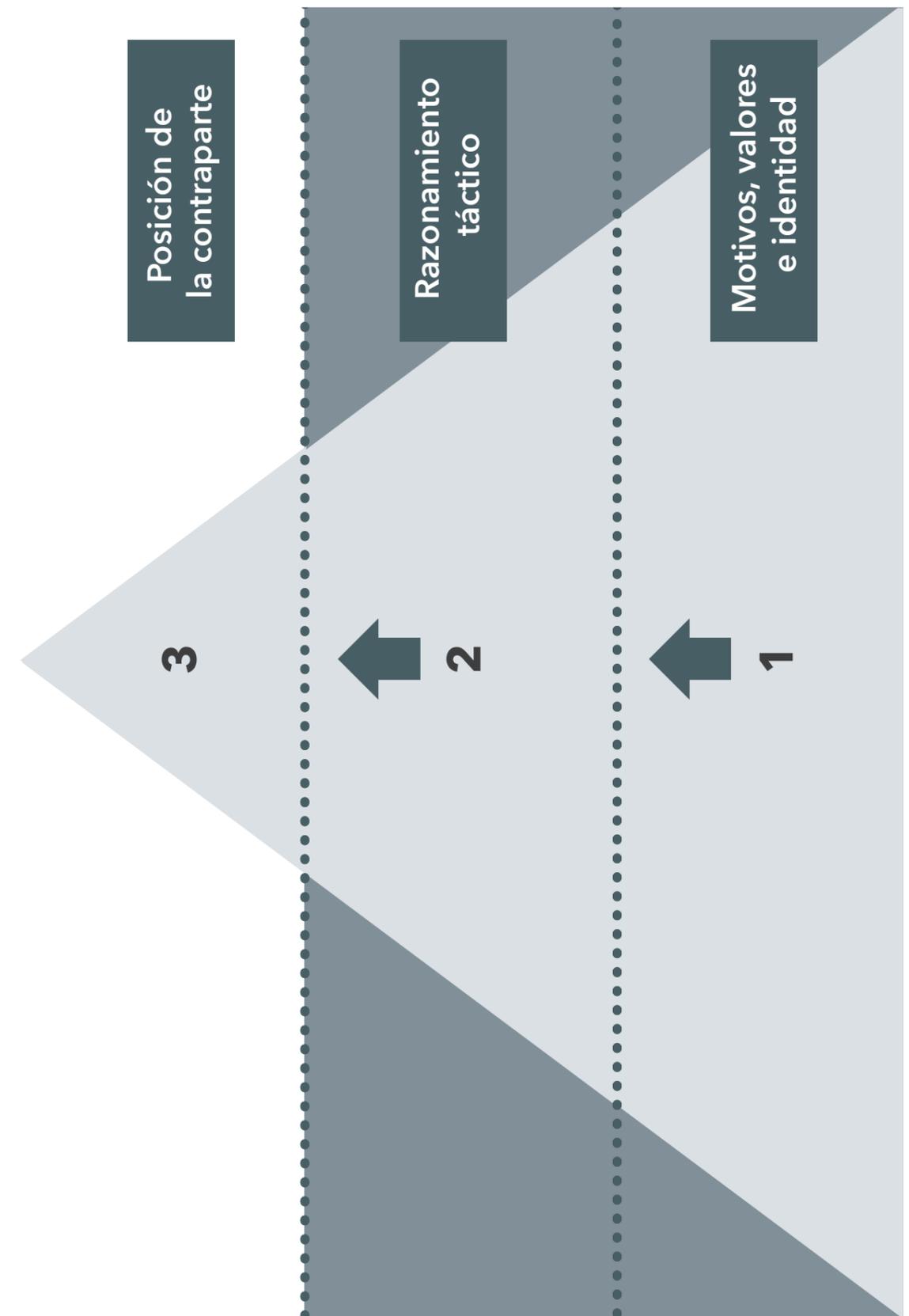
– ¿Cuál es la posición de la organización en la negociación? ¿Puede ser comunicada en términos **claros y previsibles** para la contraparte?

PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 220-229 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno.**

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: www.frontline-negotiations.org

Análisis del iceberg de la contraparte



Herramienta 11: Explorar el espacio común compartido

Objetivo de la herramienta del CCHN:

Proporcionar una herramienta para formular un argumento convincente a fin de explicar la posición de la organización humanitaria en la mesa de negociaciones a partir de sus valores, sus motivos y su razonamiento táctico. De este modo, el negociador podrá abrir un espacio común para entablar un diálogo genuino con la contraparte.

Instrucciones:

ETAPA

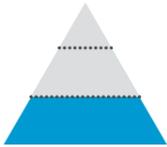
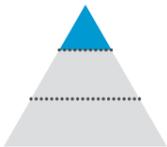
1

Construir el iceberg de la contraparte partiendo de la posición comunicada e interpretar el razonamiento táctico y el valor interno (v. la sección **amarilla**: análisis de intereses y motivos).

ETAPA

2

Construir el iceberg de la posición propia a partir de los valores y los motivos de la organización, explicando los métodos y el razonamiento basado en estos valores y terminando con una posición que se comunicará a la contraparte (v. la sección **amarilla**: identificación de prioridades y objetivos propios).

PREGUNTAS	POSIBLES PROBLEMAS
<p>¿CUÁL es su organización? ¿Qué valores la definen como una organización humanitaria?</p> <p>¿POR QUÉ quiere actuar en este contexto?</p> 	<p>VALORES Y MOTIVOS:</p>
<p>¿CÓMO procura actuar su organización? ¿Cuáles son los métodos específicos?</p> 	<p>RAZONAMIENTO TÁCTICO:</p>
<p>¿QUÉ quiere su organización de esta negociación? ¿En qué condiciones desea actuar?</p> 	<p>POSICIONES:</p>

Definir el espacio común compartido entre los dos icebergs, utilizando la plantilla adjunta e identificar los posibles valores compartidos, el razonamiento táctico y las posiciones. Tener en cuenta la necesidad de presentar los valores y los métodos básicos, y de plasmarlos en un vocabulario que sea aceptable para la contraparte e indagar sobre la posición, el razonamiento táctico y los valores de la contraparte a fin de encontrar puntos de acuerdo y similitudes en el pensamiento.

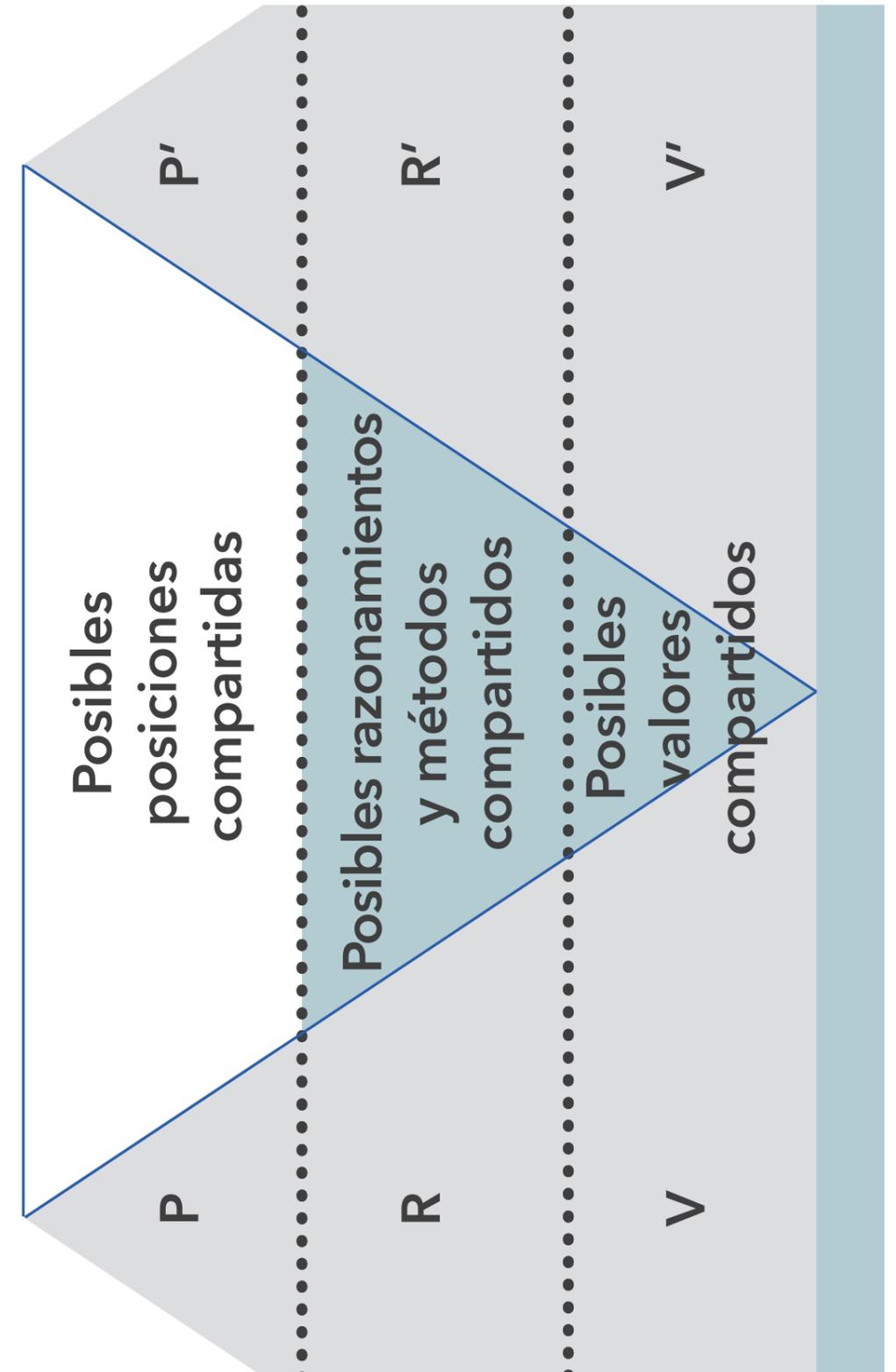
PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 230-249 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno**.

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: www.frontline-negotiations.org

Espacio común compartido de la negociación

Buscar lo siguiente:



1. Presentar y plasmar los valores fundamentales, los métodos y la posición de su organización :

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

RAZONAMIENTOS TÁCTICOS	PLASMADO EN UN VOCABULARIO COMPARTIDO Y ADAPTADO AL CONTEXTO
Asistencia	
Protección	
Basado en pruebas	

2. Identificar posibles valores compartidos, razonamientos y métodos tácticos, así como posiciones con la contraparte :

VALORES Y MOTIVOS :

ELEMENTOS CONVERGENTES	ELEMENTOS DIVERGENTES
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

POSIBLES RAZONAMIENTOS Y MÉTODOS COMPARTIDOS :

ELEMENTOS CONVERGENTES	ELEMENTOS DIVERGENTES
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

POSIBLES POSICIONES COMPARTIDAS :

POSIBLES ÁMBITOS DE ACUERDO	POSIBLES ÁMBITOS DE DESACUERDO
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

3. Sobre la base de lo anterior, redactar la posición de partida de su organización en términos claros, comprensibles y abiertos:

Herramienta 12: Mapear redes y aprovechar la influencia entre las partes interesadas

Objetivo de la herramienta del CCHN:

Proporcionar una sencilla herramienta de mapeo para analizar la red de influencia en torno a las contrapartes sobre sus políticas pertinentes para la negociación. Esta herramienta de mapeo debería utilizarse con el propósito de facilitar una conversación con los miembros del equipo de negociación –especialmente, con el personal nacional– a fin de determinar las mejores tácticas para influir en las contrapartes a favor de las demandas de las organizaciones humanitarias.

Asimismo, es pertinente para analizar un/a único/a contraparte/ interlocutor mientras se analizan las partes interesadas desde la perspectiva de estas sobre un solo tema.

Instrucciones:

ETAPA

1

Definir los ejes del mapa bidimensional de las partes interesadas poniendo a la contraparte en la intersección de los dos ejes.

ETAPA

2

Definir la ubicación de las partes interesadas, tanto en el eje horizontal a partir de su posición respecto de la política que se está negociando como en el eje vertical respecto de su identidad a los ojos de la contraparte.

Interactuar con las partes interesadas en los cuatro cuadrantes del mapa a fin de preparar la negociación y movilizar influencias positivas de acuerdo con la plantilla adjunta, que incluye lo siguiente:

1. Construir **alianzas** con quienes están en el mismo cuadrante del organismo del negociador, que tienen mucho que ganar del proceso de negociación humanitaria;
2. **Cooperar** con quienes están en el cuadrante vertical adyacente, al otro lado de la división mundial/local, que pueden beneficiarse respecto del cambio de política, pero que se opondrán a la mundialización/localización de la agenda;
3. Crear una **coalición** con quienes se encuentran en el cuadrante horizontal adyacente, al otro lado de la división transformadora/conservadora, para crear una relación entre quienes comparten una identidad;
4. **Mitigar** la influencia de quienes están en el cuadrante opuesto, al otro lado de ambas divisiones, a menudo denominados "saboteadores", que no tienen nada que ganar con un cambio de política.

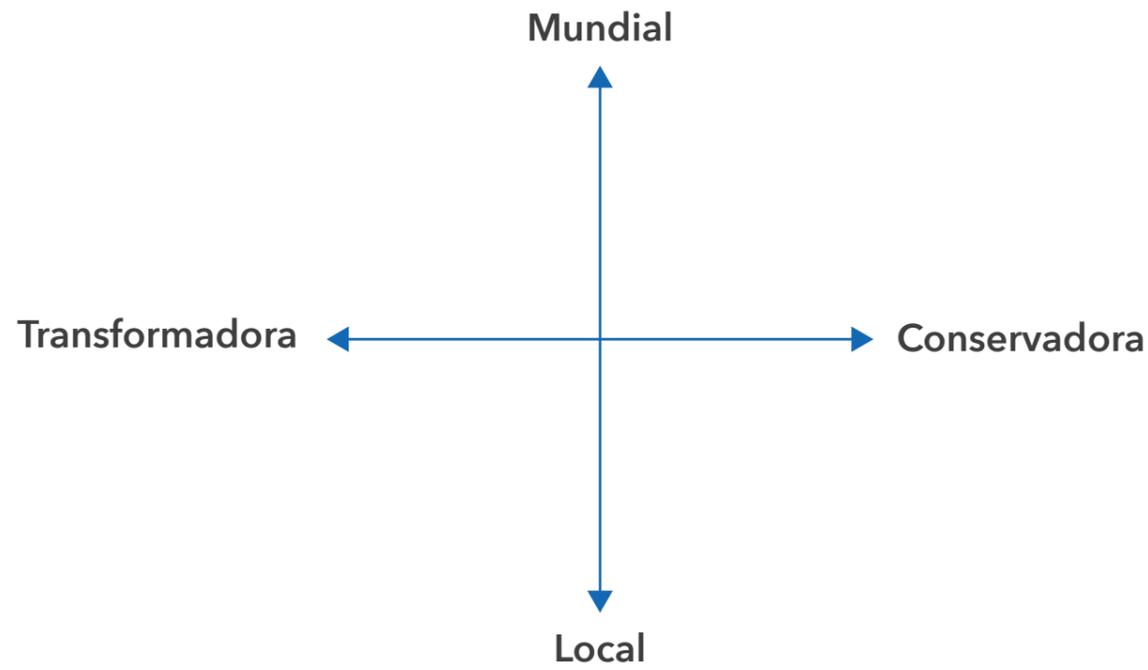
Dar prioridad a las iniciativas tendientes a influir en las partes interesadas evaluando los vínculos entre las partes interesadas en el mapa y las opciones más eficaces para aprovechar la influencia.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 250-276 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno**.

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: **www.frontline-negotiations.org**

Mapeo de la red de influencia



Interacción con las partes interesadas



TIPO DE INTERACCIÓN	MEDIDAS PROPUESTAS
ALIANZA	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •
COOPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •
COALICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •
MITIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •

Priorizar los esfuerzos para influir en las partes interesadas

DESCRIPCIÓN DEL ACTOR	NÚMERO DE GRADOS A LA CONTRAPARTE	PERCEPCIÓN DE SU ORGANIZACIÓN QUE TIENE LA PARTE INTERESADA	MEDIDAS PROPUESTAS
Transformadora mundial - ALIANZA			
Transformadora local - COOPERACIÓN			
Conservadora mundial - COALICIÓN			
Conservadora local - MITIGACIÓN			

Herramienta 13: Identificar el beneficio compartido de la negociación*

Objetivo de la herramienta del CCHN:

Proporcionar un conjunto de herramientas prácticas para enmarcar el debate con las contrapartes en términos de opciones de consensos, límites y líneas rojas. Además, proporciona ideas simples para determinar el mejor resultado posible de la conversación basado en el beneficio compartido por ambas partes.

Instrucciones:

ETAPA

1

Establecer la posición ideal de cada parte para las respectivas partes (P y P'). Esto se plasma en los resultados "ideales" para cada parte (**A**).

ETAPA

2

Evaluar el beneficio compartido de los posibles consensos y clasificarlos a los ojos del propio organismo en términos de fácil de acordar, más exigente pero que maximice los resultados de la negociación y más difícil de acordar con un resultado inferior de la negociación.

ETAPA

3

Medir los riesgos compuestos de cada posible consenso en función de las fuentes de los riesgos y de sus políticas institucionales (v. la sección **roja**)

ETAPA

4

Identificar el límite y la línea roja propios usando la plantilla adjunta.

ETAPA

5

Identificar el espacio para los resultados óptimos de la negociación de ambas partes.

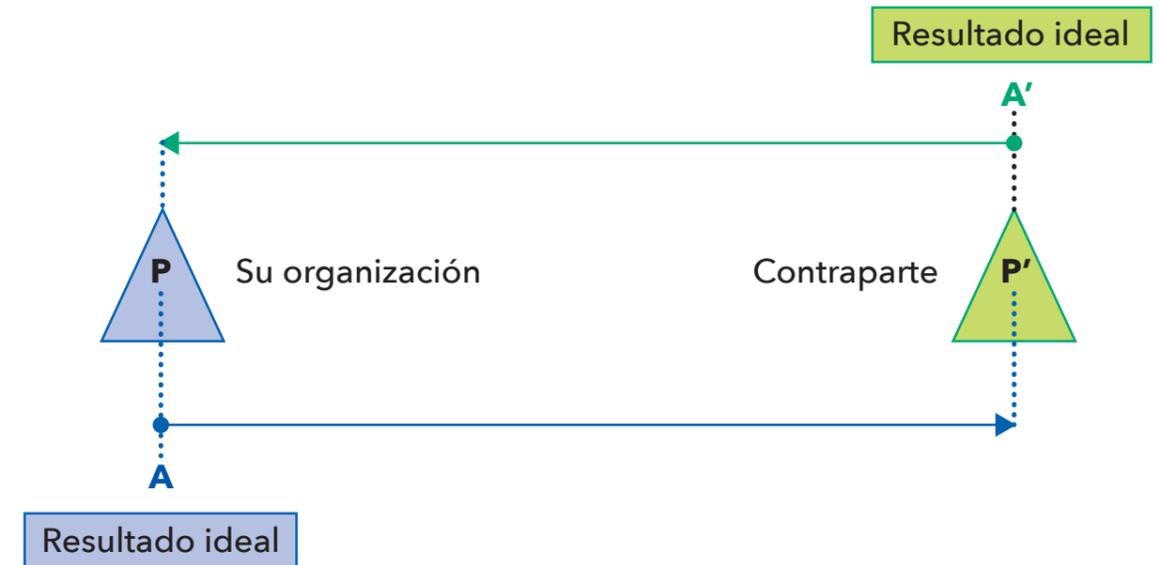
PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 277-287 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno.**

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: www.frontline-negotiations.org

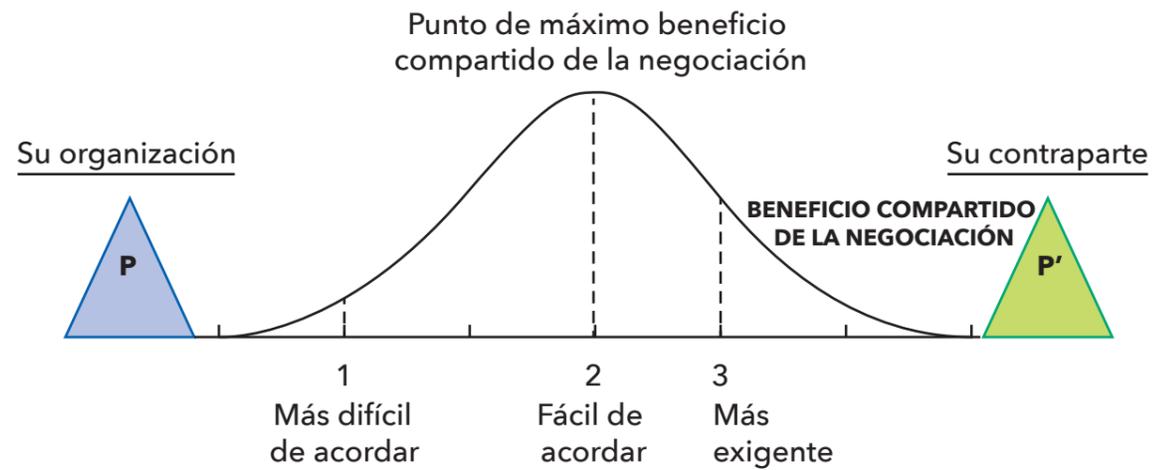
* En el Manual CCHN, este segmento se divide en "Herramienta 13: identificación del beneficio compartido de la negociación" y "Herramienta 14: evaluación del costo-beneficio de las opciones". Para simplificar, ambas herramientas se han fusionado en la Guía CCHN para negociadores.

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



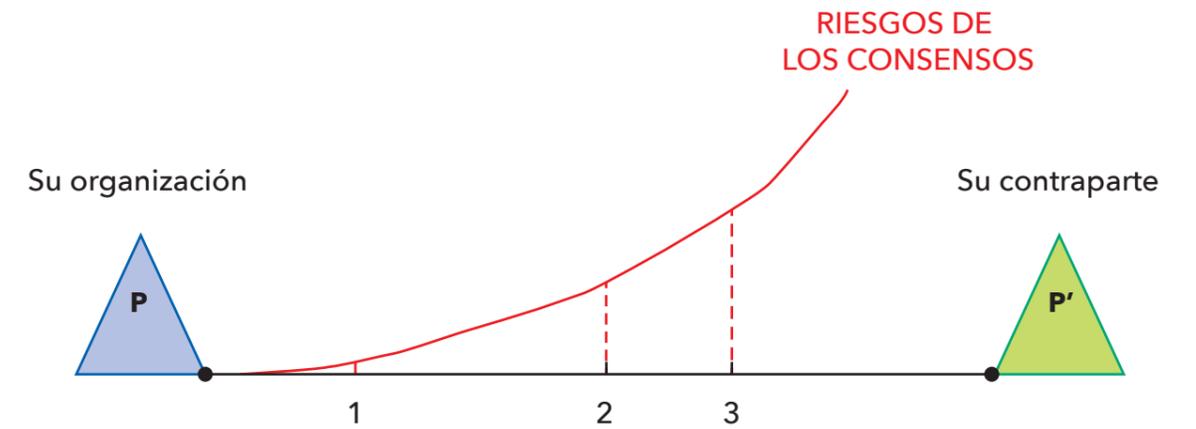
RESULTADO IDEAL DE SU ORGANIZACIÓN (A)	RESULTADO IDEAL DE LA CONTRAPARTE (A')

Etapa 2: Evaluar el beneficio compartido de los posibles consensos



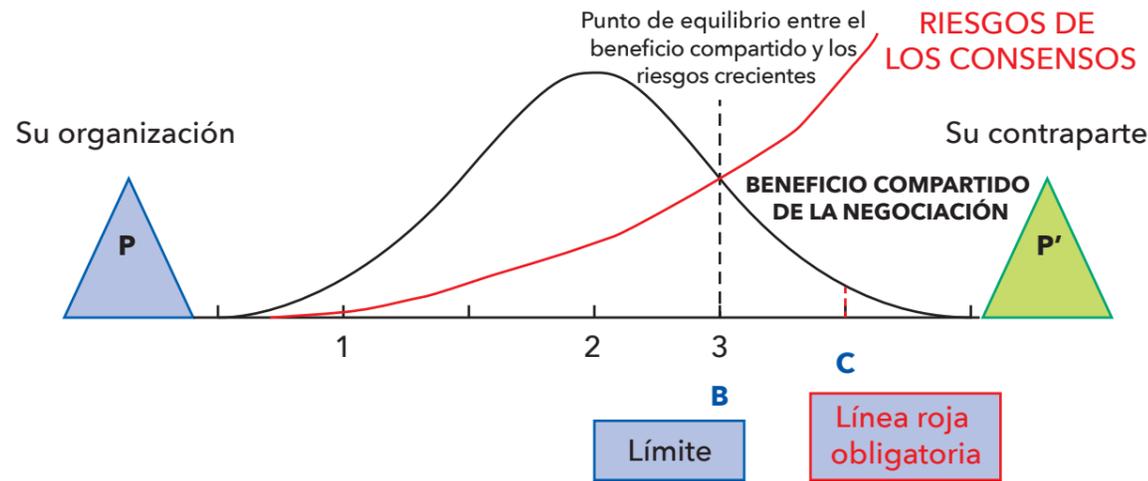
CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN DEL CONSENSO Y DEL BENEFICIO COMPARTIDO
1: Fácil de acordar para su organización	
2: Más exigente, pero con el más alto nivel de beneficio compartido (el mejor resultado de la negociación)	
3: Más difícil de acordar y disminución del impacto (bajo beneficio/ alto riesgo)	

Etapa 3: Medir los riesgos compuestos de cada consenso



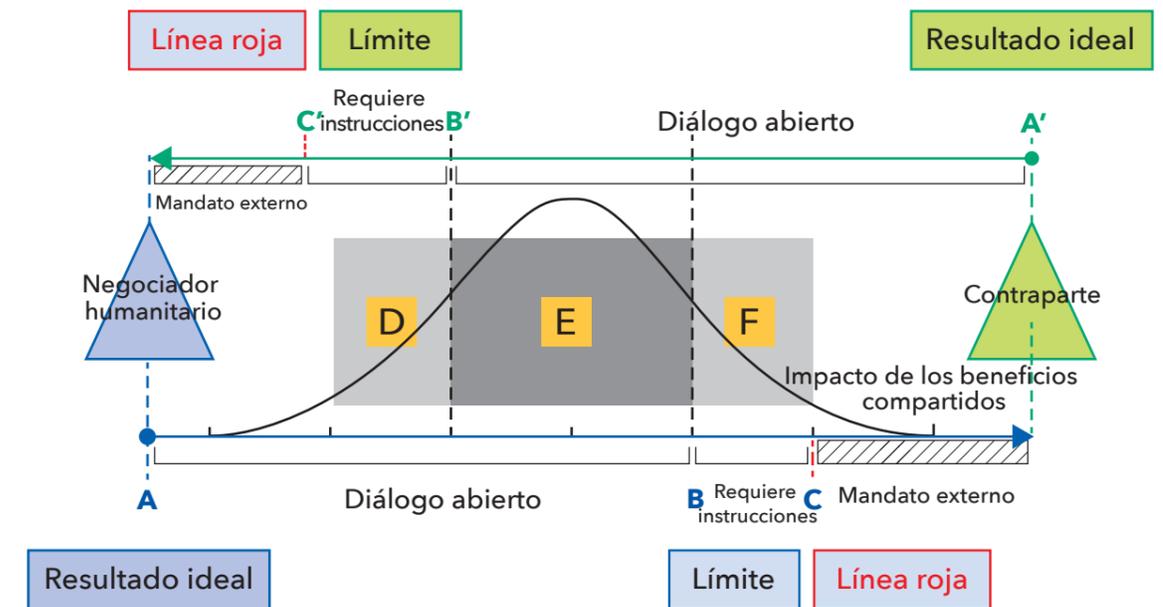
FUENTES DE RIESGOS	DESCRIPCIÓN Y GRADO DE LOS RIESGOS DE CADA POSICIÓN (BAJO, MEDIO, ALTO)
Principios humanitarios	1. 2. 3.
Riesgos de seguridad	1. 2. 3.
Normas jurídicas	1. 2. 3.
Estándares profesionales	1. 2. 3.
Riesgos para la reputación	1. 2. 3.

Etapa 4 : Identificar límites/líneas rojas propios



CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN DE LA POSICIÓN DE NEGOCIACIÓN
1: Nivel inicial de la negociación	
2: Resultado más prometedor	
3: Límite (buscando la revisión del mandante)	
Línea roja: Límite del mandato	

Etapa 5 : Identificar el espacio para un resultado óptimo para ambas partes



TIPOS DE NEGOCIACIÓN	DENTRO DE LOS LÍMITES (PARA CONSTRUIR) ÁREA E	POR DEBAJO DE LOS LÍMITES (EVITAR, SI ES POSIBLE) ÁREAS D Y F
Basada en valores/ político		
Táctica/Profesional		
Técnica		



Función y
tareas del
mandante del
negociador



Herramienta 15: Formular el mandato

Objetivo de la herramienta del CCHN:
Ayudar al mandante a elaborar el mandato del negociador en términos de objetivos estratégicos.

Instrucciones:

ETAPA

1

Estipular la ubicación, el objeto y el marco temporal del mandato del negociador a fin de encuadrar el mandato en espacio y tiempo. El mandato de negociación es una importante delegación de la autoridad de negociación y debe ser formulado adecuadamente en un diálogo con el negociador.

ETAPA

2

Designar a la persona encargada de la negociación, lo que conlleva que el mandante delega realmente en otra persona su autoridad para negociar.

ETAPA

3

Estipular las condiciones generales y específicas del mandato en los objetivos de la negociación, entendiendo que las condiciones específicas de la negociación,

incluidas las líneas rojas, probablemente permanecerán confidenciales entre el mandante y el negociador.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 319-331 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno.**

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: www.frontline-negotiations.org

Especificaciones de un mandato de negociación

(se formulará en un diálogo entre el mandante y el negociador)

ESPECIFICACIONES DEL MANDATO	DESCRIPCIÓN
Contexto	
Objeto	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
Plazo	
Contrapartes	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
Designación del negociador	
Línea para hacer denuncias	

Condiciones generales del mandato

(Se formulará en un diálogo entre el mandante y el negociador)

CONDICIONES DE LA MISIÓN DE SU ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS PARA UN CONTEXTO OPERACIONAL DETERMINADO	CONDICIONES GENERALES DEL MANDATO DEL NEGOCIADOR
(Base del iceberg: ¿QUIÉN es usted?) Visión:	(Base del iceberg: POR QUÉ usted está aquí) Sobre las necesidades de la población:	Las metas generales de la negociación en línea con la misión y los objetivos estratégicos. 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.
Valores clave:	Sobre el papel de su organización:	
Principales estándares profesionales y éticos:	Sobre sus métodos de trabajo:	

Condiciones específicas del mandato (confidencial)

(Se formulará en un diálogo entre el mandante y el negociador)

DESENCADENANTES FÁCTICOS Y NORMATIVOS DEL MANDATO	CONDICIONES ESPECÍFICAS DEL MANDATO DEL NEGOCIADOR
- Hechos pertinentes (cuestionados/ acordados): • • • •	1. 2. 3. 4.
- Normas pertinentes (convergentes/ divergentes): • • • •	5. 6.

Herramienta 16: Entablar una comunicación externa en torno al proceso de negociación

Objetivo de la herramienta del CCHN:

Proporcionar una plantilla para facilitar un debate entre el mandante, el equipo de apoyo y el negociador en torno a la distribución de responsabilidades en materia de comunicación institucional sobre la actividad.

Instrucciones:

ETAPA

1

Sobre la base del análisis del iceberg de su organización, **elaborar una descripción pública de las actividades de la organización** en el país y de la relevancia de su interacción con la contraparte. Esta declaración debe abordar lo siguiente:

- **¿POR QUÉ su organización espera actuar** en un contexto particular? ¿Cuáles son nuestros principios, motivos y valores internos? ¿Cuáles son las necesidades que justifican esta actividad?
- **¿CÓMO actúa su organización?** ¿Qué problemas tratamos de abordar en la actualidad? ¿Qué herramientas y métodos profesionales prevemos implementar? ¿Cuáles son las dificultades encontradas?
- **Como resultado, ¿CUÁL es su posición** en la negociación en particular? ¿Cuál es nuestra oferta de servicios? ¿Conforme a qué términos está preparada la organización para actuar como punto de partida de la negociación (es decir, el mejor contexto posible de un acuerdo)?

2

Distribuir las responsabilidades en términos de comunicación externa en torno al proceso de negociación entre los siguientes actores :

- El negociador de primera línea;
- El jefe de la oficina local;
- El personal directivo superior y el director del país;
- El Departamento de Comunicación de la sede central.

Las funciones de comunicación deben revisarse cuidadosamente y firmarse para asegurar un control interno adecuado de los mensajes de la organización. Como ya se ha mencionado, los mensajes procedentes de cualquier parte de la organización son parte inherente del proceso de negociación.

3

Considerar el grado variable de atención, así como la sensibilidad de la información desde el nivel local hasta las audiencias nacionales e internacionales (v. la plantilla adjunta).

PARA MÁS INFORMACIÓN :

Consulte las páginas 332-339 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno.**

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: **www.frontline-negotiations.org**

Elaborar una declaración pública sobre la situación, las actividades de su organización y la negociación

ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN	DESCRIPCIÓN
¿ QUIÉN es usted? ¿Qué valores definen a su organización como entidad humanitaria? ¿ POR QUÉ su organización quiere actuar en este contexto?	MISIÓN PRINCIPAL <ul style="list-style-type: none"> • • • • • • •
¿ CÓMO actúa su organización? ¿Cuáles son los métodos específicos?	CÓMO TRABAJA <ul style="list-style-type: none"> • • • • •
¿ QUÉ busca lograr su organización con esta negociación? ¿Cuál es su posición de partida? ¿Cómo quiere comunicar esa posición?	SOBRE EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • • • • • •

Herramienta 17: Identificar líneas rojas

Distribuir 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 (incluidos los familiares del personal afectado)				

Objetivo de la herramienta del CCHN:

Proporcionar una serie de herramientas para ayudar en el debate entre el mandante, el negociador y el equipo de negociación sobre los límites de su mandato sobre la base de las diversas fuentes de reglas, normas y políticas dentro de la organización humanitaria que son específicas según el contexto operacional.

Instrucciones:

ETAPA

1

Identificar las líneas rojas actuales establecidas por fuentes de 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.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

Consulte las páginas 342-378 del **Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno.**

Las copias de las plantillas en formato PDF están disponibles en: **www.frontline-negotiations.org**

Identificar las líneas rojas jurídicas de la negociación

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

Identificar las líneas rojas institucionales

FUENTES DE 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 LÍNEAS ROJAS	POLÍTICA INSTITUCIONAL	LÍNEAS ROJAS DEL MANDATO
Estándares profesionales del ámbito de la intervención		
Estándares profesionales de ayuda		
Estándares profesionales de negociación		

Identificar las líneas rojas morales y éticas

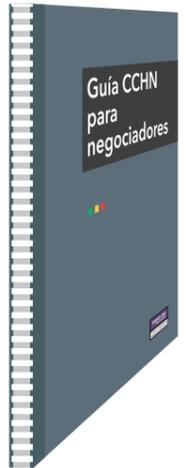
FUENTES DE LÍNEAS ROJAS	POLÍTICA INSTITUCIONAL	LÍNEAS ROJAS DEL MANDATO
Estándares éticos aplicables		
Riesgos para la reputación		

Aplicar las líneas rojas a la contraparte y a otras partes interesadas en la negociación

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



Guía práctica del CCHN sobre negociación humanitaria de primera línea

	<p>El Manual CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno 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 un guía paso a paso para planificar e implementar los procesos de negociación de manera estructurada y adaptada según el caso.</p> <p><i>La Guía práctica del CCHN sobre negociación humanitaria en el terreno está disponible en línea y puede descargarse gratuitamente. Puede adquirirse una versión impresa de tapa dura en www.frontline-negotiations.org.</i></p>
	<p>La Guía 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 CCHN</i> con orientación de fondo 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 de primera línea, el equipo de apoyo y los mandantes puedan usar 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 el Taller de negociación humanitaria del CCHN.</p> <p><i>El Manual del CCHN para negociadores puede descargarse gratuitamente en línea. Las copias impresas pueden adquirirse en www.frontline-negotiations.org.</i></p>
	<p>En Estudios de casos del CCHN, las herramientas de negociación del <i>Manual 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 casos están disponibles en línea para los miembros de la comunidad mundial de negociadores de primera línea del CCHN. La información de acceso se compartirá por separado.</i></p>

	<p>La Guía CCHN para facilitadores proporciona toda la información y las referencias necesarias para facilitar un taller de negociación humanitaria destinado a colegas. Acompaña a los facilitadores del CCHN mientras generan 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 de primera línea del CCHN. También, pueden adquirirse copias impresas en www.frontline-negotiations.org.</i></p>
	<p>El Cuaderno CCHN para negociadores está diseñado para tomar notas durante las reuniones e incluye hojas de datos clave relacionados con la negociación humanitaria y plantillas del <i>Manual CCHN</i>. Con el <i>Manual del CCHN para negociadores</i>, los usuarios tendrán las herramientas y los conceptos esenciales de negociación siempre a su alcance.</p> <p><i>El Manual 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 de la ayuda humanitaria puedan debatir los retos y dilemas de las negociaciones humanitarias y ponerse en contacto con colegas de todo el mundo. El foro contiene numerosas entrevistas con negociadores de primera línea, 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 de primera línea de CCHN. El acceso al foro está disponible en community.frontline-negotiations.org</i></p>

CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

- P. 6: Campaña de vacunación de MSF contra el sarampión, distrito de Am Timan). (MSF/Juan Haro)
- P. 7: Colaboradora del CICR escucha a un grupo de mujeres que huyeron de la violencia y fueron víctimas de violencia sexual. (CICR/Shirin Sultana)
- P. 40: Nazlat Isa, distrito de Tulkarem. Vehículo del CICR pasa por el puesto de control. (CICR/Virginie Louis)
- P. 41: Aden sitiada. (MSF/Guillaume Binet)
- P. 70: El Programa Mundial de Alimentos distribuye ayuda en Haití tras el huracán Matthew. (ONU/Alexis Masciarelli)
- P. 71: El ACNUR continúa prestando asistencia a personas internamente desplazadas en la zona rural de Alepo, en el sur de Siria. (ACNUR/Antwan Chnkjji)
- P. 87: Acceso a la asistencia de salud en las gobernaciones de Saada y Amran. (MSF/Agnes Varraine-Leca)

