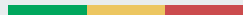


Negociar el acceso y la prestación de servicios de asistencia en un campamento de PID

Estudio de caso del CCHN

Noviembre de 2019

Preparado por Dariha Erketaeva



Descripción del caso

Alimentos sin Fronteras (ASF) planea distribuir asistencia alimentaria de manera urgente en un campamento de personas internamente desplazadas (PID) en el país A. Las autoridades del campamento piden que ASF contrate guardias locales para asistir con la distribución como jornaleros y que se les pague con raciones de comida.

ASF es una organización humanitaria internacional que presta asistencia alimentaria a las poblaciones afectadas por crisis en todo el mundo. ASF se desempeña en más de 70 países con la misión global de salvar vidas y devolver la dignidad humana a través de la asistencia alimentaria. La coordinadora humanitaria de las Naciones Unidas en el país A ha publicado un comunicado de prensa expresando su preocupación por la situación de más de 160.000 personas que tuvieron que desplazarse a causa de situaciones de violencia en las provincias del norte en los últimos meses.

Según su declaración, las poblaciones desplazadas se han asentado en varios campamentos cerca de la capital. Diariamente, llegan al campamento más personas. Según los activistas de la iglesia local, la mayoría de las últimas personas en llegar son niños y mujeres con necesidades alimentarias graves, que carecen de refugio y de acceso a agua potable. Además, las condiciones sanitarias y de higiene de los campamentos son muy deficientes. Los servicios de salud están limitados a clínicas móviles que ofrecen dos ONG de la salud. Según los contactos dentro de la población de personas internamente desplazadas (PID), esta se encuentra confinada y supervisada por guardias locales y deben solicitar un permiso a las autoridades para abandonar los campamentos.

El campamento principal se encuentra cerca del monumento al héroe nacional y alberga más de 90.000 personas desplazadas. Está administrado por autoridades locales que tienen contactos estrechos con una milicia armada que participa en las hostilidades en las provincias del norte como aliado del Gobierno. Según la ONG local, los guardias de seguridad del campamento son miembros de esta milicia armada y controlan a la población de PID. Esta milicia ha estado participando activamente en operaciones militares contra fuerzas opositoras, forzando a la población local a desplazarse fuera de la región.

ASF ofrece entregar raciones alimentarias de emergencia a las familias que han llegado recientemente. Las autoridades del campamento están dispuestas a aceptarla, pero exigen que ASF contrate a guardias locales para asistir en la distribución de las raciones de comida. Las autoridades del campamento sostienen que el trabajo de los guardias durante la distribución de la comida va más allá de sus funciones de seguridad y, por ende, necesitan un pago como otros jornaleros. Las autoridades del campamento no permiten que nadie más trabaje para ASF dentro del campamento.

También esperan que los guardias locales sean compensados con raciones de comida por su trabajo. Afirman que las familias de los guardias también tienen necesidades alimentarias, y el pago en efectivo, en general, es poco útil en la región, ya que el precio de la comida en mercados locales es muy alto. Las raciones de comida están convirtiéndose en la única forma de pago aceptable. El personal local de ASF se rehúsa a pagar en especie debido al riesgo de que los alimentos terminen vendiéndose a las PID que más lo necesitan; la respuesta del comandante del campamento es que muchas PID ya se encuentran vendiendo sus raciones en el mercado del campamento a cambio de tarjetas SIM para teléfonos móviles.

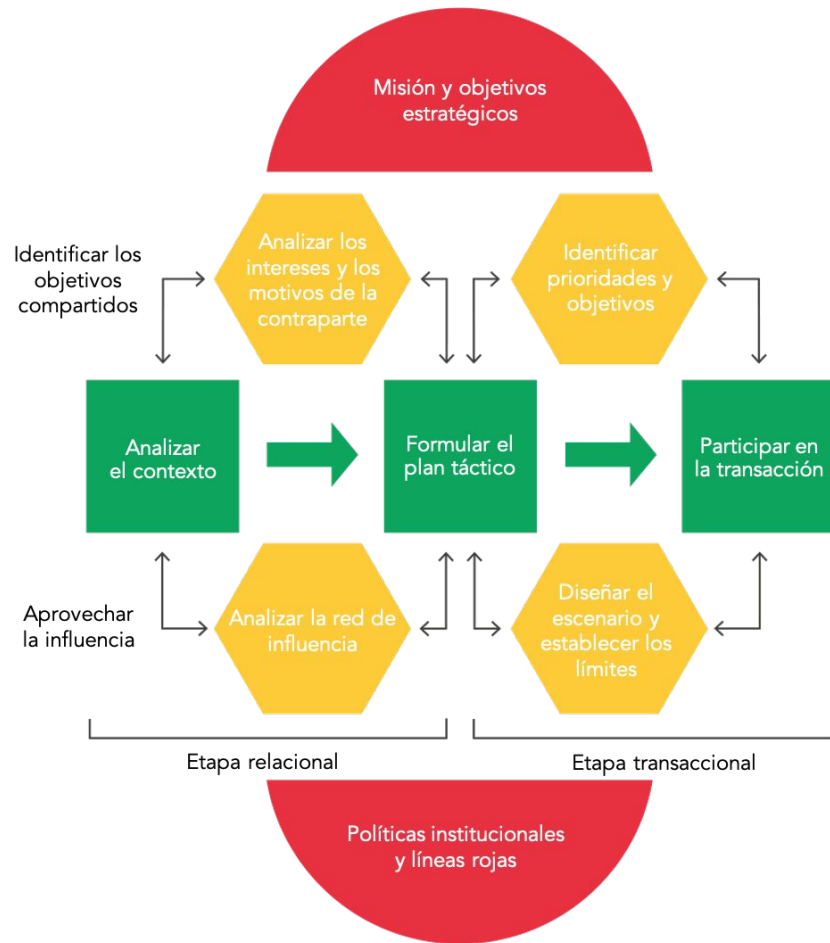
Como organización humanitaria, ASF tiene la determinación de prestar asistencia alimentaria de emergencia a la población de PID tan pronto como sea posible. De todos modos, las exigencias de las autoridades del campamento no son aceptables, ya que implicarían infringir los principios de ASF de neutralidad, imparcialidad e independencia.

ASF necesita elaborar su estrategia de negociación con las autoridades del campamento, y negociar su presencia y las condiciones de su operación en los campamentos de PID para obtener los mejores resultados posibles en lo que respecta a la distribución alimentaria y de los efectos negativos mínimos para ASF como organización y para la población de PID beneficiaria.

Comenzar a planificar la negociación

Planificar el proceso de negociación

Recorra el proceso de planificación de la negociación. Haga clic en el módulo que desea explorar en la matriz de Naivasha que figura a la derecha.





1 | El negociador/la negociadora sobre el terreno

Análisis de contexto

Herramienta 1: Recopilar información de calidad sobre el contexto

Herramienta 2: Establecer la isla de acuerdos



Herramienta 1: Recopilar información de calidad sobre el contexto



ELEMENTOS DE INFORMACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	CADENA DE CUSTODIA	CLARIDAD DE LA INFORMACIÓN	CORROBORACIÓN POR TERCEROS	TOTAL MÁX. 12 UNIDADES
Alto número de PID recién llegadas con necesidades alimentarias. El número de PID crece día a día.	3 (Comunicado de prensa de coordinadora humanitaria de las Naciones Unidas)	2 (Informe de las Naciones Unidas)	1 (Comunicado general sin detalles sobre cifras o gravedad de las necesidades)	1 (Elementos corroborados por activistas de la iglesia local)	7/12
Las autoridades del campamento exigen que ASF contrate guardias de seguridad locales para ayudar en la distribución de las raciones alimentarias. No permiten que nadie más trabaje en el campamento.	3 (Autoridades del campamento)	3 (Personal de ASF)	1 (sin implicaciones claras)	0	7/12
Las autoridades del campamento piden que ASF pague con raciones alimentarias por el trabajo que realizarían durante la distribución de alimentos.	3 (Autoridades del campamento)	3 (Personal de ASF)	1 (sin implicaciones claras)	0	7/12
Las PID están confinadas en el campamento y no se les permite salir sin autorización de las autoridades del campamento.	2 (Contactos entre las PID)	1 (sin cadena clara)	1 (sin detalles claros)	0	4/12
Los guardias locales son miembros de la milicia armada que participa activamente en hostilidades.	2 (ONG locales)	0 (sin cadena clara)	1 (relación poco clara entre guardias y milicia)	0	3/12
Algunas PID ya están vendiendo sus raciones alimentarias en el mercado del campamento (a cambio de, por ejemplo, conexión móvil).	2 (Comandante del campamento)	0 (sin cadena clara)	0 (sin detalles claros)	0	2/12



Notas

Al prepararse para la reunión con la contraparte, el negociador/la negociadora de Alimentos Sin Fronteras debe:

- buscar una mayor claridad para los elementos de información sólidos;
- pasar por alto los elementos de información débiles para aumentar su credibilidad general; y
- reconocer que la información disponible es limitada, pero enfatizar la confianza en los elementos sólidos.



1 | El negociador/la negociadora sobre el terreno

Análisis de contexto

Herramienta 1: Recopilar información de calidad sobre el contexto

Herramienta 2: Establecer la isla de acuerdos



Herramienta 2: Establecer la isla de acuerdos



	ISLA DE ACUERDOS			
HECHOS CUESTIONADOS	HECHOS ACORDADOS	NORMAS CONVERGENTES	NORMAS DIVERGENTES	
<i>Puntos que deben ser <u>aclarados</u> con pruebas fácticas</i>	<i>Puntos de acuerdo para <u>iniciar el diálogo</u></i>	<i>Puntos que deben ser subrayados como <u>valores convergentes</u></i>	<i>Puntos de divergencia sobre las normas que deben <u>negociarse</u></i>	
Los guardias locales tienen confinadas a las PID en el campamento. Mantienen un fuerte control sobre la población.	Hay una gran concentración de PID en campamentos cerca de la capital, y las cifras aumentan a diario.	Se debe brindar asistencia humanitaria a las PID.	Las autoridades del campamento deben garantizar un acceso sin obstáculos a la población de PID.	
Los guardias locales tienen una relación directa con la milicia armada.	La mayoría de las PID necesitan asistencia alimentaria.	Las personas más necesitadas deben recibir asistencia en primer lugar.	Las autoridades del campamento deben facilitar la movilización de las PID para que puedan obtener medios de subsistencia.	
Algunos guardias tienen familias con necesidades alimentarias.	ASF tiene que contratar jornaleros para la distribución de alimentos en el campamento de PID.	Los dirigentes de las PID deben participar del proceso de distribución.	Las autoridades del campamento deben permitir que ASF contrate trabajadores libremente y no limitarlo a contratar guardias locales, miembros de la milicia local.	
El pago en efectivo es casi imposible en la región y las raciones alimentarias se están convirtiendo en la única moneda aceptable.		ASF debe compensar a los jornaleros que ayudan en la distribución de alimentos.	ASF no debe usar las raciones alimentarias como medio de pago.	
Negociación basada en hechos: ampliar la comprensión de las partes sobre los hechos basándose en pruebas.		Negociación basada en normas: ampliar la comprensión de las partes sobre las normas basándose en un nuevo consenso sobre normas aplicables.		



Notas

En este caso, la mayoría de los hechos sobre la situación de las PID, como el número de PID, sus necesidades, la distribución de alimentos y la ubicación son incuestionables. Quizás sea necesario aclarar algunos hechos sobre el confinamiento de las PID, así como la conexión entre los guardias locales y la milicia armada, como parte del diálogo introductorio sobre el contexto.

También es posible que el eje de la negociación resida en temas normativos, como los principios de neutralidad e independencia que están en riesgo para ASF en ese contexto.



1 | El negociador/la negociadora sobre el terreno

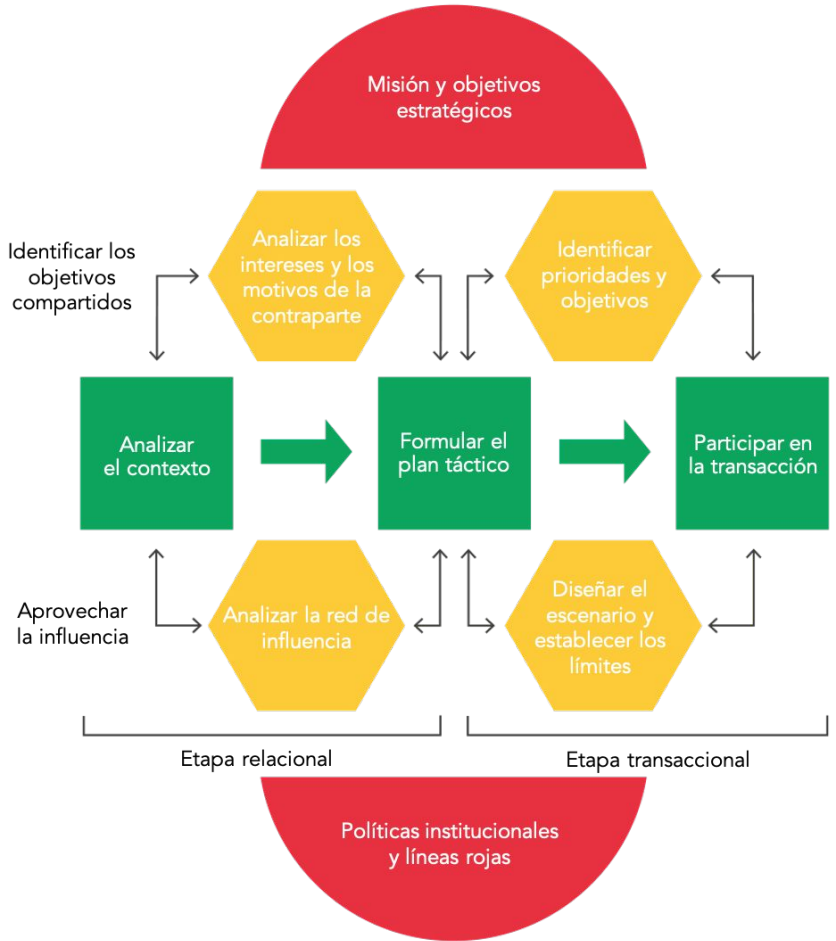
Análisis de contexto

Herramienta 1: Recopilar información de calidad sobre el contexto

Herramienta 2: Establecer la isla de acuerdos

Planificar el proceso de negociación

Recorra el proceso de planificación de la negociación. Haga clic en el módulo que desea explorar en la matriz de Naivasha que figura a la derecha.





1 | El negociador/la negociadora sobre el terreno

Plan táctico

Herramienta 3: Promover la legitimidad y generar confianza

Herramienta 4: Determinar la tipología de una negociación humanitaria

Herramienta 5: Trazar el procedimiento para una negociación basada en normas



Determinar los indicadores de confianza en una negociación con las autoridades del campamento de PID

FUENTE DE LEGITIMIDAD	INDICADORES DE CONFIANZA		
	CLARIDAD	ADAPTABILIDAD	PREDICTIBILIDAD
Negociador/a	ASF designa un negociador/una negociadora en el terreno para negociar con las autoridades del campamento. El negociador/la negociadora ya trabajó en el país A en una misión junto a ASF en 2016. Es miembro del personal de ASF con experiencia.	El negociador/la negociadora tiene experiencia negociando con distintas contrapartes, incluso con grupos armados en contextos de emergencia. Comprende que es necesario hacer concesiones para alcanzar acuerdos.	Tiene varios años de experiencia gestionando asistencia humanitaria. Es diplomático/a, pero persistente.
Organización	ASF es una de las organizaciones humanitarias más grandes con amplia experiencia en la respuesta a emergencias alimentarias. Desempeña sus actividades en más de 70 países.	ASF reconoce la naturaleza de emergencia de la situación del campamento de PID. Está lista para adaptar sus programas a la situación.	La organización se comunica regularmente con las autoridades de facto en cualquier contexto operacional para obtener luz verde para acceder a la población y prestar asistencia alimentaria.
Objetivos de la negociación: distribuir alimentos en el campamento con la mínima intervención de los guardias locales	- Existen necesidades alimentarias de emergencia entre la población de PID en el campamento. No recibieron asistencia alimentaria de ningún otro actor. - Los guardias locales son miembros de grupos armados y su participación en el proceso de distribución de alimentos debe limitarse tanto como sea posible.	ASF reconoce que las autoridades del campamento (y los guardias locales) están relacionados con grupos armados. Debido a la naturaleza de emergencia del objetivo, ASF está dispuesta a hacer concesiones que corran el menor riesgo posible y tengan repercusiones negativas mínimas para preservar la percepción y la misión de ASF.	ASF se rige por principios humanitarios y no hace concesiones cuando implican un riesgo para la seguridad y la protección tanto de su personal como de sus beneficiarios.



Herramienta 3: Promover la legitimidad y generar confianza (continuación)

Activos (+) / Pasivos (-)

1. Reputación y misión institucional

- + Misión de distribución de alimentos
- + Valores claros de protección de la vida
- + Actividades pasadas de ASF en el país
- + ASF es el único actor listo para prestar asistencia alimentaria de momento
- ASF busca mantener neutralidad e independencia respecto de las autoridades del campamento

1. Competencias sobre temas o contextos específicos

- + Trabajador/a experimentado/a de ASF
- + Tiene experiencia en actividades previas en el país
- + Tiene la capacidad de actuar en emergencias
- Las autoridades del campamento podrían no entender las especificidades de la distribución de alimentos

1. Características personales

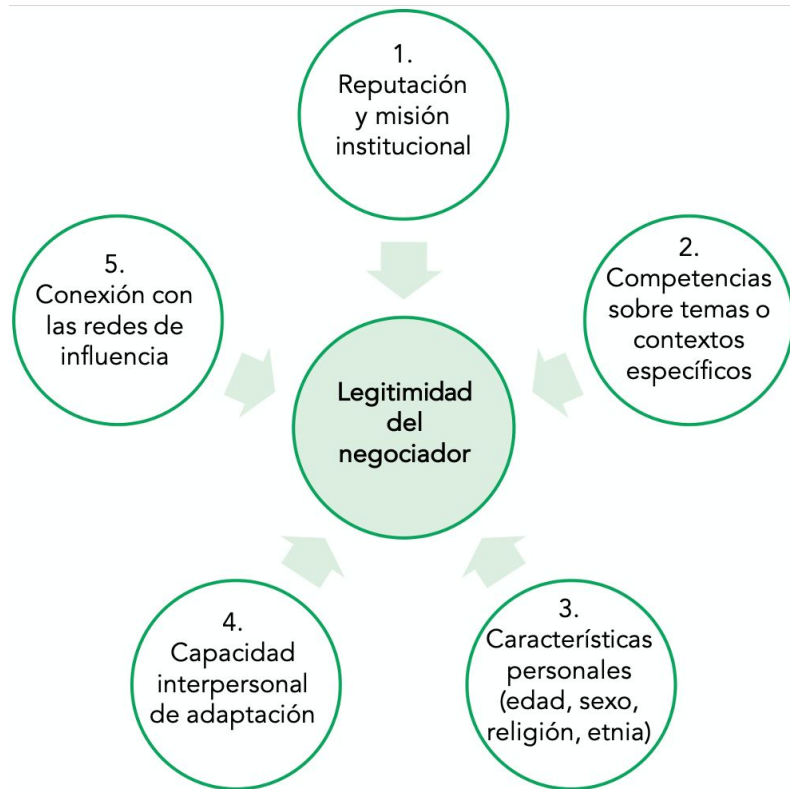
- + Se comporta con madurez
- + Comprende el contexto local y las dinámicas del conflicto
- No habla el idioma local
- Está comprometido/a con la causa de asistir a la población de PID

1. Capacidad interpersonal de adaptación

- + Escucha atentamente
- + Tiene experiencia en actividades previas en el país
- + Tiene excelentes habilidades de negociación

1. Conexión con las redes de influencia

- + Tiene amplias conexiones en el contexto operacional
- + Tiene la habilidad de construir relaciones productivas
- Tener muchos contactos puede resultar sospechoso debido a la violencia por la que atraviesa el país





Las características **más propicias (+)** para promover la legitimidad del jefe/la jefa de equipo (activos más importantes):

- + **Habilidades interpersonales:** El negociador/la negociadora en el terreno tiene excelentes habilidades de negociación. Tiene experiencia previa en el país; trabajó en una misión similar con ASF en 2016 desempeñando la misma función. Durante ese tiempo, logró una mayor comprensión del contexto y de las dinámicas del conflicto, por lo que es capaz de predecir y adaptarse a situaciones que podrían surgir.
- + **Misión institucional:** La organización ASF como único actor presente en el momento está lista para prestar asistencia alimentaria. Algunas partes interesadas conocen a la organización por sus actividades de distribución de alimentos a gran escala (en 2007 y entre 2015 y 2016). ASF se presenta como una organización humanitaria que no guarda relación con ninguna de las partes en el conflicto.
- + **Competencias:** El negociador/la negociadora es un/a trabajador/a humanitario/a con experiencia. Tiene conocimientos y experiencias dirigiendo distribuciones de alimentos en contextos de emergencia.

Las características **menos propicias (-)** para promover la legitimidad (pasivos más importantes):

- **Identidad institucional:** Si bien muchos aspectos institucionales de la misión pueden ser activos importantes, los principios de ASF de neutralidad e independencia son objeto de negociación dadas las divergencias de las normas de la organización y de las autoridades del campamento.
- **Características personales:** El negociador/la negociadora no habla el idioma local.
- **Red de conexiones:** ASF tiene una amplia red de contactos en el país. Aun así, debe ser cuidadoso y consciente de las dinámicas de poder locales antes de referirse a otros, en especial mientras el conflicto está en curso.



Medidas para mejorar la legitimidad del negociador/la negociadora:

- Si se suma un coordinador médico/una coordinadora médica al equipo de negociación, se reforzará la legitimidad del negociador/ la negociadora frente al jefe/la jefa del equipo de vacunación del Departamento de Salud. El coordinador médico/la coordinadora médica sumará su experiencia técnica en actividades de vacunación.
- La Ayuda Médica Internacional (AMI) debe ser tan diversa como sea posible, limitando todo lo posible la conexión con el antiguo poder colonial.



1 | El negociador/la negociadora sobre el terreno

Plan táctico

Herramienta 3: Promover la legitimidad y generar confianza

Herramienta 4: Determinar la tipología de una negociación humanitaria

Herramienta 5: Trazar el procedimiento para una negociación basada en normas



Herramienta 4: Determinar la tipología de una negociación humanitaria



	Eje principal de la negociación	Cuestiones en juego	Espacio común compartido	Tipo de enfoque	Nivel de riesgo
A	Político	ASF es una organización humanitaria internacional que presta asistencia alimentaria a las poblaciones necesitadas en contextos de crisis. Desempeña sus actividades sobre la base de los principios de humanidad, independencia, imparcialidad y neutralidad. En el contexto determinado, ASF es el único actor humanitario listo para brindar asistencia alimentaria en el campamento de PID en este momento. ASF ya ha trabajado en el país y tanto las partes interesadas como algunos sectores de la población ya conocen a la organización.	• La crisis alimentaria en el campamento de PID es alarmante. Se necesita urgentemente asistencia alimentaria para la población. • La situación empeorará si no se organiza asistencia de emergencia. • La reputación de las autoridades del campamento está en juego. • Es importante alcanzar acuerdos para poder comenzar con la distribución de alimentos. • ASF reconoce la autoridad de las autoridades del campamento.	Construir consensos sobre valores y objetivos específicos, por ejemplo: • reconocer que las autoridades del campamento son las autoridades <i>de facto</i> del campamento de PID. ASF reconoce las autoridades del campamento y tratará con ellas a pesar de su relación con el ejército; • buscar un acuerdo sobre la naturaleza de emergencia de la asistencia alimentaria.	ALTO



Herramienta 4: Determinar la tipología de una negociación humanitaria (continuación)



	Eje principal de la negociación	Cuestiones en juego	Espacio común compartido	Tipo de enfoque	Nivel de riesgo
B	Profesional	Como organización humanitaria, ASF no tiene ni busca ningún tipo de asociación con las partes en conflicto. La asistencia alimentaria está focalizada en la población. ASF lleva asistencia alimentaria y material logístico a los sitios donde opera. ASF tiene un equipo con base en la capital del distrito. Los jornaleros asisten en las actividades de distribución bajo la supervisión del personal de ASF. ASF consulta con las autoridades locales y los miembros de la comunidad sobre la organización de la distribución de alimentos. Sigue procedimientos operativos estándar (POE) que garantizan que se brinde asistencia a los beneficiarios objetivo.	• No existe otro actor que distribuya asistencia alimentaria a la población de PID en este momento (según se informa, algunas ONG todavía están movilizando recursos y les tomará tiempo prestar asistencia). • Se requiere evaluar y determinar cuáles son las familias con necesidades. • Es vital contar con un espacio seguro para los beneficiarios y con su confianza para asegurarse de que acepten la distribución alimentaria.	Encontrar un equilibrio entre los estándares y los procedimientos que deben seguirse para la organización de la distribución, por ejemplo, la potencial participación de los guardias locales en el proceso de distribución como observadores.	MEDIO



Herramienta 4: Determinar la tipología de una negociación humanitaria (continuación)



	Eje principal de la negociación	Cuestiones en juego	Espacio común compartido	Tipo de enfoque	Nivel de riesgo
C	Técnico	ASF realiza evaluaciones nutricionales para determinar las familias con necesidades. Luego distribuye la ración de alimentos basándose en criterios nutricionales (a quienes tienen necesidades alimentarias). La distribución de alimentos debe organizarse en un entorno seguro, tras haber comunicado los detalles (ubicación, hora y otros criterios) a la población de PID. ASF contrata jornaleros para tareas a corto plazo en la organización de la distribución de alimentos. La selección se basa en consultas con los dirigentes comunitarios. El criterio principal es la reputación positiva de las personas de la comunidad.	• La distribución de alimentos debe estar bien organizada. • La comunicación de los detalles sobre la distribución de alimentos debe ser clara. • ASF podría acordar que haya guardias locales observando la distribución. • ASF puede considerar distribuir raciones de comida a los guardias locales, preferentemente si tienen necesidades alimentarias. ASF podría considerar de manera excepcional brindar raciones de comida como forma de pago por el trabajo de los guardias como observadores.	Intercambiar información y conocimientos sobre la situación y los métodos propuestos.	BAJO



1 | El negociador/la negociadora sobre el terreno

Plan táctico

Herramienta 3: Promover la legitimidad y generar confianza

Herramienta 4: Determinar la tipología de una negociación humanitaria

Herramienta 5: Trazar el procedimiento para una negociación basada en normas

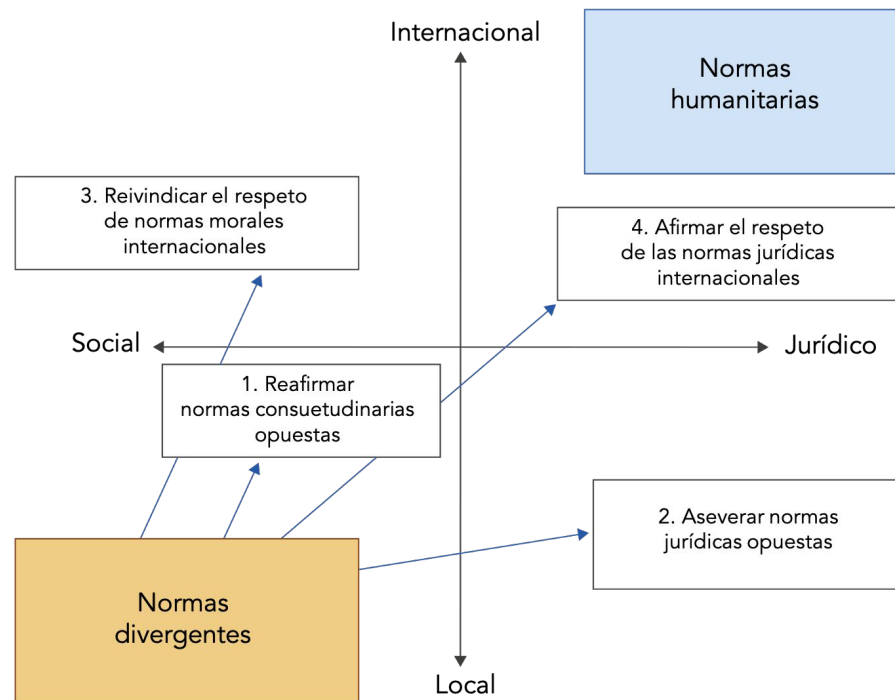


Herramienta 5: Trazar el procedimiento para una negociación basada en normas



Decisiones tácticas:

1. ¿Qué normas humanitarias se promueven actualmente?
2. ¿Cuáles son las características internacionales o locales, sociales o jurídicas de estas normas?
3. ¿Cuáles son las normas de la contraparte y cuál es su posición?
4. ¿Existen normas paralelas que favorezcan un cambio de enfoque normativo? ¿Cuál es la más favorable o accesible para la situación actual?



Continuar leyendo



Herramienta 5: trazar el camino para una negociación basada en normas (continuación)

Etapa 1: Realizar un mapeo de las normas existentes

- Verificar la existencia de una norma internacional
- Verificar la existencia de una violación de esta norma internacional
- Verificar la existencia de una norma alternativa
- Posicionar esas normas contrapuestas en un espacio común y establecer procedimientos de convergencia

Continuar leyendo





Etapa 2: Debatir las incongruencias, contradicciones y el carácter moral de las normas y valores

Al negociar con las autoridades del campamento, el negociador/la negociadora de ASF puede cuestionar la lógica de los valores y las normas locales mediante las herramientas clásicas de interpretación jurídica. Por ejemplo:

- a. **A fortiori** (reconocer la legitimidad o el valor de las normas existentes y aplicarlas al objetivo):

Costumbres locales: la confianza y la lealtad son fundamentales en las redes informales y las relaciones sociales.

- La población de PID es sensible ante la información que recibe, en particular, sobre la fuente de información. Como nosotros, la población es más propensa a creer en la información que proviene de miembros de la comunidad confiables que en la que proviene de los guardias locales.

Garantizar la fiabilidad en este caso es fundamental para lograr la aceptación de la distribución de alimentos por la población de PID.

Continuar leyendo



- a. **A contrario** (reconocer la legitimidad o el valor de las normas existentes pero que no sean aplicables al objetivo):

Valores locales: la distribución ordenada por parte de los guardias mejoraría la reputación de las autoridades del campamento.

- Podría suceder que los guardias impongan orden, pero como estrategia de disuasión. La población de PID puede temer a los guardias y podrían no acercarse a recibir alimentos por miedo. En consecuencia, las PID seguirían teniendo necesidades alimentarias y podrían recurrir a la violencia contra la administración del campamento. Esta situación pondría en duda las capacidades de las autoridades del campamento.

Las PID aceptarán y recibirán la asistencia alimentaria únicamente tras asegurarse de que el entorno de distribución sea seguro. Si en el proceso de distribución participan miembros de la comunidad aceptados por la población de PID, las PID estarán más predispuestas a participar. Esto puede tener un efecto positivo en la reputación de las autoridades del campamento.

Continuar leyendo



c. **A priori** (cuestionar la conexión lógica entre la crisis y la posición de la contraparte):

- Los guardias locales pertenecen a las fuerzas de seguridad. La población de PID percibe a los guardias como soldados que participaron en la violencia y que los privaron de un refugio y de medios de subsistencia. La población de PID los percibe como una amenaza. Por eso, los guardias no son adecuados para la tarea de distribuir alimentos a la población de PID.

Si se cuestiona este marco, el negociador/la negociadora podría cambiar la visión que tiene la contraparte sobre la situación a una percepción más lógica que emocional o política. Una vez que se haya cuestionado la lógica, el negociador/la negociadora de ASF puede presentar la lógica de otras normas mencionadas previamente como más sólidas, en lugar de presentarla como superior o legítima. Por ejemplo:

- Conforme a las normas humanitarias, la asistencia a las víctimas de violencia debe organizarse en espacios seguros. Es responsabilidad de los actores humanitarios generar condiciones que restauren la dignidad humana y promuevan la protección de la población.
- Fomentar la participación de los miembros de la comunidad de PID en la organización de la distribución alimentaria es una estrategia razonable en el contexto dado.
- Esta estrategia no debe politizarse, a riesgo de empeorar la situación, que ya constituye una emergencia.

Continuar leyendo



1 | El negociador/la negociadora sobre el terreno

Plan táctico

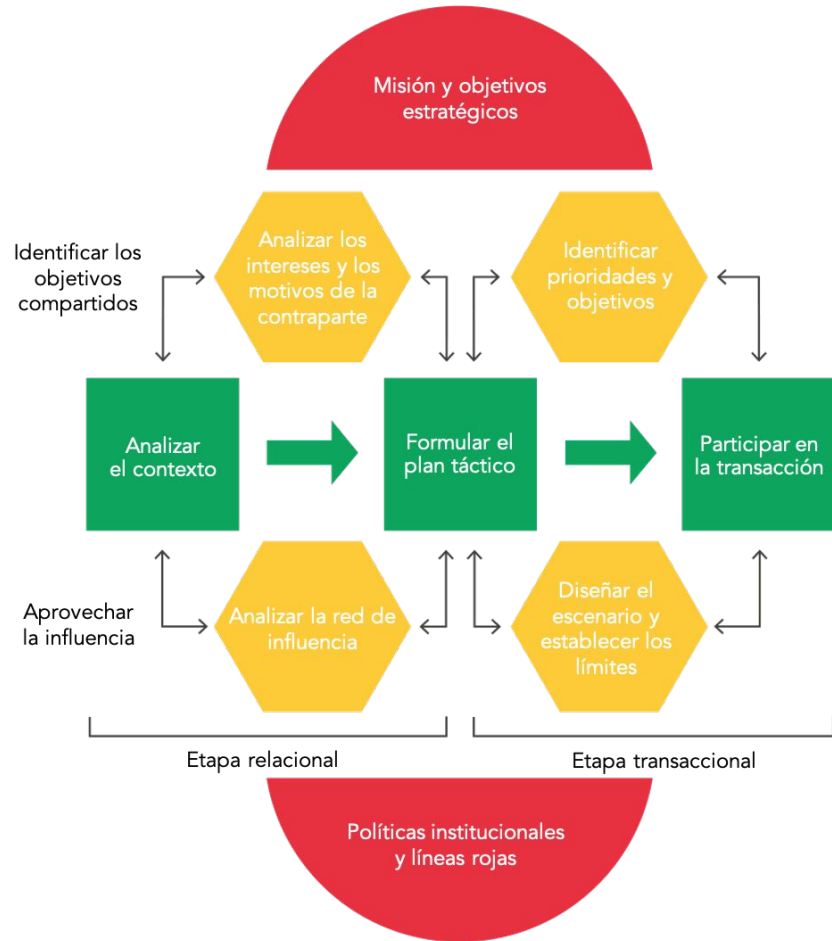
Herramienta 3: Promover la legitimidad y generar confianza

Herramienta 4: Determinar la tipología de una negociación humanitaria

Herramienta 5: Trazar el procedimiento para una negociación basada en normas

Planificar el proceso de negociación

Recorra el proceso de planificación de la negociación. Haga clic en el módulo que desea explorar en la matriz de Naivasha que figura a la derecha.





1 | El negociador/la negociadora sobre el terreno

Transacción

Herramienta 6: Crear un entorno propicio para una transacción

Herramienta 7: Aclarar las condiciones de la transacción

Herramienta 8: Abordar los elementos humanos de la transacción

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA PREPARAR, CONDUCIR E INFORMAR SOBRE UNA REUNIÓN DE TRANSACCIÓN

Preparación para la reunión

- ¿Comprendo lo que está en juego para todas las partes?
- ¿Quiénes son las personas que participarán en la reunión?
- ¿Cómo perciben a la población de PID y a su situación humanitaria?
- ¿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?

Condiciones del acuerdo propuestas

- ¿Cuáles son las condiciones del acuerdo propuestas en relación con la distribución de alimentos?
- ¿Cuáles son las opciones en cuanto a tiempo, ubicación y prioridad?
- ¿Cuáles son los puntos sin flexibilidad y las líneas rojas en torno a estas opciones?
- ¿Puedo elaborar un argumento en torno a los puntos flexibles vs. los no flexibles?
- ¿Puedo formular beneficios para las contrapartes?
- ¿Tengo preparado un plan de acción?

Estructura de poder de las contrapartes

- ¿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 por poderes externos a la reunión?
- ¿Tendrá efectos para las relaciones de poder el hecho de negociar sobre un tema en particular? Si es así, ¿cómo?



LISTA DE VERIFICACIÓN PARA PREPARAR, CONDUCIR E INFORMAR SOBRE UNA REUNIÓN DE TRANSACCIÓN

En la reunión	• ¿Quién está en la sala de reunión? • ¿Quién está hablando? • ¿Quiénes toman decisiones? • ¿Quiénes desvían los temas?
Lista de los puntos de las contrapartes	• ¿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	• ¿Podemos describir nuestros objetivos institucionales como objetivos comunes compartidos? • ¿Podemos integrar esta convergencia de normas, hechos u objetivos en nuestra posición? • ¿Fuimos capaces de plantear opciones para debatir cuando nos enfrentamos a la resistencia en las condiciones propuestas para el intercambio?
Acuerdo sobre las próximas etapas	• ¿Podemos presentar próximas etapas claras para avanzar? • ¿Cuáles son los resultados acordados de la reunión?



1 | El negociador/la negociadora sobre el terreno

Transacción

Herramienta 6: Crear un entorno propicio para una transacción

Herramienta 7: Aclarar las condiciones de la transacción

Herramienta 8: Abordar los elementos humanos de la transacción



Establecer a las autoridades del campamento como la contraparte con quien deben aclararse los siguientes detalles.

CRITERIOS	CONDICIONES PROPUESTAS
1. Expresar claramente los compromisos asumidos por las partes	Las condiciones propuestas de Alimentos Sin Fronteras deben incluir lo siguiente: ● plan de acción de ASF en el campamento de PID y marco temporal ● cantidad esperada de beneficiarios ● detalles sobre las raciones de alimentos (p. ej., la composición, el uso) ● detalle sobre cómo están compuestos los equipos de AFS en el campamento de PID, incluso de los jornaleros que se contratarán (perfiles, funciones) ● integración de las familias de los guardias en el esquema de distribución en caso de que tengan necesidades alimentarias (sujeto a evaluación) A cambio de lo siguiente: Compromiso de las autoridades de: ● autorizar las actividades de ASF en el campamento de PID ● estar de acuerdo con la estrategia de ASF de contratar jornaleros ● estar de acuerdo con la propuesta de ASF de incluir las familias de los guardias locales a la lista de beneficiarios ● garantizar que no habrá interferencia por parte de los grupos armados en las actividades de ASF (los guardias locales solo controlarán el proceso de distribución de comida)



CRITERIOS	CONDICIONES PROPUESTAS	
2. Definir las funciones y las tareas de las partes 3. Reconocer su conexión según lo requerido por las circunstancias	Las partes del acuerdo <i>coordinan</i> sus interacciones en función de las circunstancias.	
	ASF realizará lo siguiente: 1. Presentará información y un plan de trabajo a las autoridades del campamento. 3. Organizará el despliegue de un equipo y de recursos de ASF en el campamento de PID. 5. Organizará una oficina de ASF, contratará jornaleros locales y planeará actividades. Mantendrá a las autoridades del campamento informadas. Evaluará las necesidades alimentarias de las familias de los guardias. 7. Implementará las actividades planificadas según lo estándares y procedimientos de ASF. Mantendrá a las autoridades del campamento informadas sobre los resultados de sus actividades.	La contraparte realizará lo siguiente: 2. Las autoridades del campamento supervisarán y autorizarán las actividades de ASF en el campamento de PID. 4. Informará a las partes interesadas, incluidos los guardias locales, sobre el acuerdo con ASF. 6. Facilitará el inicio de las operaciones de ASF a través de las autorizaciones pertinentes. 8. Se asegurará de que los guardias locales sigan de cerca el proceso de distribución de alimentos, mantendrán contacto con el personal pertinente de ASF y no interferirá con las actividades de ASF.



CRITERIOS	CONDICIONES PROPUESTAS
4. Establecer un proceso para gestionar una potencial divergencia	Las partes acuerdan lo siguiente: ● ASF implementará sus actividades según el plan de trabajo autorizado por las autoridades del campamento. ● ASF y las autoridades tendrán una comunicación directa sobre las actividades de distribución de alimento. ● ASF respetará y seguirá las leyes del país A.



CRITERIOS	CONDICIONES PROPUESTAS
5. Reconocer las relaciones de poder en el terreno y el grado variable de responsabilidad durante la implementación	Las autoridades del campamento acuerdan lo siguiente: • Autorizar la distribución alimentaria de emergencia por parte de ASF en el campamento de PID. • Informar a las partes interesadas, incluidos los guardias locales, sobre el acuerdo con ASF. • Asegurarse de que los grupos armados no interfieran con las actividades de ASF. Los guardias locales podrán efectuar un seguimiento del proceso de distribución de alimentos y tener contacto directo con el referente de ASF. ASF acuerda lo siguiente: • Garantizar la distribución de alimentos a la población de PID tan pronto como sea posible. • Incluir a las familias de los guardias locales en la lista de beneficiarios, ya que los guardias estarán siguiendo el proceso de distribución. • Colaborar con las autoridades del campamento para tenerlos informados de las actividades de ASF.



1 | El negociador/la negociadora sobre el terreno

Transacción

Herramienta 6: Crear un entorno propicio para una transacción

Herramienta 7: Aclarar las condiciones de la transacción

Herramienta 8: Abordar los elementos humanos de la transacción



Herramienta 8: Abordar los elementos humanos de la transacción

Etapapa 1: Hacer una pausa en la conversación y reconocer la emoción sin por ello involucrarse emocionalmente

Cuando las negociaciones se desvían del tema, es importante recuperar cierto grado de control en la conversación. En efecto, la intensificación de una conversación obedece a la intención de la contraparte de utilizar la tensión emocional como herramienta para enmarcar el intercambio, con la expectativa de obtener, a cambio, una respuesta propasada del negociador/la negociadora. Al hacer una pausa en la conversación (de hasta siete segundos, según la cultura), la parte más débil o agredida tiene la oportunidad de neutralizar fácilmente un proceso de aumento de tensiones, utilizándolo como método, y comenzar a abordar la emoción.

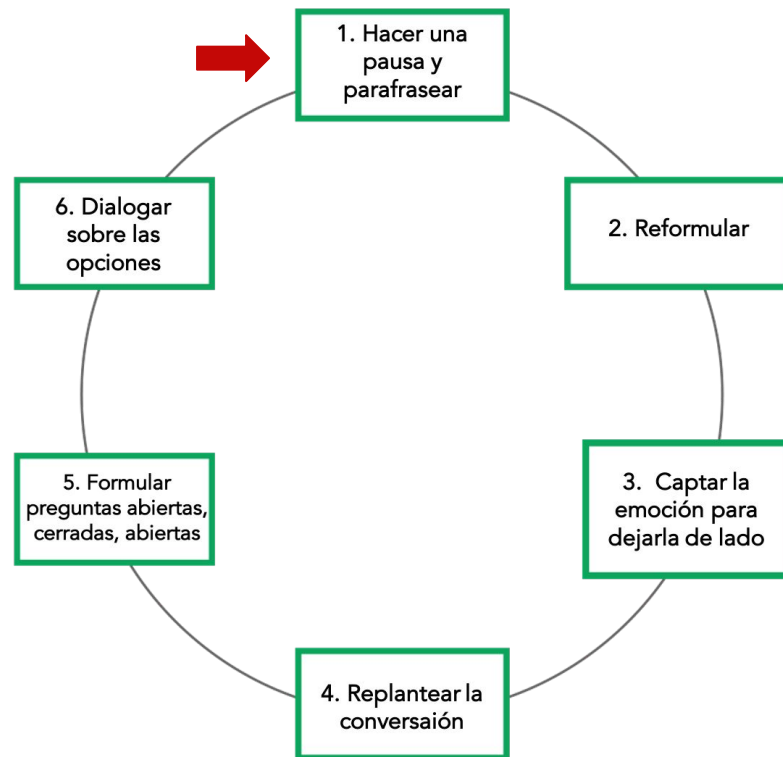
Por ejemplo, si las autoridades del campamento muestran una actitud agresiva, insistiendo en que los guardias locales deberían estar a cargo de administrar la distribución de la comida y ser compensarlos por ASF, el negociador/la negociadora de ASF podría decir lo siguiente:

- *"Escucho lo que me está diciendo..."*
- *"Comprendo su preocupación por la política gubernamental/comunal..."*

en vistas de reducir las tensiones al reconocer la emoción sin por ello involucrarse en ella.



Protocolo de distensión



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



Herramienta 8: Abordar los elementos humanos de la transacción (continuación)

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, llevar a la contraparte a un espacio de diálogo y, en última instancia, a un proceso de distensión.

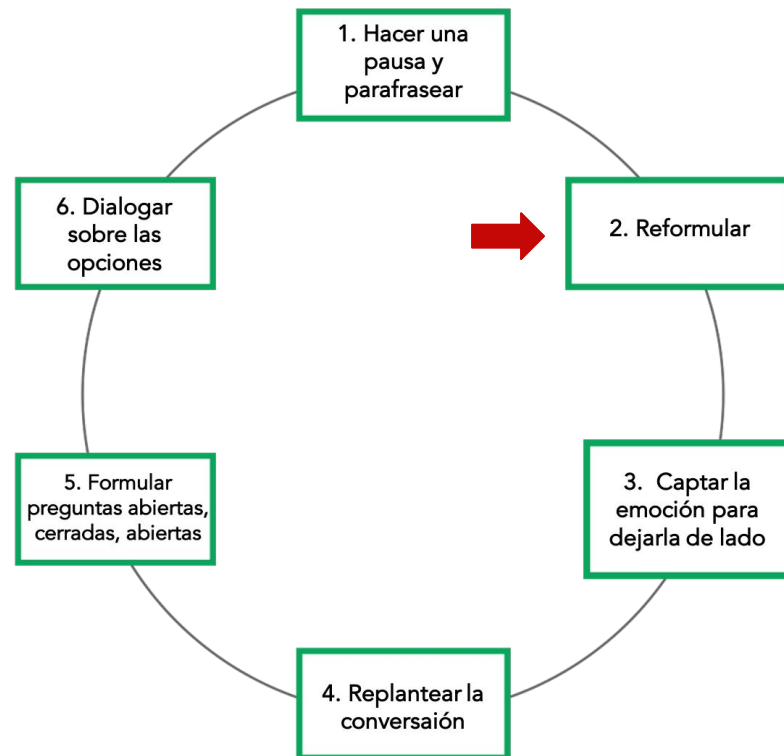
El negociador/la negociadora de ASF podría expresarlo de la siguiente manera:

- *"Hay mucha presión por involucrar a los guardias locales en el proceso. ¿Estoy en lo cierto?"*
- *"Las necesidades alimentarias no se limitan al campamento. Puede ser frustrante trabajar con organizaciones humanitarias cuyo cometido es atender a las personas refugiadas o internamente desplazadas. ¿Estoy en lo cierto?"*

a fin de reemplazar la táctica de escalada de tensión con una táctica de connivencia, que apunta a definir un espacio de acuerdo sobre algunos aspectos fácticos.



Protocolo de distensión



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



Herramienta 8: Abordar los elementos humanos de la transacción (continuación)

Etapa 3: Captar la emoción para dejarla de lado

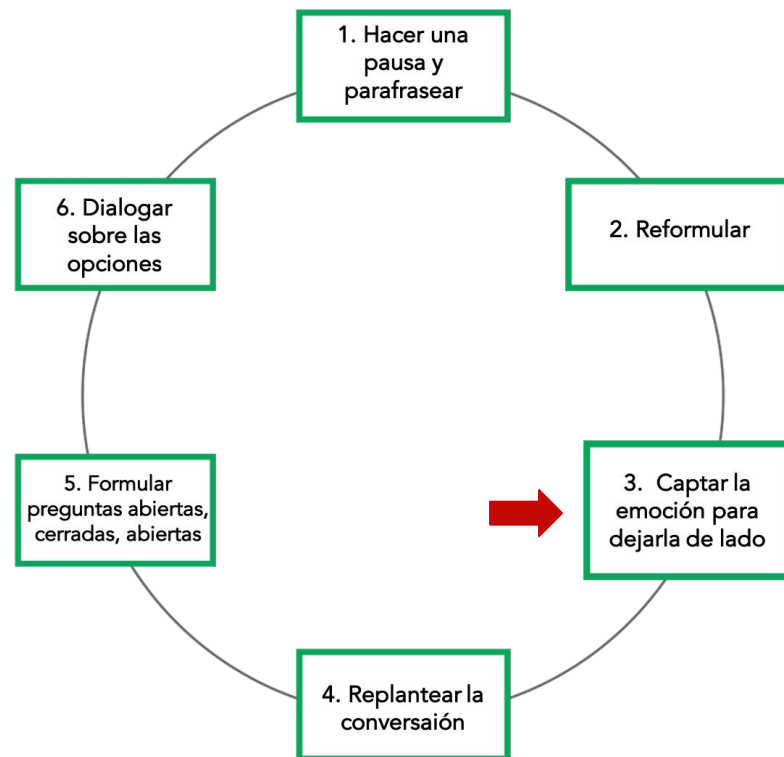
La siguiente etapa consiste en dejar de lado la emoción y abrir una alternativa para un nuevo diálogo y una posible colaboración.

El negociador/la negociadora de ASF podría decir lo siguiente:

- *"Me doy cuenta de que usted duda de la capacidad de ASF de gestionar el proceso. Si vamos a trabajar en conjunto, necesitamos atender el problema con calma. ¿Está usted de acuerdo?"*



Protocolo de distensión



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



Herramienta 8: Abordar los elementos humanos de la transacción (continuación)

Etapa 4: Replantear la conversación

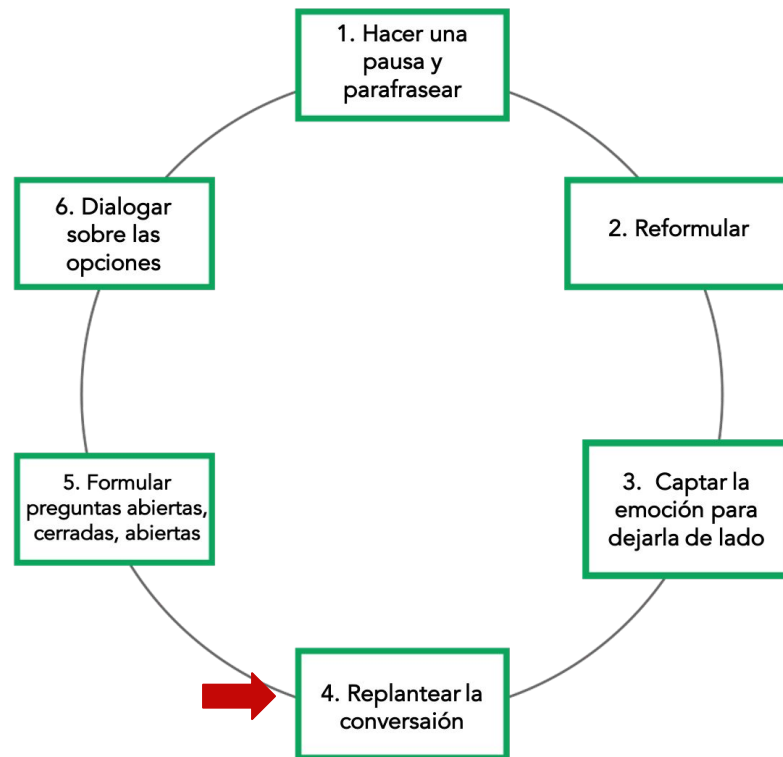
La siguiente etapa consiste en replantear la conversación sin la emoción, ofreciendo a la contraparte la oportunidad de expresar sus preocupaciones de manera pragmática.

El negociador/la negociadora de ASF podría decir lo siguiente:

- "Nuestro equipo tiene experiencia en la organización de distribución de alimentos en contextos similares. ASF tiene orientaciones paso a paso y procedimientos para planificar e implementar la distribución de alimentos. Por ejemplo, uno de los pasos es una comunicación clara con la población de PID sobre la hora, el lugar y los criterios para determinar los beneficiarios. Esto se comunica todos los días durante tres días antes de comenzar con la distribución."
- "¿Cómo podemos colaborar para asegurarnos de que no haya necesidades alimentarias agudas dentro de la población de PID? Estamos aquí para atender las necesidades de emergencia de la población. ¿Cómo podemos atender estas necesidades **JUNTOS**? ¿Podemos encontrar formas de abordar juntos algunos de los temas que planteamos?"



Protocolo de distensión



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



Herramienta 8: Abordar los elementos humanos de la transacción (continuación)

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

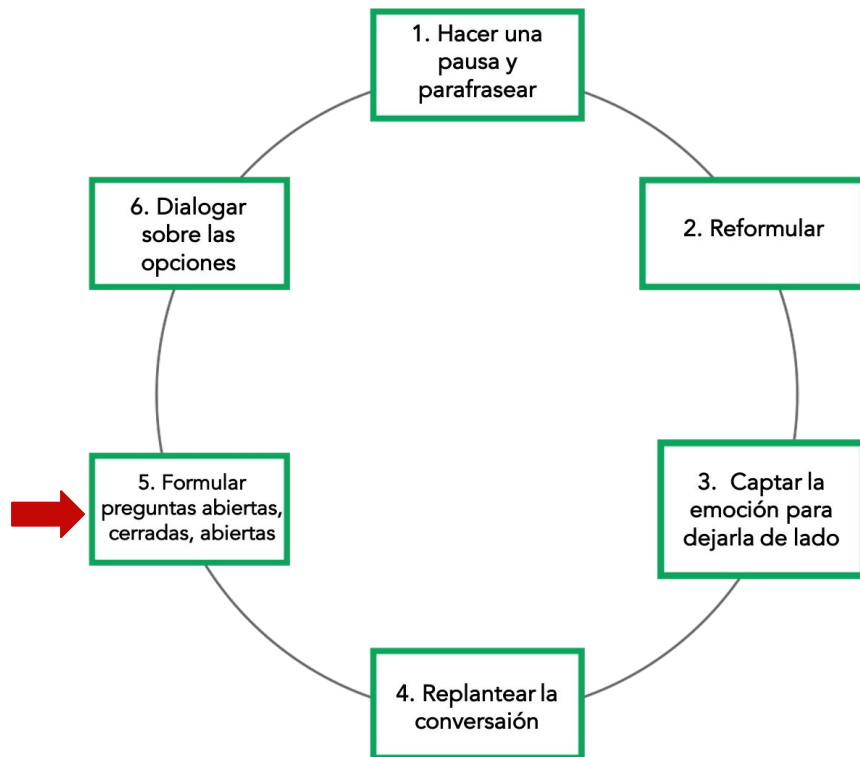
La próxima etapa consiste en dejar que la contraparte identifique opciones como una serie de posibilidades para reiniciar la conversación a través de una secuencia de preguntas abiertas/cerradas/abiertas. Las respuestas a esas preguntas no son todavía opciones que se deban negociar, sino, más bien, opciones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

El negociador/la negociadora de ASF puede hacer preguntas como las siguientes:

- **Pregunta abierta:** ¿Cómo podemos llegar a un acuerdo sobre la organización de la distribución de alimentos en el campamento principal?
Respuesta: "Sugiero las opciones A, B, C..."
- **Pregunta cerrada:** "¿Eso es todo? ¿Tiene alguna otra opción o expectativa?"
Respuesta: No
- **Pregunta abierta:** "¿Cómo recomendaría usted proceder?"



Protocolo de distensión



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



Herramienta 8: Abordar los elementos humanos de la transacción (continuación)

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

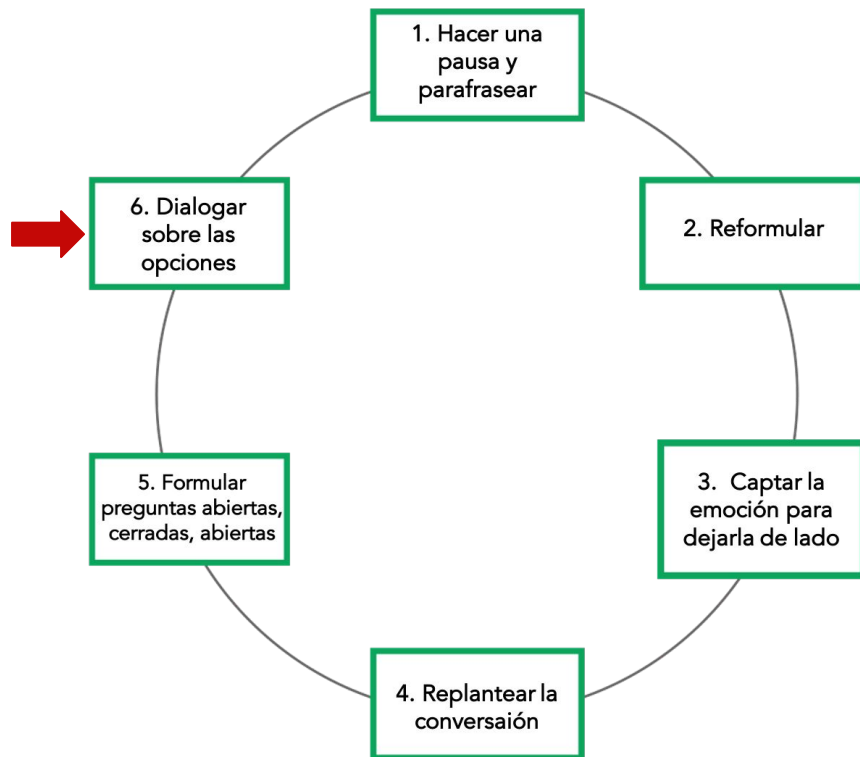
Como etapa final del proceso de distensión, pueden reajustarse las condiciones del diálogo en torno a los aspectos más favorables de las opciones propuestas, de manera que el diálogo pueda iniciarse sobre una base nueva, no emocional.

Eligiendo de la lista de opciones de la etapa 5, el negociador/la negociadora de ASF podría sugerir:

- *"Podemos proseguir y hablar sobre la organización de la distribución de alimentos en el campamento, como el marco temporal, la cantidad de beneficiarios, los sitios de distribución, las funciones de los jornaleros..."*



Protocolo de distensión



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



1 | El negociador/la negociadora sobre el terreno

Transacción

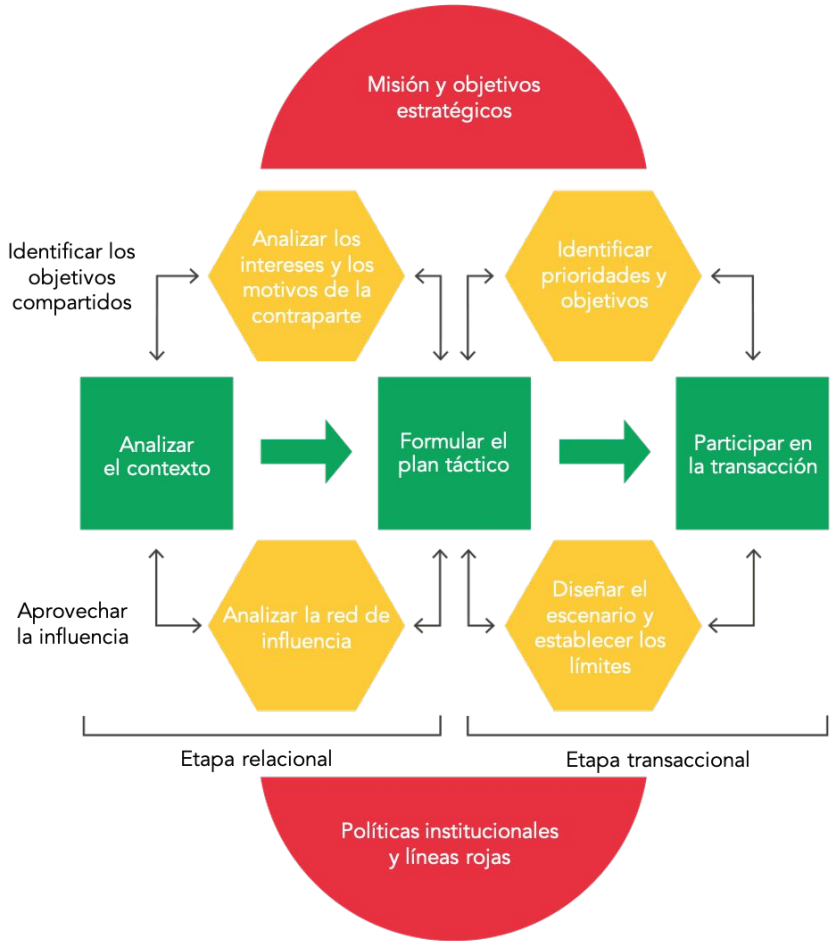
Herramienta 6: Crear un entorno propicio para una transacción

Herramienta 7: Aclarar las condiciones de la transacción

Herramienta 8: Abordar los elementos humanos de la transacción

Planificar el proceso de negociación

Recorra el proceso de planificación de la negociación. Haga clic en el módulo que desea explorar en la matriz de Naivasha que figura a la derecha.

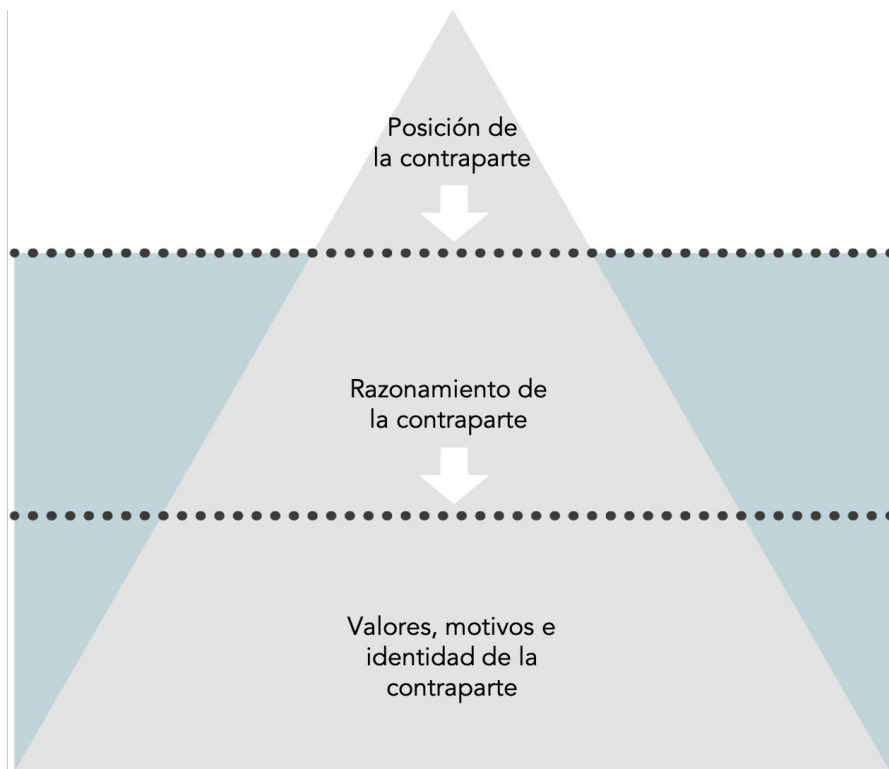


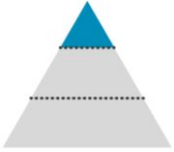


2 | Equipo de apoyo del negociador/la negociadora

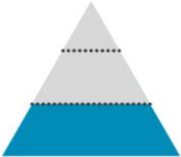
Análisis de intereses y motivos

Herramienta 9: Analizar la posición de la contraparte



PREGUNTAS	POSIBLES PROBLEMAS: AUTORIDADES DEL CAMPAMENTO
¿QUÉ quiere la contraparte? ¿Cuáles son las posiciones explícitas e implícitas? 	POSICIONES ● Explícita: Las autoridades quieren asegurarse el mayor nivel de control sobre la presencia y las operaciones de ASF en el campamento. ● Explícita: ASF debería dejar a los guardias del campamento distribuir los alimentos. ● Explícita: Se debería pagar a los guardias del campamento con raciones de comida (en lugar de dinero) por el trabajo de distribución que harán. ● Implícita: Las autoridades del campamento colaborarán con ASF.



PREGUNTAS	POSIBLES PROBLEMAS: AUTORIDADES DEL CAMPAMENTO	PREGUNTAS	POSIBLES PROBLEMAS: AUTORIDADES DEL CAMPAMENTO
¿CÓMO llegó a esa posición la contraparte? ¿CÓMO planea proceder la contraparte? 	RAZONAMIENTO TÁCTICO • Las autoridades del campamento desean asegurar dividendos para los guardias (miembros de la milicia armada). • Buscan mejorar la imagen de los guardias y de las autoridades del campamento a partir de la "distribución de asistencia" a la población de PID. • Ejercer poder y autoridad controlando el campamento en todos los aspectos. • Problemas de seguridad. • Las autoridades del campamento buscan oportunidades de distribución por parte de actores externos. • La voluntad de llegar a un acuerdo depende de la disponibilidad de opciones que sirvan a los intereses de las autoridades del campamento.	¿POR QUÉ toma esa posición la contraparte? ¿Cuáles son sus motivos y valores internos? 	VALORES Y MOTIVOS En este contexto, existen muchos valores y motivos internos en juego: • lealtad de los guardias, miembros de la milicia armada, a las autoridades del campamento (militares); • legitimación de la autoridad sobre la población de PID; • reconocimiento de su poder y autoridad por parte de actores externos.



← Regresar a la matriz de Naivasha



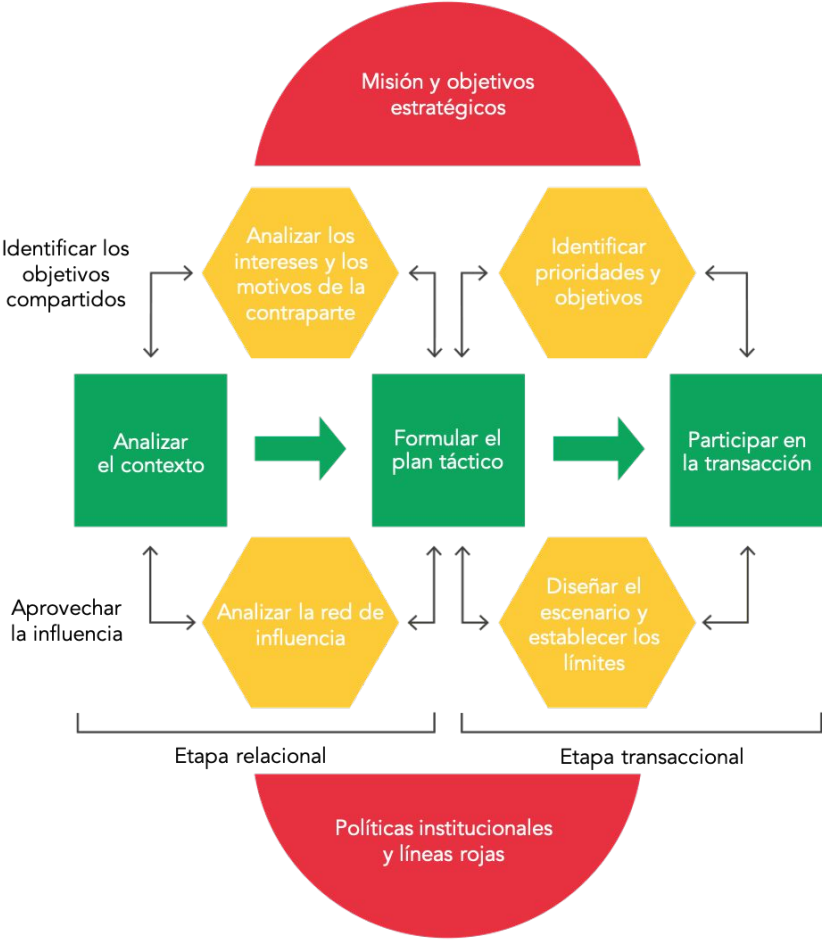
2 | Equipo de apoyo del negociador/la negociadora

Análisis de intereses y motivos

Herramienta 9: Analizar la posición de la contraparte

Planificar el proceso de negociación

Recorra el proceso de planificación de la negociación. Haga clic en el módulo que desea explorar en la matriz de Naivasha que figura a la derecha.



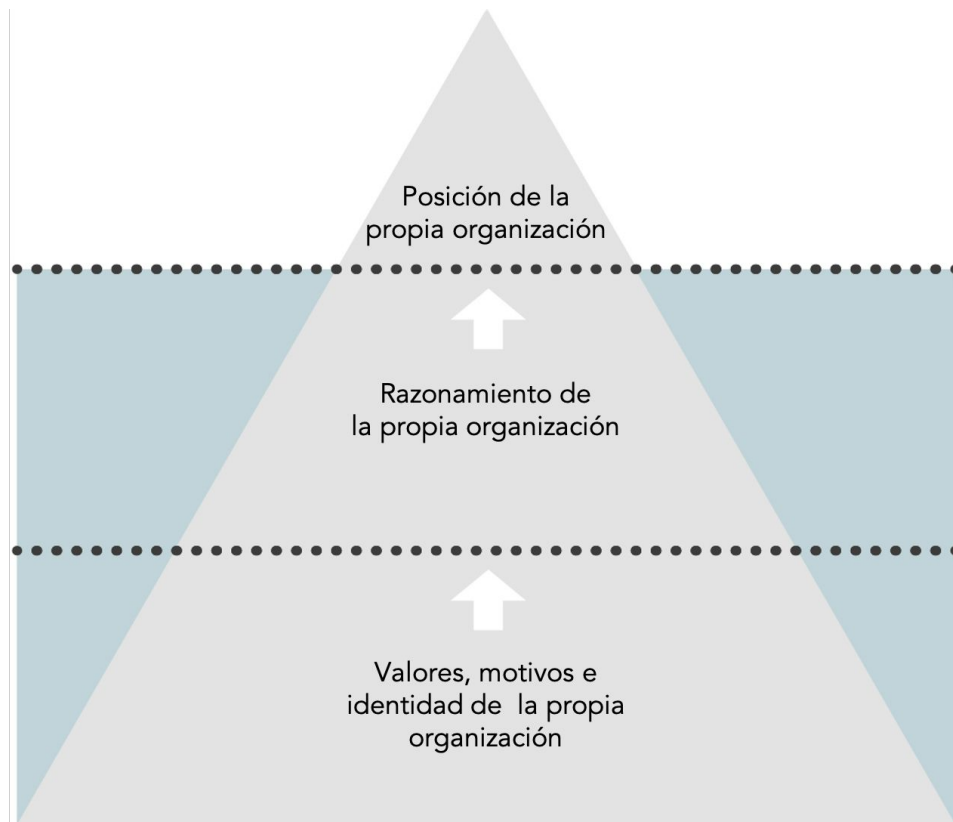


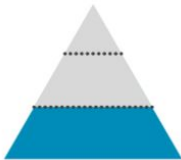
2 | Equipo de apoyo del negociador/la negociadora

Determinar prioridades y objetivos propios

Herramienta 10: Identificar prioridades y objetivos propios

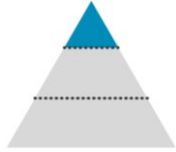
Herramienta 11: Explorar el espacio común compartido



PREGUNTAS	POSIBLES PROBLEMAS
¿QUIÉN es su organización? ¿Qué valores la definen como una organización humanitaria? ¿POR QUÉ quiere actuar en este contexto? 	VALORES Y MOTIVOS La misión y la identidad de ASF se centra en diversos elementos: • ASF es una organización humanitaria internacional. Desempeña sus actividades sobre la base de los principios de independencia, imparcialidad y neutralidad. • Presta asistencia alimentaria a las poblaciones necesitadas en emergencias, incluso en contextos afectados por conflictos. • Aspira a contribuir a la reconciliación y sostenibilidad de la seguridad alimentaria en contextos de conflictos.



PREGUNTAS	POSIBLES PROBLEMAS
¿CÓMO tiene previsto actuar su organización? ¿Cuáles son los métodos específicos? 	RAZONAMIENTO TÁCTICO • ASF sigue estándares y protocolos reconocidos profesionalmente para prestar asistencia. • No toma partido ni se alinea con ninguna de las partes en conflicto. • Sigue procedimientos operativos estándar que garantizan que se brinde asistencia a los beneficiarios objetivo. • ASF contrata a jornaleros de la comunidad en la distribución de asistencia y les paga por su trabajo. • ASF contrata a miembros de la comunidad para la organización de distribución de alimentos y así garantizar la legitimidad y transparencia de sus programas.

PREGUNTAS	POSIBLES PROBLEMAS
¿QUÉ busca su organización de esta negociación? ¿En qué condiciones desea actuar? 	POSICIONES • ASF busca un acceso completo a la población de PID afectada en el campamento. • ASF quiere prestar asistencia alimentaria tan pronto como sea posible. • ASF no acepta la presencia o el control de los militares durante la distribución de alimentos. • Todas las raciones se distribuyen a la población de PID afectada, según sus necesidades alimentarias. • ASF pueden contratar y pagar en efectivo a los jornaleros de su elección para asistir con las actividades de ASF en el campamento de PID.



2 | Equipo de apoyo del negociador/la negociadora

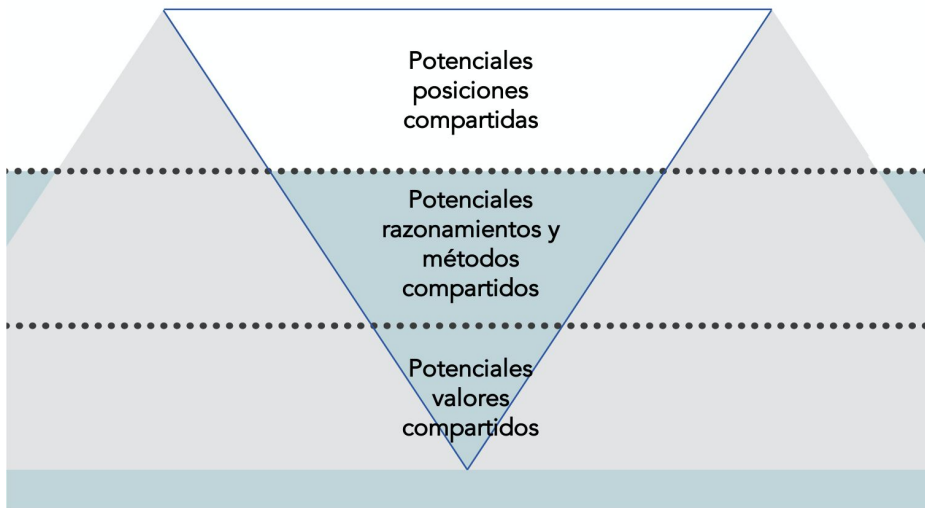
Identificar prioridades y objetivos propios

Herramienta 10: Identificar prioridades y objetivos propios

Herramienta 11: Explorar el espacio común compartido

Espacio común compartido de la negociación
 (zona para encontrar potenciales acuerdos)

Buscar en esta zona:



1. Presentar y expresar valores, métodos y posiciones fundamentales de su organismo

Principios y valores	Expresado en un vocabulario compartido y adaptado al contexto
HUMANIDAD	Salvar vidas y preservar la dignidad de las personas en situaciones de crisis a través de asistencia alimentaria de emergencia
IMPARCIALIDAD	Considerar en primer lugar las necesidades de las personas más afectadas
NEUTRALIDAD	Abstenerse de tomar partido en los conflictos
INDEPENDENCIA	Actuar sin la interferencia de otros actores y partes interesadas



1. Presentar y expresar valores, métodos y posiciones fundamentales de su organismo (continuación)

Razonamiento táctico	Expresado en un vocabulario compartido y adaptado al contexto
Asistencia de emergencia	ASF asiste a poblaciones en crisis para atender necesidades alimentarias de emergencia.
Basado en pruebas	La distribución de raciones de comida se realiza sobre la base de una evaluación e identificación de las familias que requieren asistencia alimentaria.
No hacer daño	ASF busca que la distribución de alimentos sea aceptada por los beneficiarios y no genere ningún efecto negativo en ellos. La asistencia a las víctimas de violencia debe organizarse en espacios seguros.
Rendición de cuentas	ASF envía informes a sus donantes con los resultados de sus actividades.
Confidencialidad	ASF mantiene relaciones confiables con las contrapartes, los beneficiarios y las partes interesadas, que esperan cierto nivel de discreción sobre sus interacciones con la organización humanitaria. Para mantener la confidencialidad, se requiere de un delicado equilibrio, ya que confidencialidad no implica mantener en secreto, lo que iría en contra del deber de transparencia.



2. Determinar potenciales valores compartidos, razonamientos tácticos y métodos, así como las posiciones de la contraparte.

POTENCIALES VALORES COMPARTIDOS	
Elementos convergentes que sirven en la exploración del espacio común compartido	Elementos divergentes para dejar de lado
• La crisis alimentaria en el campamento de PID es alarmante. Se necesita urgentemente asistencia alimentaria para la población. • La situación empeorará si no se organiza asistencia de emergencia. • La reputación de las autoridades del campamento está en juego. • Es importante alcanzar acuerdos para poder comenzar con la distribución de alimentos. • ASF reconoce la autoridad de las autoridades del campamento.	• No toma partido ni se alinea con ninguna de las partes en conflicto. • ASF toma decisiones operacionales de forma independiente.



2. Determinar potenciales valores compartidos, razonamientos tácticos y métodos, así como las posiciones de la contraparte.

POTENCIALES RAZONAMIENTOS Y MÉTODOS COMPARTIDOS	
Elementos convergentes que sirven en la exploración del espacio común compartido	Elementos divergentes para dejar de lado
● No existe otro actor que distribuya asistencia alimentaria a la población de PID en este momento (según se informa, algunas ONG todavía están movilizando recursos y les tomará tiempo prestar asistencia). ● Se requiere evaluar y determinar cuáles son las familias con necesidades. ● Es vital contar con un espacio seguro para los beneficiarios y con su confianza para asegurarse de que acepten la distribución de alimentos.	● ASF contrata trabajadores de la comunidad local para asistir con el proceso de distribución de alimentos. ● Sigue procedimientos operativos estándar que garantizan que se brinde asistencia a los beneficiarios objetivo. ● Si los guardias estuvieran a cargo de la organización de la distribución de alimentos, la población de PID no se sentiría segura.



2. Determinar potenciales valores compartidos, razonamientos tácticos y métodos, así como las posiciones de la contraparte.

POTENCIALES POSICIONES COMPARTIDAS	
Ámbitos de acuerdo potenciales	Ámbitos de desacuerdo potenciales
• La distribución de alimentos debe estar bien organizada. • La comunicación sobre el horario y lugar de la distribución de alimentos a las comunidades de PID debe ser clara. Los dirigentes de la comunidad de PID seleccionados deben transmitir el mensaje a la población. • ASF podría acordar que haya guardias locales observando la distribución. • ASF puede considerar distribuir raciones alimentarias a los guardias locales, preferentemente si tienen necesidades alimentarias. ASF podría considerar de manera excepcional entregar raciones como forma de pago por el trabajo de los guardias como observadores.	• Los miembros del grupo armado no pueden distribuir alimentos a la población de PID en representación de ASF. • Se debe distribuir alimentos solo a las familias con necesidades alimentarias. • ASF no asiste a miembros de la milicia. • No se puede utilizar las raciones alimentarias como forma de pago.



3. Según lo mencionado, definir el punto de partida de su organización en términos claros, entendibles y abiertos.

El punto de partida del equipo de negociación en relación con el de la contraparte debería construirse en torno a lo siguiente:

1. Como organización humanitaria, ASF está preparada para prestar asistencia alimentaria de emergencia a la población de PID tan pronto como sea posible.
2. Existen informes no oficiales que expresan que, desde hace semanas, la mayoría de las familias de PID necesitan alimentos a diario.
3. Si no se realiza una distribución inmediata de alimentos, la situación del campamento empeorará.
4. Todavía no hay otros actores con la capacidad de atender las necesidades alimentarias.
5. ASF tiene la voluntad de coordinar una acción con las autoridades del campamento.
6. ASF puede considerar que guardias locales participen como observadores en el proceso de distribución en cada sitio de distribución.
7. ASF puede dar raciones alimentarias a las familias de los guardias como compensación por su trabajo.
8. ASF actuará en conjunto con otros miembros de la comunidad, que ayudarán con la organización de la distribución de alimentos, particularmente para realizar las evaluaciones, movilizar a la comunidad y transmitir mensajes a la población de PID.



2 | Equipo de apoyo del negociador/la negociadora

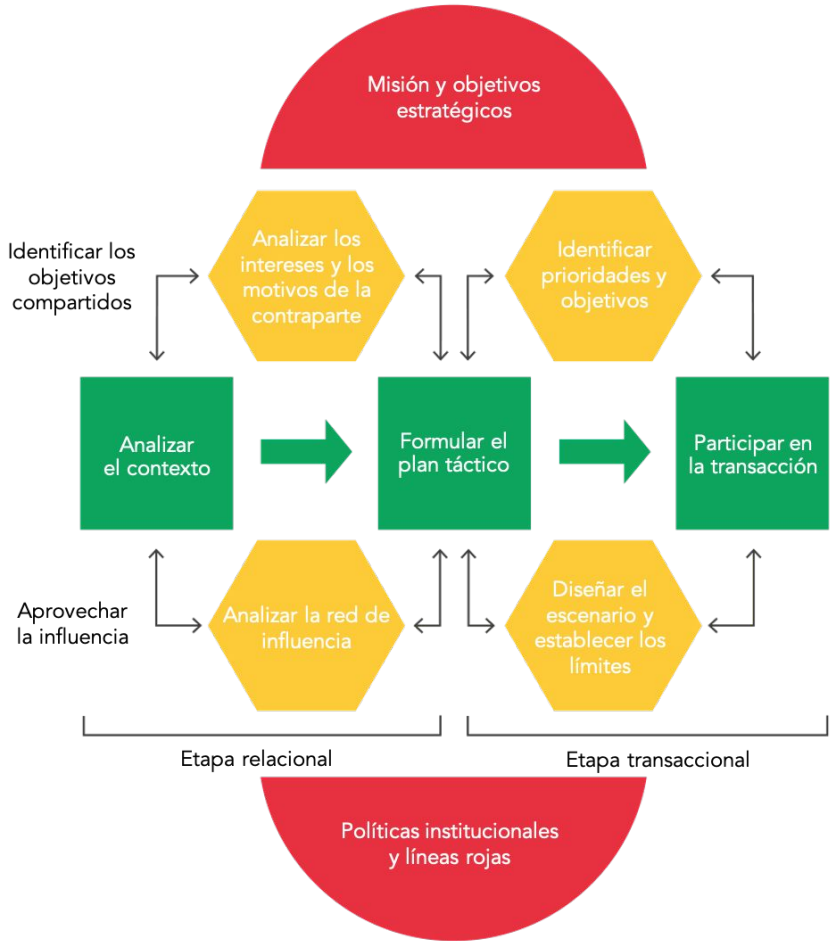
Identificar prioridades y objetivos propios

Herramienta 10: Identificar prioridades y objetivos propios

Herramienta 11: Explorar el espacio común compartido

Planificar el proceso de negociación

Recorra el proceso de planificación de la negociación. Haga clic en el módulo que desea explorar en la matriz de Naivasha que figura a la derecha.





2 | Equipo de apoyo del negociador/la negociadora

Mapeo de redes

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



La contraparte (las autoridades del campamento) exigen que ASF:

- **contrate únicamente a guardias locales** para realizar la distribución de alimentos. Los guardias locales son miembros del grupo armado que es parte en el conflicto;
- **les pague a los guardias locales con raciones alimentarias** por el trabajo que realizarán.

Etapa 1: Determinar su objetivo y asignar posiciones de influencia a todas las partes interesadas

Las autoridades del campamento, la contraparte principal de la negociación, están en el centro del mapa. El negociador y el equipo de apoyo también deben posicionar a su organización en el mapa.

Las partes interesadas se distribuyen en los cuatro cuadrantes, según su posición respecto de la participación de los guardias locales en la distribución de alimentos, desde la perspectiva de las autoridades del campamento.

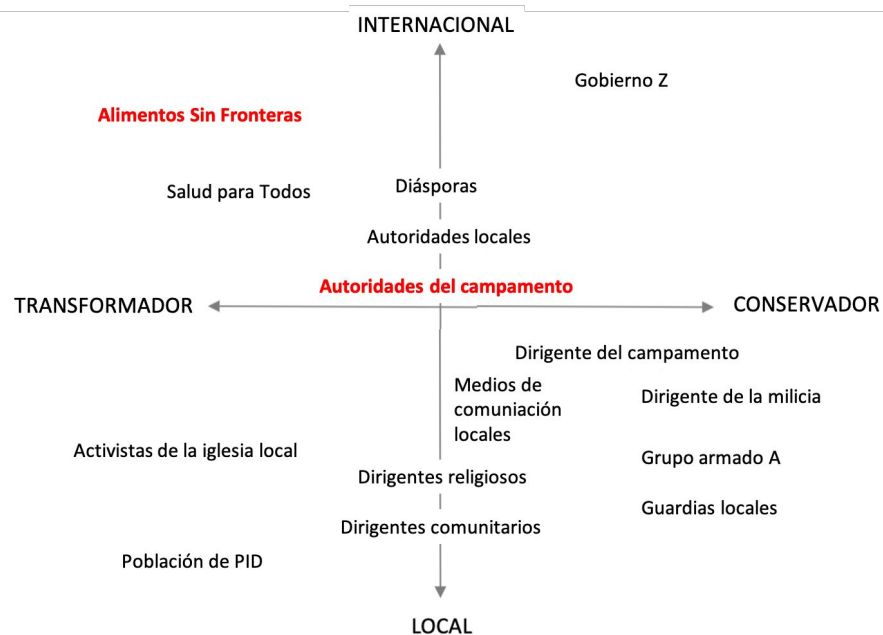




Herramienta 12: Mapear redes y aprovechar la influencia entre las partes interesadas (continuación)

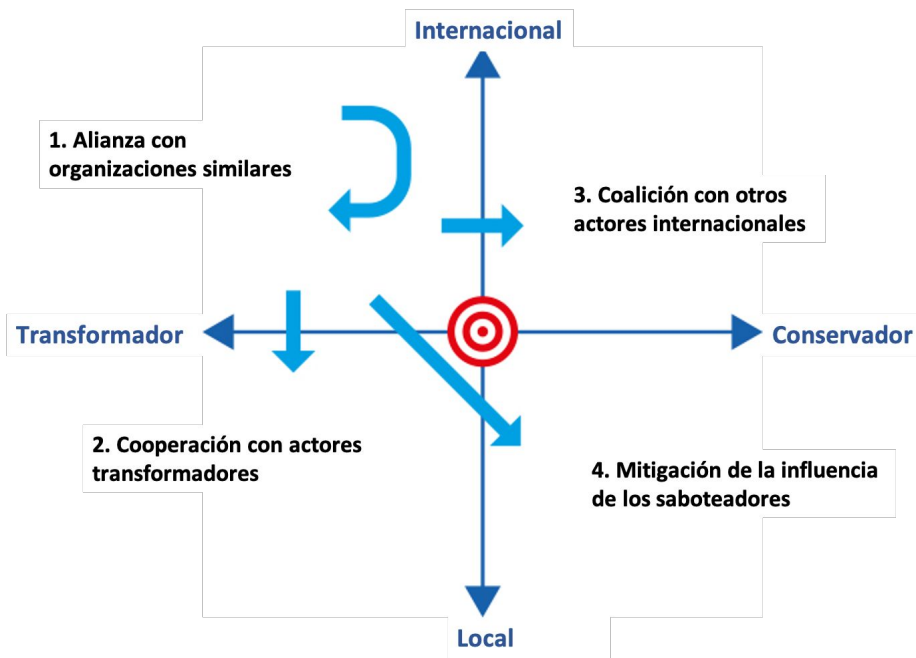


Aunque algunos actores están a favor de las exigencias de ASF, otros están en contra. Asimismo, la distribución de esos actores se realiza de acuerdo con sus características locales vs. internacionales, y se los asigna en sus respectivos cuadrantes según las posiciones y las características de unos respecto de otros.



Etapas 2: Interactuar con las partes interesadas en los cuatro cuadrantes del mapa a fin de preparar la negociación y de movilizar influencias positivas

Tipo de interacción	Medidas propuestas
ALIANZA	• ONG internacionales y nacionales: Intercambiar información sobre la situación humanitaria del campamento de PID, en particular acerca de las necesidades alimentarias. • Autoridades locales: Compartir información sobre los planes de ASF para la distribución, y el acuerdo que tiene ASF a nivel gubernamental.





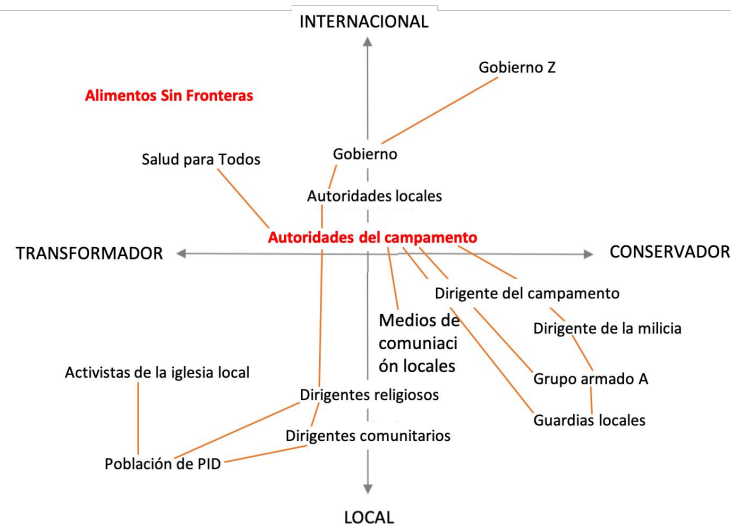
Etaapa 2: Interactuar con las partes interesadas en los cuatro cuadrantes del mapa a fin de preparar la negociación y de movilizar influencias positivas (continuación)

Tipo de interacción	Medidas propuestas
COOPERACIÓN	● Población de PID: Realizar evaluaciones y comunicar claramente sobre la distribución de alimentos. ● Dirigentes comunitarios y religiosos: Interactuar y consultar con ellos la planificación y la organización de la distribución de alimentos.
COALICIÓN	● Gobierno Z: Entablar un diálogo sobre cuestiones paralelas. ● Diásporas: Establecer contactos y entablar diálogos con dirigentes clave.
MITIGACIÓN	● Dirigentes comunitarios y religiosos: Fomentar su participación en las reuniones, informarlos y consultarlos acerca de la crisis alimentaria, destacar las necesidades de los niños y las mujeres. ● Medios de comunicación locales: Informarlos acerca de ASF, su misión y la crisis alimentaria.



Etapa 3: Dar prioridad a las iniciativas tendientes a influir en las partes interesadas

Descripción del actor	# de grados hasta la contraparte	Percepción de las partes interesadas sobre su organización	Medidas propuestas
Transformadores e internacionales – ALIANZA			
Salud para Todos (y otras ONG internacionales)	1	● Demasiado internacional ● Acepta transformaciones	● Intercambiar información sobre la situación humanitaria y las necesidades alimentarias
Autoridades locales	1	● Demasiado transformadoras, demasiado mundiales	● Reuniones periódicas para intercambiar sobre la crisis alimentaria y la capacidad de ASF de responder





Etapa 3: Dar prioridad a las iniciativas tendientes a influir en las partes interesadas (continuación)

Descripción del actor	# de grados hasta la contraparte	Percepción de las partes interesadas sobre su organización	Medidas propuestas
Transformadores y locales – COOPERACIÓN			
Población de PID	2	• Demasiado internacional • Acepta transformaciones	• Realizar evaluaciones y comunicar de manera clara y reiterada sobre la distribución de alimentos.
Dirigentes religiosos; dirigentes comunitarios	1	• Demasiado transformadora • Demasiado internacional	• Reunirse para hablar sobre la crisis alimentaria, destacar las necesidades de grupos vulnerables como niños y mujeres, generar un espacio de consultas.
Conservadores e internacionales – COALICIÓN			
Gobierno Z	3	• Transformadora • Comparte inquietudes globales	• Buscar que colaboren con ASF difundiendo información sobre ASF y la situación de las PID.



Etapa 3: Dar prioridad a las iniciativas tendientes a influir en las partes interesadas (continuación)

Descripción del actor	# de grados hasta la contraparte	Percepción de las partes interesadas sobre su organización	Medidas propuestas
Conservadores e internacionales – COALICIÓN			
Gobierno	2	• Transformadora • Comparte inquietudes globales	• Mantener informada a la persona de contacto acerca de las actividades.
Conservadores y locales – MITIGACIÓN			
Dirigentes religiosos, maestros de escuelas	1	• Demasiado internacional, demasiado transformador	• Buscar que comprendan la crisis alimentaria
Miembros de la comunidad	1	• Demasiado internacional, demasiado transformador	• Informarlos acerca de la naturaleza humanitaria del trabajo de ASF y de la crisis alimentaria.



Según lo mencionado, el negociador/la negociadora de Ayuda Médica Internacional puede priorizar los actores por niveles de influencia:

• Salud para Todos • Autoridades locales	Alinearse con las necesidades humanitarias de la población de PID
• Dirigentes religiosos • Dirigentes comunitarios	Alinear inquietudes sobre la crisis alimentaria, en especial, entre niños y mujeres



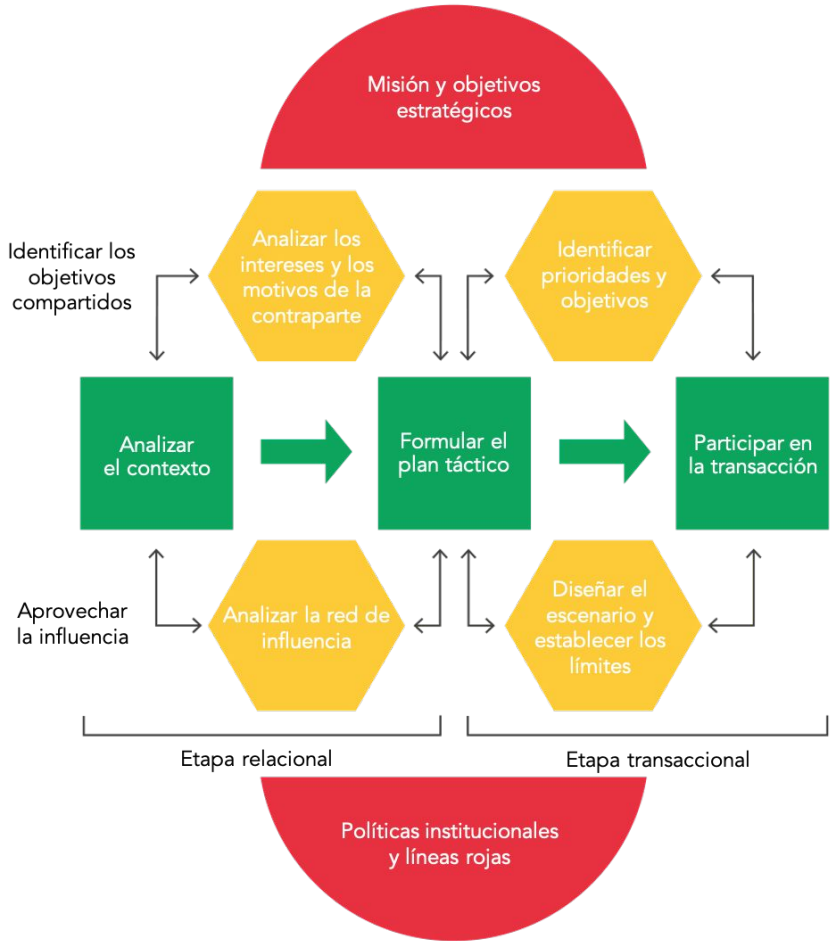
2 | Equipo de apoyo del negociador/la negociadora

Mapeo de redes

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

Planificar el proceso de negociación

Recorra el proceso de planificación de la negociación. Haga clic en el módulo que desea explorar en la matriz de Naivasha que figura a la derecha.





2 | Equipo de apoyo del negociador/la negociadora

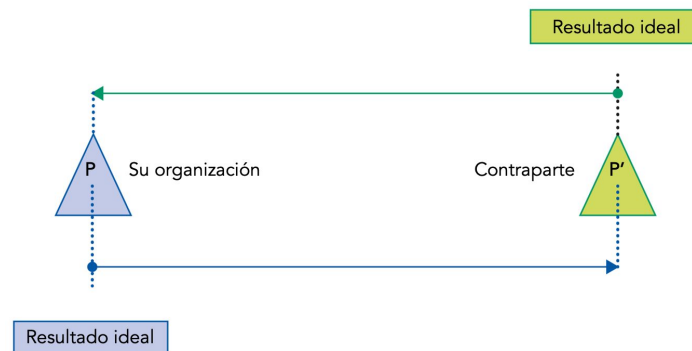
Diseño de escenarios y de límites

Herramienta 13: Identificar el beneficio compartido de la negociación

Herramienta 14: Evaluar el costo-beneficio de las opciones



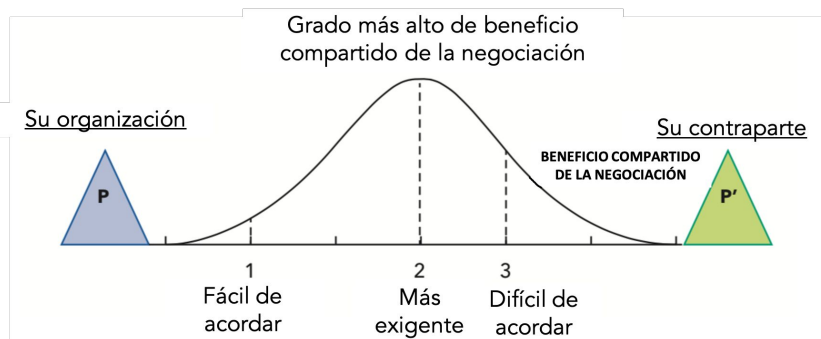
Etapa 1: Establecer el resultado ideal para ambas partes de la negociación



Resultado ideal para su organización (A)	Resultado ideal para la contraparte (A')
- ASF tiene acceso completo a la población de PID afectada del campamento. - No hay presencia ni control militar (por ejemplo, guardias locales) durante la distribución de alimentos. - Todas las raciones se distribuyen a la población de PID afectada, según sus necesidades alimentarias. - ASF pueden contratar y pagar en efectivo a los jornaleros de su elección para asistir con las actividades en el campamento de PID.	- Las autoridades asegurarán el máximo nivel de control sobre la presencia y las actividades de ASF en el campamento. - ASF permitirá a los guardias del campamento distribuir los alimentos. - Se pagará a los guardias del campamento con raciones alimentarias (en lugar de dinero) por el trabajo de distribución.



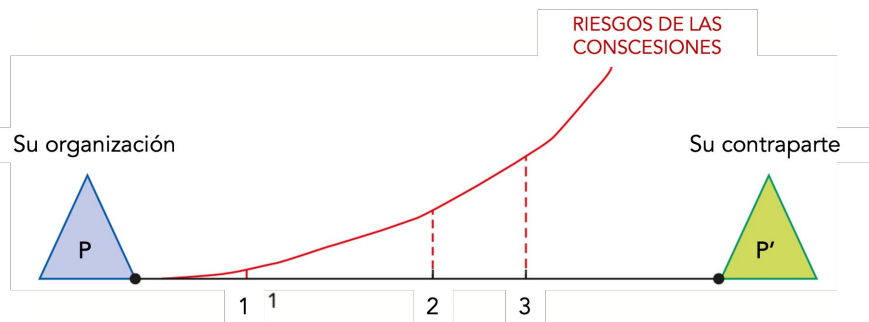
Etapa 2: Evaluar los beneficios compartidos de potenciales concesiones



Niveles	Descripción de la concesión y del beneficio compartido
1: Fácil de acordar para su organización	ASF está autorizada a tener pleno acceso al campamento de PID con una presencia limitada del ejército (guardias locales) en el campamento durante el proceso de distribución.
2: Más exigente, pero con el grado más alto de beneficio compartido (<i>mejor resultado de la negociación</i>)	ASF tiene autorización a un acceso completo al campamento de PID con la presencia del ejército para que este efectúe un seguimiento activo del proceso de distribución a cargo de ASF. ASF tiene que incluir a las familias de los guardias en la lista de beneficiarios, preferentemente solo a aquellas con necesidades alimentarias.
3: Difícil de acordar y con menor efecto (<i>bajo beneficio/alto riesgo</i>)	Debido a la inseguridad, ASF está dispuesta a aceptar un acceso limitado al campamento de PID con un escolta militar . Se exige que ASF presente a las autoridades del campamento una lista de los beneficiarios antes de comenzar con el proceso de distribución.



Etapa 3: Calcular la suma de riesgos de cada concesión



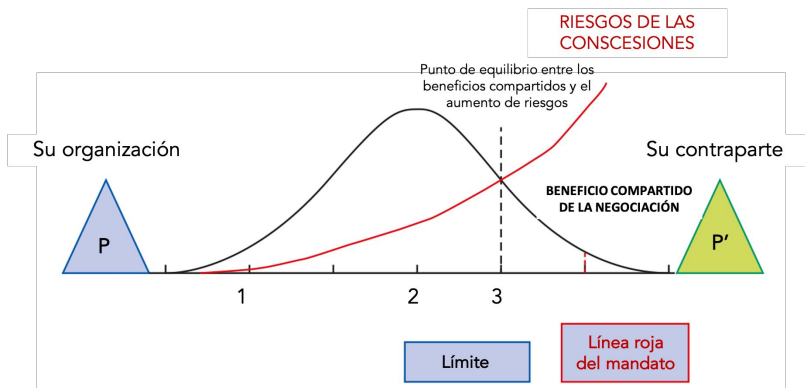
Fuentes de riesgos	Descripción y grado de RIESGO para cada posición (bajo, medio, alto)
Principios humanitarios	1. La presencia de grupos militares puede suponer riesgos para algunos beneficiarios, e indirectamente limitar el acceso a la ayuda. 2. Riesgo medio en cuanto a la independencia y la neutralidad de ASF, ya que podría percibirse como si tuviera contacto con la milicia. 3. Alto riesgo de violación del principio de neutralidad, ya que la asistencia alimentaria podría ser instrumentalizada por la milicia local.



Fuentes de riesgos	Descripción y grado de RIESGO para cada posición (bajo, medio, alto)
Normas jurídicas	1. Sin riesgo asociado. 2. Sin riesgo asociado. 3. Alto riesgo de consecuencias negativas para los beneficiarios, ya que la milicia podría dar un mal uso a la lista de nombres.
Estándares profesionales	1. El ejército local no interfiere con ningún procedimiento de ASF. 2. ASF realiza concesiones en sus procedimientos habituales, es decir, solo otorga asistencia alimentaria a los beneficiarios objetivo. 3. Alto riesgo de que la asistencia alimentaria no llegue a los beneficiarios objetivo; imposibilidad de controlar y verificar los mecanismos activos; imposibilidad de informar.
Riesgos para la reputación	1. Bajo riesgo de que se asocie a ASF con la milicia local. Se percibe que el ejército local está presente en todo el campamento de PID. 2. Riesgo medio de que se asocie a ASF con el ejército local. 3. Pérdida del control de los recursos de la organización; desvío de la asistencia por parte del ejército local que lleva a que la asistencia no llegue a los beneficiarios objetivo.



Etapa 3: Determinación del límite o línea roja propia



Niveles	Descripción de la posición de negociación
1: Nivel inicial de la negociación	- ASF está lista para designar la asistencia material y al equipo de trabajo tan pronto como sea posible. - ASF está dispuesta a compartir información sobre los resultados de las actividades con las autoridades del campamento (como el número total de beneficiarios, información sobre sitios de distribución).
2: Mejor resultado	- ASF accede a que los guardias locales sigan de cerca el proceso de la distribución de alimentos. El equipo de ASF consultará con los guardias los aspectos de organización. - Los guardias locales observarán las zonas de distribución.
3: Límite (con aprobación del/la mandante)	- ASF incluirá a las familias de los guardias que tengan necesidades alimentarias en la lista de beneficiarios, aunque no sean PID. - ASF quizás deba incluir a las familias de todos los guardias, sin importar su situación alimentaria; sería un intermedio entre los puntos B y C. - ASF involucrará a otras personas de la comunidad en el proceso de distribución de alimentos.
Línea roja: Límite del mandato	- Los guardias locales no podrán participar en los procesos que supongan tener contacto directo con los beneficiarios en representación de ASF (como evaluaciones, comunicaciones a la población de PID sobre la distribución de alimentos, entrega de raciones alimentarias). - No se distribuirá raciones alimentarias a los guardias dadas sus conexiones evidentes con la milicia armada.



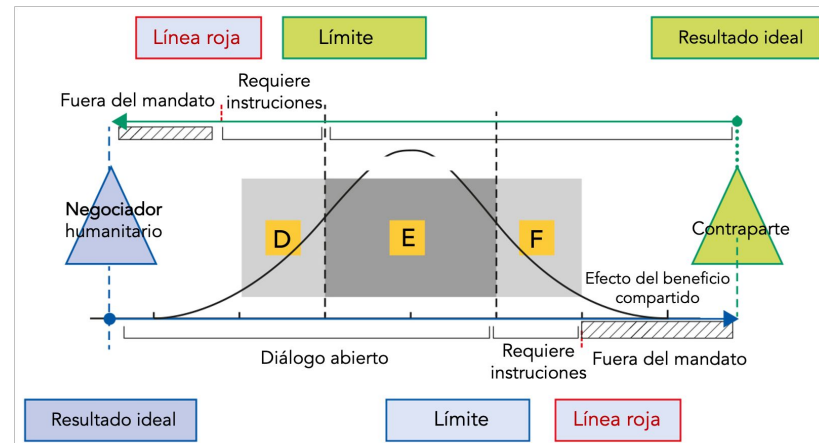
2 | Equipo de apoyo del negociador/la negociadora

Diseño de escenarios y de límites

Herramienta 13: Identificar el beneficio compartido de la negociación

Herramienta 14: Evaluar el costo-beneficio de las opciones

Etapa 1: Establecer el resultado ideal para ambas partes de la negociación



Tipos de negociación	Dentro de los límites (utilizar como fundamento) ÁREA E	Por debajo de los límites (evitar, de ser posible) ÁREAS D y F
Basada en valores/política	- La crisis alimentaria en el campamento de PID es alarmante. Se necesita urgentemente asistencia alimentaria para la población. - La situación empeorará si no se organiza asistencia de emergencia. - ASF reconoce la autoridad de las autoridades del campamento. - Es importante alcanzar acuerdos para poder comenzar con la distribución de alimentos. - La reputación de las autoridades del campamento está en juego.	- ASF no toma partido ni se alinea con ninguna de las partes en conflicto. - ASF toma decisiones operacionales de forma independiente.



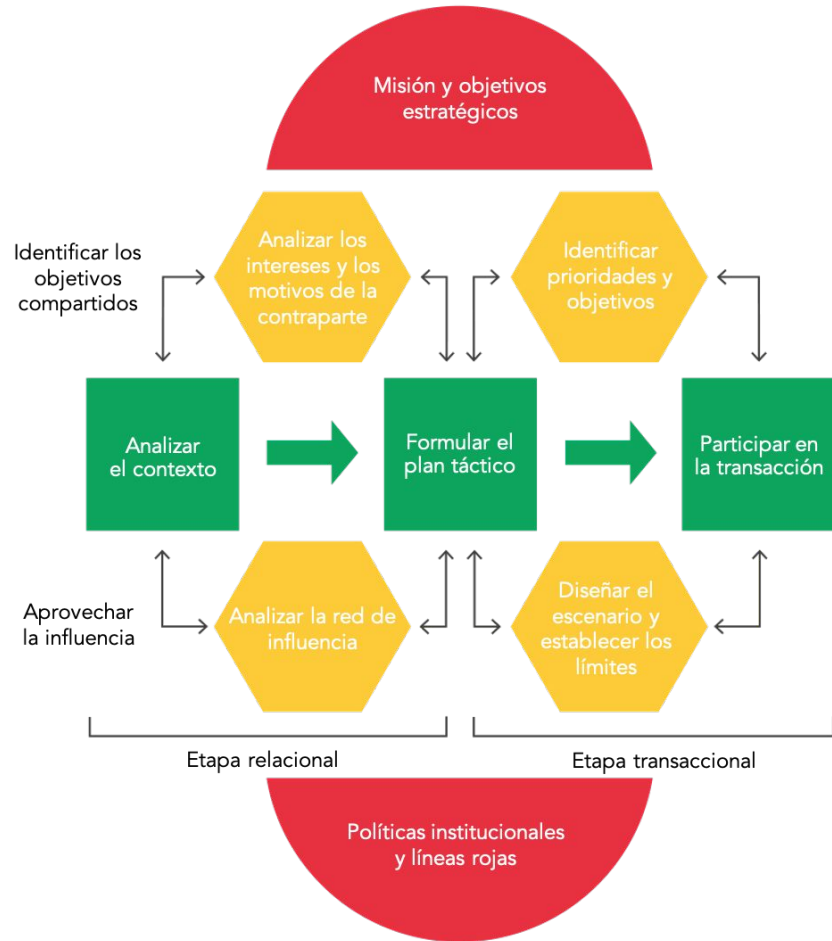
Herramienta 14: Evaluar el costo-beneficio de las opciones (continuación)



Tipos de negociación	Dentro de los límites (utilizar como fundamento) ÁREA E	Por debajo de los límites (evitar, de ser posible) ÁREAS D y F
Táctica/ Profesional	● No existe otro actor que distribuya asistencia alimentaria a la población de PID en este momento (según se informa, algunas ONG todavía están movilizando recursos y les tomará tiempo prestar asistencia). ● Se requiere evaluar y determinar objetivamente las familias con necesidades, para así mantener la situación bajo control. ● Es vital contar con un espacio seguro para los beneficiarios y con su confianza para asegurarse de que acepten la distribución de alimentos.	● ASF contrata trabajadores de la comunidad local para asistir con el proceso de distribución de alimentos. ● Sigue procedimientos operativos estándar que garantizan que se brinde asistencia a los beneficiarios objetivo. ● Si los guardias estuvieran a cargo de la organización de la distribución de alimentos, la población de PID no se sentiría segura.
Técnico	● La distribución de alimentos debe estar bien organizada. ● La comunicación sobre el horario y lugar de la distribución de alimentos a las comunidades de PID debe ser clara. Los dirigentes de la comunidad de PID seleccionados deben difundir el mensaje a la población. ● ASF podría acordar que haya guardias locales observando la distribución. ● ASF puede considerar distribuir raciones alimentarias a los guardias locales, preferentemente si tienen necesidades alimentarias. ASF podría considerar de manera excepcional entregar raciones alimentarias como forma de pago por el trabajo de los guardias como observadores.	● Los miembros del grupo armado no pueden distribuir alimentos a la población de PID en representación de ASF. ● Se debe distribuir alimentos solo a las familias con necesidades alimentarias. ● ASF no asiste a los miembros de la milicia. ● No se puede utilizar las raciones alimentarias como forma de pago.

Planificar el proceso de negociación

Recorra el proceso de planificación de la negociación. Haga clic en el módulo que desea explorar en la matriz de Naivasha que figura a la derecha.





3 | El/la mandante del negociador/la negociadora

Considerar los objetivos estratégicos y la misión

Herramienta 15: Formular el mandato

Herramienta 16: Planificar la comunicación externa en torno al proceso de negociación



Etapa 1: Estipular la ubicación, los objetivos y el plazo del mandato

ESPECIFICACIONES DE UN MANDATO PARA NEGOCIAR CON EL MINISTRO DE SALUD DEL PAÍS A (deberán profundizarse en un diálogo entre el/la mandante y el negociador/la negociadora)	
Especificaciones del mandato	Descripción
Contexto	Las necesidades humanitarias de una población de PID del país A no están cubiertas. Existen informes sobre las necesidades alimentarias y la malnutrición. Hace 3 o 4 semanas que llegan PID al campamento. El campamento está controlado por una milicia armada que es una parte en el conflicto. Ningún actor presta asistencia alimentaria hasta el momento. Las autoridades del campamento exigen que ASF: • contrate guardias locales que son miembros de la milicia armada para el proceso de distribución de alimentos; • pague a los guardias locales con raciones alimentarias por su trabajo.
Objetivos	Llegar a un acuerdo con las autoridades del campamento sobre los siguientes temas: • pleno acceso para que ASF actúe en el campamento de PID; • la planificación y organización de la distribución de alimentos seguirán los estándares y los procedimientos de ASF (como la evaluación, los criterios para determinar a los beneficiarios, la movilización de la comunidad); • los guardias locales pueden seguir de cerca el proceso de la distribución de alimentos; • ASF accede a incluir a las familias de los guardias que tengan necesidades alimentarias como beneficiarios de raciones.
Plazo	3 meses, con opción de renovación
Contrapartes	Las autoridades del campamento (poco probable, pero posible: el comandante del campamento)

Etapa 1: Estipular la ubicación, los objetivos y el plazo del mandato

ESPECIFICACIONES DE UN MANDATO PARA NEGOCIAR CON EL MINISTRO DE SALUD DEL PAÍS A (deberán profundizarse en un diálogo entre el/la mandante y el negociador/la negociadora)	
Especificaciones del mandato	Descripción
Designación del negociador/la negociadora	Negociador/negociadora de ASF en el terreno
Relación jerárquica	Director/directora de ASF en el país

Etapas 2: Designar a la persona a cargo de la negociación

En nuestro caso, ASF ha decidido designar a la persona a cargo en el terreno como el negociador/la negociadora. Un/a asistente o intérprete lo/la acompañará y ayudará en todas las reuniones.

El equipo de ASF está compuesto por el personal internacional y nacional, quienes conformarán el equipo de apoyo para el negociador/la negociadora.

Etapa 3: Estipular las condiciones generales y específicas del mandato en los objetivos de la negociación

CONDICIONES GENERALES DEL MANDATO (deberán profundizarse en un diálogo entre el/la mandante y el negociador/la negociadora)		
Condiciones de la misión de su organización	Objetivos estratégicos específicos para el contexto operacional	Condiciones generales del mandato
(En la punta del iceberg: ¿QUIÉN es usted?) Visión: - ASF es una organización humanitaria internacional. Desempeña sus actividades sobre la base de los principios de independencia, imparcialidad y neutralidad. - Presta asistencia alimentaria a las poblaciones necesitadas en emergencias, incluso en contextos afectados por conflictos. Valores clave: - salvar vidas y devolver la dignidad humana - no hacer daño Estándares profesionales y éticos clave: - ASF sigue estándares y protocolos reconocidos profesionalmente para prestar asistencia alimentaria. - Es una organización transparente y profesional dispuesta a mantener buenas relaciones con las personas y con las comunidades a las que presta servicios.	(En la punta del iceberg: ¿POR QUÉ está usted aquí?) Necesidades de la población: - la población se vio forzada a escapar de la violencia continua, y a abandonar sus medios de subsistencia; - existen informes sobre las necesidades alimentarias y la malnutrición en los campamentos de PID; - las personas más vulnerables son los niños, las niñas y las mujeres embarazadas. Función de su organización: - ASF trabaja en contextos de emergencia, donde la población presenta necesidades alimentarias; - hasta el momento, ningún actor presta asistencia alimentaria a la población de PID. Métodos de trabajo: - ASF colabora con las autoridades locales, con las partes interesadas y con la comunidad; - ASF sigue las directrices y los estándares en todos los contextos en donde trabaja (más de 70 países del mundo).	Objetivos principales de la negociación en consonancia con la misión y objetivos estratégicos 1) El negociador/la negociadora tiene el mandato de alcanzar un acuerdo sobre la presencia y las operaciones de ASF en el campamento de PID. 2) Es importante que el negociador/la negociadora transmita, en términos simples, lo que significan los principios humanitarios de ASF a la contraparte. 3) Ya que las necesidades humanitarias son urgentes, probablemente ASF tenga que aceptar ciertas concesiones en cuanto a sus principios humanitarios (como el seguimiento del proceso de distribución de alimentos por parte de los guardias locales, quienes son parte del grupo armado, la inclusión de sus familiares en la lista de beneficiarios) debido a que el ejército es la autoridad <i>de facto</i> en el campamento de PID.

CONDICIONES ESPECÍFICAS DEL MANDATO (CONFIDENCIAL)

(deberán profundizarse en un diálogo entre el/la mandante y el negociador/la negociadora)

Desencadenantes fácticos y normativos del mandato	Condiciones específicas del mandato del negociador/la negociadora
Hechos pertinentes (cuestionados/acordados): - hay muchas PID en el campamento y cada día llegan más; - existen informes sobre las necesidades alimentarias y la malnutrición de las PID; - hay pocos actores humanitarios hasta el momento y ningún actor presta asistencia alimentaria; - la milicia controla el campamento de PID. Normas pertinentes (convergentes/divergentes): - las autoridades del campamento exigen que ASF contrate únicamente a guardias locales para la organización de la distribución de alimentos; los guardias locales son miembros del grupo armado; - también exigen que ASF pague a los guardias locales con raciones alimentarias por el trabajo realizado.	- ASF está lista para designar a su equipo y la asistencia material al campamento de PID tan pronto como sea posible. - ASF necesita contratar jornaleros para ayudar en la organización de la distribución de alimentos. - Las PID aceptarán y recibirán la asistencia alimentaria únicamente tras asegurarse de que el entorno de distribución sea seguro. - Los guardias locales no pueden participar en el proceso de distribución de alimentos, pero pueden efectuar un seguimiento del proceso en cada sitio de distribución. Esto es debido a que tienen conexiones evidentes con el grupo armado. - ASF está dispuesta a incluir a las familias de los guardias locales en el programa. De tener necesidades alimentarias, recibirán raciones de comida.



3 | El/la mandante del negociador/la negociadora

Considerar los objetivos estratégicos y la misión

Herramienta 15: Formular el mandato

Herramienta 16: Planificar la comunicación externa en torno al proceso de negociación



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

Elementos de comunicación	Descripción
¿QUIÉN es usted? ¿Qué valores definen a su organización como una organización humanitaria? ¿POR QUÉ quiere actuar en este contexto?	<u>MISIÓN PRINCIPAL</u> La misión y la identidad de ASF se centra en diversos elementos: • ASF es una organización humanitaria internacional. Desempeña sus actividades sobre la base de los principios de independencia, imparcialidad y neutralidad. • ASF presta asistencia alimentaria a poblaciones necesitadas en situación de emergencia, incluso en contextos afectados por conflictos; • la organización ha distribuido alimentos a la población del país en crisis anteriores: en 2007 tras el terremoto, y en 2015-2016 después de la guerra civil.
¿CÓMO actúa su organización? ¿Cuáles son los métodos específicos?	<u>MÉTODO DE TRABAJO</u> • ASF sigue estándares y protocolos reconocidos profesionalmente para prestar asistencia; • no toma partido ni se alinea con ninguna de las partes en conflicto; • sigue procedimientos operativos estándar que garantizan que se preste asistencia a los beneficiarios objetivo; • ASF contrata a jornaleros de la comunidad en la distribución de asistencia y les paga por su trabajo; • ASF colabora con los dirigentes comunitarios para la organización de la distribución de alimentos.



Elementos de comunicación	Descripción
¿QUÉ busca su organización de esta negociación? ¿Cuál es el punto de partida? ¿Cómo quiere comunicar esa posición?	<u>SOBRE EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN</u> • ASF busca un acceso completo a la población de PID afectada del campamento. • ASF distribuirá asistencia alimentaria tan pronto como sea posible. • ASF no acepta la presencia o el control de los militares durante la distribución de alimentos. • Todas las raciones se distribuyen a la población de PID afectada, según sus necesidades alimentarias. • ASF contrata a miembros de la comunidad local en el trabajo de la organización en el campamento de PID.



Herramienta 16: Planificar una comunicación externa en torno al proceso de negociación (continuación)



Exigencia de información prevista	BAJA	MEDIA	ALTA	Respuesta acordada y distribución de responsabilidades
Nivel de atención local			X	Cada semana, el equipo local deberá informar a los medios de comunicación locales sobre los esfuerzos de ASF bajo la dirección del negociador/la negociadora principal en el terreno.
Nivel de atención nacional		X		El negociador/la negociadora en el terreno o el director/la directora del país (con un acuerdo mutuo) mantendrán informados a los medios de comunicación y al gobierno sobre las actividades de ASF.
Nivel de atención internacional	X			El Departamento de Comunicación deberá mantener una línea reactiva sobre las actividades de ASF en consulta con el director/la directora del país.
Nivel de atención de los donantes y de otros agentes internacionales		X		Los altos funcionarios directivos deberán informar a los donantes y a otros funcionarios directivos sobre los avances de la situación en el país A, en consulta con el director/la directora del país.
Niveles de atención de otras partes interesadas (incluidos medios de comunicación locales, dirigentes comunitarios)			X	El negociador/la negociadora en el terreno informará regularmente al personal, a las autoridades del campamento y a los dirigentes comunitarios sobre la organización de la distribución de alimentos.



3 | El/la mandante del negociador/la negociadora

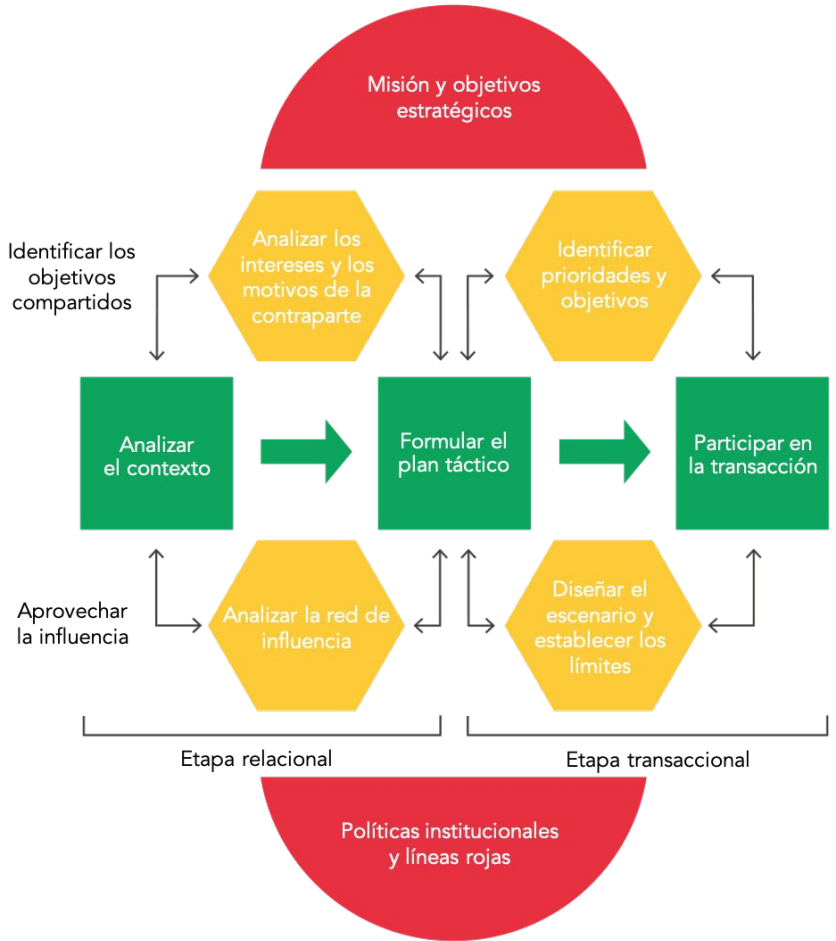
Considerar los objetivos estratégicos y la misión

Herramienta 15: Formular el mandato

Herramienta 16: Planificar la comunicación externa en torno al proceso de negociación

Planificar el proceso de negociación

Recorra el proceso de planificación de la negociación. Haga clic en el módulo que desea explorar en la matriz de Naivasha que figura a la derecha.





3 | El/la mandante del negociador/la negociadora

Consideración de políticas y de líneas rojas institucionales

Herramienta 17: Identificar líneas rojas



IDENTIFICAR LAS LÍNEAS ROJAS JURÍDICAS DE LA NEGOCIACIÓN

Fuentes de líneas rojas	Política institucional	Líneas rojas del mandato
Derecho consuetudinario	La asistencia a las víctimas de violencia debe organizarse en espacios seguros. Principio de "no hacer daño".	Sobre la base de las normas consuetudinarias, ASF rechazará la exigencia de que los guardias locales se hagan cargo de la distribución de alimentos a las PID. Las PID huyen de la violencia de los grupos armados, y los guardias locales son parte de ellos.
Legislación nacional	El derecho laboral establece el derecho de los empleadores a contratar personal mediante un proceso de selección abierto.	Sobre las bases de la legislación existente, ASF no aceptará la exigencia de contratar ÚNICAMENTE guardias locales para la organización de la distribución de alimentos.
Derecho internacional	Principio de neutralidad de los actores humanitarios.	Sobre la base del principio de neutralidad, ASF no aceptará prestar asistencia directa o involucrarse con personas armadas en las actividades humanitarias.

IDENTIFICAR LAS LÍNEAS ROJAS INSTITUCIONALES		
Fuentes de líneas rojas	Política institucional	Líneas rojas del mandato
Principios humanitarios	Humanidad:Todas las personas recibirán un trato humano e igualitario en todas las circunstancias, se salvarán vidas, se aliviará el sufrimiento y, al mismo tiempo, se garantizará el respeto por las personas. Imparcialidad: Las personas más necesitadas, los casos vitales, deberán recibir asistencia en primer lugar. Las afiliaciones políticas, sociales o económicas de la persona no sirven como base para recibir asistencia. Neutralidad: ASF debe asegurarse de no mostrar preferencia por ninguna de las partes en conflicto. Independencia: ASF actúa y toma decisiones sobre la base de sus principios y sus políticas y no sigue órdenes de otros.	La seguridad, la dignidad y la vida de las PID son el aspecto central de la misión. Se deben enfocar los recursos y la experiencia de ASF en las necesidades alimentarias de la población necesitada. ASF debe evitar tomar partido por cualquiera de las partes en conflicto. ASF no acepta la interferencia militar en las decisiones operacionales. El negociador/la negociadora debe lograr el equilibrio adecuado entre las concesiones aceptables y las inaceptables para la organización en este contexto en particular. Cuando dude, deberá consultar con el director/la directora del país y con el equipo de apoyo.
"No hacer daño"	ASF tiene la determinación de evitar o minimizar los efectos adversos de la negociación sobre la población de PID.	El negociador/la negociadora de ASF debe estar al tanto de las dinámicas y de las percepciones de todas las partes involucradas (como la población de PID y las autoridades del campamento, los guardias locales).

IDENTIFICAR LÍNEAS ROJAS PROFESIONALES

Fuentes de líneas rojas	Política institucional	Líneas rojas del mandato
Protocolo de seguridad	ASF está comprometido a asegurar la seguridad y la protección del personal.	El negociador/la negociadora de ASF deberá evitar discutir sobre detalles del protocolo de seguridad con la contraparte; sin embargo, debe consultar el protocolo con regularidad, en especial en los casos de presencia de personas armadas en las zonas operacionales.
Estándares profesionales en el ámbito de intervención	ASF es una organización humanitaria que se centra en la asistencia alimentaria. Su trabajo sigue las guías nutricionales reconocidas. Los profesionales de la salud revisan con regularidad sus protocolos.	Las raciones alimentarias deben distribuirse a las familias que cumplen con los requisitos (es decir, con necesidades alimentarias).
Estándares profesionales de asistencia	ASF sigue las guías y los procedimientos operacionales estándar para planificar y organizar las distribuciones de alimentos. Se asignan funciones y responsabilidades al personal adecuado.	El personal de ASF, incluidos los jornaleros, tienen responsabilidades y funciones específicas en el proceso de distribución de alimentos. ASF no contrata personal sin la debida consideración.
Estándares profesionales de negociación	Los negociadores/las negociadoras de ASF deben contar con la experiencia necesaria para dirigir negociaciones complejas y asegurar los protocolos apropiados.	En determinados contextos, es esperable que la contraparte utilice un tono agresivo y exigente. El negociador/la negociadora de ASF debe ser paciente y centrarse en el objetivo de la negociación.

IDENTIFICAR LÍNEAS ROJAS MORALES Y ÉTICAS

Fuentes de líneas rojas	Política institucional	Líneas rojas del mandato
Solidaridad con las familias de los guardias locales	ASF presta asistencia a la población necesitada.	ASF puede considerar prestar asistencia a las familias de los guardias que tengan necesidades alimentarias. Si las familias no cumplen con los requisitos, el negociador/la negociadora deberá consultar con el director/la directora del país y con el equipo de apoyo.
Respeto hacia las autoridades del campamento	ASF no cuestiona la autoridad que tienen las autoridades del campamento sobre el campamento de PID.	ASF reconoce la función que tienen las autoridades del campamento en la gestión del campamento de PID. El negociador/la negociadora tiene la capacidad de juzgar si las operaciones de ASF tendrán o no un efecto en la gestión del campamento.

	CONTRAPARTES Y PARTES INTERESADAS			
CUESTIONES QUE SE ESTÁN NEGOCIANDO	Autoridades del campamento	Guardias locales	Comandante del campamento	Población de PID
Presencia y operaciones de ASF en el campamento de PID	Autorizan acceso completo.	Aceptan la decisión de las autoridades del campamento.	Acepta autorizar el acceso de ASF.	Participa en la distribución de alimentos.
Guardias locales siguen de cerca el proceso de la distribución de alimentos	Aceptan e informan a los guardias locales.	- No interfieren con las operaciones. - Mantienen contacto con el/la referente de ASF.	Acepta y autoriza a las autoridades del campamento a proceder.	Recibe mensajes sobre la distribución de alimentos.
Familias de guardias locales reciben raciones alimentarias	Aceptan e informan a los guardias locales.	Familiar que no es parte de la milicia será el beneficiario.	Acepta y autoriza a las autoridades del campamento a proceder.	Recibe mensajes sobre la distribución de alimentos.



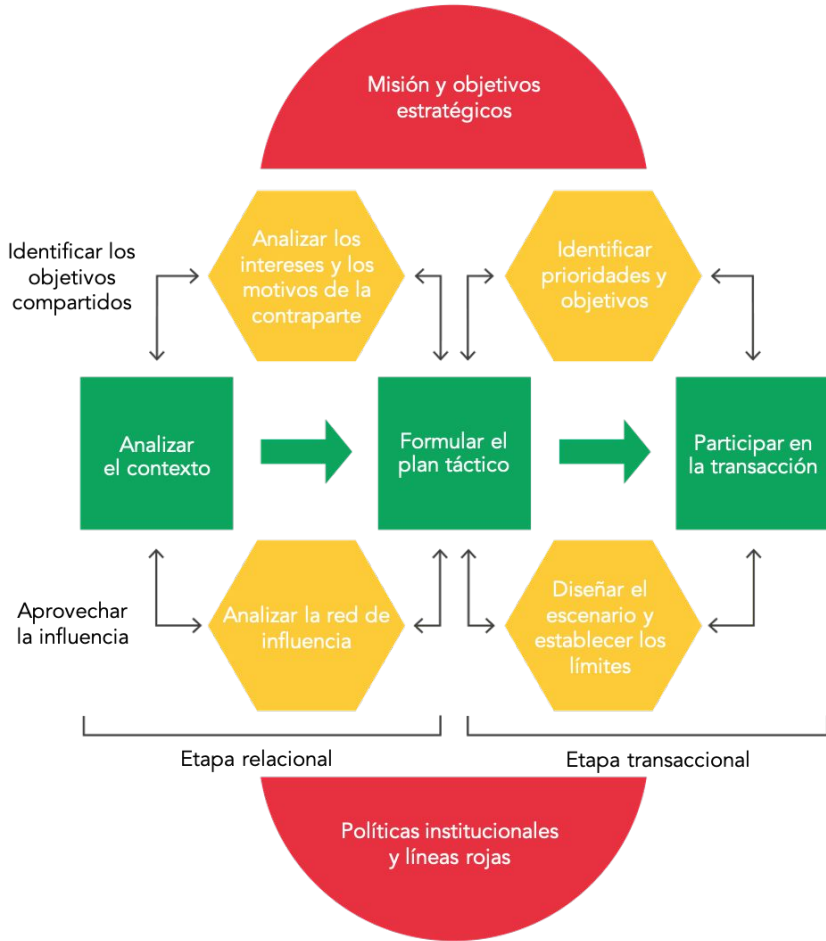
3 | El/la mandante del negociador/la negociadora

Consideración de políticas y de líneas rojas institucionales

Herramienta 17: **Identificar** líneas rojas

Planificar el proceso de negociación

Recorra el proceso de planificación de la negociación. Haga clic en el módulo que desea explorar en la matriz de Naivasha que figura a la derecha.





Sobre la autora

Dariha Erketaeva es consultora temática del CCHN. Fue jefa de la Misión de Siria con MSF hasta agosto de 2019. Dariha tiene diez años de experiencia en actividades humanitarias en África, Oriente Medio y Asia Central, y ha trabajado con MSF, las Naciones Unidas y Danish Church Aid. Ha negociado el acceso, la entrega de asistencia y la seguridad de equipos y beneficiarios con diferentes actores en entornos humanitarios.

FRONTLINE
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON
HUMANITARIAN NEGOTIATION