

INFORME

Procesos de negociación humanitaria con pandillas

México, Guatemala, El Salvador, Honduras y Colombia

Jorge J. Fernández

Junio de 2023



Las pandillas representan el esfuerzo espontáneo de niños, niñas, adolescentes y jóvenes por crear, donde no lo hay, un espacio en la sociedad (fundamentalmente urbano) que sea adecuado a sus necesidades y en el cual puedan ejercer los derechos que la familia, el Estado y la comunidad les han vulnerado. Emergiendo como grupos de la pobreza extrema, la exclusión y la falta de oportunidades, las pandillas buscan satisfacer sus derechos a la supervivencia, protección y participación, organizándose sin supervisión y desarrollando sus propias normas y criterios de membresía, afianzando una territorialidad y una simbología que otorgue sentido a la pertenencia grupal. Paradojalmente, esta búsqueda de ejercer ciudadanía es, en muchos casos, violatoria de los derechos propios y ajenos, generando violencia y crimen en un círculo que retroalimenta y perpetúa la exclusión de la que provienen. Por ello, las pandillas no pueden revertir la situación que les dio origen. Siendo un fenómeno predominantemente masculino, las mujeres que se integran a las pandillas sufren con mayor intensidad las brechas de género y las inequidades propias de la cultura dominante.

Departamento de Seguridad Pública, Organización de los Estados Americanos. Washington DC, junio de 2007.

Este documento es un resumen del reporte final de la gira de escucha realizada por Jorge Javier Fernández entre julio y diciembre de 2022. Todo lo mencionado es responsabilidad del autor.

Introducción

El informe se basa en 42 entrevistas semiestructuradas en las que participaron 31 profesionales del sector humanitario, 3 especialistas internacionales a cargo de investigaciones, 5 referentes de organizaciones comunitarias y 3 funcionarios públicos. Las conclusiones extraídas están dirigidas a la negociación humanitaria con las pandillas en general y no a situaciones específicas de grupos o países.

NB: Nada de lo que se dice es exhaustivo, ni pretende serlo. El objetivo es recoger la experiencia de algunos de los profesionales humanitarios entrevistados. Además, para simplificar el mensaje, algunas formulaciones se enuncian como generalidades, cuando cada banda es única y hay muy pocas verdades universales sobre ellas.

Contexto

Los retos y dilemas de la negociación humanitaria son los temas principales de este informe, es decir, los desafíos a los que se enfrenta el personal humanitario cuando tiene que gestionar actividades humanitarias en los "barrios" que viven bajo la influencia de la Mara y las pandillas.

La situación de las pandillas en Centroamérica, concretamente en El Salvador y Honduras, se inició en la década de los ochenta en los Estados Unidos de América¹. Sin embargo, las pandillas no son los únicos grupos armados presentes en las comunidades. El contexto se complica con la presencia de cárteles del narcotráfico y pandillas más pequeñas. Como se ha demostrado en El Salvador y Honduras, la combinación de bandas, narcotráfico, corrupción y falta de justicia conducen a la violencia interna extrema.

Las altas tasas de asesinatos y desapariciones son el resultado de las acciones de estos grupos para establecer el control sobre territorios, recursos y comunidades, haciéndolo mediante amenazas armadas e instalando el miedo en la población.

Sin embargo, es importante señalar que estas situaciones no se consideran conflictos armados². Por lo tanto, se suelen definir como "otras situaciones de violencia (OSV)"³ o como "situaciones de violencia crónica." De cualquier manera, la violencia urbana inducida y la violencia relacionada con el

¹ Garcia, Carlos. "The Birth of the MS13 in New York". Investigation and Analysis of Organized Crime. <https://www.insightcrime.org/news/analysis/birth-ms13-new-york/>

² Cue, Wendy. Raimundo, Vicente. "According to need? Humanitarian responses to violence in Central America". Humanitarian Exchange. No. 69, June 2017.

³ "In its mission statement, the ICRC refers to 'other situations of violence,' which is sometimes abbreviated as OSV. While the ICRC operates mainly in situations of armed conflict, it also responds to this growing phenomenon: violence that does not reach the threshold of armed conflict, but whose consequences for humanitarian action can be as serious as those stemming from armed conflict. Working closely with National Societies, the ICRC steps in when its expertise, neutrality, independence and international profile represent an advantage in protecting vulnerable people affected by other situations of violence. The term OSV covers in particular civil unrest, State repression, communal violence and organized violence in urban settings. "Children affected by armed conflict and other situations of violence." Workshop report, Geneva, 14 – 16 March.

narcotráfico⁴, han convertido a Haití y a la región centroamericana en una de las zonas más violentas del mundo.

En una zona en la que diariamente se producen importantes consecuencias humanitarias, la población civil se ve directamente afectada y el trabajo del personal humanitario se ve dificultado. Durante las últimas décadas, las agencias humanitarias y de desarrollo han tratado de implementar diferentes programas y proyectos en la región como respuesta, en particular, al desplazamiento forzado, la violencia sexual, el reclutamiento infantil generalizado, la falta de acceso a la atención médica vital, la educación básica y los ataques a la misión médica⁵.

En la actualidad, los principales retos y dilemas a los que se enfrentan los organismos humanitarios están relacionados con las limitaciones de acceso a las zonas donde la situación es más compleja. Estas situaciones se caracterizan por fronteras invisibles entre comunidades y una alta concentración de diferentes pandillas en pequeños territorios.

Buscar la aceptación de todos los actores presentes en estas zonas, sin conocerlos o sin saber cómo llegar a ellos⁶ representa un desafío constante para la mayoría de las organizaciones activas en estos contextos. Para abrir puertas, en un intento de llegar a las comunidades más afectadas, las agencias humanitarias tienen que desarrollar diferentes estrategias y enfoques de negociación, sin poner en peligro a su personal sobre el terreno.

1 Retos y características comunes

Las pandillas o bandas en América Latina son numerosas y muchas veces poderosas. Aunque cada una de ellas es una entidad distinta, comparten muchas características comunes que deben ser comprendidas por cualquiera que desee aportar soluciones sostenibles a los diferentes contextos de crisis humanitarias que afectan al continente latinoamericano. Según las personas entrevistadas, dichas características incluyen la noción de territorio, el componente identitario, los valores y las creencias, el carácter transfronterizo, la relación con el marco jurídico internacional, así como el número de circunstancias y causas relacionadas:

1.1 Territorio

- El territorio se considera un espacio de referencia, de identidad, de relaciones y de historia.
- El "territorio" de una banda puede ser una colonia, un barrio, una esquina, un espacio en tránsito, una caravana, un campamento, unos hogares, una cárcel o espacios extraterritoriales.
- La noción de territorio representa un reto de acceso permanente para las organizaciones humanitarias. Incluso cuando se abre un espacio humanitario, el personal que trabaja en el terreno debe seguir una serie de pautas muy concretas para no cerrar dicho espacio o socavar los acuerdos alcanzados.

⁴ Acaps. 2014. "Otras situaciones de violencia en el triángulo del Norte Centroamericano, impacto humanitario". Mayo 2014. https://iecah.org/images/stories/Otras_situaciones_de_violencia_ACAPS_Mayo_2014.pdf

⁵ Ídem.

⁶ Ídem, p.1

- El territorio suele ser invisible. Las fronteras no están claramente delimitadas para cualquiera que se acerque desde el exterior. Sin embargo, es esencial conocerlas.

Ej. Un grafiti puede demarcar las fronteras del territorio de una pandilla.

- Por las relaciones que mantienen ciertas pandillas con el narcotráfico, se ubican a menudo cerca de las rutas pertinentes para el tráfico de drogas (p. ej., en Honduras y Guatemala) y muchas veces cerca de la capital del país correspondiente.

⇒ **Otros espacios: Teniendo en cuenta la concentración de poder de los líderes de las pandillas que están presentes en las cárceles, ¿cómo hacer para que las organizaciones humanitarias tengan acceso a las personas detenidas?**

1.2 Componente identitario

- Se refuerzan constantemente los elementos para construir el sentimiento de pertenencia por oposición a otros grupos o entidades (p. ej., mediante la vestimenta, lengua, símbolos religiosos, etc.)

Ej. Los tatuajes siempre han sido populares entre las pandillas, pero algunos grupos tienden a ocultarlos para pasar desapercibidos a los ojos del gobierno.

- Los códigos de reconocimiento pueden ser prendas de vestir o el uso de símbolos como números o colores. En ocasiones si son utilizados por parte de personas ajenas a la pandilla puede percibirse como una afrenta.

Ej. Una organización humanitaria tuvo que cambiar el número de placa de la camioneta por el valor identitario de los números 13 y 18 en Centroamérica.

- La identidad también se puede transmitir mediante diversos rituales y símbolos.

Ej. Ritos de incorporación, funerales, símbolos religiosos.

1.3 Valores, creencias y otras características comunes

Las estructuras de funcionamiento son en esencia similares entre las pandillas, aunque en ocasiones difieren (El Salvador, Honduras, Guatemala). En México y Colombia, la estructura de funcionamiento no es tan aparente dado el vínculo con los grupos criminales.

- Importancia de la familia y de la religión.
- Protección mutua; la seguridad está en la pandilla.
- Intolerancia hacia la diversidad sexual en la pandilla.
- Obediencia a la jerarquía de la pandilla.
- Disciplina en cuanto al funcionamiento de la pandilla.
- Lealtad a la pandilla.



“Es mejor morir joven y rico que tener una vida sin tener nada siendo pobre.”

Comentario de un pandillero a una trabajadora humanitaria en México

- Se respetan los rituales y símbolos.
- Desconfianza en todos.
- Son honestos con sus planteamientos, son francos.

- Son machistas.
- Se consideran parte de una familia.
- Las mujeres cumplen roles administrativos, cobrando renta, por ejemplo.
- Dinámicas de poder y verticalidad.
- Negociaciones indirectas, ocultas.
- Altas tasas de homicidios y violencia.
- Venganza.

⇒ **Se reconocen cuatro puertas de salida principales de una pandilla: la muerte, el encarcelamiento, la conversión religiosa o la inactividad durante un periodo prolongado.**

1.4 Fenómeno transfronterizo

- Las pandillas se extienden de Estados Unidos a Argentina.
- Quien negocia muchas veces no está en el terreno; a veces, los líderes se encuentran en la cárcel o fuera del país, por eso, entre otros elementos, se considera a las pandillas un fenómeno transfronterizo.
- Las pandillas tienen vínculos con los flujos migratorios:
 - Los movimientos migratorios favorecen la ampliación de las pandillas sobre el continente.
 - Las causas de los flujos migratorios y del fomento de pandillas en un contexto dado están estrechamente vinculadas.
 - Los pandilleros se desplazan por razones similares al resto de la población.
 - Ej. Las políticas de mano dura de ciertos gobiernos centroamericanos sumaron muchos miembros de pandillas a las caravanas de migrantes hacia el norte.
 - A escala continental, los movimientos de las pandillas están entrelazados con los movimientos de población hacia el norte. En ciertos países del continente latinoamericano, la presencia y el control por parte de pandillas desencadenan desplazamientos de personas.

⇒ **En Honduras y El Salvador hay muchas personas que se desplazan en el interior del país y pocas que solicitan asilo⁷, al contrario de lo que sucede en Belice, Costa Rica y Panamá. En Guatemala y México hay más solicitantes de asilo, pero las cifras de personas desplazadas internas son considerables; corresponden alrededor a un tercio del total de la cifra de personas desplazadas.**

1.5 El marco jurídico internacional y las pandillas

Pocas pandillas alcanzan el nivel de organización de un grupo armado. Sin embargo, considerando la importancia de las consecuencias humanitarias y la fuerte presencia de bandas en América Latina, el Comité Internacional de la Cruz Roja justifica su presencia en los países afectados por el fenómeno de

⁷ ACNUR. Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones. 2021.

las pandillas para brindar apoyo a las víctimas de “otros tipos de violencia”⁸, pero no en el marco de un conflicto.

A menudo, las organizaciones humanitarias tienen prohibido negociar con pandillas, las cuales mayormente son consideradas como organizaciones terroristas por los Estados. A veces, las pandillas están asociadas a los cárteles de la droga y demás delitos; sin embargo, negociar con el crimen organizado no es mandato de las organizaciones humanitarias.

1.6 Conjunto de circunstancias y causas

El nacimiento y la prosperidad de una pandilla inicia a partir de un conjunto de circunstancias estructurales nocivas que crean una situación de extrema precariedad. El papel que desempeñan los Estados y gobiernos en el aumento de la vulnerabilidad de la población es central. En consecuencia, tienen una responsabilidad en el aumento de los flujos migratorios y de las pandillas.

- Los Estados fallidos que no cubren ciertas necesidades básicas fomentan la expansión de pandillas que se erigen como protectores para cubrir estos fallos.
- Los gobiernos represivos aplican políticas de seguridad extremas.
- La falta de integración social y la estigmatización de parte de la sociedad fomentan el desarrollo de las pandillas.
- Los conflictos bélicos pasados que fueron liderados en ocasiones por el Estado también contribuyen a este fenómeno.

“A los jóvenes se nos culpa de todos los males de la sociedad. Somos sobrevivientes de la violencia armada”.

Comentario de un joven perteneciente a una organización no gubernamental local en Honduras

2 Recomendaciones para llevar a cabo negociaciones desde la experiencia de profesionales del ámbito humanitario

Varias personas entrevistadas comparten la visión según la cual las negociaciones humanitarias tienen un componente relacional centrado en establecer una relación de confianza permanente con las contrapartes, y un componente transaccional, centrado en establecer y acordar las condiciones específicas y la logística de las operaciones humanitarias. Las negociaciones con las pandillas no son una excepción. Como personal humanitario, tendrán que establecer una relación de confianza duradera con las pandillas para obtener y mantener el acceso humanitario a las comunidades con necesidades humanitarias.

A continuación, se enumeran una serie de elementos particularmente relevantes para que quienes trabajan en un entorno con pandillas tengan una guía de cómo construir esta relación de confianza con sus contrapartes. Hay que recordar siempre que ganarse la confianza de una contraparte es un

⁸ M. Hazen, Dra. Jennifer. “Análisis de las pandillas desde la perspectiva de los grupos armados”. International Review of the Red Cross N°878. Junio de 2010

proceso largo, cotidiano, con impacto a mayor escala para su organización y otros actores operando en el mismo contexto. No hay duda de que es una competencia necesaria para las organizaciones humanitarias basadas en América Latina.

⇒ **Una de cada seis personas en El Salvador está relacionada por diversos lazos a una pandilla.**

2.1 Empatía

Un aspecto central del razonamiento del personal humanitario entrevistado es la importancia de la empatía. Hace falta reconocer que los miembros de las pandillas sienten como cualquier otra persona. Son seres humanos víctimas de un contexto, muchas veces menores de edad. Mostrar un mínimo de empatía ayuda a entender su vulnerabilidad y el miedo que tienen con respecto a su propia seguridad o la de sus cercanos.

2.2 Acción coordinada

Reducir el impacto de las consecuencias humanitarias generadas por las pandillas sobre las comunidades pasa por programas de ayuda humanitaria y de desarrollo. Resulta importante reforzar la seguridad alimentaria, salud, educación, protección y complementar este trabajo junto con los equipos y en coordinación con otros actores y sectores relevantes según las necesidades que los Estados no cubren.

“Una vez me tocó reemplazar a un colega en una misión. Cuando llegué al terreno, me dejó unas notas y unas indicaciones, pero no logramos empalmar y poder hacer un buen traspaso de tareas y responsabilidades. Si no se hace bien, mucha información y conocimientos adquiridos se pierden...”

Profesional humanitario que trabaja en Guatemala

2.3 Acción concreta

Cuanto más concreta y tangible es la asistencia humanitaria, mayor es la aceptación que se tiene en el territorio controlado por las pandillas. En este caso, se puede observar que un tema como la alimentación es siempre bienvenido porque se observa cómo se beneficia de modo directo a la comunidad y a sus familias. Asuntos educativos suelen ser bien valorados (hay una percepción de la educación como posibilidad de ascenso social); sin embargo, la salud no siempre es bienvenida ya que se considera que asistir a un hospital público podría poner en riesgo de denuncia ante la autoridad. Se debe recordar que, en los territorios en cuestión, las operaciones humanitarias se pueden desarrollar gracias a la percepción positiva que puedan tener las pandillas respecto a las contribuciones que hace el personal humanitario a las comunidades, si son útiles y necesarias para el bienestar de estas.

2.4 Continuidad y durabilidad

Regularmente, el personal humanitario mencionó la importancia de la continuidad y de la durabilidad de las interacciones con pandilleros. Vincularse con miembros de pandillas requiere una paciente estrategia de acercamiento y relación con diversos actores locales. Evitar una alta rotación del personal internacional, brindar continuidad de interlocutores, canales de comunicación y presencia institucional es esencial no solo para ganar (y no perder) confianza o acceso, sino también para entender las pandillas y el complejo contexto en el que se desenvuelven.

“En el terreno no siempre es bien visto nombrar a las maras o pandillas, ya que decir ‘pandilla’ asusta y decir ‘mara’ ofende. Por eso es preferible hablar de ‘los muchachos’, que es un término aceptado”.

Profesional humanitario
que trabaja en El Salvador

2.5 Apoyo psicológico

Considerando la necesidad de continuidad del personal humanitario, es necesario que las organizaciones humanitarias apoyen a quienes trabajan en estos contextos, ya que están bajo permanente e importante estrés. Hace falta desarrollar capacidades de autocuidado y manejo de emociones.

2.6 Predictibilidad

Construir confianza y establecer seguridad de los equipos humanitarios son dos cosas estrechamente vinculadas a la predictibilidad de las acciones de una organización humanitaria. Por lo cual, es necesario mantener rutinas operativas en el terreno. Se ingresa en el día y horario pautado, con el mismo conductor del vehículo, con el mismo equipo humanitario, con vehículos con las mismas placas, con los vidrios bajos (no polarizados), con los mismos elementos de identificación del personal humanitario, etc.

2.7 Transparencia

Los actores humanitarios entrevistados indicaron que es fundamental actuar con claridad y transparencia para no romper la confianza con sus contrapartes. Las actividades humanitarias y las propuestas programáticas se conducen abiertamente, a la vista de toda la comunidad, hasta donde sea posible a manera de asamblea y sin ocultar nada. Es importante tener en cuenta que al momento de la presentación del plan de actividades siempre esté presente alguna persona vinculada a las pandillas observando y escuchando.

2.8 Experiencia

Se requiere tener experiencia humanitaria, de negociación y buena capacidad de comunicación dado el nivel de observación de parte de los grupos, de los riesgos existentes y de las complejidades del contexto. Una persona no experta puede poner al equipo en riesgo, no tener un buen desempeño y cerrar el reducido espacio de acceso que se había ganado.

2.9 Investigar la estructura

Las personas entrevistadas mencionan deficiencias importantes en los esfuerzos de investigación realizados para saber cómo funcionan las pandillas y cuál es su lógica de poder interno. Solo a partir de este trabajo se puede diseñar una estrategia para encontrar la mejor forma de abordarlas.

- Es imprescindible conocer el territorio, el contexto y los actores, pero es importante entender las lógicas que la comunidad posee, sus necesidades, intereses y cómo circula el poder en la comunidad. Comprender el papel que desempeña cada actor local, cada parte en la “clica”⁹ y cada actor en el barrio, así como a qué intereses responden y cómo se interrelacionan con el resto puede contribuir a diseñar una estrategia sólida. Es imprescindible tratar de entender cómo las clicas interactúan con líderes comunitarios, religiosos, líderes de las asociaciones de desarrollo comunitario, comités locales, Juntas de Agua, entre otros. Esta interacción está dada ya que conviven en el mismo territorio, y con frecuencia tienen algún lazo de vecindad, de conocimiento o familiar.

“En el terreno no siempre es bien visto nombrar a las maras o pandillas, ya que decir pandilla asusta y decir mara ofende, por eso es preferible hablar de los muchachos, que es un término aceptado”

Trabajador Humanitario
El Salvador

Ej. Establecer un mapeo de influencias.

2.10 Conocer su propia identidad

“La habilidad más importante que debe tener un negociador es ser capaz de comprender las fuentes de legitimidad en un contexto concreto y adaptar su perfil personal en la medida de lo posible a ese contexto”.¹⁰

- Conocer nuestra propia identidad y saber cómo nuestras características pueden llegar a ser percibidas por la contraparte es clave. Según la pandilla, la apariencia, el género, la edad, el lenguaje, la religión, la nacionalidad, la organización y la personalidad son varios elementos que pueden facilitar o complicar una negociación.

Ej. Cuanto mayor sea quien negocia, más confianza genera entre los miembros de las pandillas.

- Del punto de vista de las pandillas, se hace una diferencia importante entre personal nacional e internacional. Las pandillas suelen investigar al personal nacional para asegurarse y evitar que sea un elemento favorable a otra pandilla rival. Mientras tanto, las pandillas respetan al personal internacional, ya que saben que corren más riesgo si hubiera un incidente con extranjeros.

⁹ Grupo estructural de las bases de una pandilla.

¹⁰ Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN). “Tu identidad influye en tu forma de negociar. Descubre cómo lo afrontan profesionales humanitarios con experiencia”. <https://frontline-negotiations.org/es/influence-your-identity-has-on-a-negotiation/>. 4 de noviembre de 2021.

2.11 Mejorar mecanismos de comunicación entre el personal humanitario y las comunidades

Existen muchos desafíos respecto a la imagen de las organizaciones humanitarias y los malentendidos en torno al trabajo que hacen.

- Es fundamental distinguirse de otros actores no humanitarios gracias al respeto de los principios humanitarios

Ej. La interacción con la policía puede poner en riesgo una operación humanitaria y a quien tome contacto con esta pues puede tener vínculos o negocios con las maras y pandillas.

- Prestar atención a que el empoderamiento de los actores comunitarios no sea percibido como una legitimización de las pandillas resulta esencial.
- Desarrollar habilidades para gestionar los rumores en la comunidad que impactan en la acción humanitaria mejora los mecanismos de comunicación.
- Manejar el vocabulario con cuidado contribuye a reducir malentendidos.

Ej. El término “negociación” suele referirse a “negociaciones” que se llevan con el gobierno, que posiblemente sean prácticas corruptas. En tal sentido, varias de las personas entrevistadas prefieren hablar de “intermediación”, “interacción”, “mediaciones” o “diálogos”. De igual manera, no es conveniente nombrar a las pandillas de modo directo, por lo general se habla de “los muchachos” como una forma de mencionarlos sin nombrarlos.

2.12 Consejos prácticos por parte de quienes negocian en contextos humanitarios

- Cumplir con su palabra.
- Tener paciencia a la hora de relacionarse con los actores locales.
- Reducir los riesgos de la conducta de las actividades humanitarias.
- Brindar “cosas concretas”, elementos tangibles en la comunidad.
- Utilizar un lenguaje llano, cercano, coloquial.
- Conocer los códigos y las particularidades de cada pandilla (música, tatuajes, ropa).
- No tomar fotos (a veces solicitadas por los donantes) a menos de que se haya negociado de antemano y con claridad.
- No murmurar al teléfono o hablar en otro idioma (puede generar desconfianza).
- Aplicar los principios humanitarios.
- Claridad de los límites y las líneas rojas es una necesidad cotidiana.
- Coordinar con su equipo una visión amplia y una mirada estratégica son la plusvalía de las organizaciones humanitarias.
- Contextualizar con el uso de las herramientas del CCHN (p. ej., el mapeo de actores).

- Profundizar y mejorar su entendimiento sobre la comunicación no verbal.
- Priorizar conversaciones con empleados locales como motoristas o conductores, quienes tienen el conocimiento y claridad sobre el terreno y el contexto.
- Recordar la vulnerabilidad de sus contrapartes (juventud, estado alterado por drogas, inestabilidad emocional).
- Generar redes locales y mantenerlas
- Sistematizar las prácticas.
- Trabajar conjuntamente (y de forma coordinada) en la percepción de la acción humanitaria.

3 Conclusión

Las personas entrevistadas coinciden en que se debe dar una mirada más amplia e integral al fenómeno de las pandillas, sus orígenes, sus dinámicas y lógicas de funcionamiento, para poder tener un pensamiento crítico acerca de su complejidad, sus perspectivas como fenómeno resultante de las desigualdades, la pobreza, los problemas de desarrollo estructural del país en cuestión, más allá de lo que los medios de comunicación, los organismos internacionales o gobiernos locales establezcan. Los integrantes de las pandillas son victimarios y víctimas a su vez, lo cual es parte de la complejidad de la situación humanitaria, de desarrollo y de seguridad que se presenta en los distintos países.

Algunas ideas para reflexionar...

¿Cómo lograr apoyo de las autoridades locales cuando estas en ocasiones están bajo sospecha de connivencia con las pandillas?

¿Cómo conseguir información de calidad en un contexto de incertidumbre permanente?

¿Cómo conocer los mapas críticos?

¿Cómo llevar a la práctica los principios humanitarios en lugares en donde reina la violencia y no hay códigos mínimos de respeto por la vida?

CONTACTO

Para más información, contactar a:

Marcia Vargas, Coordinadora de operaciones para América Latina y el Caribe

mvargas@frontline-negotiations.org

 Domaine "La Pastorale"
106 Route de Ferney 1202, Ginebra (Suiza)
 info@frontline-negotiations.org
 www.frontline-negotiations.org

 @CCHN
 @frontline_nego
 @FrontlineNegotiations
 @Frontline Negotiations

FRONTLINE
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON
HUMANITARIAN NEGOTIATION

Aprender desde la **experiencia**.
Dar forma a una **comunidad mundial**.