



FRONTLINE
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON
HUMANITARIAN NEGOTIATION

INFORME TEMÁTICO

Cuando la burocracia dificulta la ayuda humanitaria

Negociar las trabas administrativas en la respuesta humanitaria

Tipo de informe: Informe temático
Fecha: Enero de 2025
Versión: 1
Autores: Hala EL KHOURY, Responsable de proyecto (CCHN)
Ines LAHLIL, Asociada de Operaciones (CCHN)

EL CENTRO DE COMPETENCIAS DE NEGOCIACIÓN HUMANITARIA

El Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN) es una iniciativa conjunta del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), la Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR) y Médicos Sin Fronteras (MSF).

Se creó en 2016 para ofrecer oportunidades concretas al personal humanitario que negocia en el terreno para compartir y analizar sus prácticas de negociación, desarrollar la capacidad de los profesionales para abordar los retos y dilemas recurrentes en la negociación humanitaria y fomentar el intercambio entre colegas de distintos organismos y regiones en un entorno seguro. Sus objetivos principales son:

- Fomentar una comunidad de profesionales comprometidos con las negociaciones humanitarias en el terreno.
- Promover la reflexión crítica, el aprendizaje y los intercambios entre colegas dentro de esta comunidad.
- Desarrollar un marco analítico más sólido y una mayor capacidad para una práctica eficaz.

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

CONFIDENCIALIDAD

Este documento contiene información propietaria y confidencial, que se proporciona sobre una base comercial confidencial. No puede reproducirse ni facilitarse de ninguna manera a terceros sin el consentimiento del Centro de Competencias de Negociación Humanitaria.

© Copyright CCHN 2025. Esta obra y la información que contiene son propiedad intelectual del Centro de Competencias de Negociación Humanitaria. Ninguna parte de este documento puede ser reimpressa o reproducida sin el consentimiento de Centro de Competencias de Negociación Humanitaria.

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente las del Centro de Competencia de Negociación Humanitaria ni las de sus socios estratégicos. Cuando el texto hace referencia a declaraciones realizadas por los participantes, se ha procurado ofrecer una representación fiel de sus puntos de vista y opiniones, pero la responsabilidad última de la interpretación recae en los autores.

Resumen ejecutivo



Este informe presenta las conclusiones de una investigación temática sobre los impedimentos burocráticos y administrativos en las operaciones humanitarias, abordando su alcance, sus causas fundamentales, los retos de la negociación y las oportunidades de mejora. Su objetivo es dotar a los profesionales humanitarios y a las agencias de ideas y recomendaciones prácticas para sortear estos retos con eficacia.

Según la definición del Comité Permanente entre Organismos, los impedimentos burocráticos y administrativos son "prácticas y políticas administrativas que limitan la capacidad de las organizaciones humanitarias para llegar a las personas necesitadas de forma oportuna y sin trabas." La investigación refina los IBA en cuatro categorías: impedimentos normativos, requisitos de entrada, impedimentos operativos y controles e impuestos. Estos obstáculos pueden perturbar gravemente la prestación de la ayuda, limitando el acceso a las comunidades, retrasando las operaciones y sobrecargando los recursos de las organizaciones.

Los IBA surgen de una compleja interacción de factores externos, ya sea políticos, económicos y normativos, y dinámicas organizativas internas, como ineficiencias estructurales y procesos inadecuados. Abordar estos impedimentos requiere un doble enfoque: hacer frente a las barreras externas al tiempo que se mejoran los sistemas y las capacidades internas.

El informe identifica las lagunas habituales en la negociación –como una preparación insuficiente, responsabilidades poco claras y enfoques reactivos– y destaca las prácticas que han tenido éxito, como el análisis exhaustivo del contexto, la creación de relaciones y el compromiso proactivo. Abordar eficazmente dichos impedimentos requiere que los actores humanitarios vayan más allá del cumplimiento de la normativa y adopten estrategias de negociación flexibles y adaptadas al contexto, basadas en el respeto mutuo y la colaboración.

Las recomendaciones clave incluyen:

1. **Estandarizar y desarrollar las capacidades de negociación.** Se recomienda desarrollar mandatos de negociación claros, establecer líneas rojas y mejorar la capacidad del personal para negociar la credibilidad, tomar de decisiones y formar un equipo. También se aconseja que los procedimientos de delegación y jerarquía estén bien definidos.
2. **Forjar relaciones.** Se recomienda fomentar las relaciones de confianza con las contrapartes manteniendo una interacción constante, comprendiendo la dinámica local y adaptando las estrategias a los matices culturales y políticos.
3. **Gestionar la información.** Se sugiere reforzar los sistemas para documentar y transferir los conocimientos de negociación entre las misiones, asegurando la continuidad y la memoria institucional.
4. **Colaborar y armonizar.** Promover enfoques uniformes a través de herramientas, lenguaje y métodos comunes a todo el equipo puede mejorar la coherencia y reducir la fricción durante las negociaciones.

Este informe subraya la necesidad de enfoques sistemáticos, estratégicos y colaborativos para negociar impedimentos burocráticos. Mediante la integración de estas recomendaciones, los actores humanitarios pueden mejorar su capacidad para desenvolverse en entornos administrativos complejos y prestar una ayuda oportuna y eficaz a quienes la necesitan.

1 Introducción

La creciente frecuencia y complejidad de las crisis humanitarias subrayan la urgente necesidad de una asistencia humanitaria oportuna, coordinada y eficaz. Sin embargo, los impedimentos burocráticos y administrativos constituyen a menudo obstáculos importantes para alcanzar estos objetivos.

El Comité Permanente entre Organismos (CPO) define los impedimentos burocráticos y administrativos como "prácticas y políticas administrativas que limitan la capacidad de las organizaciones humanitarias para llegar a las personas que requieren asistencia de forma oportuna y sin trabas". Este tipo de obstáculos puede reducir de forma considerable la capacidad del personal humanitario para llevar a cabo su mandato humanitario frente a las poblaciones afectadas. Aunque resulta complejo medir las repercusiones de estas trabas, en realidad pueden afectar de manera directa e indirecta a las operaciones humanitarias.

Basándose en el trabajo del subgrupo del CPO sobre los impedimentos burocráticos, el estudio refinó y clasificó las trabas administrativas en cuatro tipos distintos. Los **impedimentos normativos** abarcan obstáculos jurídicos y administrativos, como procedimientos de registro opacos, requisitos restrictivos para la concesión de licencias y procesos aduaneros engorrosos para los bienes esenciales. Otro tipo de impedimentos son las **barreras de acceso** para los actores humanitarios, como la tardanza con la tramitación de visados y permisos de trabajo para el personal internacional, y las restricciones de movimiento interno. Los **impedimentos operativos** se refieren a los obstáculos encontrados durante la planificación, la prestación y el seguimiento de las actividades humanitarias, como las interferencias en la selección de beneficiarios, las restricciones a la ayuda y las limitaciones de acceso geográfico. Por último, los **controles y la fiscalidad** implican restricciones financieras como impuestos excesivos a la importación, limitaciones a las transferencias bancarias y requisitos onerosos para la presentación de informes.

Aunque el término "impedimentos" podría sugerir que estas barreras son únicamente el resultado de factores externos, nuestra investigación subraya el papel esencial que desempeña la dinámica organizativa interna. Las trabas administrativas surgen de una compleja interacción de factores externos –como los intereses políticos y económicos, los marcos normativos y los problemas de coordinación– y de factores internos –como la cultura organizativa, las ineficiencias estructurales, las lagunas de comunicación y los procesos inadecuados. Reconocer este doble origen es fundamental para desarrollar estrategias integrales que aborden estos impedimentos.

Este informe pretende:

- Establecer el alcance de las trabas administrativas, sus factores impulsores y causas fundamentales, así como los retos de negociación relacionados;
- Identificar y capitalizar las prácticas de negociación existentes;
- Presentar un análisis de las lagunas y recomendaciones con una lente similar a la de la matriz de Naivasha.¹

¹ [La matriz de Naivasha](#) es un marco conceptual para planificar y llevar a cabo las negociaciones humanitarias. Fue el resultado de un proceso iterativo que comenzó con una reunión informal de 25 negociadores humanitarios en el terreno en Naivasha, Kenia, en noviembre de 2014, durante la cual los participantes reflexionaron sobre las características comunes de su práctica de negociación. La matriz de Naivasha sirve de base para la metodología del Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN).

2 Metodología

A fin de evaluar los impedimentos burocráticos y los retos de negociación asociados, el Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN) empleó un enfoque multifacético basándose en múltiples fuentes:

1) **Investigación preliminar**

Los retos iniciales se identificaron mediante consultas con puntos focales y una revisión de la literatura disponible públicamente sobre las trabas administrativas y su impacto en las operaciones humanitarias.

2) **Entrevistas**

Se realizaron 16 entrevistas semiestructuradas a profesionales humanitarios de diversas organizaciones, funciones y contextos. Una guía de entrevista de 11 preguntas, desarrollada por el CCHN, proporcionó la estructura al tiempo que permitía comentarios adicionales. Las entrevistas, de una media de 70 minutos, fueron grabadas y transcritas con consentimiento.

3) **Análisis colaborativo**

Los resultados se debatieron en sesiones informativas preliminares y se validaron durante una reunión final para afinar las recomendaciones.

3 Alcance de la temática

3.1 ¿Cuáles son los diferentes tipos de impedimentos?

El CCHN adaptó los nueve tipos de trabas identificadas por el subgrupo sobre impedimentos burocráticos del Comité Permanente entre Organismos y las resumió en cuatro categorías distintas para obtener una clasificación más clara en el marco del presente informe. Si bien estas categorías destacan obstáculos externos, también reflejan los factores organizativos internos que influyen en la forma en que se sortean y abordan los impedimentos.

Impedimentos reglamentarios. Este tipo de trabas abarca obstáculos jurídicos y administrativos, como procesos de registro complejos, requisitos de información excesivos y marcos de cumplimiento opacos. Algunos ejemplos son los prolongados y engorrosos procesos de registro y los problemas de negociación en regiones donde a menudo se necesitan acuerdos temporales para las respuestas de emergencia. A nivel interno, las lagunas en la preparación o los conocimientos jurídicos inadecuados pueden agravar estos retos.

Requisitos de entrada. Las barreras para la obtención de visados y permisos de trabajo para el personal internacional, como los retrasos, procedimientos engorrosos y restricciones basadas en las nacionalidades entran dentro de esta categoría. Algunos ejemplos de este tipo de barreras son plazos largos de tramitación para obtener visados, las prohibiciones vinculadas a tensiones diplomáticas y las restricciones a la contratación de expatriados. La ineficacia interna a la hora de movilizar al personal o de adaptarse a los requisitos locales puede dificultar aún más la resolución de las trabas.

Impedimentos operativos. Las dificultades durante la planificación, la entrega y el seguimiento de la ayuda, como interferencias en la selección de los beneficiarios, restricciones a la importación de medicamentos y obstáculos logísticos en los desplazamientos y las comunicaciones se consideran imperativos operativos. Algunos ejemplos son las directrices de importación estrictas, las presiones para la adquisición local a pesar de los problemas de calidad, y medidas punitivas aplicadas por las autoridades para restringir determinadas operaciones. A nivel interno, una coordinación inadecuada o unos marcos operativos rígidos pueden amplificar el impacto de estos retos externos.

Controles y fiscalidad. Este tipo de traba incluye las restricciones financieras y fiscales, como impuestos elevados, procesos de exención complejos y el escrutinio de las operaciones financieras. Algunos ejemplos son la evolución de la normativa fiscal y los costos operativos elevados debidos a las cargas impositivas. A nivel interno, una agilidad fiscal limitada o una asignación de recursos desajustada pueden restringir la capacidad de adaptación de una organización.

3.2 Impulsores externos e internos: Comprender las causas profundas de los impedimentos administrativos

La investigación destaca que conceptualizar los impedimentos burocráticos y administrativos como una red de factores impulsores interconectados –tanto externos como internos– es crucial para un diagnóstico y una respuesta eficaces. Estos factores pueden ser el resultado de acciones intencionadas, o no, por parte de las autoridades de las zonas operativas (externos) o derivarse de la cultura, la estructura y los procesos organizativos (internos).

Factores externos	Factores internos
<ul style="list-style-type: none">• Motivaciones políticas• Prioridades económicas• Reformas institucionales• Percepciones y malentendidos	<ul style="list-style-type: none">• Cultura organizativa• Estructura organizativa• Mecanismos y procesos internos• Recursos• Personal

3.2.1 Factores externos

Varios factores externos contribuyen a la creación y persistencia de las trabas burocráticas.

Motivaciones políticas. Los gobiernos pueden tratar de proteger su soberanía y evitar injerencias externas imponiendo una mayor supervisión y control sobre las operaciones humanitarias. En algunos casos, las autoridades pueden manipular la asistencia para reforzar la legitimidad gubernamental o penalizar a poblaciones específicas. Por ejemplo, una organización humanitaria que criticó las políticas de un gobierno se enfrentó a una suspensión prolongada y a excesivas exigencias de cumplimiento. Estas acciones parecían servir como medidas punitivas, estratégicamente programadas para coincidir con una misión internacional de promoción, señalando a los demás los riesgos de desafiar a la autoridad.

Prioridades económicas. Los intereses económicos también desempeñan un papel importante. En regiones dependientes del turismo o que buscan proyectar estabilidad, las autoridades pueden retrasar el reconocimiento de la crisis para proteger la reputación y los ingresos nacionales, lo cual obstruye los esfuerzos humanitarios. Además, en entornos con recursos limitados, los funcionarios mal pagados pueden imponer impuestos excesivos o confiscar la ayuda como fuente de ingresos. La corrupción complica aún más las negociaciones, ya que a menudo se considera a las organizaciones humanitarias como fuentes de recursos financieros en lugar de socios operativos.

Reformas institucionales. Las reformas gubernamentales, aunque bienintencionadas, pueden perturbar de forma inadvertida las actividades humanitarias. En contextos de estabilización, las políticas en evolución pueden carecer de directrices claras de aplicación, lo que provoca retrasos. Además, las discrepancias entre las políticas nacionales y locales suelen generar confusión, ya que las autoridades locales pueden desconocer los acuerdos internacionales, lo cual crea obstáculos operativos.

Percepciones y malentendidos. La desconfianza y las ideas erróneas sobre las organizaciones humanitarias exacerbaban los impedimentos administrativos. Las autoridades pueden considerar interacciones previas como irrespetuosas o incumplidoras, lo que influye negativamente en sus actitudes. Los malentendidos sobre los principios y objetivos organizativos pueden generar sospechas. En algunos casos, verse asociado con entidades judiciales internacionales amplifica la desconfianza, lo que impulsa a las autoridades a restringir el espacio humanitario. Los casos de "mala fe" surgen cuando las autoridades sospechan de motivos ocultos o dudan de la neutralidad de una organización.

3.2.2 Factores internos

Cultura organizativa. La cultura de muchas organizaciones humanitarias suele estar moldeada por una "mentalidad orientada a la emergencia", que puede chocar con el ritmo más lento de los procesos burocráticos. Los equipos pueden mostrar actitudes percibidas como desdeñosas de los marcos normativos locales o poco apreciativas de las capacidades locales, lo que provoca fricciones con sus contrapartes.

Predominan los enfoques reactivos hacia las trabas burocráticas, ya que las organizaciones suelen abordar los retos a medida que surgen en lugar de invertir en la creación de relaciones a largo plazo y en un compromiso proactivo. Esto limita la capacidad de comprender las motivaciones de la contraparte y fomentar redes de contactos sostenibles. Además, el equilibrio entre la aversión y la tolerancia al riesgo a menudo carece de formalización, lo cual deja las decisiones críticas a la discreción individual. En ocasiones, esto da lugar a un cumplimiento excesivo, que restringe la flexibilidad operativa, o a un incumplimiento, que socava la confianza y la transparencia.

Estructura organizativa. La ambigüedad en las funciones y responsabilidades obstaculiza con frecuencia las respuestas eficaces a los impedimentos administrativos. Aunque se reconoce que la negociación es una responsabilidad compartida, una delegación de autoridad poco clara puede dar lugar a ineficiencias, ya que los altos dirigentes se encargan de tareas que podrían ser llevadas a cabo por otros. El personal nacional, que posee un profundo conocimiento del contexto y las partes interesadas locales, a menudo se infrautiliza a la hora de abordar los retos burocráticos. Además, la dependencia de los despliegues internacionales a corto plazo añade complejidad, ya que el tiempo limitado sobre el terreno dificulta la creación de relaciones y el mapeo de actores. Este problema se ve agravado por unos sistemas de gestión de los conocimientos inadecuados, que provocan la pérdida de información durante la transición de personal y la fragmentación de las estrategias de negociación.

Mecanismos y procesos internos. Los mecanismos organizativos rígidos y la falta de anticipación a menudo limitan los esfuerzos para sortear las trabas administrativas y conducen a improvisaciones de última hora, lo que socava los esfuerzos de negociación.

Recursos. Los marcos jurídicos como los Acuerdos relativo a la Sede y los Memorandos de Entendimiento proporcionan una base para coordinarse con las autoridades locales, ofreciendo tanto claridad como protección jurídica. Sin embargo, estos marcos también introducen niveles adicionales de burocracia, que requieren conocimientos técnicos para navegarse con eficacia. En algunos casos, la infrautilización del apoyo técnico disponible hace que se pierdan oportunidades para agilizar los procesos o mitigar los retos burocráticos.

Las personas. Las personalidades, la experiencia y las actitudes del personal desempeñan un papel fundamental a la hora de abordar los retos burocráticos. Las interacciones irrespetuosas o cargadas de emotividad con las autoridades locales pueden erosionar la confianza y crear barreras adicionales, mientras que una interacción empática y respetuosa fomenta la cooperación y la buena voluntad. El liderazgo también tiene un profundo impacto; los líderes proactivos que priorizan la coordinación con los sistemas y contrapartes locales tienen más probabilidades de anticipar y abordar los retos. Por el contrario, un liderazgo

poco comprometido puede hacer que se pierdan oportunidades para fortalecer las relaciones y resolver los problemas.

3.2.3 Impacto de las trabas administrativas en la respuesta humanitaria

Los impedimentos burocráticos y administrativos perturban de manera considerable las operaciones humanitarias, lo que afecta tanto a las comunidades atendidas como a los equipos que prestan la ayuda. Este estudio destaca las consecuencias clave para la eficacia de la respuesta, el bienestar del personal y la calidad de la ayuda.

Repercusiones en las comunidades

Los impedimentos provocan retrasos e ineficiencias que perjudican a las poblaciones afectadas. Las preocupaciones principales son:

Retrasos en la respuesta	Las trabas pueden ralentizar las respuestas de emergencia y agravar la crisis. Por ejemplo, las demoras en la adquisición de medicamentos o el despliegue de personal médico pueden tener consecuencias fatales.
Calidad en riesgo	Los requisitos para comprar insumos nacionales podrían llevar a un uso de productos de calidad inferior, lo cual plantea problemas de seguridad.
Solicitud excesiva de recursos	El personal pierde tiempo y energía lidiando con procesos administrativos en vez de dedicarlos a la prestación directa de servicios, lo que sobrecarga un sistema ya fragilizado.

Repercusiones en los equipos humanitarios

Los equipos de terreno se enfrentan a retos a la hora de lidiar con impedimentos burocráticos, los cuales disminuyen la eficiencia operativa y afectan la moral del personal.

Desperdicio de tiempo y recursos	Lidiar con las trabas requiere una inversión sustancial de tiempo y energía para recopilar información, identificar a partes interesadas, forjar relaciones y gestionar errores administrativos, lo cual resta tiempo dedicado a la ejecución del programa.
Costos financieros	A menudo, los impedimentos administrativos conllevan pérdidas económicas, por ejemplo, licitaciones fallidas, impuestos y penalidades inesperados y suministros vencidos debido a retrasos.
Bienestar y retención del personal	La frustración constante con los impedimentos conduce al agotamiento y a dificultades para la retención del personal experimentado.
Dilemas éticos	Debido a las trabas burocráticas, el personal se ve forzado a tomar decisiones que se contraponen a los principios organizativos. A menudo, encontrar el equilibrio entre el cumplimiento de las normas burocráticas y el imperativo de servir a las comunidades conlleva concesiones éticas.

4 Preparar, planificar y llevar a cabo negociaciones en torno a las trabas administrativas

4.1 ¿Quién negocia en torno a los impedimentos en el seno de las organizaciones humanitarias?

Abordar los impedimentos burocráticos y administrativos dentro de las organizaciones suele implicar a una serie de actores, incluidos los líderes operativos y los departamentos de apoyo como finanzas, logística y recursos humanos. A menudo se emplea un enfoque de colaboración, con una comunicación y una coordinación adaptadas al contexto y a la naturaleza del impedimento.

Las entrevistas realizadas en el marco del presente estudio ponen de relieve las ineficiencias y los retrasos derivados de la falta de claridad en los procesos de toma de decisiones, a pesar de que dichos procesos suelen implicar la participación de las partes pertinentes, la notificación de los problemas a través de los canales designados y la comunicación de las preocupaciones no resueltas a niveles superiores.

Un tema recurrente en el análisis fueron los retos a la hora de formar equipos de negociación. Dichos retos surgen de una falta de comprensión de las funciones y responsabilidades a la hora de negociar trabas administrativas, lo que repercute tanto en las personas que manejan estas negociaciones como en los procesos de toma de decisiones.

"Algunos miembros del personal carecen de una comprensión clara de su papel a la hora de manejar los impedimentos burocráticos. Por ejemplo, un coordinador de recursos humanos puede centrarse únicamente en tareas administrativas y técnicas sin involucrar a sus contrapartes en los ministerios pertinentes para establecer relaciones. A menudo, esta carencia se debe a una formación limitada y centrada más en el cumplimiento de los procedimientos internos que en la capacidad para establecer contactos y entablar relaciones."

– Testimonio anónimo

La rotación elevada del personal, sobre todo cuando la duración de las misiones es inferior a seis meses, complica aún más la situación. Estos factores, unidos a las distintas concepciones de las competencias y los conocimientos necesarios, dan lugar a incoherencias en las estrategias y los enfoques de negociación, lo que en última instancia obstaculiza el manejo eficaz de las trabas administrativas.

Para hacer frente a estos retos, se sugiere que las organizaciones:

- Inviertan en iniciativas integrales de formación y capacitación.
- Desarrollen directrices claras y procedimientos estandarizados para negociar los impedimentos administrativos.
- Establezcan programas de mentoría para fomentar la transferencia de conocimientos.
- Creen bibliotecas centralizadas para compartir información.
- Fomenten una cultura de colaboración y comunicación entre los equipos.

La aplicación de estas medidas puede reforzar la capacidad organizativa para manejar las trabas burocráticas, agilizar los procesos de toma de decisiones y mejorar la prestación de asistencia humanitaria.

4.2 ¿Cuáles son las prácticas de negociación en torno a los impedimentos burocráticos?

El análisis de las entrevistas reveló tanto un conjunto de buenas prácticas como de escollos comunes (o *malas* prácticas) a la hora de sortear los impedimentos burocráticos y administrativos en las misiones.

4.2.1 Buenas prácticas

Un análisis exhaustivo del contexto, el problema y la contraparte

Un análisis y un diagnóstico minuciosos son fundamentales para abordar las trabas administrativas de forma eficaz. Esto requiere comprender los precedentes históricos, los marcos jurídicos, los intereses de las partes interesadas, así como el contexto local específico, incluidas las dinámicas de poder y los matices culturales. Un enfoque bien informado que combine conocimientos técnicos (jurídicos, médicos, logísticos) y operativos fomenta una orientación estratégica y la obtención de mejores resultados en las negociaciones. Los aspectos clave son los siguientes:

- **Comprender las causas profundas:** Investigar por qué las autoridades adoptan determinadas posturas y evaluar los retos o pasos en falso dados por la organización.

"Resulta esencial informarse de lo que nos reprochan las autoridades; es fundamental comprender las causas profundas de su posición y dónde pueden haber ido mal las cosas...."

– Testimonio anónimo

- **Reconocer la dinámica local:** Reconocer que las trabas pueden deberse a limitaciones económicas, orgullo, miedo, mandatos poco claros o conexiones personales, más que a malas intenciones.

- **Realizar revisiones históricas:** Recopilar información sobre la presencia, los acuerdos y los arreglos humanitarios pasados en el país para aprovechar los conocimientos existentes.
- **Mapear a las partes interesadas y las redes de influencia:** Identificar a los posibles aliados y oponentes para adaptar eficazmente las estrategias de compromiso.

Diseñar una estrategia de diálogo y negociación

Las estrategias de negociación estructuradas y deliberadas son cruciales para desenvolverse en un entorno burocrático y administrativo, sobre todo en situaciones complejas. Los elementos clave de una estrategia eficaz incluyen:

- **Elaborar un plan de diálogo** con hitos y líneas rojas claros, así como con los resultados deseados, que al mismo tiempo permita la flexibilidad necesaria para adaptarse a la evolución de las circunstancias. Por ejemplo, el periodo durante las primeras semanas de las emergencias ofrece una breve ventana para el diálogo proactivo antes de que se endurezcan las restricciones.
- **Identificar a las personas adecuadas para involucrarlas** en las distintas fases del proceso. Para las negociaciones técnicas (por ejemplo, jurídicas, logísticas o médicas) se necesitan expertos, mientras que los diálogos políticos de alto nivel requieren la presencia del personal de dirección.
- **Solucionar los problemas de forma creativa** y explorar soluciones poco convencionales cuando se trata de retos burocráticos.
- **Dominar el arte del hacer concesiones** cuando sea necesario. Aunque defender los principios organizativos es primordial, saber cuándo y cómo transigirlos para garantizar la continuidad operativa es una habilidad clave.

"Necesitamos un plan de un año para abordar los impedimentos administrativos, mientras que los gobiernos pueden tener un plan de 100 años; la clave es la humildad, aprovechar las oportunidades y tomarse el tiempo necesario para elaborar una estrategia".

– Testimonio anónimo

Fomentar las relaciones, la confianza y elegir la representación

Forjar relaciones sólidas con las partes interesadas es fundamental para navegar por complejos entornos burocráticos. Generar confianza requiere tiempo, esfuerzo y un diálogo constante. Los encuestados destacaron la importancia de:

- La comunicación abierta y demostrar un interés genuino por la perspectiva de la contraparte.
- Mantener un diálogo regular; la transparencia y la humildad para fomentar la buena voluntad y facilitar una interacción más fluida.
- Ser paciente y practicar la escucha activa para calmar situaciones tensas.
- Seleccionar el equipo de negociación teniendo en cuenta la combinación adecuada de experiencia, inteligencia emocional y comprensión cultural.

Compartir información sobre los principios y mandantes de la organización también resuelve los malentendidos. El que figura a continuación es un ejemplo que demuestra cómo una comunicación clara puede resolver los malentendidos y conducir a resultados positivos.

"En una situación en la que [nuestra organización] tenía problemas de registro, nuestra directora nacional organizó un taller con un consejo local. Durante este taller, quedó claro que el consejo no comprendía la identidad de la organización ni el alcance de sus contribuciones. Esta toma de conciencia dio lugar a un esfuerzo centrado en difundir información sobre la organización, lo que a su vez dio lugar a que el consejo proporcionara orientación para navegar por el proceso de registro."

– Testimonio anónimo

4.2.2 Prácticas que se deben evitar

Ciertas prácticas exacerban los impedimentos burocráticos y administrativos y dificultan una negociación eficaz. Estas prácticas, a menudo contrarias a las buenas prácticas, pueden atrincherar los desafíos e impedir el progreso.

Falta de preparación y comprensión	Una preparación y una comprensión inadecuadas de los procesos burocráticos pueden obstaculizar considerablemente las negociaciones. Esto incluye un conocimiento insuficiente de los requisitos de procedimiento, precipitarse en las negociaciones sin el contexto o el análisis adecuados, no comprender las normas culturales y descuidar la participación del personal local que posee valiosos conocimientos.
Subestimar el componente relacional de las negociaciones en torno a las trabas	Negociar en torno a las trabas administrativas requiere centrarse en la construcción de relaciones sólidas con las contrapartes. Dar una prioridad excesiva a las tareas administrativas en detrimento de forjar relaciones, que el personal no cuente con la formación inadecuada sobre cómo entablar relaciones con las autoridades locales y depender en exceso de la alta dirección para abrir el diálogo puede limitar la eficacia de las negociaciones y obstaculizar conversaciones constructivas.
Flujos estratégicos y de toma de decisiones inadecuados	Las negociaciones se pueden ver afectadas por una falta de marcos claros relativos a la planificación estratégica y la toma de decisiones. Sin objetivos y funciones definidos, los equipos pueden tener dificultades para adaptarse a las circunstancias cambiantes o responder de forma proactiva a los impedimentos burocráticos. Un enfoque reactivo a los problemas, en lugar de una identificación proactiva de los obstáculos potenciales, suele conducir a la pérdida de oportunidades.
Hacer una concesión demasiado rápido	Aunque la flexibilidad es esencial en las negociaciones, aceptar un acuerdo demasiado rápido puede tener efectos negativos duraderos. Apresurarse a obtener resultados a corto plazo, dar prioridad a los resultados medibles por encima del proceso de negociación y transigir en los principios básicos puede socavar la sostenibilidad a largo plazo y dañar la credibilidad de una organización.
Falta de comunicación interna y colaboración	La comunicación y la colaboración internas eficaces son vitales para abordar las trabas administrativas. El trabajo en silos, la falta de intercambio de información, la competencia interna y unos procesos de traspaso deficientes impiden la coordinación y la capacidad de aprender de los éxitos pasados, lo que en última instancia disminuye la eficacia de las negociaciones.

4.2.3 Coordinación con otros organismos humanitarios

Quienes participaron en las entrevistas reconocen la importancia de aprovechar los recursos y la experiencia externos para abordar los impedimentos burocráticos. Son conscientes de que otras personas del sector pueden tener ideas y soluciones valiosas que pueden aplicarse a sus propios contextos.

"Nos estamos perdiendo el trabajo sobre lo que hay ahí fuera y lo que otros están haciendo para manejar las trabas administrativas. Deberíamos estar utilizando algunos de los recursos desarrollados por la ONU y otros actores..."

– Testimonio anónimo

La colaboración con otras organizaciones humanitarias y organismos de la ONU se considera crucial para compartir información, armonizar enfoques y, en algunos casos, abogar colectivamente por cambios políticos a nivel nacional o regional. Esto puede implicar trabajar con otras organizaciones para concienciar sobre el impacto de los impedimentos burocráticos en las operaciones humanitarias e impulsar reformas que faciliten el acceso y la entrega de la ayuda.

5 Análisis y recomendaciones del CCHN: Reevaluar el tema a través de una lente de negociación

Nuestro análisis de las entrevistas con profesionales del sector humanitario ha revelado varias lagunas comunes a la hora de abordar cuestiones burocráticas o negociar en entornos administrativos. Estas lagunas se han identificado en diversos equipos y misiones, lo que subraya la necesidad de un enfoque más sistemático y estratégico de la negociación en estos contextos complejos.

Basándose en la matriz de Naivasha, un marco conceptual para planificar y llevar a cabo negociaciones humanitarias, el CCHN propone las siguientes recomendaciones y formas de avanzar.

Lagunas identificadas	Recomendaciones
1. Falta de un proceso estandarizado para emitir mandatos de negociación y definir líneas rojas claras a la hora de abordar las trabas administrativas.	<p>Reforzar la capacidad de los equipos directivos para emitir mandatos de negociación claros, definir las líneas rojas y manejar el proceso de negociación de forma eficaz, lo cual requiere formar a los equipos de dirección para mejorar su comprensión de dichos elementos clave en las negociaciones.</p> <p>Desarrollar la capacidad organizativa para desenvolverse en negociaciones políticas, profesionales y técnicas.</p>
2. Dificultades para formar equipos de negociación eficaces debido a la elevada rotación de personal y a las distintas interpretaciones de las competencias necesarias.	<p>Desarrollar estrategias y tácticas a medida para cada tipo de negociación y hacer hincapié en la importancia de seleccionar a miembros del equipo con competencias diversas.</p> <p>Asegurarse de que quienes dirigen los equipos comprenden las aptitudes y los antecedentes necesarios para los diferentes papeles dentro de los equipos de negociación. Al formar un equipo, evaluar la legitimidad de quienes negocian a los ojos de la contraparte para garantizar la credibilidad y la confianza.</p>
3. La elevada rotación del personal dificulta las negociaciones relacionales y la preservación de conocimientos institucionales.	<p>Crear un sistema sólido para documentar, organizar y transferir información sobre los interlocutores, las relaciones y el historial de negociación a fin de garantizar la continuidad y la eficacia en las negociaciones.</p> <p>Integrar los conocimientos y las relaciones del personal contratado localmente haciéndoles participar en el proceso de negociación.</p>
4. Dificultades en la toma de decisiones durante las negociaciones, especialmente en lo que respecta a las concesiones y la delegación de autoridad entre niveles.	<p>Mejorar la capacidad de identificar las causas subyacentes del problema, el tipo de negociación en juego y la estrategia de respuesta adaptada.</p> <p>Dotar al personal de herramientas para hacer concesiones con conocimiento de causa y gestionar la delegación de autoridad.</p> <p>Establezcer procedimientos claros para determinar cuándo se puede delegar la toma de decisiones y cuándo es necesario comunicar los asuntos más allá de los mandantes actuales.</p>

Conclusión

Esta investigación temática revela los retos omnipresentes y persistentes de sortear los impedimentos burocráticos y administrativos dentro de las operaciones humanitarias. Aunque la naturaleza específica de las trabas administrativas varía según los diferentes contextos y misiones, surgen hilos conductores comunes, como la creciente complejidad jurídica, la necesidad de una adaptación constante a los panoramas administrativos cambiantes y la importancia crítica de comprender los contextos locales y establecer relaciones sólidas con las partes interesadas.

Las experiencias compartidas por quienes participaron en las entrevistas ofrecen una gama de perspectivas. Por un lado, existe frustración por la creciente complejidad y frecuencia de los impedimentos burocráticos, que a menudo impiden la entrega puntual de la ayuda, dificultan el acceso a los servicios y sobrecargan los recursos. Por otro, existe un sentimiento de optimismo, arraigado en el reconocimiento de que las trabas administrativas pueden superarse mediante un diálogo proactivo, una adaptación estratégica y la colaboración. Sin embargo, la realidad sigue siendo clara: el impacto de los impedimentos burocráticos es significativo y a menudo provoca retrasos y frustración en los equipos sobre el terreno. No obstante, hay optimismo de que la situación puede mejorar. Quienes participaron en las entrevistas destacaron que con un análisis más matizado, el desarrollo de capacidades y enfoques estandarizados, se pueden abordar los retos que plantean las trabas administrativas.

La conclusión del presente informe deja una cosa clara: operar en entornos burocráticos y administrativos requiere un proceso de negociación humanitaria que va más allá del simple cumplimiento de la normativa. Depende de la capacidad de establecer y mantener relaciones, comprender profundamente el contexto local y las redes de influencia, y captar el razonamiento y los intereses subyacentes de las contrapartes. Las negociaciones humanitarias en dichos entornos deben ser dinámicas, sensibles a los matices de cada situación y centrarse en el respeto mutuo y la colaboración.

Las organizaciones deben dar prioridad a los siguientes elementos:

- **Estandarización de los procesos de negociación y desarrollo de capacidades.** Las organizaciones deben diseñar mandatos de negociación claros, establecer líneas rojas y reforzar la capacidad del personal en ámbitos clave, como la legitimidad en la negociación, la composición de los equipos y la toma de decisiones. El establecimiento de procedimientos claros para la delegación de la toma de decisiones garantizará que los equipos estén capacitados y alineados en su enfoque.
- **Construcción de relaciones.** Una negociación eficaz depende de la construcción y el sustento de relaciones sólidas y basadas en la confianza con los contrapartes, lo que requiere un diálogo constante, un profundo conocimiento de la dinámica local y la flexibilidad necesaria para adaptar las estrategias a los matices culturales y políticos.
- **Gestión del conocimiento.** Para garantizar la continuidad y evitar la pérdida de memoria institucional, las organizaciones deben establecer sistemas sólidos para

documentar y transferir los conocimientos críticos sobre interlocutores, historiales de negociación y lecciones aprendidas entre misiones y equipos.

- **Colaboración y armonización.** Fomentar una mayor colaboración entre las organizaciones mejorará la eficacia general de la gestión de los impedimentos burocráticos. Un enfoque unificado a través de herramientas, lenguaje y métodos compartidos promoverá la consistencia y la coherencia en la toma de decisiones, lo que reducirá la confusión y la fricción en las negociaciones.

Al centrarse en estas prioridades estratégicas, las organizaciones no sólo pueden mitigar los efectos negativos de las trabas administrativas, sino también mejorar su capacidad de negociación. En última instancia, esto les permitirá prestar ayuda y servicios de forma más eficiente y eficaz a quienes lo necesiten, especialmente en los entornos más complejos y difíciles.

CONTACTO

Para más información, póngase en contacto con:

Hala EL KHOURY

Responsable de proyecto

helkhoury@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

 @FrontlineNegotiations

FRONTLINE
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON
HUMANITARIAN NEGOTIATION

Aprender de la **experiencia**.
Formar una **comunidad global**.