

Caso práctico

Negociar la protección de la población civil en comunidades afectadas por el conflicto en el este de la República Democrática del Congo

Protección de campamentos de personas desplazadas e infraestructura humanitaria

Introducción y resumen de los puntos clave

Este estudio de caso analiza un proceso de negociación sobre la protección en la República Democrática del Congo (RDC). La negociación tuvo lugar en una de las provincias orientales afectadas por un conflicto armado prolongado, donde la población civil sufría desplazamientos repetidos, vivía en condiciones de inseguridad y se enfrentaba a obstáculos para acceder a la ayuda humanitaria.

En el conflicto participaban múltiples grupos armados, cada uno de los cuales controlaba distintos territorios, con sus propias lealtades comunitarias e intereses de seguridad. Las autoridades locales y los agentes comunitarios también desempeñaban un papel importante en la dinámica local. La crisis de desplazamiento en esta parte del país se caracterizaba no solo por su magnitud, sino también por el hecho de que los actores armados atacaban directamente los entornos civiles, como los campamentos de personas desplazadas y otras infraestructuras civiles, y los instrumentalizaban.

Las organizaciones humanitarias presentes en la zona prestaban servicios esenciales y apoyo a las infraestructuras comunitarias. Sin embargo, en este entorno, tanto la población civil como el personal humanitario estaban expuestos a la violencia. Las instalaciones, como escuelas y puntos de abastecimiento de agua, también sufrían daños o eran destruidas con frecuencia. En general, la inseguridad limitaba el impacto a largo plazo de la acción humanitaria y afectaba al acceso de las comunidades a los servicios esenciales.

Para hacer frente a este reto, la organización identificó diversos puntos de entrada y partes interesadas que pudieran influir en los actores armados y colaborar con ellos. El equipo analizó el contexto, identificó a las partes interesadas, entabló un diálogo con diversos actores e involucró a líderes comunitarios y personas influyentes. El objetivo era reducir las amenazas contra la población civil y las actividades humanitarias, al tiempo que se reforzaba la aceptación de los principios humanitarios y se creaban las condiciones para un acceso humanitario más seguro.

El caso pone de relieve la importancia de comprender la red de actores que influyen en los riesgos de violencia y protección. Demuestra que la negociación humanitaria va más allá de la mera consecución de acuerdos; también consiste en establecer relaciones e identificar intereses y estructuras de influencia que contribuyan a reducir los daños y a lograr resultados tangibles en materia de protección.

El presente caso práctico se basa en la experiencia de una persona experta en el ámbito de la protección que participó directamente en el proceso de negociación y compartió sus conocimientos para fomentar el aprendizaje y el intercambio. En el presente caso se recogen lecciones y buenas prácticas que los agentes humanitarios y de protección pueden adaptar a sus contextos operativos. Elaborado en el marco de la colaboración entre el Centro de Competencias de Negociación Humanitaria (CCHN), el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y el Grupo Temático Global de Protección, el caso tiene por objeto reforzar la práctica de la negociación humanitaria a favor de la protección y contribuir a la comunidad de prácticas del CCHN sobre negociaciones humanitarias.

Prioridad	Enfoque y tácticas de negociación	Aprendizajes
Reducir los ataques contra la población civil y la infraestructura humanitaria	La organización elaboró un mapa de las partes interesadas para comprender quién influía en los actores armados, cómo estaban relacionados con las comunidades y quién podía facilitar el diálogo. El diálogo se centró en las consecuencias de los ataques contra la población civil y los servicios comunitarios, más que en atribuir la culpa a los actores armados.	Las negociaciones sobre protección son más eficaces cuando se basan en un conocimiento detallado de las relaciones y motivaciones de los actores.
Mantener el acceso humanitario y la aceptación	La organización se puso en contacto con los actores armados, las autoridades locales y los representantes de la comunidad para explicar los principios humanitarios, aclarar el propósito de las actividades humanitarias y abordar las preocupaciones que afectaban a la aceptación.	Para generar confianza es necesario reconocer las preocupaciones de los distintos actores, al tiempo que se mantiene una posición humanitaria clara. La aceptación se consigue gracias a un diálogo constante y la transparencia a lo largo del tiempo.
Proteger las iniciativas humanitarias y mejorar la sostenibilidad de la asistencia	La organización utilizó ejemplos concretos de servicios destruidos o interrumpidos para demostrar el impacto de la inseguridad en las comunidades. El diálogo planteó la protección de la infraestructura humanitaria como un interés común.	Vincular los objetivos humanitarios con los intereses de las comunidades afectadas puede ayudar a crear un terreno común y animar a los actores a reconsiderar los comportamientos perjudiciales.

Resumen del contexto operativo

La respuesta humanitaria se llevó a cabo en una zona en la que el conflicto armado había generado múltiples oleadas de desplazamiento y había dejado a la población civil en una situación de vulnerabilidad.

La competencia entre grupos armados por el control del territorio, los recursos y la influencia expuso a las comunidades a la violencia, lo que restringió su libertad de movimiento e interrumpió los servicios esenciales.

Para escapar de la violencia, las familias se trasladaron a campamentos de personas internamente desplazadas en zonas donde mantenían vínculos sociales o comunitarios. Sin embargo, estos lugares seguían siendo inseguros y las familias continuaban expuestas a ataques, intimidación y nuevos desplazamientos. La presencia de actores armados en torno a las zonas civiles ponía en riesgo la capacidad de las comunidades para acceder a la ayuda humanitaria sin verse expuestas a riesgos adicionales.

Las organizaciones humanitarias que operaban en la zona no pudieron prestar asistencia porque la infraestructura y los servicios se veían amenazados con frecuencia. Por ejemplo, las escuelas, los puntos de abastecimiento de agua y otros bienes comunitarios solían ser destruidos, lo que dejaba a las poblaciones afectadas aún más expuestas a riesgos.

Riesgos para la protección

- **Ataques contra civiles y campamentos de personas desplazadas.** Los grupos armados llevaron a cabo incursiones en campamentos de personas internamente desplazadas y en aldeas, dirigiéndose en ocasiones contra poblaciones de comunidades que se consideraba leales a la parte contraria en el conflicto. Estos ataques provocaron muertes, la destrucción de refugios y una inseguridad generalizada entre la población desplazada.
- **Violencia y explotación sexuales.** Las mujeres y las niñas que vivían en los campamentos de desplazados se vieron expuestas a la violencia y la explotación sexuales debido al hacinamiento, a unas instalaciones inadecuadas con poca intimidad y a la falta de medidas de seguridad y de mitigación de riesgos.
- **Reclutamiento y explotación de menores.** La persona entrevistada confirmó que los grupos armados utilizaban a menores, tanto directa como indirectamente, en el contexto del conflicto.
- **Destrucción sistemática de infraestructuras civiles y humanitarias.** Las escuelas, las infraestructuras sanitarias, los puntos de abastecimiento de agua, los refugios para personas desplazadas y otros bienes comunitarios financiados por actores humanitarios fueron destruidos repetidamente poco después de su construcción, lo que socavó tanto la asistencia como la resiliencia y la confianza de la comunidad.

Enfoques y medidas clave

1. Trazar un mapa de las relaciones influyentes, más allá de los grupos armados

El equipo elaboró un mapa de la «influencia social y política» del conflicto, en vez de adoptar una visión que se limitara a considerar a los actores armados como responsables aislados de la toma de decisiones.

La persona entrevistada explicó que analizaron sistemáticamente *«quién está relacionado con quién, quién puede influir en qué grupo y cómo están vinculados los grupos»*. Este mapeo incluía la red de personas que determinaban las decisiones y el comportamiento de los actores armados en el terreno.

El equipo humanitario identificó **a actores políticos a nivel provincial** que mantenían vínculos directos o indirectos con los grupos armados, incluidos miembros del parlamento y representantes políticos locales alineados con sus comunidades de origen o que las apoyaban.

El equipo también incluyó a **líderes de la sociedad civil, autoridades comunitarias y actores religiosos** considerados legítimos en determinadas localidades y capaces de transmitir mensajes de una forma que los actores externos no podían.

El mapeo incluyó **a actores económicos locales**, como comerciantes y agentes empresariales que operaban en zonas afectadas por el conflicto, quienes solían interactuar cotidianamente con los grupos armados y, en algunos casos, les proporcionaban apoyo logístico o social, lo que los convertía en parte de la infraestructura informal que sustentaba la influencia y el acceso.

Esta visión más amplia del poder reveló que los grupos armados no eran entidades autónomas, sino que estaban integrados en sistemas estratificados de identidad comunitaria, dinámicas socioeconómicas y legitimidad política local. A través de este análisis, el equipo humanitario concluyó que las decisiones de los grupos armados se extendían más allá de las estructuras de mando e incluían expectativas sociales, lazos de parentesco y redes locales de dependencia y apoyo.

Como resultado, su estrategia de negociación pasó de entablar contacto directo con los líderes armados a adoptar un enfoque distribuido en el que movilizaban a personas de toda la red. Esto incluía a actores que no participaban en las hostilidades, pero que podían influir en las percepciones, reforzar los mensajes o ejercer presión en sus propias comunidades.

Este enfoque resultó especialmente útil en un contexto en el que la autoridad estaba fragmentada y la legitimidad dependía de los lazos sociales, más que de las instituciones.

2. Involucrar a las autoridades como actores corresponsables

Durante el proceso de negociación, el equipo humanitario posicionó a las autoridades locales y a los líderes comunitarios como copropietarios de los resultados humanitarios y de protección, con responsabilidad sobre las comunidades beneficiarias de la acción humanitaria.

Muchos de estos actores ya estaban integrados en la dinámica comunitaria y mantenían vínculos sociales, familiares o políticos directos tanto con las poblaciones desplazadas como con los grupos armados.

Al interactuar con las autoridades locales, el equipo de negociación humanitaria hizo hincapié en el papel protector que estas desempeñaban respecto de las infraestructuras comunitarias —incluidas las proporcionadas mediante la ayuda humanitaria— y de las poblaciones desplazadas asentadas en las zonas. El equipo de negociación subrayó que las infraestructuras beneficiaban a las comunidades de las autoridades y que su protección era un deber local compartido.

«Son responsables de proteger estos logros (las infraestructuras construidas por las organizaciones humanitarias) porque su comunidad se beneficia de ellos».

Este replanteamiento tuvo dos efectos. En primer lugar, cambió la percepción de que las organizaciones humanitarias eran las únicas responsables de proteger las escuelas o los puntos de abastecimiento de agua para evitar su destrucción y prevenir los ataques contra las personas desplazadas. En segundo lugar, activó obligaciones sociales preexistentes, como los lazos de parentesco y la pertenencia a la comunidad, así como el hecho de que muchos líderes formaban parte de las comunidades afectadas o estaban estrechamente vinculados a ellas. La redistribución de la responsabilidad resultó más persuasiva que la presión externa o los mensajes formales.

La identificación de los actores y las redes de influencia permitió al equipo identificar a las autoridades formales y a los interlocutores, así como analizar los roles, las dinámicas de poder y las relaciones. Los líderes comunitarios, los actores de la sociedad civil, los comerciantes y los actores políticos que tenían vínculos con grupos armados o ejercían influencia no fueron tratados como negociadores alternativos, sino como puntos de entrada para reforzar los mensajes y garantizar que las preocupaciones humanitarias se comprendieran en los distintos niveles del sistema de conflicto.

Se animó a las autoridades a actuar como intermediarios a favor de un cambio de comportamiento dentro de los grupos armados, especialmente cuando tenían proximidad familiar o social con los combatientes o formaban parte de las mismas estructuras comunitarias que apoyaban o influían en los grupos armados.

3. Transparencia en la colaboración con múltiples actores

Durante el proceso de negociación, la organización comunicó explícitamente y de forma transparente que mantenía contactos simultáneos con grupos armados, autoridades locales y líderes comunitarios.

«No ocultamos nuestro diálogo; explicamos a todas las partes que estábamos en contacto con todos».

La decisión tuvo gran importancia estratégica en un contexto en el que el gobierno anfitrión cuestionaba constantemente la neutralidad de la organización. Al rechazar la confidencialidad selectiva, la organización redujo el riesgo de que se la percibiera como alineada con una de las partes del conflicto.

La comunicación transparente también redujo las tensiones derivadas de la desinformación. Cada actor sabía que su postura se reflejaría en las conversaciones con los demás, lo que fomentó un mensaje más coherente y limitó la difusión de información falsa.

Es importante destacar que esta transparencia no implicaba la divulgación completa de detalles operativos sensibles. Se mantuvo un límite fundamental entre la apertura en torno a la colaboración, y la protección de las personas y las fuentes. Si bien todas las partes negociadoras reconocían abiertamente la colaboración, no se revelaban detalles delicados como las identidades individuales ni las fuentes específicas. Esto garantizó que la transparencia reforzara la confianza sin exponer a las personas.

4. Recurrir a hechos en lugar de a argumentos morales

Al interactuar con los actores armados, el equipo de negociación evitó deliberadamente basar sus argumentos únicamente en las obligaciones jurídicas internacionales. En su lugar, se basó en las realidades morales, fácticas y operativas que se planteaban.

El cambio clave no radicó en la información en sí, sino en el enfoque normativo. En lugar de centrarse en si los actores cumplían con los marcos jurídicos internacionales, el equipo replanteó el debate en torno a si tales acciones contribuían al objetivo declarado por los actores, según el cual su fin era proteger a sus comunidades.

El enfoque fue explícitamente pragmático. Los ataques contra escuelas, centros de salud y campamentos de desplazados no se presentaron como una violación abstracta, sino como una estrategia contraproducente que debilitaba precisamente a las comunidades que el grupo armado afirmaba defender.

Este enfoque se reforzó vinculando la violencia a consecuencias reales, como la retirada de la ayuda humanitaria y la pérdida de financiamiento:

«Si nos retiramos de la zona, otros actores harán lo mismo y la ayuda se interrumpirá».

Esto ayudó a los grupos armados a comprender que sus acciones no solo tenían efectos inmediatos, sino también consecuencias a largo plazo para la población que vivía en su zona de control, como la reducción de la presencia humanitaria y la pérdida de acceso a servicios esenciales para las comunidades a las que pertenecían.

De un vistazo: qué se adaptó y qué no se negoció

Adaptado a la realidad operativa	Se mantuvo firme (no negociable)
• Se pasó de interactuar directamente con los líderes armados a activar una red de influencia más amplia: actores políticos, comunitarios, religiosos y económicos • Reformulación de los argumentos, pasando del cumplimiento jurídico a las consecuencias humanas para la comunidad de la contraparte	• Neutralidad y diálogo equitativo, sin tomar partido por la narrativa de ningún actor • Protección de las identidades individuales y de las fuentes delicadas • Transparencia sobre con quién se colaboraba: sin confidencialidad selectiva entre los actores

• Se posicionó a las autoridades y líderes locales como corresponsables de la protección de la comunidad y de la infraestructura humanitaria • Se adaptó el lenguaje a cada interlocutor para evitar la desconfianza y las interpretaciones erróneas por parte de los interlocutores no humanitarios: se evitó el uso de términos como «supervisión de la protección», que podrían interpretarse como una investigación y suscitar inquietudes	
---	--

Preguntas para su proceso de negociación

- Más allá de los líderes armados, ¿quién influye realmente en su comportamiento (actores políticos, comunitarios, religiosos o económicos) y cuáles de ellos podrían transmitir su mensaje?
- ¿Cómo puede reformular la jerga humanitaria y expresar los conceptos en un lenguaje que evite la desconfianza, las malinterpretaciones y las preocupaciones?
- ¿Puede replantear su posición en torno al objetivo de la contraparte (proteger a su comunidad) en lugar de a una obligación jurídica o moral?

Herramientas del CCHN: Comience su negociación identificando en qué está de acuerdo con su interlocutor y utilícelo para dar forma a su argumento inicial ([herramienta «Isla de acuerdos»](#)), realice un mapeo de las partes interesadas para identificar a los actores influyentes ([herramienta de mapeo de partes interesadas](#)) e identifique intereses en común determinando los motivos y valores subyacentes de su interlocutor ([herramienta «iceberg de la negociación»](#)).

Retos y lecciones aprendidas

Lograr que la neutralidad resulte creíble en un contexto de recelo mutuo

Preservar la neutralidad de la organización humanitaria resultó un reto en un entorno fragmentado en el que la desconfianza era profunda. Los grupos armados, las autoridades y las comunidades eran conscientes de la presencia, los intereses y las relaciones de los demás, y si hubieran percibido que el equipo humanitario se alineaba con una de las partes, ello podría haber afectado al acceso, a la seguridad y a las operaciones del personal humanitario, así como a las comunidades a las que prestaban servicio.

Para reducir los riesgos, el equipo humanitario se aseguró de demostrar de manera continua su neutralidad mediante acciones y un comportamiento coherente. Por ejemplo, al comunicarse de manera transparente con múltiples interlocutores sobre su colaboración.

Otro elemento importante fue la forma en que el equipo planteó los argumentos. En lugar de abordar las discusiones desde un juicio moral o con acusaciones, la organización se basó en conversaciones basadas en hechos y en las consecuencias. El equipo presentó situaciones concretas y creó un espacio para que las contrapartes compartieran su perspectiva e interpretación de los acontecimientos, lo que ayudó a centrar el debate en el impacto de la violencia sobre la población civil y las operaciones humanitarias, sin que los actores se sintieran juzgados o culpados.

Estas conversaciones también ayudaron al equipo negociador a comprender mejor cómo los distintos actores percibían su propio papel. Muchos de ellos enmarcaban sus acciones en la protección de sus comunidades, la

defensa de sus tierras o la respuesta a amenazas percibidas. Comprender estas motivaciones no justificaba la violencia, pero sí ayudaba a identificar intereses comunes y a elaborar mensajes que favorecieran un diálogo más constructivo.

La negociación se centró en una preocupación compartida: las comunidades necesitaban ayuda, así como infraestructura y servicios prestados por las organizaciones humanitarias. La violencia persistente y los ataques contra dichos objetivos afectaban directamente a las poblaciones que los distintos actores afirmaban proteger.

En este caso, la neutralidad no se percibía como distanciamiento o silencio, sino como un diálogo en pie de igualdad con los distintos actores, una voluntad sincera de proporcionar ayuda humanitaria y un rechazo claro a adoptar o alinearse con su narrativa.

Esta experiencia demostró que, en contextos en los que la confianza es limitada y la autoridad está fragmentada, no basta con limitarse a explicar el concepto de neutralidad. Los actores humanitarios deben dotar de credibilidad a la neutralidad mediante un diálogo constante, un trato equitativo hacia las diferentes contrapartes y una elección cuidadosa del lenguaje y la comunicación, de modo que los principios humanitarios sean comprendidos y aceptados.

Gestión de los riesgos de seguridad durante negociaciones delicadas

Tratar cuestiones de protección con los actores armados suponía un riesgo importante para la seguridad del personal humanitario que participaba en las conversaciones. El equipo temía que pudieran interpretar que hablar de ataques contra civiles, de la destrucción de colegios y otras infraestructuras humanitarias, o de denuncias de daños, se considerara una forma de supervisión, acusación o recopilación de información.

Dichas conversaciones podían exponer al equipo negociador, al personal local, a los interlocutores de la comunidad y a la continuidad de las operaciones humanitarias a represalias o actos de violencia. Una conversación mal gestionada corría el riesgo de minar la confianza y aumentar las sospechas hacia los actores humanitarios y los miembros de la comunidad implicados.

Para evitar esta situación, el equipo abordó la negociación como un proceso, en vez de una única reunión o una solicitud directa dirigida a los actores armados. Prepararon y llevaron a cabo un análisis exhaustivo de riesgos antes de que tuvieran lugar conversaciones delicadas o se tomaran decisiones.

Una medida clave de mitigación fue establecer **canales de comunicación con líderes comunitarios, autoridades locales y personas con influencia o vínculos con los actores armados**. Antes de llevar a cabo reuniones en zonas peligrosas, estos contactos ayudaron a explicar a otros miembros de la comunidad el propósito de la conversación, lo que los tranquilizó y redujo el riesgo de malentendidos.

Estos contactos también actuaron como una **red de seguridad práctica**. Aunque no se trataba de un sistema formal de alerta temprana ni de gestión de riesgos de seguridad, ayudó al equipo a comprobar si era seguro desplazarse, a confirmar las condiciones de acceso y a reducir la incertidumbre al trabajar en zonas inestables.

El equipo gestionó **la confidencialidad y la confianza**. Dado que algunos miembros de la comunidad tenían vínculos con grupos armados, pero no se sentían cómodos hablando abiertamente de ello, el equipo dejó claro que las conversaciones no tenían por objeto identificar a personas ni delatar a nadie, sino comprender la situación y encontrar soluciones para proteger a la población civil.

Otra medida de mitigación importante fue **adaptar la forma de comunicar los mensajes en función del interlocutor**. El equipo reconoció que cierta terminología podía generar sospechas adicionales. Los términos directamente vinculados al «seguimiento de la protección» podían resultar delicados y, en ocasiones, interpretarse como una investigación o una recopilación de información para atribuir responsabilidades por las violaciones. La comunicación se centró más en comprender las necesidades humanitarias y el bienestar de la comunidad, así como en garantizar que la asistencia pudiera continuar.

El equipo se basó en la aceptación ya existente, forjada gracias a la labor humanitaria previa, como la construcción de escuelas, la instalación de puntos de abastecimiento de agua y la asistencia prestada a las poblaciones desplazadas en los asentamientos. El hecho de que las comunidades ya hubieran comprobado el valor de la ayuda humanitaria contribuyó a generar confianza y a reducir la percepción de que la participación constituía una intervención externa contra los actores locales.

Aun así, la aceptación no eliminaba el riesgo. Incluso con la preparación y las relaciones establecidas, operar en esos entornos siempre conllevaba incertidumbre. Por lo tanto, la gestión de la seguridad seguía siendo un proceso continuo que implicaba un análisis constante del contexto, la adaptación y la toma de decisiones.

«No existen operaciones sin riesgo en estas zonas. El objetivo es reducir los riesgos mediante la comunicación, las relaciones locales y el análisis continuo».

Esta fue una de las principales lecciones aprendidas del proceso: **los agentes humanitarios no pueden eliminar todos los riesgos al interactuar con actores armados, pero pueden reducirlos preparándose, generando confianza con los actores locales antes de dialogar en persona**, anticipando posibles reacciones y asegurándose de que dicha interacción se sustente en un profundo conocimiento del contexto local.

Preguntas para su proceso de negociación

- ¿Cómo se asegurará que la neutralidad resulte creíble mediante actos coherentes (un diálogo equitativo y transparente con todas las partes) en lugar de limitarse a explicarla?
- ¿Qué terminología técnica humanitaria o qué acusaciones podrían ser interpretadas como sospechosas por los actores armados, dando a entender una injerencia indebida o la recopilación de información, y cómo la replanteará en torno a las necesidades y las consecuencias compartidas?

Herramienta del CCHN: Realice un análisis de riesgos estructurado y prepárese con la [matriz de Naivasha](#); identifique a los intermediarios de confianza como red de comunicación y seguridad antes de cualquier contacto presencial.

Resultados

Aunque algunos de los objetivos de protección a más largo plazo, en particular los relacionados con la prevención del reclutamiento de menores y la consecución de cambios sostenidos en las prácticas de los grupos armados, siguieron planteando dificultades y no se alcanzaron plenamente, el proceso de negociación logró avances significativos.

Al establecer relaciones con los actores armados y su red de influencia, la organización logró entablar un diálogo, reforzar la aceptación de la acción humanitaria y demostrar que la colaboración podía conducir a cambios concretos en el comportamiento. Los primeros logros, especialmente en la reducción de los ataques contra infraestructuras civiles y la mejora del acceso humanitario, contribuyeron a generar confianza y abrieron un espacio para seguir abordando, con el tiempo, cuestiones de protección más delicadas.

El proceso de negociación dio lugar a resultados tangibles:

- Mayor sensibilización entre los actores armados y los representantes de la comunidad sobre el impacto del conflicto armado en la infancia, incluidas las consecuencias del reclutamiento de menores y de los ataques contra las escuelas.
- Reducción de los ataques contra infraestructuras civiles, especialmente escuelas, lo que permitió que las actividades educativas continuaran.
- La liberación de algunos menores de edad de los grupos armados tras las iniciativas de sensibilización.
- Mejora del acceso humanitario y de la continuidad de las operaciones en zonas que antes presentaban limitaciones.
- Fortalecimiento de los mecanismos locales de intercambio de información y de alerta temprana para identificar las necesidades humanitarias y los movimientos de población.
- Mayor comprensión por parte de las autoridades, las comunidades y los actores armados de los principios humanitarios y de la labor humanitaria en general.
- Mayor implicación de las autoridades locales y de los líderes comunitarios en la protección de la infraestructura humanitaria y en el apoyo a las operaciones humanitarias.

¿Qué hizo que la negociación funcionara?

1

Trazar un mapa de la red de influencia más amplio

Un mapeo detallado de los actores permitió identificar no solo a los grupos armados, sino también a las figuras influyentes en los ámbitos político, comunitario y económico, lo que facilitó entablar un diálogo en múltiples niveles.

2

Adoptar la protección a nivel local

Los líderes comunitarios y las autoridades locales se involucraron activamente a favor de la protección, lo que generó un sentido de responsabilidad compartida para salvaguardar las actividades humanitarias y proteger la infraestructura civil que estas respaldaban.

3

Enmarcar los mensajes en función de intereses comunes

La comunicación con los grupos armados y las partes interesadas de la comunidad se centró en el interés común de proteger a la población civil, los servicios y la infraestructura comunitaria. En lugar de culpar a los grupos, los mensajes destacaron el impacto colectivo de los ataques tanto en las comunidades desplazadas como en las de acogida.

4

Colaborar de forma transparente con múltiples actores

La participación abierta de todas las partes reforzó la neutralidad humanitaria y redujo la desconfianza. Ningún actor se sintió excluido, lo que contribuyó a generar confianza y a mantener abierto el acceso humanitario.

Conclusión

- Los resultados en materia de protección suelen ser acumulativos: lograr pequeños cambios de comportamiento y generar confianza puede crear las condiciones necesarias para abordar cuestiones más delicadas y alcanzar objetivos de protección a largo plazo.
- En los conflictos fragmentados, la influencia está distribuida: hay que trazar un mapa de la red más amplio que incluya actores políticos, comunitarios, religiosos y económicos, y no limitarse únicamente a las estructuras de los grupos armados.
- Plantear las acciones perjudiciales como contraproducentes para la comunidad de la otra parte puede influir en el comportamiento más que los argumentos jurídicos.
- Posicionar a las autoridades y a los líderes comunitarios como corresponsables de la protección de las infraestructuras redistribuye la rendición de cuentas y resulta más persuasivo que la presión externa.
- La neutralidad debe hacerse creíble mediante un diálogo coherente, transparente y equitativo, y no solo explicándola.
- No existen operaciones de riesgo cero con actores armados; el riesgo se reduce mediante la preparación, las relaciones locales de confianza, un lenguaje adaptado y un análisis continuo.



El presente caso práctico se realizó gracias al apoyo financiero de ECHO como parte del proyecto 2025-2026 «Impulsar las negociaciones y el liderazgo para promover un cambio sistémico que refuerce los resultados en materia de protección».