

## Caso práctico

# Negociar la reapertura de un centro de protección comunitario en el noroeste de Siria

## Restablecer el acceso a los servicios de protección y de atención a la violencia de género para mujeres y niñas

### Introducción y resumen de los puntos clave

El presente caso analiza una negociación en materia de protección llevada a cabo para restablecer el acceso a servicios esenciales para mujeres y niñas tras el cierre de un centro comunitario por parte de una autoridad local *de facto*.

La ONG local a cargo del centro lo gestionaba como un espacio seguro para mujeres y niñas y ofrecía apoyo, incluidos servicios relacionados con la violencia de género. Su cierre exponía a las mujeres y niñas, así como a otros grupos vulnerables, a riesgos inmediatos para su protección al privarlas de servicios vitales y de la gestión de sus casos.

La negociación tuvo lugar en un entorno sumamente delicado, caracterizado por normas sociales arraigadas, una gobernanza fragmentada y restricciones impuestas por los donantes que limitaban el diálogo con determinados actores no estatales. La persona a cargo de liderar la negociación debía garantizar la reapertura del centro, manteniendo al mismo tiempo la integridad de los programas de protección y sorteando las restricciones al diálogo con actores no estatales.

En lugar de cuestionar la decisión de la autoridad *de facto* de cerrar el centro, el equipo humanitario colaboró con las autoridades locales, planteando cuidadosamente las preocupaciones en materia de protección y movilizand o estratégicamente el apoyo de la comunidad. Al generar confianza, comprender los motivos y presiones de la contraparte e identificar intereses comunes, quien llevaba la negociación logró modificar gradualmente la postura de las autoridades *de facto*.

El proceso finalmente condujo a la reapertura del centro, con concesiones limitadas por parte de la organización humanitaria, lo que permitió que los servicios esenciales continuaran, al tiempo que se preservaban los principios fundamentales 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                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Mantener los servicios de protección y contra la violencia de género | Adoptar estrategias para fomentar la aceptación y participación de la comunidad | El apoyo de la comunidad puede ser una estrategia clave para ejercer influencia |
| Preservar espacios seguros para mujeres y niñas                      | Enmarcar la iniciativa en torno a los beneficios sociales y comunitarios        | Es fundamental comprender las percepciones y las motivaciones de la contraparte |
| Mantener la integridad operativa ante las restricciones              | Negociar las líneas rojas y las concesiones sin forzar                          | Las líneas rojas deben ser claras y tener una base operativa                    |

## Resumen del contexto operativo

La negociación tuvo lugar en el noroeste de Siria<sup>1</sup>, en una zona controlada por un grupo armado no estatal calificado como organización terrorista y, por lo tanto, sujeto a sanciones.

El entorno se caracterizaba por tres rasgos principales:

- **Gobernanza fragmentada y disputada:** la autoridad se repartía entre las estructuras administrativas civiles, la autoridad armada *de facto*, los líderes comunitarios y religiosos y otros líderes informales. Resultaba difícil identificar a un único responsable de la toma de decisiones al que se pudiera persuadir para que cambiara de postura.
- **Normas sociales conservadoras en materia de género:** las interpretaciones predominantes de los roles de género limitaban la movilidad de las mujeres, su participación pública y su interacción con personas ajenas a la familia, lo que hacía que la protección y los servicios contra la violencia de género dirigidos a mujeres y niñas fueran cuestiones social y políticamente delicadas.
- **Restricciones impuestas por los donantes motivadas por la lucha contra el terrorismo:** dado que la autoridad *de facto* estaba sujeta a medidas antiterroristas, las líneas rojas de los donantes restringían la colaboración directa con ella y sus estructuras afiliadas, lo que reducía las opciones de quienes negociaban y hacía necesaria la colaboración a través de intermediarios.

## Riesgos para la protección

La negociación se desarrolló en un entorno marcado por la inseguridad, el desplazamiento y estructuras complejas de poder a nivel local. Los actores humanitarios se enfrentaron a importantes retos para obtener acceso y aceptación, especialmente en lo que respecta a los programas de protección dirigidos a mujeres y niñas, que a menudo se percibían como temas delicados o incompatibles con las normas sociales imperantes.

Las autoridades veían con recelo los centros comunitarios, el apoyo psicosocial y la gestión de casos de violencia de género, sobre todo cuando consideraban que ello fomentaría la autonomía de las mujeres, facilitaría la participación mixta o externa, o introduciría conceptos que se consideraban ajenos a la comunidad. Dichas

---

<sup>1</sup> La negociación tuvo lugar antes de la consolidación del nuevo Gobierno sirio en 2024. La persona entrevistada dio su consentimiento para revelar el nombre del país y la región en los que se llevó a cabo la negociación. Se han ocultado deliberadamente los datos específicos relativos a la autoridad *de facto*, la subzona, la organización ejecutora y el centro, con el fin de evitar poner en riesgo a miembros del personal, socios y usuarios de los servicios que pudieran ser identificados.

percepciones negativas se veían reforzadas por la desconfianza de las autoridades hacia los actores humanitarios, las preocupaciones sobre la influencia cultural y la presencia de personal ajeno a la comunidad.

En consecuencia, las autoridades percibían actividades de protección como intervenciones que cuestionaban las estructuras o los valores sociales establecidos, lo que limitó su aceptación. Las autoridades locales y los líderes comunitarios expresaron su reticencia ante estas actividades y presionaron para restringir o cerrar los servicios. Dado el contexto, garantizar el acceso a los servicios de protección exigía al personal humanitario no solo diseñar un programa técnico, sino también abordar las normas sociales, las percepciones y las dinámicas de poder locales.

A pesar de la resistencia de las autoridades, el diálogo con las mujeres y las niñas de las comunidades puso de manifiesto una fuerte demanda del centro. Para muchas, este constituía uno de los pocos espacios seguros y de apoyo en los que podían socializar y acceder a los servicios. Su cierre agravó las vulnerabilidades existentes al cortarles el acceso a los servicios de atención a la violencia de género. Además, tuvo repercusiones en su bienestar psicosocial general, incluida la pérdida de un espacio para el intercambio y las iniciativas colectivas.

## **Enfoques y medidas clave**

### **1. Fundamentar la negociación en el análisis del contexto y la identificación de las partes interesadas**

El equipo humanitario comenzó por comprender el contexto, los motivos del cierre y los actores implicados. Para ello, elaboró un mapa de los responsables de la toma de decisiones, identificó las redes de influencia y consultó a los miembros de la comunidad y a las beneficiarias del centro para comprender cómo lo percibían.

Su análisis reveló que el cierre no se debía a una sola preocupación, sino a la confluencia de sensibilidades sociales, consideraciones políticas e intereses contrapuestos. También puso de manifiesto que la autoridad en la toma de decisiones era jerárquica y estaba fragmentada, lo que exigía la colaboración con múltiples interlocutores.

Al mismo tiempo, el equipo tuvo que operar bajo estrictas «líneas rojas» impuestas por los donantes, que limitaban la interacción directa con determinados actores, en particular con miembros de las autoridades no estatales y de estructuras afiliadas que ejercían control sobre la zona. La interpretación de las restricciones, a menudo marcada por la aversión al riesgo y una orientación operativa limitada, determinó el enfoque de negociación, que requirió una interacción indirecta con determinadas partes interesadas e incluso recurrir a intermediarios cuando se consideraba que el contacto directo excedía los límites aceptables impuestos por los donantes.

### **2. Fomentar la confianza mediante un diálogo constante y el establecimiento de relaciones**

Para dirigir la negociación, la organización seleccionó a un miembro del personal que dominara el idioma local, estuviera en sintonía con la cultura, gozara de buena reputación, contara con la confianza de la comunidad y fuera discreto, dispuesto a interactuar con interlocutores delicados sin llamar la atención. La organización optó por un perfil basado en la credibilidad ante la contraparte, más que en la mera antigüedad.

Un enfoque fundamental fue el desarrollo gradual de la confianza con el representante de la autoridad civil local. En lugar de buscar resultados inmediatos, la persona a cargo de la negociación se aseguró de reunirse repetidas veces con el representante a lo largo de varias semanas.

Durante las reuniones, las conversaciones fueron más allá de la cuestión principal y permitieron comprender más a fondo las preocupaciones de la contraparte, las presiones que la influían y sus motivaciones. También contribuyeron a establecer credibilidad y a forjar una relación más constructiva.

*«La confianza no se gana en un día ni en una semana... a mí me llevó semanas».*

El proceso de negociación generó confianza mediante una comunicación culturalmente adecuada, el respeto a las normas sociales y un posicionamiento coherente del papel humanitario como neutral y apolítico, guiado por el principio de humanidad. Esta base relacional resultó esencial para avanzar.

### **3. Enmarcar la negociación en torno a los intereses comunes y los beneficios para la comunidad**

En lugar de cuestionar directamente la decisión de cerrar el centro, quien lideraba la negociación adoptó un enfoque basado en los intereses, reorientando el diálogo hacia las preocupaciones comunes.

La persona que condujo la negociación se centró en los beneficios que el centro aportaba a la comunidad, como su contribución a los hogares, la estabilidad social y el bienestar de las mujeres y las familias. Esto desvió la conversación de cuestiones delicadas o controvertidas hacia resultados pertinentes y aceptables a nivel local.

Al mismo tiempo, la persona a cargo de la negociación demostró comprender el contexto de las autoridades civiles locales, incluidas las presiones y expectativas sociales a las que estaban sometidas, así como la influencia de determinados actores armados. Esto ayudó a reducir la actitud defensiva y facilitó un diálogo más constructivo.

### **4. Aprovechar la aceptación de la comunidad como fuente de influencia**

La participación de la comunidad fue una fuente clave de influencia durante la negociación. El equipo movilizó estratégicamente a mujeres, niñas y otras personas que se beneficiaban de los servicios del centro, así como a figuras locales respetadas, como líderes religiosos, para que compartieran sus opiniones y experiencias sobre el centro y su valor para la comunidad.

El equipo humanitario optó por modalidades de participación discretas y adecuadas al contexto, entre las que se incluían debates en pequeños grupos, redes de mujeres y consultas facilitadas por personal femenino de confianza y personas de contacto de la comunidad. Dichos enfoques garantizaron que las mujeres y las niñas compartieran sus experiencias y necesidades de manera segura, culturalmente aceptable y respetuosa, teniendo en cuenta su movilidad y las restricciones a la participación pública. En algunos casos, los comentarios se recabaron de forma indirecta a través de trabajadoras sociales o intermediarias de la comunidad, lo que permitió incorporar y transmitir las perspectivas sin exponer a las personas.

Este enfoque reforzó la legitimidad de la solicitud de reabrir el centro, aportó pruebas de su necesidad y ejerció presión indirecta sobre los responsables de la toma de decisiones sin generar confrontación. Asimismo, garantizó que las voces de las mujeres y las niñas que se beneficiaban directamente del centro quedaran reflejadas de manera significativa en el proceso.

En un contexto en el que las autoridades eran sensibles a las percepciones de la comunidad, esto resultó ser una ventaja fundamental.

## 5. Gestionar las líneas rojas, las exigencias y las concesiones en la negociación

La negociación requirió un equilibrio continuo entre los elementos no negociables y los adaptables. La contraparte local propuso varias condiciones para la reapertura del centro, entre ellas, cambios en la dotación de personal y en la ejecución de los programas, como aumentar la proporción de personal contratado en la comunidad local, limitar la presencia de personal percibido como «externo» y ajustar la visibilidad y la naturaleza de determinadas actividades consideradas delicadas.

Quien lideró la negociación evaluó qué peticiones podían adaptarse para alinearse con las expectativas locales y cuáles comprometerían los principios fundamentales de protección o la integridad de la organización. Finalmente, la organización humanitaria encargada de gestionar el centro consideró la posibilidad de ajustar la composición del personal solo si ello reforzaba la aceptación y el acceso, sin afectar la calidad del servicio ni la imparcialidad. La organización también accedió a adaptar algunas modalidades de ejecución del programa, incluida la prestación de servicios, de modo que se hiciera hincapié en el bienestar familiar y comunitario, reduciendo así la visibilidad del programa.

Al mismo tiempo, el equipo de negociación mantuvo líneas rojas claras, entre las que se incluían preservar la confidencialidad de la gestión de los casos de violencia de género centrada en las personas supervivientes, garantizar el acceso no discriminatorio a los servicios, mantener la seguridad y la independencia del personal, y evitar cualquier acuerdo que expusiera el contenido del programa o la selección de beneficiarios a influencias indebidas. No se aceptaron las propuestas que supusieran un riesgo de vulnerar la confidencialidad, excluir a determinados grupos o interferir con las normas fundamentales de protección.

Este enfoque calibrado permitió avanzar al tiempo que se preservó la función protectora y la credibilidad de la intervención.

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

| Adaptado a la realidad operativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Se mantuvo firme (no negociable)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor número de personal femenino local y facilitadores comunitarios contratados</li><li>• Menor visibilidad pública del centro</li><li>• Actividades reorientadas hacia el bienestar familiar y comunitario</li><li>• Ajuste de algunas modalidades de prestación de servicios</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión confidencial de los casos de violencia de género, centrada en las personas supervivientes</li><li>• Acceso no discriminatorio a los servicios</li><li>• Seguridad e independencia del personal</li><li>• Ausencia de influencias externas sobre el contenido del programa o la selección de personas beneficiarias</li></ul> |

### Preguntas para su proceso de negociación

- ¿Qué peticiones de su contraparte infringen un principio de protección y cuáles tienen que ver con la visibilidad o con una sensación de incomodidad?
- ¿Qué puede adaptar (personal, enfoque, modalidades) sin vulnerar la confidencialidad, la imparcialidad o la seguridad del personal?

Herramienta del CCHN: *Represente gráficamente las peticiones de su contraparte con ayuda de la [herramienta «Líneas rojas y límites»](#) antes de la reunión para identificar cuáles son aceptables y cuáles no lo son para su organización.*

## Retos y lecciones aprendidas

### La importancia de gestionar a múltiples partes interesadas y mantener una participación coordinada

Un reto clave a lo largo de la negociación fue la presencia de múltiples actores que influían en el proceso de toma de decisiones, tanto de manera formal como informal. Aunque la negociación se llevó a cabo principalmente con un representante de las autoridades locales, cada vez quedó más claro que las decisiones estaban condicionadas por una red más amplia de personas presentes en la comunidad, incluidas quienes tenían intereses políticos, sociales o personales.

A esto se sumó un diálogo descoordinado, incluidas conversaciones paralelas por parte de otros miembros del personal humanitario que no se atuvieron a la estrategia de negociación acordada. Dichas intervenciones, aunque bienintencionadas, corrían el riesgo de generar confusión, debilitar la coherencia del mensaje y socavar la credibilidad del proceso de negociación.

Además, algunos actores locales actuaron como «saboteadores», oponiéndose a la reapertura del centro por motivos ideológicos o personales e intentando entorpecer el progreso.

Dichas dinámicas pusieron de relieve tres lecciones fundamentales:

- **La influencia y la toma de decisiones venían determinadas por un ecosistema de actores**, lo que exigía identificar periódicamente su influencia política, social o personal, y relacionarse con todos ellos, en lugar de con un único interlocutor.
- **La coordinación interna dentro de la organización humanitaria fue esencial para evitar socavar la negociación**, lo que implicaba definir las funciones dentro del equipo negociador (negociador principal y funciones de apoyo) y comunicar de forma coherente el mismo mensaje para evitar confundir a las contrapartes y perder credibilidad debido a mensajes contradictorios.
- **La gestión proactiva de los «saboteadores» resultó clave para hacer frente a la resistencia**, entre otras cosas, al anticipar la oposición, interactuar con ellos de forma selectiva y reformular los mensajes para alinearlos con intereses más amplios.

### La importancia de gestionar las percepciones, las sensibilidades y las normas sociales

El cierre del centro se debió, en parte, a la percepción de que sus actividades no se ajustaban a las normas sociales locales predominantes, especialmente en lo relativo a los roles de género y a las discusiones que se percibían como una promoción del empoderamiento de las mujeres.

Estas percepciones generaron una resistencia que no podía abordarse únicamente con argumentos técnicos. Impugnar directamente la decisión conllevaba el riesgo de reforzar las narrativas negativas sobre la acción humanitaria y de protección, lo que habría provocado una actitud defensiva y afianzado la oposición.

En cambio, la negociación requirió un esfuerzo constante para gestionar las percepciones y replantear la cuestión de modo que resonara con los valores locales. Esto requirió centrar el diálogo en preocupaciones más ampliamente aceptadas, como el bienestar familiar, la estabilidad social y el beneficio para la comunidad, en vez de temas posiblemente delicados o controvertidos.

La experiencia puso de relieve varias lecciones clave:

- **La percepción de los temas abordados determinó los resultados de la negociación**, lo que pone de relieve la importancia de adaptar el lenguaje y enmarcar los temas en función del contexto local.
- **Los programas de protección requieren un posicionamiento y un enfoque cultural atento**, junto con esfuerzos de sensibilización dirigidos a las comunidades y a los principales responsables de la toma de decisiones; resulta fundamental identificar puntos de partida acordes con los valores y prioridades compartidos.
- **Ignorar las normas sociales y las narrativas puede provocar resistencia y disminuir la aceptación.**

En última instancia, el caso demostró que una negociación eficaz en materia de protección requiere abordar no solo las decisiones, sino también las creencias, percepciones y narrativas subyacentes que las conforman.

### **El valor añadido de una orientación institucional estructurada y de la claridad operativa**

La persona experta que compartió este caso señaló que el proceso de negociación se basó en gran medida en el criterio personal, la experiencia y el aprendizaje adaptativo, más que en una orientación organizativa estructurada.

*«La negociación no consiste solo en herramientas, sino en experiencia acumulada».*

Aunque existían límites institucionales claros —especialmente en lo que respecta a la colaboración con determinados actores y a la preservación de los principios fundamentales del programa—, estas restricciones no siempre se traducían en orientaciones prácticas para afrontar situaciones complejas.

Como resultado, quien lideró la negociación tuvo que equilibrar prioridades contrapuestas, entre ellas: promover los resultados en materia de protección; mantener la integridad operativa y un acceso imparcial y no discriminatorio; respetar la gestión confidencial de los casos de violencia de género centrada en las personas supervivientes; garantizar la seguridad del personal; y proteger la independencia del programa y su libertad frente a influencias externas.

Aunque la negociación fue exitosa, la persona experta señaló que el proceso podría haberse reforzado mediante una preparación más estructurada y unas orientaciones más claras, como por ejemplo:

- Mapear de manera sistemática las partes interesadas en una fase más temprana;
- Definir claramente las funciones dentro del equipo de negociación; y
- Obtener claridad sobre cómo aplicar las «líneas rojas» en la práctica.

La experiencia puso de relieve que, más allá de definir límites, las organizaciones humanitarias también deben proporcionar orientaciones prácticas y específicas para cada contexto, a fin de respaldar la toma de decisiones sobre el terreno.

Esta negociación también reforzó la importancia de invertir en enfoques de negociación estructurados, como la [«matriz de Naivasha» del CCHN](#), y de lograr una mayor coherencia entre las limitaciones políticas y las realidades operativas.

### Preguntas para su proceso de negociación

- ¿Quién más influye en la decisión de su interlocutor y podría intentar entorpecer el progreso? Piense en las autoridades formales, los líderes religiosos o comunitarios y quienes detentan el poder de manera informal.
- ¿Quiénes están de su lado hablan con una sola voz, o hay conversaciones paralelas que están socavando silenciosamente su estrategia?

Herramienta del CCHN: Actualice periódicamente su [mapa de partes interesadas](#) y revíselo a medida que cambien las influencias; acuerde qué miembros del equipo se encargan de mantener cada relación y prepare sus negociaciones con la «[matriz de Naivasha](#)».

## Resultados

La negociación finalmente condujo a la reapertura del centro comunitario. Aunque se hicieron algunas concesiones, como ajustes en la dotación de personal —por ejemplo, la incorporación de miembros de la comunidad local—, el acuerdo preservó el objetivo fundamental del centro y le permitió seguir operando a largo plazo.

La reapertura de las instalaciones restableció el acceso a servicios esenciales, como el apoyo a las víctimas de violencia de género y los espacios seguros para mujeres y niñas, mejorando así los derechos, la inclusión y el bienestar. También reforzó una colaboración sistemática entre los actores humanitarios y las autoridades locales, demostrando que es posible lograr resultados constructivos incluso en entornos en los que las acciones humanitarias y de protección son objeto de controversia, desconfianza o incomprensión.

Además, esta experiencia puso de relieve el papel fundamental de la confianza, la perseverancia y las estrategias adaptativas en la negociación. Al mismo tiempo, el proceso subrayó las múltiples formas en que las negociaciones pueden reducir los riesgos para la protección, ya sea al interactuar con los autores de los delitos, abordar las vulnerabilidades o reforzar las capacidades.

Las líneas rojas en torno a la interacción con los actores armados no estatales fueron un factor determinante en esta negociación. Aunque el objetivo de las líneas rojas era orientar la acción humanitaria, en ocasiones resultaban poco claras o excesivamente rígidas, lo que limitaba la flexibilidad y podía prolongar el proceso de negociación. Quien lideró la negociación señaló que se podría haber sensibilizado mejor y antes a las partes interesadas y a las autoridades locales sobre los principios, las modalidades y los enfoques humanitarios y de protección si se hubiera permitido una interacción más directa con determinados actores. Esto habría ayudado a identificar intereses mutuos y un espacio común.

Por último, la coordinación interna y la división de funciones dentro del equipo negociador, así como el apoyo institucional de la organización humanitaria, también se revelaron como aspectos importantes sobre los que reflexionar. La experiencia demostró cómo una colaboración descoordinada puede debilitar los esfuerzos de negociación y subrayó la importancia de funciones claramente definidas, mensajes coherentes y estrategias compartidas.

## ¿Qué hizo que la negociación funcionara?

### 1 Colaborar y generar confianza

Fomentar la confianza mediante reuniones repetidas y respetuosas a lo largo del tiempo, lo que generó la credibilidad y la franqueza necesarias para debatir cuestiones delicadas.

### 2 Utilizar de forma estratégica la influencia de la comunidad

Aprovechar la aceptación de la comunidad, entre otras cosas, dando voz a las personas directamente afectadas por el resultado de la negociación, para reforzar la legitimidad y demostrar la demanda a favor de que el centro volviera a abrir.

### 3 Enmarcar cuidadosamente la cuestión en torno a los intereses comunes

El diálogo se centró en el bienestar de la comunidad, el bienestar familiar y la estabilidad social, en lugar de en cuestiones de protección y de género, lo que redujo la resistencia.

### 4 Comprender las motivaciones de la contraparte

Dedicar tiempo a comprender las preocupaciones, las presiones directas e indirectas y los intereses que subyacían al cierre del centro permitió una participación más específica.

### 5 Identificar de forma temprana a las partes interesadas

Identificar a los responsables clave de la toma de decisiones y las redes de influencia, más allá de la contraparte oficial, para orientar la estrategia de participación.

### 6 Equilibrar la adaptación y las líneas rojas

Adaptarse a las realidades locales siempre que sea posible, manteniendo al mismo tiempo principios de protección claros e innegociables y los límites de la organización.

## Conclusión

- La aceptación de la comunidad y la influencia local pueden afectar significativamente los resultados en materia de protección.
- El fomento de la confianza es un proceso gradual que requiere un diálogo sostenido y respetuoso.
- Enmarcar las cuestiones en torno a intereses comunes, en lugar de en conceptos polémicos, permite avanzar en contextos delicados.
- Las líneas rojas deben ser claras, realistas y aplicables para respaldar la negociación.
- La coordinación interna del equipo de negociación es fundamental para mantener la credibilidad y la eficacia.



Funded by  
the European Union

*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».*