



Caso práctico

Negociar el acceso seguro a la educación y la protección de la infancia mediante negociaciones impulsadas por la comunidad

Recuperación de una escuela ocupada por grupos armados

Introducción y resumen de los puntos clave

El presente caso analiza una negociación sobre la protección, con el objetivo de garantizar el desalojo de una escuela primaria ocupada por grupos armados en un contexto posconflicto.

Cuando un equipo humanitario identificó una oportunidad para que la escuela recuperara su función original, surgió un obstáculo importante: parte del recinto escolar estaba ocupado por grupos armados. Su presencia impedía llevar a cabo programas de forma segura y suscitaba importantes preocupaciones en materia de protección de la infancia, especialmente en lo que respecta a la seguridad, el miedo y la exposición a posibles daños.

Al mismo tiempo, el diálogo con los grupos armados suponía un tema delicado y se veía limitado por fuertes desincentivos por parte de las autoridades estatales. Esta limitación obligó al equipo humanitario a gestionar con cautela las relaciones, las percepciones y los riesgos.

En lugar de enfrentarse directamente a los grupos armados, el personal humanitario facilitó y apoyó un proceso de negociación liderado por las autoridades escolares, los representantes de la comunidad y los responsables locales de educación. El objetivo era restablecer un entorno de aprendizaje seguro para aproximadamente 1 000 menores desplazados y de la comunidad de acogida, al tiempo que se gestionaban las relaciones frágiles entre las partes interesadas de la comunidad, las autoridades civiles y los mandos militares.

El proceso requirió un diálogo sostenido, una formulación cuidadosa y la coordinación entre múltiples partes interesadas. En última instancia, la negociación dio lugar al desalojo pacífico de los actores armados y a la reapertura del recinto escolar, lo que permitió tanto las actividades educativas como la ayuda humanitaria.

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
Facilitar el acceso seguro a la educación para la niñez	Recurrir a intermediarios de confianza con acceso a los responsables de la toma de decisiones	- La legitimidad y el acceso de los interlocutores son fundamentales - La influencia suele ser más eficaz que la confrontación directa
Reducir la exposición de las infancias a los actores armados y los riesgos asociados a la protección infantil	Sensibilizar a la comunidad (dirección de los centros educativos, grupos de padres)	Aprovechar la red de influencia para crear un entorno propicio
Prevenir el daño psicosocial y los riesgos para la protección, incluida la violencia sexual	Enfocarse en los intereses y los valores, centrándose en la seguridad de los menores	Los valores compartidos pueden crear un entendimiento mutuo
Preservar las relaciones y evitar tensiones con los actores armados	Comunicar de manera atenta y atribuir distintas funciones entre las partes interesadas	La forma en que se enmarca un problema puede determinar los resultados de la negociación

Contexto y riesgos para la protección

Tras el conflicto armado, diversas instalaciones públicas —como las escuelas— seguían ocupadas por grupos armados. En este caso, una escuela primaria estaba parcialmente ocupada por entre 40 y 50 combatientes, que mantenían una presencia visible y constante en el recinto escolar. La escuela acogía a unos 1.000 menores, tanto de la comunidad de acogida como de la población desplazada internamente, en su mayoría adolescentes. Muchos de estos niños ya habían sufrido angustia y traumas relacionados con el conflicto. La presencia continua de actores armados generaba un entorno caracterizado por el miedo, la inseguridad y el uso restringido de los espacios educativos.

Los miembros de la comunidad, los responsables escolares y los agentes humanitarios mostraban su preocupación por los posibles **riesgos para la protección** de la niñez, tales como:

- **Malestar psicosocial:** los niños experimentaban miedo y ansiedad ante la presencia de personas armadas en su entorno cotidiano. Esto, a su vez, afectaba la calidad de la educación.
- **Restricción del acceso y de la libertad de movimiento en las instalaciones educativas:** los alumnos no podían desplazarse, utilizar las instalaciones ni jugar libremente dentro del recinto escolar.
- **Riesgo de violencia o abuso:** la convivencia de agentes armados y menores aumentaba la exposición a riesgos de protección, incluida la violencia sexual.
- **Erosión del carácter civil de las escuelas y de la continuidad de una educación segura:** la normalización de la presencia armada en las instalaciones educativas socavó la percepción de su estatus de protección, exponiendo las instalaciones y a los niños a posibles acciones hostiles.
- **Falta de apoyo a los programas de educación ordinaria:** la presencia de actores armados impidió que el personal humanitario brindara apoyo a dichos programas, debido a las políticas institucionales que prohíben la colaboración con actores armados en entornos militarizados.

Enfoques y medidas clave

1. Enmarcar la cuestión en torno a los riesgos de protección y las limitaciones operativas

El miembro del equipo humanitario que lideraba el proceso comenzó por enmarcar deliberadamente la situación no como una cuestión jurídica o política, sino como una preocupación compartida en materia de protección basada en realidades prácticas.

El diálogo con las diferentes partes interesadas se centró en riesgos y preocupaciones tangibles y difíciles de rebatir, como por ejemplo:

- La seguridad y el bienestar psicosocial de las infancias deben ser una prioridad;
- La exposición a grupos armados en un entorno educativo obstaculiza la educación de los niños;
- La niñez se ve impedida de recibir educación y ayuda humanitaria;
- La tensión entre la comunidad y los grupos armados ha aumentado;
- La tensión puede estallar si el asunto no se gestiona adecuadamente.

Al mismo tiempo, la persona a cargo de la negociación trabajaba en un entorno con severas limitaciones. La organización humanitaria para la que trabajaba era reacia al riesgo y no animaba a sus equipos a entablar ningún diálogo directo con las partes en conflicto. El margen reducido para una negociación abierta exigió, desde el principio, un enfoque indirecto y de baja visibilidad.

Tanto las necesidades urgentes de protección como las limitaciones operativas determinaron las decisiones posteriores.

2. Pasar de un enfoque de confrontación a uno de resolución de problemas

Uno de los principales retos fue que los representantes del colegio y de la asociación de padres y profesores se decantaron por una estrategia de confrontación, exigiendo que los grupos armados se marcharan de inmediato. El personal humanitario llegó a la conclusión de que este enfoque podría agravar las tensiones, provocar resistencia y, potencialmente, empeorar la situación.

«No era un buen enfoque y podría generar cierto tipo de conflicto. Deberíamos evitar que se nos considere como la fuente de este tipo de conflicto...»

En consecuencia, quien lideraba la negociación sugirió cambiar el enfoque, pasando de las exigencias basadas en posiciones fijas («*deben marcharse*») a un diálogo orientado a la resolución de problemas y centrado en preocupaciones comunes, como la seguridad de la niñez y el bienestar de la comunidad.

El personal humanitario apoyó a las autoridades y a las comunidades para replantear la cuestión como un reto colectivo que afecta a toda la comunidad, en lugar de una disputa sobre la propiedad y la autoridad.

«Nos pertenece a todos».

Este replanteamiento creó un espacio para un diálogo constructivo, lo que redujo la probabilidad de confrontación y evitó cuestionamientos directos sobre el papel y la legitimidad de los actores armados.

3. Identificar y aprovechar la influencia de los interlocutores

Dadas las restricciones en torno a la interacción directa, la persona a cargo de la negociación se centró en identificar a los interlocutores que contarán con:

- Credibilidad dentro de la comunidad;
- Relaciones preexistentes con los actores armados; y
- Legitimidad institucional y acceso a los responsables de la toma de decisiones.

Aunque se barajaron varios interlocutores potenciales, como el director de la escuela, representantes de los padres o miembros de la comunidad, en realidad fue un alto cargo local del ámbito educativo quien se reveló como un intermediario especialmente eficaz debido a su relación consolidada con el comandante del grupo armado, su credibilidad dentro de la comunidad y su comprensión tanto de la dimensión educativa como de la de seguridad de la situación.

Partiendo de esto, la estrategia de negociación se centró en:

- Posicionar a los actores locales como negociadores principales;
- Mantener al miembro del equipo humanitario en un papel facilitador, al margen de la negociación;
- Aprovechar la relación de confianza existente entre el alto cargo del ámbito educativo y el comandante del grupo armado, en lugar de forjar nuevas relaciones.

Este enfoque contribuyó a equilibrar la eficacia y la gestión de riesgos, sobre todo teniendo en cuenta las limitaciones que imponía el diálogo directo.

4. Preparar a las partes interesadas locales para la interacción

La persona a cargo de liderar la negociación preparó a los representantes de la comunidad y a las autoridades locales antes de la reunión con el comandante militar, consciente de que el éxito de la negociación dependería no solo de la petición, sino también de cómo se presentara la cuestión.

La preparación abarcó distintos aspectos:

- Fomentar una comunicación no conflictiva y no acusatoria;
- Enmarcar la cuestión como una preocupación colectiva y una petición de apoyo, más que como una exigencia;
- Reconocer la percepción que tiene el grupo armado de su propio papel en la protección de la comunidad;
- Fomentar la concienciación sobre cómo el grupo armado podría interpretar determinados mensajes; y
- Sensibilizar sobre cómo la comunicación puede abrir o cerrar oportunidades para el diálogo.

La preparación garantizó que el diálogo se iniciara desde una posición de respeto y reconocimiento mutuo, en lugar de confrontación.

«Es importante utilizar palabras amables y educadas [...] y pedir apoyo en lugar de decirles lo que tienen que hacer».

El objetivo era aumentar la probabilidad de que el comandante del grupo armado escuchara las preocupaciones de la comunidad y participara de manera constructiva en las discusiones sobre posibles soluciones.

5. Llevar a cabo un proceso de negociación gradual

El alto cargo del ámbito educativo intentó ponerse en contacto con el comandante por teléfono, sin éxito. Posteriormente, cambiaron de estrategia, evitando abordar temas delicados a distancia y optando por una reunión informal y presencial para enmarcar el problema antes de explorar las opciones. La negociación en sí se desarrolló a través de un proceso por etapas y progresivo, en lugar de una única toma de contacto:

- Contacto cara a cara para establecer una buena relación y generar confianza;
- Transición gradual hacia un diálogo más estructurado;
- Seguimientos periódicos a lo largo de dos meses.

El personal humanitario aconsejó al responsable de educación que no tratara detalles delicados por teléfono y le animó a optar por la interacción presencial para gestionar el tono y los matices, y fomentar la confianza de forma más eficaz.

Este enfoque por fases permitió:

- Obtener tiempo suficiente para que se desarrollara la relación;
- Generar espacio para que el comandante ajustara su postura sin perder prestigio;
- Mantenerse flexible para adaptarse a los retos a medida que surgían.

6. Elaborar una solución conjunta

A medida que avanzaban las conversaciones, el enfoque pasó de centrarse en si los grupos armados debían abandonar la escuela a cómo realojarlos de manera realista.

En lugar de proponer una solución rígida, las partes interesadas colaboraron para identificar medidas que respondieran tanto a las preocupaciones de la comunidad como a las necesidades militares.

En las conversaciones se exploraron ubicaciones temporales para el grupo armado, se acordaron plazos viables y se aclararon las funciones y responsabilidades de cada parte. La comunidad ayudó a identificar opciones de reubicación, mientras que el grupo armado accedió a reducir las interacciones con los niños y a apoyar la transición.

El acuerdo final abarcó los siguientes aspectos:

- Trasladar a los actores armados a un emplazamiento temporal;
- Compartir la responsabilidad entre las partes interesadas locales y el grupo armado para facilitar la transición; y
- Minimizar las interacciones entre los actores armados y los niños durante el proceso.

Es importante destacar que la solución se desarrolló de forma conjunta, y no fue impuesta por una sola de las partes. A su vez, este enfoque reforzó el sentido de apropiación y la viabilidad, aumentó la aceptación por parte de todas las partes y redujo la resistencia.

El resultado surgió a través de un diálogo de dos meses centrado en el fomento de la confianza y la resolución pragmática de problemas, más que a través de un único momento decisivo de negociación.

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

Adaptado a la realidad operativa	Se mantuvo firme (no negociable)
• Se pasó de la confrontación («deben marcharse») a la resolución colaborativa de problemas • Los actores locales lideraron el diálogo como principales negociadores; el miembro del personal humanitario se mantuvo al margen • El diálogo se mantuvo de manera indirecta a través de un intermediario de confianza y en persona en lugar de por teléfono • Se replanteó la cuestión como una preocupación compartida por la comunidad y una solicitud de apoyo • Se llevó a cabo de forma gradual a lo largo de unos dos meses; se desarrolló conjuntamente la solución (emplazamiento temporal, plazos, funciones)	• Se veló por la seguridad de las infancias, minimizando su interacción con los actores armados en todo momento • Se reforzó el carácter civil de la escuela y una educación segura • Se mantuvieron las líneas rojas institucionales: no llevar a cabo programas en entornos militarizados ni mantener contacto directo con actores armados

Preguntas para su proceso de negociación

- Cuando no puede dirigirse directamente a una contraparte, ¿quién goza de credibilidad y podría transmitir su mensaje?
- ¿Su intermediario tiene autoridad real ante la contraparte, o solo proximidad? ¿Está alineado con los principios humanitarios?

Herramienta del CCHN: Utilice el [mapa de partes interesadas](#) para evaluar a los interlocutores en cuanto a credibilidad, acceso y alineación antes de decidir quién lidera.

Retos y lecciones aprendidas

La importancia de la coherencia y la coordinación disciplinada

Surgió un problema importante cuando el director de la escuela se acercó personalmente a los individuos armados que se encontraban en el recinto escolar durante las negociaciones y les pidió que se marcharan, haciendo caso omiso de la estrategia acordada con otras partes interesadas.

En lugar de avanzar la negociación, esta intervención descoordinada resultó contraproducente. Los actores armados interpretaron la petición como un menosprecio de su papel y sus sacrificios, y como una falta de autoridad y legitimidad suficientes. En consecuencia, la solicitud del director no resultó ni eficaz ni bien recibida, lo que provocó una mayor resistencia y obstaculizó temporalmente el proceso de negociación.

«Los actores armados consideraron que el representante de la escuela no los veía como protectores de la comunidad».

Fundamentalmente, esta interacción puso de manifiesto que el director de la escuela no era la autoridad adecuada para influir en los actores armados o darles instrucciones, ya que estos respondían mejor a las estructuras de mando. El desajuste entre el mensajero y la jerarquía decisoria redujo aun más la eficacia de la petición.

Esta experiencia puso de relieve varias lecciones:

- Los resultados de una negociación no solo dependen de *lo que se comunica*, sino también de *quién lo comunica y con qué autoridad*;
- La legitimidad y la alineación con las estructuras de poder existentes son fundamentales para influir en el comportamiento; y
- Una participación descoordinada o mal planteada puede socavar la confianza y retrasar el progreso.

También se reforzó la importancia de:

- Una asignación clara de funciones entre las partes interesadas;
- Un mensaje coherente y consensuado; y
- Una selección cuidadosa de los interlocutores basada tanto en el acceso como en la autoridad y la confianza.

En última instancia, el episodio demostró que una negociación eficaz requiere tanto coordinación como credibilidad, garantizando que el mensaje adecuado sea transmitido por el actor adecuado, al nivel adecuado.

El valor de una orientación y un apoyo institucionales estructurados

La persona experta que compartió esta experiencia también señaló que el proceso, en su conjunto, se basó en gran medida en la intuición personal y en mecanismos de coordinación informales.

«Lo hacía guiándome por mi propia intuición».

Aunque existía una «línea roja» institucional clara (*estaba prohibido llevar a cabo actividades de programación en presencia de actores armados y relacionarse directamente con ellos*), esta no iba acompañada de orientaciones prácticas sobre cómo manejar este tipo de situaciones. Como resultado, quien lideró la negociación actuó dentro de unas limitaciones definidas, sin una hoja de ruta estructurada para lograr el cambio.

Aunque la negociación finalmente tuvo éxito, al echar la vista atrás, la persona experta señaló que podría haberse reforzado mediante un apoyo y una preparación más estructurados que incluyeran:

- **Orientación operativa reforzada y apoyo en la toma de decisiones:** más allá de definir límites, la organización podría haber elaborado una guía para el contexto en la que se esbozaran vías prácticas de interacción. Por ejemplo, mediante orientaciones basadas en situaciones hipotéticas sobre la interacción indirecta, estrategias de mitigación de riesgos y ejemplos de formas aceptables de diálogo a través de intermediarios.
- **Herramientas y procesos analíticos estructurados:** la persona experta destacó la falta de preparación que abarcara herramientas sistemáticas de mapeo de partes interesadas para identificar a quienes detentan el poder, a las personas influyentes y a los intermediarios aceptables en una fase temprana del proceso; orientación sobre la selección de intermediarios y su validación, incluidos criterios de credibilidad; alineación con los principios humanitarios; y plantillas de planificación de la negociación para estructurar los objetivos, los mensajes, la secuencia y las opciones alternativas. Quien condujo la negociación señaló que asistir a la formación en negociación del CCHN y aplicar su metodología resultaron muy útiles para afrontar situaciones similares.
- **Apoyo del equipo:** en lugar de depender de una sola persona, la organización podría haber creado un pequeño grupo de apoyo a la negociación (con personal de programas, protección y acceso); definido

funciones y responsabilidades claras en el proceso de negociación; y creado un espacio para la revisión interna entre colegas o debates estratégicos antes de iniciar las negociaciones.

- **Apoyo técnico y supervisión en tiempo real:** el personal de terreno podría haberse beneficiado del acceso a asesores técnicos a distancia durante las fases críticas; de reuniones periódicas o asesoramiento para validar enfoques y adaptar estrategias; y de canales claros de notificación para decisiones delicadas.

La experiencia demostró que, si bien las líneas rojas institucionales son fundamentales, por sí solas no bastan. El éxito de la acción humanitaria en entornos complejos depende de una orientación operativa adicional, de herramientas estructuradas y del apoyo organizativo. Invertir en la preparación, la planificación colectiva y la toma de decisiones respaldada por la organización reduce los riesgos y aumenta las posibilidades de un éxito duradero, especialmente cuando el diálogo directo es limitado.

Preguntas para su proceso de negociación

- ¿Está transmitiendo la persona adecuada el mensaje correcto, al nivel al que la otra parte realmente responde?
- ¿Se ha acordado quién interactúa con la contraparte (y quién se mantiene al margen)? Una intervención que se desvió del guion estuvo a punto de hacer fracasar esta negociación: ¿cómo evitará que eso ocurra?

Herramienta del CCHN: *Un equipo de apoyo a la negociación, con funciones y un plan de comunicación acordados, garantiza una coordinación rigurosa; prepárese y organice el proceso de negociación con la [«matriz de Naivasha»](#).*

Resultados

El proceso de negociación dio lugar a:

- El traslado pacífico de los actores armados;
- La reducción de los riesgos para la protección de la niñez y mejora de su bienestar psicológico;
- La mejora de las condiciones para las actividades educativas;
- El apoyo humanitario a los programas educativos ordinarios;
- La preservación de las relaciones comunitarias; y
- Ningún caso de violencia ni de aumento de la misma.

Es importante destacar que todas las partes consideraron que sus intereses se tuvieron en cuenta a lo largo de todo el proceso.

«Todo transcurrió de forma pacífica y en armonía, con un entendimiento mutuo».

¿Qué hizo que la negociación funcionara?

1

Centrarse en la seguridad de la infancia

El diálogo se centró en los riesgos para la protección de la niñez, más que en disputas jurídicas o posiciones políticas, lo que ayudó a las partes a identificar una preocupación común.

2

Recurrir a intermediarios locales de confianza

Se logró avanzar porque la negociación se basó en actores que ya gozaban de credibilidad y mantenían relaciones con el comandante del grupo armado, en lugar de recurrir a la presión directa del personal humanitario.

3

Fomentar la implicación de la comunidad

Los miembros de la comunidad, los representantes escolares y las autoridades educativas participaron en la búsqueda de soluciones, lo que aumentó la aceptación y redujo el riesgo de confrontación.

4

Enmarcar la cuestión de forma colaborativa

Las partes interesadas evitaron un lenguaje que creara ganadores y perdedores y, en su lugar, hicieron hincapié en los intereses comunes y en las alternativas.

Conclusión

- Emplear intermediarios que gozan de legitimidad para negociar de forma indirecta puede facilitar el avance de las negociaciones centradas en resultados de protección, especialmente aquellos vinculados a los derechos y la seguridad de la niñez.
- Elegir al interlocutor, en función de su legitimidad, autoridad y acceso, es decisivo para influir en los actores armados.
- Enmarcar las cuestiones en torno a preocupaciones comunes en materia de protección, en lugar de exigencias, reduce la resistencia y facilita el diálogo.
- Las «líneas rojas» institucionales deben ir acompañadas de orientaciones operativas prácticas para respaldar eficazmente la toma de decisiones en el terreno.
- Una coordinación sólida, una buena preparación y la disciplina en los mensajes entre las partes interesadas son esenciales para evitar que las negociaciones se socaven.



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».