ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Fundamentos de la acción humanitaria: principios, derecho, sistema y normas

Manual completo

Formación certificada de 2 días: los cuatro principios humanitarios, lo esencial del derecho internacional humanitario, los actores y la arquitectura de la respuesta (OCHA, clústeres, planes de respuesta, fondos), las normas Esfera y CHS, con simulaciones prácticas, una evaluación final y un certificado verificable.

https://humanitairejobs.org/es/academia/fondamentaux-humanitaire/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

-

Índice

1. Día 1 : Principios humanitarios y derecho internacional humanitario
2. Día 2 : El sistema humanitario y las normas de calidad
3. Día 3 : Acceso humanitario, negociación y dilemas de principios

Día 1 : Principios humanitarios y derecho internacional humanitario

Objetivos

- Definir la acción humanitaria y sus principios.
- Distinguir entre acción humanitaria, desarrollo y paz.
- Conocer las normas esenciales del derecho internacional humanitario.

¿Qué es la acción humanitaria?

La acción humanitaria tiene como objetivo **salvar vidas, aliviar el sufrimiento y preservar la dignidad humana** durante y después de las crisis: conflictos armados, desastres naturales, epidemias, crisis alimentarias, desplazamientos de población.

Se distingue de la **ayuda al desarrollo** (cambios a largo plazo, junto con las instituciones) y de las acciones de **paz**. En las crisis prolongadas se busca vincular mejor las tres: es el llamado enfoque del «nexo» humanitario-desarrollo-paz.

Los cuatro principios humanitarios

Adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas (resoluciones 46/182 de 1991 y 58/114 de 2004) y derivados de los principios del Movimiento de la Cruz Roja:

- **Humanidad**: el sufrimiento humano debe ser aliviado dondequiera que se encuentre; se respeta la dignidad de cada persona.
- **Neutralidad**: no tomar partido en las hostilidades ni en controversias de orden político, racial, religioso o ideológico.
- **Imparcialidad**: la ayuda se presta únicamente en función de las necesidades, dando prioridad a los casos más urgentes, sin discriminación.
- **Independencia**: la acción humanitaria se mantiene autónoma respecto de los objetivos políticos, económicos o militares.

Estos principios no son abstractos: permiten ser **aceptados** por todas las partes y, por tanto, **acceder** a las personas necesitadas.

El derecho internacional humanitario (DIH)

El DIH, o derecho de los conflictos armados, limita los efectos de la guerra. Sus fuentes principales son los **cuatro Convenios de Ginebra de 1949** y sus Protocolos adicionales, así como el derecho consuetudinario. El CICR es su guardián.

- **Distinción**: las partes deben distinguir siempre entre combatientes y civiles, y entre objetivos militares y bienes de carácter civil.

- **Proporcionalidad**: un ataque está prohibido si los daños civiles previstos son excesivos en relación con la ventaja militar.
- **Precaución**: tomar todas las medidas factibles para preservar a la población civil.
- Protección de los heridos, los enfermos, los prisioneros, el personal y las instalaciones sanitarias, y el personal humanitario.
- Las partes deben permitir y facilitar el paso rápido de la ayuda humanitaria imparcial destinada a la población civil (sin perjuicio de su derecho de control).

El DIH se aplica a los conflictos armados. Los **derechos humanos** se aplican en todo momento, y el **derecho de los refugiados** (Convención de 1951) protege a las personas que han huido de su país. Las personas desplazadas dentro de su propio país están amparadas por los Principios Rectores de 1998.

Dilemas cotidianos

Aplicar los principios exige criterio. Ejemplos frecuentes:

- Un grupo armado exige un «impuesto» sobre la ayuda para dejar pasar los camiones.
- Una autoridad quiere elaborar ella misma la lista de beneficiarios.
- El ejército ofrece una escolta o distribuir la ayuda junto con ustedes.
- Un donante quiere limitar la ayuda a ciertos grupos por razones políticas.

En cada caso hay que preguntarse: ¿la decisión respeta las necesidades (imparcialidad), mantiene nuestra distancia con las partes (neutralidad, independencia) y protege nuestra aceptación a largo plazo? Estas decisiones se toman en equipo y con la dirección, nunca en solitario.

De los principios al proceso de decisión: un método operativo

Los cuatro principios no son una declaración de intenciones colocada en la primera página de una propuesta. Para una organización sobre el terreno, son una **herramienta de decisión** que debe movilizarse en cada elección sensible: dónde intervenir, a quién atender, con quién negociar, qué financiación aceptar, qué visibilidad mostrar. Para ello hay que saber de dónde proceden, cómo se articulan entre sí y quién, dentro de la organización, tiene la autoridad para aplicarlos.

Las fuentes y su alcance

- **Los siete Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja** (Viena, 1965): humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, voluntariado, unidad y universalidad. Es la matriz histórica; el comentario de Jean Pictet sigue siendo la referencia para su interpretación.
- **La resolución 46/182** de la Asamblea General de las Naciones Unidas (1991) consagra la humanidad, la neutralidad y la imparcialidad, y establece que la asistencia se presta, en principio, con el consentimiento del Estado afectado y sobre la base de una solicitud de este. **La resolución 58/114** (2004) añade la independencia.

- **El Código de Conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (ONG)** (1994) traduce estos principios en diez compromisos, entre ellos el imperativo humanitario, la ayuda sin distinción de raza, credo o nacionalidad, la negativa a actuar como instrumento de la política exterior de los gobiernos y el respeto de las culturas locales. La mayoría de las ONG internacionales lo han suscrito; numerosos donantes exigen la adhesión a él.
- **La Norma Humanitaria Esencial (CHS)** y la **Carta Humanitaria** del Manual Esfera retoman estos principios y los vinculan con compromisos de calidad verificables.

Una jerarquía funcional

Los profesionales suelen distinguir dos niveles. La **humanidad** es la finalidad; la **imparcialidad** es la regla de asignación de la ayuda (no discriminación, proporcionalidad a las necesidades, prioridad a los casos más urgentes). La **neutralidad** y la **independencia** son medios operativos: sirven para ganarse la confianza de las partes y, por tanto, el acceso. Esta distinción tiene consecuencias prácticas. Una organización denominada «multimandato», que también realiza incidencia pública o trabajo de desarrollo con el Estado, puede no reivindicar una neutralidad estricta, pero nunca puede renunciar a la imparcialidad en la distribución de la asistencia.

> Imparcialidad no es igualdad. Distribuir la misma cantidad a todo el mundo no es imparcial si las necesidades son distintas. La imparcialidad exige un análisis de necesidades documentado, criterios de focalización explícitos y la capacidad de justificar, con cifras, por qué se atendió a un grupo antes que a otro.

El método de decisión en seis pasos

Ante un dilema (exigencia de una autoridad, oferta de escolta, condición de un donante), un equipo experimentado aplica un proceso breve pero trazable. Plazo habitual: de 24 a 72 horas para una decisión operativa, de una a dos semanas para una decisión estratégica (entrada en una zona, aceptación de una financiación).

1. **Establecer los hechos** (responsable de base o jefe de proyecto): quién pide qué, desde cuándo, a quién más se ha hecho la misma petición, cuáles son las consecuencias inmediatas de una negativa. Se distingue lo verificado de lo que se ha oído.
2. **Identificar los principios y las normas en juego** (jefe de proyecto con el coordinador de programas): qué principios se ven afectados, qué políticas internas se aplican (lucha contra el fraude, antiterrorismo, protección de datos, salvaguarda), qué cláusulas del contrato con el donante.
3. **Consultar**: equipo nacional (que conoce las dinámicas locales y a menudo soporta sus riesgos), foro de ONG, clúster correspondiente, OCHA (unidad de acceso), donante si hay una cláusula contractual en juego. Se comprueba si ya existe una posición común.
4. **Formular al menos tres opciones**, entre ellas la opción «no intervenir» o «suspender», cada una evaluada según cuatro criterios: efecto sobre las personas afectadas, efecto sobre la aceptación a medio plazo, riesgo para el personal, riesgo jurídico y reputacional.

5. **Decidir en el nivel adecuado**: la delegación de autoridad debe constar por escrito. Por regla general, un pago, una concesión sobre la focalización o la aceptación de una escolta corresponden al jefe de misión, a menudo tras consultar con la sede.
6. **Documentar y revisar**: la decisión, sus motivos, las opciones descartadas y la fecha de revisión se anotan en un registro. Una concesión aceptada «excepcionalmente» se convierte pronto en norma si no se revisa.

El riesgo principal no es la gran decisión espectacular, sino la **acumulación de pequeñas concesiones** (una lista algo sesgada, un conductor impuesto, un porcentaje de víveres «para la seguridad») que, sumadas, convierten a la organización en parte del sistema de control de un actor armado. El registro de decisiones es el único medio de ver esta deriva.

El DIH aplicado: calificación, normas operativas y marcos complementarios

Un trabajador humanitario no es jurista, pero debe saber qué derecho se aplica allí donde trabaja, porque ello determina las obligaciones de las partes hacia la población y hacia él mismo, así como los argumentos que podrá movilizar en una negociación.

Paso 1: calificar la situación

Situación	Criterios	Derecho aplicable
Conflicto armado internacional (CAI)	Recurso a la fuerza armada entre dos o más Estados, sea cual sea su intensidad; ocupación total o parcial de un territorio	Los cuatro Convenios de Ginebra, el Protocolo adicional I (para los Estados partes), el derecho consuetudinario; derecho de la ocupación (IV Convenio, artículos 47 a 78)
Conflicto armado no internacional (CANI)	Enfrentamientos prolongados entre un Estado y un grupo armado organizado, o entre grupos; dos criterios acumulativos establecidos por la jurisprudencia (caso Tadić, 1995): **intensidad** de las hostilidades y **organización** del grupo	Artículo 3 común a los Convenios de Ginebra, derecho consuetudinario; Protocolo adicional II si el grupo controla una parte del territorio que le permite realizar operaciones militares sostenidas y concertadas
Disturbios y tensiones internas	Motines, actos esporádicos de violencia, sin alcanzar el umbral de un conflicto armado	Derechos humanos y derecho interno; el DIH no se aplica
Desastre natural fuera de un conflicto	Terremoto, inundación, ciclón	Derecho interno, derechos humanos, Directrices sobre la facilitación y reglamentación nacionales de las operaciones internacionales de socorro (conocidas como «Directrices IDRL», Federación Internacional, 2007)

En un mismo país pueden coexistir varias calificaciones: un CANI en una región, una ocupación en otra, disturbios en otro lugar. La calificación jurídica oficial corresponde a los juristas (CICR, asesores jurídicos de la organización), pero el equipo debe conocer la posición adoptada.

Paso 2: las normas que afectan directamente a la acción humanitaria

- **Consentimiento y paso de la ayuda**: el socorro imparcial está sujeto al consentimiento de las partes interesadas (Protocolo adicional I, artículo 70; Protocolo adicional II, artículo 18), pero ese consentimiento no puede denegarse de manera arbitraria. Una vez aceptado el socorro, las partes deben permitir y facilitar su paso rápido y sin trabas, conservando un derecho de control (inspección, itinerarios, horarios). Norma 55 del estudio del CICR sobre el derecho consuetudinario.
- **Potencia ocupante**: obligación de garantizar el abastecimiento de la población en víveres y suministros médicos (IV Convenio, artículo 55) y, si no lo consigue, de aceptar las acciones de socorro (artículo 59).
- **Personal y bienes de socorro**: el personal humanitario debe ser respetado y protegido (norma 31), al igual que los bienes utilizados para el socorro (norma 32). La libertad de circulación del personal autorizado solo puede restringirse temporalmente y en caso de necesidad militar imperiosa (norma 56).
- **Hambruna**: está prohibido utilizar el hambre como método de guerra (norma 53) y atacar, destruir o inutilizar los bienes indispensables para la supervivencia de la población, como alimentos, cultivos, ganado o instalaciones de agua potable (norma 54). La resolución 2417 (2018) del Consejo de Seguridad pide al Secretario General que informe de los riesgos de hambruna vinculados a los conflictos. Hacer padecer hambre a la población civil es un crimen de guerra en virtud del Estatuto de Roma, también en los CANI desde la enmienda de 2019.
- **Misión médica**: protección de los heridos y enfermos, del personal, de las unidades y de los medios de transporte sanitarios (normas 25 a 30), prohibición de castigar a un profesional sanitario por haber prestado asistencia conforme a la deontología. Resolución 2286 (2016) del Consejo de Seguridad sobre la protección de la atención de la salud en los conflictos armados.
- **Personal humanitario**: la resolución 2730 (2024) del Consejo de Seguridad recuerda las obligaciones de los Estados en materia de protección del personal humanitario y de las Naciones Unidas, incluido el personal contratado localmente.

Paso 3: los marcos complementarios

- **Derechos humanos**: aplicables en todo momento, con posibles suspensiones de algunos derechos en situaciones de emergencia, nunca del núcleo inderogable (vida, prohibición de la tortura y de la esclavitud).
- **Derecho de los refugiados**: Convención de 1951 y Protocolo de 1967; principio de **no devolución** (artículo 33); en África, Convención de la OUA de 1969, que amplía la definición a las personas que huyen de acontecimientos que perturban gravemente el orden público; en América Latina, Declaración de Cartagena (1984).
- **Desplazamiento interno**: Principios Rectores de 1998 (no vinculantes pero ampliamente reconocidos) y, en África, la **Convención de Kampala** (2009, en vigor desde 2012), primer instrumento regional vinculante sobre las personas desplazadas internas.
- **Regímenes de sanciones y lucha contra el terrorismo**: la resolución 2664 (2022) del Consejo de Seguridad crea una excepción humanitaria transversal en los regímenes de sanciones de las Naciones Unidas para los fondos y recursos necesarios para la asistencia

humanitaria. No obstante, las legislaciones nacionales y las cláusulas de los donantes deben verificarse caso por caso.

> En una negociación, no se citan los artículos como quien blande un código penal. Se moviliza el derecho como referencia compartida («sus propias normas dicen que los heridos deben ser atendidos sin distinción») y se reserva la calificación jurídica precisa para los intercambios por escrito y el diálogo con las autoridades.

Ejemplo completo: tres dilemas en seis semanas en el distrito de Valmora

Contexto ficticio. El distrito de Valmora, en un país afectado desde hace cuatro años por un conflicto armado no internacional, cuenta con 186 000 habitantes y 41 000 personas desplazadas internas repartidas en 14 sitios. La ONG internacional ficticia «Ayuda Común» lleva a cabo allí un programa de seguridad alimentaria y de agua, saneamiento e higiene (WASH) financiado por un fondo humanitario de país y un donante europeo: distribuciones de víveres o de cupones para 6200 hogares al mes y rehabilitación de 18 puntos de agua. El norte del distrito (tres municipios, unos 52 000 habitantes) está controlado por un grupo armado no estatal ficticio, el «Frente del Valle». La cabecera del distrito está en manos del ejército nacional.

Semana 1: la «contribución» en el puesto de control

En el puesto de control de Kessa, un comandante local del Frente exige el 3 % de los víveres de cada convoy «para la seguridad de la ruta». El conductor del transportista contratado ya dejó dos sacos en el paso anterior sin informar de ello. La pérdida equivaldría a unas 5,4 toneladas de cereales al mes, es decir, la ración de 360 hogares.

Hechos establecidos por el responsable de base en 48 horas: la petición se ha hecho a otras dos ONG, que la rechazaron; el comandante no cuenta con el aval explícito de su jerarquía política, con la que se puede contactar a través de un intermediario; la población del norte no ha recibido ninguna distribución desde hace 37 días; la última evaluación rápida muestra un 41 % de hogares con un consumo de alimentos «pobre».

Opción	Efecto sobre la población	Aceptación a medio plazo	Riesgo para el personal	Riesgo jurídico y ante el donante
A. Pagar el 3 %	Distribución inmediata	Muy negativo: precedente, otros puestos harán lo mismo	Bajo a corto plazo	Alto: desvío, cláusula de lucha contra el fraude, posible vulneración de las normas sobre sanciones
B. Suspender los convoyes hacia el norte	Grave: 52 000 personas sin asistencia	Neutro, incluso positivo si se explica	Bajo	Bajo, pero con obligación de informar al donante
C. Suspender temporalmente y negociar al nivel de la jerarquía del Frente, con una posición común con las demás ONG y OCHA	Interrupción de 2 a 4 semanas, compensada en parte con transferencias monetarias si los mercados funcionan	Positivo: refuerza la norma común	Moderado, a evaluar con el asesor de seguridad	Bajo, con notificación al donante

Decisión del jefe de misión tras consultar con la sede: opción C. Notificación del incidente (pérdida de los dos sacos) al donante en un plazo de 48 horas, conforme al contrato. El transportista recibe una advertencia por escrito y se añade al contrato una cláusula de tolerancia cero. El foro de ONG adopta una declaración común de una página: ninguna organización paga gravámenes sobre la asistencia. Al cabo de 19 días, la jerarquía del Frente acepta el paso sin gravamen a cambio de dos compromisos que no ponen en entredicho los principios: notificación de los movimientos con 48 horas de antelación y presentación de los criterios de focalización a los líderes comunitarios.

Semana 3: la lista de las autoridades

En la cabecera del distrito, el prefecto entrega una lista de 1900 hogares «vulnerables» y pide que sustituya al registro de la ONG. Un control por muestreo (120 hogares elegidos al azar, visitas domiciliarias) muestra que el 34 % de los hogares de la lista no cumple ningún criterio de vulnerabilidad, que el 11 % no es identificable y que los hogares encabezados por mujeres desplazadas están infrarrepresentados (9 % de la lista frente al 27 % en el perfil elaborado por el clúster).

Respuesta: el equipo no rechaza la lista públicamente, lo que humillaría al prefecto. Propone utilizarla como **una fuente entre otras**, contrastada con el registro comunitario y una verificación en los hogares, con un comité de focalización mixto (representantes de los desplazados, mujeres, jefes de barrio, servicios sociales del Estado). Los resultados del control se presentan en privado, sin nombrar a nadie, apoyándose en los criterios validados por el clúster de seguridad alimentaria. El prefecto obtiene lo que le importa: estar asociado al

proceso y poder decirlo. La organización conserva el control de los criterios y de la verificación, que es su línea roja.

Semana 6: la oferta de escolta y la financiación con visibilidad

El ejército propone escoltar los camiones hacia un municipio recuperado recientemente. Al mismo tiempo, un donante bilateral ofrece 600 000 euros adicionales a condición de colocar su bandera en los camiones y los sacos. El análisis cruzado muestra que el municipio sigue en disputa, que el Frente ha declarado «objetivos legítimos» los vehículos asociados al ejército y que no hay ninguna otra organización presente. El equipo recomienda rechazar la escolta (no se cumplen los criterios de último recurso: todavía no se ha negociado un acceso sin armas) y pedir al donante una exención de visibilidad por motivos de seguridad, posible con la mayoría de los donantes institucionales. El donante acepta una visibilidad limitada a los informes y a las comunicaciones fuera del país.

El registro de decisiones al término de las seis semanas

Fecha	Decisión	Principio en juego	Nivel de decisión	Revisión
Semana 1	Rechazo del gravamen del 3 %, suspensión temporal, negociación común	Independencia, imparcialidad	Jefe de misión, sede informada	Cada dos semanas hasta la reanudación
Semana 3	Lista del prefecto utilizada como una fuente entre otras, verificación mantenida	Imparcialidad	Coordinador de programas	En cada ciclo de registro
Semana 6	Rechazo de la escolta, exención de visibilidad	Neutralidad, independencia	Jefe de misión, sede consultada	Si cambia la situación militar

> Lo que distingue una respuesta profesional no es haber «resistido» en todo, sino haber distinguido lo que era negociable (preaviso de movimientos, asociación de las autoridades, visibilidad) de lo que no lo era (gravamen sobre la ayuda, control de la focalización, asociación con las fuerzas armadas), y haberlo documentado.

Herramientas reutilizables: matriz de dilemas, registro y control de cumplimiento

Matriz de análisis de un dilema (una página)

Apartado	Contenido esperado
Hechos verificados	Quién, qué, dónde, cuándo; fuentes; lo que queda por verificar
Personas afectadas	Número, necesidades vitales en juego, existencia de alternativas (otros actores, mercados, servicios públicos)
Principios y normas	Principios afectados; políticas internas; cláusulas contractuales; derecho aplicable
Partes interesadas	Posición, interés y capacidad de perjuicio y de influencia de cada actor
Opciones (al menos tres)	Para cada una: efecto sobre las personas, aceptación, seguridad, aspectos jurídicos y reputación
Recomendación	Opción elegida, condiciones, medidas de mitigación, línea roja explícita
Decisión	Nombre y cargo de quien decide, fecha, personas consultadas
Revisión	Fecha o acontecimiento desencadenante

Lista de verificación del cumplimiento de los principios en una intervención

- ¿Están los criterios de focalización por escrito, basados en un análisis de necesidades, explicados a la comunidad y aplicados por la organización (y no delegados en una autoridad o en un actor armado)?
- ¿Se eligen las zonas de intervención según la gravedad de las necesidades y no según la facilidad de acceso o las preferencias de un donante? ¿Se justifican por escrito las zonas excluidas?
- ¿Existe una política escrita sobre los pagos a actores armados, las escoltas, el uso de medios militares y la visibilidad?
- ¿Conocen estas políticas el personal nacional y los socios, y saben a quién trasladar una petición?
- ¿Están las fuentes de financiación lo bastante diversificadas como para poder rechazar una condición contraria a los principios?
- ¿Se han revisado las comunicaciones públicas (fotos, declaraciones, redes sociales) desde el punto de vista de la neutralidad y la seguridad?
- ¿Se lleva un registro de los incidentes de acceso y de las decisiones de principio, revisado al menos una vez por trimestre?

Matriz de percepción (aceptación)

Debe completarse durante el análisis de contexto y después cada seis meses, para cada actor significativo (autoridades, grupos armados, líderes comunitarios, grupos marginados, medios de comunicación locales).

Actor	¿Cómo nos percibe?	¿En qué se basa esta percepción?	Riesgo asociado	Acción
Ejemplo: autoridades tradicionales del norte	«ONG del gobierno»	Oficinas en un edificio alquilado a un antiguo prefecto; vehículos similares a los de la administración	Restricción del acceso, rumores	Trasladar la oficina, reunión informativa sobre el mandato y los criterios, señalización distintiva de los vehículos
Ejemplo: mujeres desplazadas del sitio 7	«Solo reparte a los amigos del comité»	Comité de sitio masculino y no elegido	Exclusión, quejas que no llegan	Grupos de discusión separados, canal de quejas independiente del comité, recomposición del comité

Ficha de «argumentario de principios» para el personal sobre el terreno

Resulta útil preparar, en el idioma local, cuatro o cinco frases sencillas que cualquier miembro del equipo pueda decir en un puesto de control o en una reunión comunitaria: «Ayudamos a las personas solo según sus necesidades, sea cual sea su bando»; «No podemos entregar una parte de la ayuda, porque pertenece a las familias que la necesitan»; «Hablamos con todos los que influyen en la vida de la gente de aquí, sin tomar partido»; «No puedo decidir yo solo, voy a trasladar su petición a mi dirección». La última frase es la más importante: protege al trabajador y evita compromisos improvisados.

Variaciones según el contexto y errores frecuentes

Adaptar la aplicación de los principios al contexto

Contexto	Retos específicos	Prácticas recomendadas
Desastre repentino sin conflicto	El DIH no se aplica; el Estado es fuerte y coordina; riesgo de ayuda orientada políticamente (zonas electoralmente importantes atendidas primero); trámites aduaneros y visados	Apoyarse en la legislación nacional de gestión de desastres y en las directrices IDRL; documentar la gravedad por zona para defender la imparcialidad; trabajar a través de las estructuras públicas cuando sean imparciales
Conflicto prolongado	Normalización de las concesiones; fatiga de los donantes; tentaciones del nexo y de la estabilización	Revisión anual de las líneas rojas; separación clara entre los componentes humanitarios y los programas de estabilización; análisis de percepción periódico
Entorno urbano	Población dispersa y mezclada con las comunidades de acogida; múltiples autoridades (alcaldía, barrios, servicios técnicos); pandillas o milicias de barrio	Focalización por zona y por perfil de vulnerabilidad más que por estatus; alianzas con los servicios municipales; vigilancia frente a la instrumentalización por parte de los actores de barrio
Campamento o sitio de desplazados	Comités de sitio capturados por élites; presencia de elementos armados; riesgo de menoscabo del carácter civil del campamento	Comités elegidos y representativos; notificación al gestor del sitio y al ACNUR o a la OIM de cualquier presencia armada; quejas accesibles con independencia del comité
Gestión a distancia	El personal nacional o el socio soporta en solitario las negociaciones y los riesgos; pérdida de control sobre la focalización	Delegación de autoridad escrita y limitada; control por un tercero independiente; líneas directas con el jefe de misión; no transferir el riesgo sin transferir los medios
Socio local con poca capacidad	Proximidad con una de las partes; presión comunitaria; desconocimiento de las normas de los donantes	Evaluación de capacidades que incluya los principios; formación y acompañamiento más que simple control; reparto equitativo del riesgo y de los costes indirectos
Entorno sujeto a sanciones o a legislación antiterrorista	Cláusulas de los donantes; riesgo de cribado de los beneficiarios; reticencia de los bancos	Rechazar el cribado de los beneficiarios finales (posición respaldada por la mayoría de los donantes humanitarios); documentar el uso de la excepción humanitaria; prever los canales de transferencia de fondos

Errores frecuentes sobre el terreno

- **Confundir neutralidad y silencio**: la neutralidad prohíbe tomar partido, no denunciar violaciones por los canales adecuados (CICR, clúster de protección, mecanismos confidenciales). La elección entre incidencia pública y diálogo confidencial responde a una estrategia, no a un reflejo.

- **Confundir imparcialidad e igualdad**, o presentar una focalización como imparcial sin datos de necesidades desglosados por zona, sexo, edad y discapacidad.
- **Dejar que el trabajador sobre el terreno decida solo** en el puesto de control. Toda petición fuera del procedimiento debe trasladarse hacia arriba, con una frase tipo que proteja al trabajador.
- **Negociar por separado**: cuando cada ONG acepta su propia pequeña concesión, el actor armado obtiene la suma de todas. Las posiciones comunes (foro de ONG, Equipo Humanitario de País, grupo de trabajo sobre acceso) son más sólidas.
- **Utilizar vocabulario militar o político** en las comunicaciones («zonas liberadas», «terroristas», «fuerzas amigas»), lo que basta para arruinar la percepción de neutralidad.
- **Ignorar la historia de la organización**: los actores locales juzgan a la organización por lo que ha hecho en otros lugares, a veces en otro país, y por su financiación.
- **No dejar nada por escrito**: sin registro, es imposible justificar una decisión ante un donante, un auditor o un tribunal, e imposible aprender.

Lo que examinan los donantes, los evaluadores y los auditores

- Los **donantes** verifican la existencia de políticas escritas (lucha contra el fraude y la corrupción, antiterrorismo, salvaguarda, protección contra la explotación y el abuso sexuales), la notificación rápida de los incidentes (a menudo en un plazo de 48 a 72 horas ante una sospecha de fraude o desvío) y la coherencia entre el análisis de necesidades y la focalización.
- Los **evaluadores** utilizan a menudo el criterio de coherencia (en el sentido del CAD de la OCDE y de la guía de ALNAP) para valorar el respeto de los principios: ¿ha sido la intervención coherente con los principios humanitarios y el DIH? Buscan pruebas de análisis de percepción, de tratamiento de los dilemas y de consulta a las comunidades.
- Los **auditores** se interesan por las pérdidas en tránsito, los pagos no justificados («facilitación», «derechos de paso»), las listas de beneficiarios y la trazabilidad de las decisiones excepcionales.
- Los **verificadores de la CHS** examinan, en particular, el compromiso con la calidad y la imparcialidad de la ayuda y la capacidad de la organización para detectar y reducir los efectos negativos de su acción.

> Un desvío notificado espontáneamente, analizado y corregido rara vez es fatal para una organización. Un desvío descubierto por una auditoría o por la prensa, sin rastro de análisis ni de notificación, a menudo lo es.

Preguntas de entrevista y referencias clave

Preguntas de entrevista

1. «Explique la diferencia entre neutralidad e imparcialidad, con un ejemplo sobre el terreno».

Una buena respuesta define la imparcialidad como una regla de asignación de la ayuda (según las necesidades, sin discriminación, con prioridad para los casos más urgentes) y la neutralidad

como una postura frente a las partes (no tomar partido). Ofrece un ejemplo concreto: atender una zona controlada por la oposición y una zona gubernamental según la gravedad medida de las necesidades (imparcialidad), sin hacer declaraciones públicas que acusen a una de las partes ni utilizar escolta armada (neutralidad). Puede añadir que una organización multimandato puede matizar la neutralidad, pero nunca la imparcialidad.

2. «Un comandante exige una parte de la ayuda para dejar pasar su convoy. ¿Qué hace usted?»

La respuesta esperada no es «me niego y me voy», ni «pago para salvar vidas». Describe un proceso: no decidir solo sobre el terreno, establecer los hechos, consultar a la dirección, a las demás ONG y a OCHA, evaluar las opciones, entre ellas la suspensión temporal, buscar a la jerarquía del interlocutor, construir una posición común, informar al donante y documentar. Menciona las políticas de lucha contra el desvío y los regímenes de sanciones.

3. «¿Se aplica el DIH en un país afectado por un terremoto?»

No, salvo que exista además un conflicto armado. Se aplican el derecho interno, los derechos humanos y, como referencia, las directrices IDRL. La buena respuesta demuestra que el candidato sabe calificar una situación y no aplica el DIH en todas partes.

4. «¿Qué obligaciones impone el DIH a las partes en materia de acceso humanitario?»

Consentimiento necesario, pero que no puede denegarse arbitrariamente; obligación de permitir y facilitar el paso rápido y sin trabas del socorro imparcial; derecho de control; respeto y protección del personal y de los bienes de socorro; libertad de circulación del personal; prohibición de hacer padecer hambre a la población civil. Un candidato sólido cita los Protocolos adicionales o el estudio del CICR sobre el derecho consuetudinario y la resolución 2417.

5. «Un donante pide verificar que los beneficiarios no figuran en listas de sanciones. ¿Cómo reacciona usted?»

Distinguir el cribado del personal, los proveedores y los socios (práctica normal) del de los beneficiarios finales (contrario a la imparcialidad y rechazado por la mayoría de los actores humanitarios). Mencionar la resolución 2664 y la conveniencia de negociar la cláusula antes de la firma, con el apoyo de la sede y de las redes de ONG.

6. «Cuéntenos una situación en la que haya tenido que defender un principio humanitario». (pregunta conductual)

Se aplica el método STAR: situación concreta, cuestión de principio identificada, acción personal (consulta, argumentario, escalamiento), resultado medible y lo que el candidato haría de otro modo. Los reclutadores desconfían de los relatos heroicos sin consulta a la jerarquía.

Referencias clave

- Convenios de Ginebra de 1949 y Protocolos adicionales de 1977; estudio del CICR sobre el derecho internacional humanitario consuetudinario (2005) y su base de datos.
- Resoluciones 46/182 (1991) y 58/114 (2004) de la Asamblea General de las Naciones Unidas.

- Resoluciones 2286 (2016), 2417 (2018), 2664 (2022) y 2730 (2024) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.
- Código de Conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (1994).
- Jean Pictet, *Los Principios Fundamentales de la Cruz Roja: comentario*, CICR.
- Convención sobre el Estatuto de los Refugiados de 1951 y Protocolo de 1967; Convención de la OUA de 1969; Principios Rectores de los Desplazamientos Internos (1998); Convención de Kampala (2009).
- Directrices sobre la facilitación y reglamentación nacionales de las operaciones internacionales de socorro en casos de desastre y asistencia para la recuperación inicial (Federación Internacional, 2007).
- OCHA, *Los principios humanitarios* (ficha de referencia); Consejo Noruego para Refugiados (NRC) y OCHA, estudio sobre el impacto de las medidas antiterroristas en la acción humanitaria.
- Manual Esfera (2018): Carta Humanitaria y principios de protección; Norma Humanitaria Esencial (2024).
- Hugo Slim, *Humanitarian Ethics: A Guide to the Morality of Aid in War and Disaster* (2015).

Ejercicio: analizar un dilema

Elija uno de los dilemas anteriores. Para cada uno de los cuatro principios, explique en una frase qué está en juego. Proponga después dos opciones de acción, sus riesgos y la que recomendaría a su jefe de misión.

Para recordar

- Humanidad, neutralidad, imparcialidad, independencia.
- Imparcialidad significa: únicamente según las necesidades.
- DIH: distinción, proporcionalidad, precaución, protección de la población civil, del personal sanitario y del personal humanitario.
- Los principios sirven para ser aceptados y acceder a las personas.

Cuestionario

1. Prestar la ayuda únicamente según las necesidades, sin discriminación, es el principio de:
   A. Imparcialidad
   B. Neutralidad
   C. Independencia
   D. Visibilidad

2. Los cuatro Convenios de Ginebra datan de:
   A. 1919
   B. 2004
   C. 1949
   D. 1991

3. El principio de distinción del DIH obliga a distinguir entre:
   A. Los donantes y las ONG
   B. Las ciudades y los pueblos
   C. Las ONG y la ONU
   D. Los combatientes y los civiles

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. B · 3. B

Día 2 : El sistema humanitario y las normas de calidad

Objetivos

- Identificar a los actores humanitarios.
- Comprender la coordinación y la financiación.
- Aplicar las normas Esfera y CHS.

Los actores

- **Los Estados afectados**: principales responsables de la asistencia a su población.
- **Las comunidades y organizaciones locales**: las primeras en responder; la «localización» busca darles más espacio y financiación.
- **Las Naciones Unidas**: OCHA (coordinación), ACNUR (refugiados), UNICEF (infancia), PMA (alimentación, logística), OMS (salud), FAO, OIM, UNFPA, PNUD…
- **El Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja**: CICR, Federación Internacional y Sociedades Nacionales.
- **Las ONG internacionales y nacionales**, los donantes (Estados, Unión Europea, fundaciones) y el sector privado.

La coordinación y el ciclo del programa

En un país en crisis, el **Coordinador Humanitario** dirige el Equipo Humanitario de País (agencias de la ONU, ONG, Cruz Roja como observadora). OCHA apoya la coordinación.

Desde la reforma de 2005, el **enfoque de clústeres** organiza la respuesta por sectores: salud, nutrición, agua, saneamiento e higiene, alojamiento, protección, seguridad alimentaria, educación, logística, telecomunicaciones de emergencia, coordinación y gestión de campamentos y recuperación temprana. Cada clúster tiene una agencia líder.

El **Ciclo del Programa Humanitario**: evaluación de necesidades (Panorama de Necesidades Humanitarias), planificación (Plan de Respuesta Humanitaria), movilización de recursos, ejecución y seguimiento, revisión.

La financiación

- **Financiación bilateral** de los donantes a las organizaciones.
- **CERF**: Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia de la ONU, para emergencias repentinas y crisis infrafinanciadas (asignado a las agencias de la ONU y a la OIM).
- **Fondos mancomunados de país (CBPF)** gestionados por OCHA, abiertos a las ONG nacionales e internacionales.
- El seguimiento de los flujos se realiza en el Financial Tracking Service (FTS) de OCHA.

Las normas: Esfera y CHS

El **Manual Esfera** reúne la Carta Humanitaria, los principios de protección, la Norma Humanitaria Esencial y **normas mínimas** en cuatro sectores: abastecimiento de agua, saneamiento y promoción de la higiene; seguridad alimentaria y nutrición; alojamiento y asentamientos; salud. Ejemplo citado a menudo: un mínimo de **15 litros de agua por persona y por día** para beber, cocinar y la higiene.

La **Norma Humanitaria Esencial (CHS)** establece nueve compromisos de calidad y rendición de cuentas hacia las personas afectadas: una respuesta adecuada, oportuna, que fortalece las capacidades locales, basada en la comunicación y la participación, con un mecanismo de quejas, coordinada, que aprende, con un personal competente y bien gestionado, y con recursos utilizados de manera responsable.

Las normas son referencias, no cuotas mecánicas: se adaptan al contexto sin perder su objetivo.

El ciclo del programa humanitario paso a paso: calendario, productos y funciones

El ciclo del programa humanitario (HPC) suele presentarse como un círculo abstracto. En la práctica, es un calendario ajustado de productos, reuniones y plazos al que un jefe de proyecto o un coordinador de ONG debe adaptarse para que sus necesidades sean visibles y sus proyectos, financiables.

En una emergencia repentina: los 30 primeros días

Plazo	Producto	Quién lo dirige	Función de una ONG
De 0 a 72 horas	Evaluaciones rápidas, primer informe de situación (sitrep), decisión sobre una posible activación de la ampliación a escala del IASC	Coordinador humanitario, OCHA, Equipo Humanitario de País	Compartir de inmediato sus datos sobre el terreno, su presencia y sus capacidades (matriz 3W o 4W)
De 3 a 5 días	Llamamiento urgente (flash appeal) basado en un panorama preliminar de necesidades; solicitud de asignación al CERF (ventanilla de respuesta rápida)	OCHA con los clústeres	Presentar sus proyectos al clúster para su inclusión en el llamamiento; señalar las brechas
Hasta 2 semanas	Evaluación inicial rápida multisectorial (de tipo MIRA): análisis conjunto a partir de datos secundarios y de observaciones sobre el terreno	OCHA, clústeres, grupo de trabajo de evaluación	Participar en los equipos de evaluación, aplicar las herramientas comunes, evitar las evaluaciones aisladas que solicitan varias veces a las mismas comunidades
Unos 30 días	Revisión del llamamiento urgente basada en las evaluaciones; primeras asignaciones del fondo humanitario de país si existe (a menudo como asignación de reserva)	OCHA, clústeres	Ajustar sus metas, informar en el 4W, preparar las propuestas

La **ampliación a escala de todo el sistema** del IASC («System-Wide Scale-Up», protocolos de 2018, que sustituyeron a la antigua «emergencia de nivel 3») la activa el Coordinador del Socorro de Emergencia por un periodo inicial de seis meses como máximo, prorrogable una vez por tres meses. Desencadena el despliegue acelerado de personal, la flexibilización de los procedimientos internos de las agencias y el refuerzo de la coordinación.

En una crisis prolongada: el ciclo anual

1. **De mayo a agosto**: planificación de las evaluaciones, encuestas multisectoriales (a menudo de tipo MSNA), recopilación de datos de los clústeres.
2. **De agosto a octubre**: análisis conjunto intersectorial según el marco JIAF (Joint Intersectoral Analysis Framework). La gravedad se clasifica en una escala de 1 (mínima) a 5 (catastrófica) por zona geográfica y grupo de población. Las **personas con necesidades** (PiN) corresponden, por regla general, a las personas en gravedad 3 o superior. Redacción del Panorama de Necesidades Humanitarias (HNO).
3. **De octubre a diciembre**: cada clúster fija sus objetivos, sus metas (personas destinatarias, siempre en número igual o inferior a las PiN) y su método de cálculo de costes (por proyecto o por actividad unitaria). Los socios presentan sus proyectos o actividades para el Plan de Respuesta Humanitaria (HRP), validado por el Equipo Humanitario de País y presentado en el Panorama Humanitario Global (GHO) en diciembre.

4. **A lo largo de todo el año**: seguimiento mensual mediante el 4W y los tableros de los clústeres, informes periódicos de seguimiento, financiación registrada en el FTS, revisión a mitad de periodo si el contexto cambia.

> Una ONG que no completa el 4W de su clúster es invisible: sus logros no se contabilizan, sus zonas aparecen como brechas y sus propuestas a los fondos mancomunados reciben peores puntuaciones, porque los comités de revisión verifican la participación en la coordinación.

Las funciones de un clúster y la medición de su desempeño

El Módulo de referencia del IASC para la coordinación de clústeres a nivel de país establece seis funciones básicas, además de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas: apoyar la prestación de servicios (evitar duplicaciones), orientar la toma de decisiones estratégicas (análisis de necesidades y brechas), planificar y elaborar la estrategia (planes sectoriales, normas, necesidades de financiación), realizar incidencia, hacer seguimiento e informar, y preparar la planificación para contingencias y el fortalecimiento de capacidades. La agencia líder es el **proveedor de último recurso**: se compromete, siempre que lo permitan el acceso, la seguridad y la financiación, a cubrir las brechas críticas. El desempeño de cada clúster lo evalúan cada año sus miembros mediante el ejercicio CCPM (Cluster Coordination Performance Monitoring); un miembro activo debe responder de forma argumentada.

Financiar una respuesta: mecanismos, normas y exigencias de los donantes

No basta con conocer las siglas. Un profesional debe saber qué mecanismo es accesible para su organización, en cuánto tiempo, con qué exigencias de cumplimiento y con qué consecuencias para su libertad de acción.

Mecanismo	Beneficiarios directos	Funcionamiento	Puntos de atención
CERF, ventanilla de respuesta rápida	Agencias de las Naciones Unidas y OIM (las ONG se benefician como socios en la ejecución)	Asignación a solicitud del Coordinador Humanitario, para actividades vitales; ejecución generalmente en un plazo de seis meses	Las ONG deben posicionarse pronto ante las agencias líderes; los plazos de subcontratación son a veces largos
CERF, ventanilla para emergencias infrafinanciadas	Ídem	Dos rondas al año, países seleccionados según el análisis de las necesidades y de la infrafinanciación	Duración más larga, mismas limitaciones de paso por una agencia
Fondos mancomunados de país (CBPF)	ONG nacionales e internacionales, agencias de las Naciones Unidas, Cruz Roja	Asignaciones estándar (alineadas con el HRP, una o dos veces al año) y asignaciones de reserva (emergencias); revisión estratégica y técnica por los clústeres; gestión por OCHA bajo la autoridad del Coordinador Humanitario	Evaluación de capacidades previa (diligencia debida); clasificación en nivel de riesgo bajo, medio o alto, que determina el tamaño y el ritmo de los tramos, la frecuencia de los controles y de las auditorías
DG ECHO (Unión Europea)	ONG titulares del certificado de asociación humanitaria (2021-2027), agencias de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales	Planes de aplicación humanitaria (HIP) anuales por país o región; propuesta en el formulario único (Single Form); costes indirectos de hasta el 7 %	Indicadores clave de resultados de ECHO, requisitos de visibilidad (con posibles exenciones por motivos de seguridad), normas sobre la elegibilidad de los costes y la contratación
Financiación estadounidense	ONG, agencias de las Naciones Unidas	Directrices de solicitud para la asistencia de emergencia; normativa federal (2 CFR 200); tasas de costes indirectos negociadas o a tanto alzado	La arquitectura de la ayuda estadounidense se reestructuró profundamente en 2025: comprobar sistemáticamente las normas y ventanillas vigentes antes de cualquier solicitud
FCDO (Reino Unido) y otros donantes bilaterales	ONG, consorcios, agencias	Financiación plurianual en algunas crisis prolongadas, marcos lógicos y revisiones anuales	Exigencias estrictas en materia de salvaguarda y de lucha contra el fraude; diligencia debida en toda la cadena de socios

Los compromisos del Gran Pacto (Grand Bargain)

Firmado en 2016 durante la Cumbre Humanitaria Mundial, el Gran Pacto fijó, entre otros, el objetivo de canalizar al menos el **25 % de la financiación humanitaria de la forma más directa posible** hacia los actores locales y nacionales, aumentar la financiación plurianual y flexible, armonizar y simplificar los informes (modelo de informe «8+3»), ampliar las transferencias monetarias y reforzar la participación de las personas afectadas. Los avances son reales pero desiguales: en la práctica, la proporción de financiación directa a los actores locales sigue siendo muy inferior al objetivo. Los fondos mancomunados de país son hoy uno de los principales canales de financiación directa de las ONG nacionales.

Lo que examina un donante en una propuesta

- **Pertinencia**: alineación con el HRP y con la estrategia del donante, análisis de necesidades cuantificado, fuentes citadas, datos desglosados por sexo, edad y discapacidad.
- **Coordinación**: participación en los clústeres, ausencia de duplicación (referencia al 4W), complementariedad demostrada.
- **Calidad técnica**: referencia explícita a las normas Esfera y a las normas del clúster; modalidades (en especie, monetaria, mixta) justificadas mediante un análisis de mercado y de viabilidad.
- **Rendición de cuentas**: mecanismo de quejas y retroalimentación, protección contra la explotación y el abuso sexuales, protección de datos.
- **Gestión de riesgos**: matriz de riesgos (seguridad, fiduciario, desvío, operativo), plan de mitigación, gestión a distancia si es necesario.
- **Coste y eficiencia**: coste por beneficiario comparado con las referencias del sector, relación entre costes directos de apoyo y costes de actividades, justificación de los puestos de personal.

> El coste por beneficiario solo tiene sentido si se compara con un proyecto similar en un contexto similar. Un proyecto de agua en una zona aislada costará legítimamente dos o tres veces más por persona que en una zona periurbana: hay que explicarlo en la propuesta, no esperar que se entienda.

Esfera en la práctica: leer, aplicar y adaptar las normas mínimas

El Manual Esfera (edición de 2018) está organizado en cuatro niveles para cada sector: la **norma** (enunciado cualitativo universal), las **acciones clave** (lo que hay que hacer para cumplirla), los **indicadores clave** (cómo saber si se cumple) y las **notas de orientación** (cómo adaptarla al contexto). El error más frecuente consiste en quedarse solo con las cifras de los indicadores y olvidar la norma que sirven para medir.

Las referencias cuantitativas más utilizadas

Sector	Indicador o referencia	Valor de referencia
Agua	Cantidad media de agua para beber, cocinar y la higiene personal y doméstica	15 litros por persona y día como mínimo
Agua	Distancia máxima entre la vivienda y el punto de agua; tiempo de espera	500 metros; 30 minutos como máximo
Agua	Número máximo de usuarios por punto de agua	250 personas por grifo (caudal de 7,5 litros por minuto); 500 por bomba manual (17 litros por minuto); 400 por pozo abierto de uso individual (12,5 litros por minuto)
Saneamiento	Inodoros comunitarios	1 inodoro por cada 20 personas como máximo; a 50 metros como máximo de las viviendas; en los lugares públicos, proporción de 3 inodoros para mujeres por 1 para hombres
Higiene	Jabón	250 gramos de jabón para el aseo y 200 gramos para lavar la ropa por persona y por mes
Alojamiento	Superficie cubierta habitable	3,5 metros cuadrados por persona como mínimo (de 4,5 a 5,5 metros cuadrados en climas fríos o en entornos urbanos donde se cocina en el interior)
Planificación de asentamientos	Superficie total por persona	45 metros cuadrados por persona, huertos incluidos; 30 metros cuadrados si algunos servicios comunitarios se prestan fuera del asentamiento
Seguridad alimentaria	Necesidades energéticas medias para la planificación	2100 kilocalorías por persona y día
Nutrición	Indicadores de desempeño del tratamiento de la desnutrición aguda grave	Recuperados más del 75 %; fallecimientos menos del 10 %; abandonos menos del 15 %
Nutrición	Cobertura del tratamiento	Más del 50 % en zonas rurales, más del 70 % en zonas urbanas, más del 90 % en campamentos
Salud	Umbrales de emergencia de mortalidad	Tasa bruta de mortalidad superior al doble de la tasa de referencia; a falta de referencia, más de 1 fallecimiento por cada 10 000 personas al día (más de 2 por cada 10 000 menores de 5 años al día)
Salud	Cobertura de vacunación contra el sarampión	95 % de la población destinataria

Sector	Indicador o referencia	Valor de referencia
Salud	Personal de salud cualificado (médicos, enfermeros, parteras)	Al menos 22 por cada 10 000 habitantes

Cómo utilizar correctamente estas cifras

- **Son mínimos para una vida digna**, no techos ni metas de proyecto automáticas. En un campamento de larga duración, el clúster puede fijar normas más exigentes; en una fase muy aguda, puede aceptarse temporalmente una etapa intermedia (por ejemplo, 7 litros por persona y día durante los primeros días, para la supervivencia), siempre que se justifique explícitamente y vaya acompañada de un calendario para alcanzar la norma.
- **El clúster nacional adapta**: las normas nacionales del clúster y las normas del ministerio suelen prevalecer en las propuestas y los informes. Siempre hay que comprobar qué versión es exigible en el país.
- **Un indicador medio oculta diferencias**: 15 litros por persona de media en un asentamiento pueden encubrir hogares con 6 litros al final de la red. La medición debe desglosarse por zona y por grupo (hogares encabezados por mujeres, personas mayores, personas con discapacidad).
- **No reducir la norma a la cantidad**: en el caso del agua, la calidad (ausencia de coliformes fecales en el punto de consumo, cloro residual libre de 0,2 a 0,5 miligramos por litro en el punto de distribución en contextos con riesgo de epidemia) y el acceso seguro cuentan tanto como el volumen.

Las normas asociadas

La Asociación para las Normas Humanitarias reúne, junto con Esfera, normas complementarias con la misma estructura: Normas mínimas para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria (CPMS, Alianza para la Protección de la Niñez y Adolescencia), Normas mínimas de la INEE para la educación, Normas y directrices para intervenciones ganaderas en emergencias (LEGS), Normas mínimas para la recuperación económica (MERS, red SEEP), Normas mínimas para el análisis de mercado (MISMA, CaLP) y Normas de inclusión humanitaria para personas mayores y personas con discapacidad. Las Directrices del IASC sobre la inclusión de las personas con discapacidad en la acción humanitaria (2019) completan el conjunto.

> Tanto en una entrevista como en una propuesta, citar «15 litros» no demuestra gran cosa. Explicar que se midió el acceso real mediante una encuesta de hogares, desglosada por zona, y que se ajustó el diseño para los puntos situados a más de 500 metros, demuestra un dominio de la norma.

La Norma Humanitaria Esencial (CHS) en la práctica: compromisos, evidencias y verificación

La versión revisada de la CHS publicada en 2024 formula sus nueve compromisos desde el punto de vista de las personas y comunidades afectadas, y precisa para cada uno los

compromisos de las organizaciones y las responsabilidades del personal. Sigue estructurada en torno a los mismos temas que la versión de 2014, lo que permite vincularla con las herramientas existentes.

Compromiso (formulación resumida)	Evidencias esperadas sobre el terreno
1. Las personas pueden ejercer sus derechos y participar en las decisiones que les afectan	Actas de consultas desglosadas; comités representativos; decisiones modificadas tras la consulta
2. Acceden a una ayuda oportuna y eficaz, adaptada a sus necesidades y prioridades	Evaluaciones de necesidades fechadas; plazos entre evaluación y respuesta; criterios de focalización por escrito
3. Están mejor preparadas y son más resilientes	Actividades de preparación, fortalecimiento de las capacidades locales, estrategia de salida
4. Reciben una ayuda que no causa daño	Análisis de riesgos y de sensibilidad al conflicto; medidas ambientales; política de salvaguarda
5. Pueden comunicar inquietudes y quejas de forma segura y obtener respuesta	Mecanismo de quejas accesible (varios canales), registro, plazos de respuesta, procedimiento para las quejas sensibles
6. Acceden a una ayuda coordinada y complementaria	Participación en los clústeres, 4W actualizado, derivaciones a otros servicios
7. La ayuda se adapta y mejora continuamente gracias a la retroalimentación y al aprendizaje	Análisis periódico de la retroalimentación, revisiones posteriores a la acción, modificaciones documentadas
8. Interactúan con un personal respetuoso, competente y bien gestionado	Código de conducta firmado, formaciones, contratación segura (verificación de referencias), apoyo al personal
9. Los recursos se gestionan de manera ética y responsable	Procedimientos financieros y de compras, lucha contra el fraude, gestión ambiental

Los cuatro niveles de verificación

1. **Autoevaluación** mediante las herramientas de la CHS Alliance: la propia organización puntúa cada indicador a partir de entrevistas, documentos y consultas comunitarias.
2. **Revisión por pares**: una organización similar examina las evidencias.
3. **Verificación independiente** por un organismo externo.
4. **Certificación** por un organismo acreditado (por ejemplo, la agencia HQAI), con auditorías inicial, de seguimiento y de renovación, y visitas sobre el terreno que incluyen entrevistas con las personas afectadas.

Protección contra la explotación y el abuso sexuales

Los **seis principios básicos del IASC** (2002, revisados en 2019) prohíben, en particular, toda actividad sexual con un niño o niña (persona menor de 18 años), sea cual sea la edad de

mayoría local, y todo intercambio de dinero, empleo, bienes o asistencia por relaciones sexuales, e imponen al personal la obligación de comunicar cualquier sospecha a través de los mecanismos establecidos. Para el sistema de las Naciones Unidas, el boletín del Secretario General ST/SGB/2003/13 fija las mismas normas. En la práctica, un donante o un verificador pide: una política firmada por cada empleado, un punto focal formado, canales de denuncia conocidos por las comunidades, un procedimiento de investigación confidencial centrado en la víctima y la participación en la red de prevención del país.

Establecer un mecanismo de quejas y retroalimentación en seis pasos

1. Consultar a las comunidades sobre los canales que consideran seguros y accesibles (separando a mujeres, hombres, adolescentes y personas con discapacidad).
2. Combinar al menos tres canales: línea telefónica gratuita, horarios de atención o buzones de sugerencias, y contacto directo con trabajadores formados.
3. Clasificar la retroalimentación en categorías (información, solicitud de asistencia, queja programática, queja sensible: fraude, abuso, explotación sexual).
4. Fijar plazos de respuesta (por ejemplo, acuse de recibo inmediato, respuesta en 7 días para una queja programática, traslado en 24 horas al punto focal para una queja sensible).
5. Proteger los datos: acceso restringido al registro, anonimización en los informes.
6. Cerrar el ciclo: informar a la comunidad de los cambios introducidos gracias a la retroalimentación y analizar las tendencias cada mes en la reunión de programa.

Ejemplo completo: del diagnóstico según Esfera a una solicitud al fondo humanitario de país

Contexto ficticio. El asentamiento de desplazados de Morenga, en la provincia de Alta Selia, acoge a 18 000 personas (unos 3600 hogares de cinco personas) llegadas en tres oleadas durante los últimos ocho meses. La ONG nacional ficticia «Solidaridad Selia», miembro de los clústeres WASH y de Alojamiento, obtuvo una clasificación de riesgo medio tras la evaluación de capacidades del fondo humanitario de país. Acaba de lanzarse una asignación estándar: dotación de 6 millones de dólares, prioridades WASH y alojamiento en los asentamientos de gravedad 4, tope de 500 000 dólares por proyecto, 12 meses.

Paso 1: diagnóstico cuantificado en relación con las normas

El equipo combina los datos del gestor del asentamiento, una encuesta a 380 hogares (muestra aleatoria, margen de error de aproximadamente el 5 % con un nivel de confianza del 95 %), un inventario de las infraestructuras y grupos de discusión separados por sexo y edad.

Indicador	Situación medida	Norma	Brecha y cálculo
Agua disponible	150 m³ al día, es decir, 8,3 litros por persona y día	15 litros por persona y día	Necesidad 18 000 × 15 = 270 m³ al día; déficit de 120 m³ al día
Puntos de agua	22 grifos y 8 bombas manuales en funcionamiento	250 personas por grifo, 500 por bomba	Capacidad actual 22 × 250 + 8 × 500 = 9500 personas; falta el equivalente de 34 grifos para 8500 personas
Distancia al punto de agua	27 % de los hogares a más de 500 m (sectores 5 y 6)	500 m como máximo	Instalar los nuevos grifos prioritariamente en los sectores 5 y 6
Inodoros	310 inodoros en funcionamiento, sin separación por sexo en el 60 % de los bloques, sin iluminación	1 por cada 20 personas	Necesidad 18 000 / 20 = 900; déficit de 590; adecuar los bloques existentes a las normas de seguridad
Calidad del agua	41 % de las muestras en el punto de consumo con coliformes fecales	0 coliformes fecales por 100 ml	Cloración en el punto de distribución, distribución de recipientes con tapa, promoción de la higiene
Superficie del asentamiento	52 hectáreas, es decir, unos 29 m² por persona	45 m² por persona (30 m² como mínimo sin huertos)	Asentamiento congestionado: incidencia ante el clúster CCCM y las autoridades para una ampliación de 29 hectáreas
Alojamiento	1100 hogares bajo lonas deterioradas, superficie media de 12 m² para 5 personas	3,5 m² por persona, es decir, 17,5 m² para 5 personas	Kits de refuerzo o alojamientos de transición para 1100 hogares, según la decisión del clúster sobre la modalidad

Los grupos de discusión aportan lo que las cifras no dicen: las mujeres evitan los inodoros por la noche por falta de iluminación y de cerrojo; las personas mayores del sector 6 no consiguen cargar 20 litros a lo largo de 700 metros; se han comunicado al clúster de protección dos incidentes de acoso cerca de un punto de agua.

Paso 2: comprobar la coordinación antes de redactar

El 4W muestra que una ONG internacional tiene un proyecto de 200 inodoros financiado por un donante bilateral en los sectores 1 a 3. Por tanto, el déficit que debe cubrir Solidaridad Selia es de 390 inodoros, en los sectores 4 a 6. El clúster de Alojamiento indica que un socio del ACNUR se hace cargo de 600 de los 1100 hogares; la propuesta se dirige a los 500 restantes. Estas dos comprobaciones evitan una duplicación que el comité de revisión habría detectado.

Paso 3: el marco de resultados presentado

Resultado	Indicador	Línea de base	Meta
Acceso al agua	Litros por persona y día disponibles en el asentamiento	8,3	15 en el mes 4, mantenido hasta el mes 12
Acceso al agua	% de hogares de los sectores 5 y 6 a menos de 500 m de un punto de agua	48 %	95 %
Calidad del agua	% de muestras en el punto de consumo sin coliformes fecales	59 %	90 %
Saneamiento	Número de personas por inodoro en funcionamiento en los sectores 4 a 6	71	20 o menos
Saneamiento	% de mujeres que declaran sentirse seguras al utilizar los inodoros por la noche	23 %	75 %
Alojamiento	Número de hogares que disponen de al menos 3,5 m² por persona	0 de los 500 destinatarios	500
Rendición de cuentas	% de quejas recibidas tramitadas en los plazos fijados	no aplica	90 %

Paso 4: presupuesto resumido y control de coherencia

Partida	Importe (dólares)	Proporción
Agua: ampliación de la red, dos depósitos, 34 grifos, cloración	132 000	27 %
Saneamiento: 390 inodoros separados por sexo, iluminación solar, rehabilitación	117 000	24 %
Alojamiento: kits de refuerzo para 500 hogares	95 000	20 %
Promoción de la higiene, kits de higiene, mecanismo de quejas	38 000	8 %
Personal del proyecto	64 000	13 %
Costes operativos de apoyo (oficina, vehículos, seguridad)	21 000	4 %
Costes indirectos (según la tasa autorizada por el fondo)	17 000	4 %
Total	**484 000**	**100 %**

Coste por persona del componente WASH, que beneficia a todo el asentamiento: unos 16 dólares sin incluir los costes de apoyo; para el componente de alojamiento, 190 dólares por hogar en kits. El equipo compara estos costes con las referencias del clúster y explica la diferencia del componente de agua (terreno rocoso, sondeo existente a 1,8 kilómetros). Como socio de riesgo medio, prevé tramos de pago vinculados a los informes, un control sobre el terreno por parte del fondo y una auditoría del proyecto, y presupuesta el tiempo necesario.

El comité de revisión no puntúa la calidad de la redacción, sino la coherencia: cada cifra del marco de resultados debe derivarse del diagnóstico, cada línea presupuestaria de una actividad y cada actividad de una brecha medida en relación con una norma o con una necesidad expresada por las personas afectadas.

Variaciones de contexto, errores frecuentes y expectativas de los evaluadores

El sistema no funciona igual en todas partes

Contexto	Arquitectura de coordinación	Consecuencias prácticas
Crisis de refugiados	Modelo de coordinación para refugiados: el ACNUR coordina, en apoyo del gobierno de acogida; plan regional de respuesta para refugiados (RRP) en lugar de HRP	Los grupos sectoriales suelen estar copresididos por el ACNUR y un ministerio; las ONG se integran en el RRP. En situaciones mixtas (refugiados y desplazados internos), una nota conjunta ACNUR-OCHA precisa el reparto de funciones
Desastre natural en un Estado con gran capacidad	Coordinación nacional (agencia de gestión de desastres), clústeres activados solo si es necesario; equipos UNDAC desplegados a petición	Las ONG internacionales se registran ante las autoridades; el despacho aduanero y los visados son los primeros cuellos de botella
Crisis prolongada con HRP plurianual	Clústeres bien establecidos, a veces con subclústeres regionales; fondo humanitario de país	El calendario anual del HRP y de las asignaciones marca el ritmo de trabajo; la dificultad pasa a ser la fatiga de los donantes y la transición hacia enfoques de nexo
Contexto urbano	Papel central de los municipios y de los servicios técnicos; herramientas de planificación por zona	Las normas Esfera se traducen en acceso a los servicios existentes (red, alquileres, mercados) más que en infraestructuras nuevas
Gestión a distancia	Coordinación desde una capital o un país vecino; centros de coordinación transfronterizos	Seguimiento por terceros, verificación a distancia (fotos geolocalizadas, llamadas a los beneficiarios), umbrales de riesgo fiduciario más estrictos
Socios locales con poca capacidad	Acceso a los fondos mancomunados tras una evaluación de capacidades; presencia en los clústeres a menudo limitada por el idioma y el tiempo	Plan de fortalecimiento de capacidades con hitos, reparto de los costes indirectos, apoyo a la participación en los clústeres (traducción, copresidencia)

Errores frecuentes

- **Utilizar las normas como metas uniformes** sin desglose ni consulta: el asentamiento «cumple las normas» de media, pero las mujeres no utilizan los inodoros por la noche.
- **Confundir personas con necesidades, personas destinatarias y personas alcanzadas**. Las tres cifras son distintas, y sumarlas entre clústeres genera dobles recuentos; el HRP calcula una cifra intersectorial distinta.
- **Acudir al clúster solo para obtener financiación**. Los coordinadores de clúster conocen a los miembros habituales; su opinión pesa en la revisión técnica de las asignaciones.
- **Subestimar el coste del cumplimiento**: las auditorías, los controles sobre el terreno, el seguimiento por terceros, los seguros y el personal de rendición de cuentas deben presupuestarse.
- **Mostrar un mecanismo de quejas que solo existe sobre el papel**: un buzón que nunca se abre, un número que no contesta. Los verificadores de la CHS prueban los canales y entrevistan a las comunidades.
- **Olvidarse del Estado**: el Estado afectado sigue siendo el principal responsable. Ignorar a los ministerios técnicos debilita la sostenibilidad y puede acarrear restricciones de acceso.

Lo que examinan los evaluadores y los auditores

Las evaluaciones humanitarias utilizan los criterios del CAD de la OCDE adaptados por ALNAP: pertinencia y adecuación, coherencia, cobertura, conectividad, eficiencia, eficacia e impacto. En relación con los temas tratados hoy, buscan en particular pruebas de que el análisis de necesidades orientó el diseño, de que la intervención estuvo coordinada (4W, participación en los clústeres), de que las normas Esfera se aplicaron de forma contextualizada y de que la retroalimentación de las personas afectadas modificó la ejecución. Las evaluaciones humanitarias interinstitucionales (IAHE), que se ponen en marcha en particular tras una ampliación a escala de todo el sistema, examinan la respuesta colectiva y no la de una sola organización. Los auditores, por su parte, verifican la concordancia entre las cantidades declaradas (por ejemplo, 390 inodoros) y los justificantes: órdenes de compra, recepciones, fotos, actas de entrega, listas de distribución firmadas.

> Un informe que dice «390 inodoros construidos conforme a las normas Esfera» sin precisar el número de personas por inodoro, la separación por sexo, la iluminación y la satisfacción de los usuarios no demuestra nada. Un evaluador pedirá los datos, y un auditor, los justificantes.

Preguntas de entrevista y referencias clave

Preguntas de entrevista

1. «Explique el ciclo del programa humanitario y el lugar que ocupa en él una ONG».

Una buena respuesta describe las etapas (evaluación y análisis, HNO, planificación estratégica, HRP, movilización de recursos, ejecución y seguimiento, revisión), da el calendario anual en una crisis prolongada y el calendario acelerado en una emergencia repentina (llamamiento urgente en pocos días), y después muestra concretamente lo que hace una ONG: participar en

las evaluaciones conjuntas, presentar sus proyectos a través del clúster, completar el 4W, informar. Mencionar el JIAF y la escala de gravedad es un plus.

2. «¿Qué diferencia hay entre el CERF y un fondo humanitario de país?»

El CERF es un fondo mundial que financia directamente a las agencias de las Naciones Unidas y a la OIM, mediante una ventanilla de respuesta rápida y una ventanilla para emergencias infrafinanciadas. Los fondos mancomunados de país los gestiona OCHA bajo la autoridad del Coordinador Humanitario, financian directamente a ONG nacionales e internacionales y se basan en una evaluación de capacidades y en una gestión basada en el riesgo. Un candidato sólido menciona su papel en la localización.

3. «El asentamiento donde trabaja dispone de 9 litros de agua por persona y día. ¿Qué propone?»

No responder solo «alcanzar 15 litros». Analizar primero: ¿problema de producción o de distribución?, ¿diferencias entre sectores?, ¿calidad?, ¿tiempos de espera? Después, proponer medidas a corto plazo (transporte en camiones cisterna, reparaciones, reducción de pérdidas, almacenamiento) y a medio plazo (sondeo, ampliación), coordinarse con el clúster WASH, desglosar el seguimiento y consultar a los usuarios, en particular a las mujeres y a las personas con movilidad reducida.

4. «¿Cómo demuestra la rendición de cuentas a las personas afectadas?»

Citar la CHS, describir un mecanismo de quejas multicanal con categorías y plazos, un procedimiento separado para las quejas sensibles, la protección de datos, el análisis mensual y la devolución de información a la comunidad. Dar un ejemplo de modificación de un programa a raíz de la retroalimentación. Mencionar los seis principios del IASC sobre la protección contra la explotación y el abuso sexuales.

5. «¿Cuáles son el interés y los límites del enfoque de clústeres?»

Ventajas: previsibilidad, responsabilidad clara (agencia líder, proveedor de último recurso), normas comunes, análisis de brechas. Límites citados con frecuencia: reuniones pesadas, escasa participación de los actores locales, enfoque sectorial que compartimenta necesidades intersectoriales, coordinación a veces paralela a la del Estado. Una buena respuesta propone soluciones: copresidencia con ONG nacionales, grupos de trabajo intersectoriales, traducción y reuniones en el idioma local.

Referencias clave

- Asociación Esfera, *El Manual Esfera: Carta Humanitaria y normas mínimas para la respuesta humanitaria* (2018).
- CHS Alliance, Groupe URD y Asociación Esfera, *Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas* (2024), y herramientas de verificación de la CHS Alliance.
- IASC, *Módulo de referencia para la coordinación de clústeres a nivel de país*; protocolos de ampliación a escala de todo el sistema (2018); seis principios básicos relativos a la explotación y el abuso sexuales (revisados en 2019); Directrices sobre la inclusión de las personas con discapacidad en la acción humanitaria (2019).

- OCHA, documentos de referencia sobre el ciclo del programa humanitario; marco de análisis intersectorial conjunto (JIAF); directrices globales sobre los fondos mancomunados de país; directrices del CERF.
- ACNUR, Modelo de coordinación para refugiados; nota conjunta ACNUR-OCHA sobre las situaciones mixtas.
- DG ECHO, planes de aplicación humanitaria, formulario único y orientaciones sobre los indicadores clave de resultados; certificado de asociación humanitaria.
- Gran Pacto (2016) e informes anuales independientes de seguimiento.
- ALNAP, *El estado del sistema humanitario* (edición más reciente) y guía *Evaluación de la acción humanitaria* (2016).
- Asociación para las Normas Humanitarias: CPMS, normas de la INEE, LEGS, MERS, MISMA, normas de inclusión humanitaria.

Ejercicio: mapear la respuesta

Para un país en crisis de su elección, busque en ReliefWeb y en el sitio de OCHA: el Plan de Respuesta Humanitaria del año, el monto solicitado y el porcentaje financiado (FTS), tres clústeres activos y su agencia líder. Resúmalos en media página.

Para recordar

- El Estado afectado es el principal responsable; los actores locales son los primeros en responder.
- Clústeres por sector, cada uno con una agencia líder; OCHA coordina.
- CERF para las agencias de la ONU; fondos de país (CBPF) abiertos a las ONG.
- Esfera: normas mínimas; CHS: nueve compromisos de calidad y rendición de cuentas.

Cuestionario

1. ¿Qué agencia coordina la acción humanitaria de la ONU?
   A. OCHA
   B. El PNUD
   C. El Banco Mundial
   D. La OMC

2. Los fondos mancomunados de país (CBPF) están:
   A. Son préstamos bancarios
   B. Abiertos a las ONG nacionales e internacionales
   C. Reservados a los ejércitos
   D. Reservados a los Estados

3. El mínimo de agua citado a menudo en Esfera es de:
   A. 50 litros por hogar y por semana
   B. 5 litros por persona y por día
   C. 100 litros por persona y por día
   D. 15 litros por persona y por día

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. B · 3. B

Día 3 : Acceso humanitario, negociación y dilemas de principios

Objetivos

- Preparar y llevar a cabo una negociación de acceso humanitario.
- Gestionar las relaciones civiles-militares según las directrices del IASC y de Oslo.
- Tomar una decisión argumentada y de principios ante un dilema.

El acceso humanitario: un proceso, no un derecho adquirido

El acceso humanitario tiene dos dimensiones: la capacidad de los actores de **llegar** a las poblaciones y la capacidad de las poblaciones de **acceder** a la ayuda. El DIH obliga a las partes en un conflicto a permitir y facilitar el paso rápido y sin trabas de los socorros imparciales (Protocolo adicional I, art. 70; norma 55 del derecho consuetudinario), pero ese acceso se **negocia** a diario.

La aceptación se construye con el tiempo: coherencia entre discurso y actos, transparencia sobre los criterios de selección, personal procedente de todas las comunidades y ayuda basada solo en las necesidades. Una sola decisión percibida como partidista puede arruinar años de aceptación.

Preparar una negociación: el método del CCHN

El Centro de Competencia en Negociación Humanitaria (CCHN) propone un enfoque en tres tiempos:

- **Analizar el contexto y al interlocutor**: intereses, motivaciones, red de influencia (quién le influye, a quién influye).
- **Fijar los objetivos y los límites**: lo que se busca, lo negociable (horarios, itinerarios, modalidades) y lo que nunca lo es (selección según las necesidades, control de la ayuda, presencia armada).
- **Construir un terreno común**: partir de valores compartidos (protección de civiles y niños), luego de los hechos, antes de abordar los puntos de fricción.

Una negociación se documenta: actas, compromisos obtenidos e información a la coordinación (OCHA, grupo de trabajo sobre acceso).

Coordinación civil-militar y líneas rojas

Las **Directrices de Oslo** (desastres) y las **directrices del IASC sobre escoltas armadas** establecen el principio de **último recurso**: los medios militares solo se usan si no existe alternativa civil, para una necesidad vital, de forma limitada en el tiempo y bajo control civil. OCHA dirige la coordinación civil-militar (UN-CMCoord): intercambio de información y coordinación de movimientos, sin cooperación operativa que difumine la distinción.

Ante un dilema (pagar un «derecho de paso», aceptar una escolta, callar una violación para mantener el acceso), se documentan las opciones, se evalúan sus consecuencias para la población y para los demás actores, y se decide colectivamente, al nivel adecuado, con referencia a los principios y al «no hacer daño».

Analizar el acceso de forma estructurada: restricciones, gravedad y estrategia

Una estrategia de acceso empieza por un análisis riguroso, no por una negociación. Demasiados equipos negocian caso por caso, puesto de control tras puesto de control, sin saber qué restricciones son estructurales, cuáles son negociables y a qué nivel se toman las decisiones que les afectan.

Las nueve categorías de restricciones de acceso

El marco de seguimiento y presentación de informes sobre el acceso humanitario de OCHA clasifica las restricciones en nueve categorías, agrupadas en tres familias. Utilizar esta clasificación en los propios informes permite agregarlos a nivel de país y alimentar la incidencia colectiva.

Categoría	Familia	Ejemplos
1. Negativa a reconocer la existencia de necesidades o el derecho a la asistencia	Acceso de la población a la ayuda	Autoridades que niegan la presencia de desplazados en una zona
2. Restricciones a la entrada en el país de personal, organizaciones o bienes	Acceso de los actores humanitarios a la población	Visados denegados, bloqueo en aduanas, registro de ONG suspendido
3. Restricciones de circulación dentro del país	Acceso de los actores humanitarios a la población	Autorizaciones de desplazamiento, puestos de control, toques de queda
4. Injerencia en la ejecución	Acceso de los actores humanitarios a la población	Imposición de listas, de personal, de proveedores; solicitudes de intercambio de datos
5. Violencia contra el personal, los bienes y las instalaciones humanitarias	Acceso de los actores humanitarios a la población	Secuestros, saqueos, ataques a convoyes
6. Restricción u obstrucción del acceso de la población a los servicios y a la asistencia	Acceso de la población a la ayuda	Prohibición a determinados grupos de acudir a las distribuciones, confiscación de documentos
7. Hostilidades y operaciones militares en curso	Entorno físico y de seguridad	Bombardeos, líneas de frente cambiantes
8. Presencia de minas y restos explosivos de guerra	Entorno físico y de seguridad	Carreteras sin desminar, campos contaminados
9. Restricciones físicas	Entorno físico y de seguridad	Carreteras cortadas en la temporada de lluvias, ausencia de puentes, relieve

El método de análisis en cinco pasos

1. **Cartografiar** (oficial de acceso o responsable de seguridad, de una a dos semanas): para cada zona, población y gravedad de las necesidades, actores que controlan el territorio y las vías, presencia humanitaria actual (4W), incidentes de los últimos seis meses clasificados según las nueve categorías.
2. **Puntuar la gravedad de las restricciones** por zona (por ejemplo, de 1, acceso sin trabas notables, a 5, acceso prácticamente imposible), según una matriz común definida por el grupo de trabajo sobre acceso del país.
3. **Cruzar la gravedad de las necesidades con la gravedad de las restricciones**: las zonas con necesidades elevadas y restricciones elevadas son la prioridad de la estrategia de acceso; las zonas con necesidades elevadas y restricciones bajas corresponden a la planificación clásica; las zonas con necesidades bajas no deben absorber la mayor parte del esfuerzo con el pretexto de que son fáciles de alcanzar.

4. **Identificar las palancas** para cada restricción: restricción administrativa (negociación con un ministerio, incidencia del Equipo Humanitario de País), restricción vinculada a un actor armado (negociación de primera línea, red de influencia), restricción física (medios logísticos, clúster de logística), restricción de aceptación (programación, comunicación, contratación).
5. **Formular una estrategia** por escrito, con responsables y plazos, revisada cada trimestre y después de cualquier incidente grave.

Aceptación, protección, disuasión

La gestión de la seguridad en entornos violentos (referencia: *Good Practice Review 8* de la Humanitarian Practice Network) distingue tres estrategias. La **aceptación** reduce la amenaza obteniendo el consentimiento de los actores; es la estrategia preferida de las organizaciones humanitarias, pero se construye lentamente y no protege frente a los actores delictivos u oportunistas. La **protección** reduce la vulnerabilidad (procedimientos, muros, vehículos adecuados, comunicaciones). La **disuasión** opone una contraamenaza (guardias armados, escoltas, suspensión); se utiliza como último recurso y suele entrar en tensión con los principios. La mayoría de las organizaciones combinan las tres, con predominio de la aceptación.

Para las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, el **Marco para un acceso más seguro** del CICR desglosa la aceptación en ocho elementos: evaluación del contexto y de los riesgos, base jurídica y normativa, aceptación de la organización, aceptación de la persona, identificación, comunicación interna, comunicación externa y gestión operativa de los riesgos de seguridad. Resulta útil para cualquier organización como matriz de autodiagnóstico.

> La aceptación no es un capital adquirido de una vez para siempre. Una sola contratación percibida como partidista, una distribución mal focalizada o una foto de la dirección con un ministro pueden mermarla. Se sigue, como un indicador, mediante el análisis de percepción.

La negociación de primera línea paso a paso: las herramientas del CCHN

El Manual de campo del Centro de Competencias sobre Negociación Humanitaria (CCHN), elaborado a partir de la experiencia del CICR, el ACNUR, el PMA, MSF y el Centro para el Diálogo Humanitario, propone un método estructurado. Distingue tres funciones que nunca deben confundirse.

- **El negociador** conduce el intercambio con el interlocutor. Dispone de un margen definido por escrito.
- **El equipo de apoyo** prepara el análisis (contexto, interlocutor, red, argumentos), participa en la sesión de balance y redacta la documentación. Protege al negociador frente al aislamiento y a dejarse arrastrar.
- **El mandante** (jefe de misión, dirección, sede) fija los objetivos y los **límites** (líneas rojas). No corresponde al negociador definir sus propios límites durante el intercambio.

Fase 1: analizar el entorno (antes del encuentro)

1. **Análisis del contexto**: hechos históricos, políticos y sociales; percepción de la organización; incidentes recientes.
2. **La isla de acuerdos**: se enumeran los puntos de convergencia (hechos compartidos, normas comunes, valores) y los puntos de divergencia. La negociación empieza por las convergencias para establecer la confianza; las divergencias se abordan después, empezando por las menos conflictivas.
3. **El iceberg**: para la propia organización y para el interlocutor, se distingue la **posición** (lo que se pide: «solo pasarán con nuestra escolta»), el **razonamiento** (por qué: temor a que pasen armas en los camiones) y las **motivaciones o valores** (seguridad de la población, autoridad ante sus hombres, reconocimiento). Se negocia en el nivel del razonamiento y de las motivaciones, rara vez en el de las posiciones.
4. **Mapeo de la red**: quién influye en el interlocutor, en quién influye él, qué actores pueden facilitar o bloquear. Se prioriza según la influencia y la proximidad con el interlocutor.

Fase 2: fijar el marco (con el mandante)

- **Objetivos** clasificados en tres niveles: el resultado ideal, el resultado aceptable y el mínimo por debajo del cual es mejor no cerrar un acuerdo.
- **Líneas rojas** por escrito, pocas, vinculadas a los principios y a las políticas (por ejemplo: ningún gravamen sobre la ayuda, control de los criterios de focalización, ninguna presencia armada en los lugares de distribución).
- **Escenarios**: ¿qué se hace si el interlocutor se niega, plantea una condición inesperada o amenaza? ¿A quién se llama y en qué plazo?

Fase 3: conducir la negociación

- Construir la relación antes de la transacción: presentación de la organización, de su mandato y de sus criterios, escucha de las preocupaciones del interlocutor.
- Partir de la isla de acuerdos y de las normas que el interlocutor reconoce: costumbre, religión, código de conducta de su propio grupo, normas del DIH que a veces ha incorporado (algunos grupos han firmado escrituras de compromiso, por ejemplo las promovidas por el Llamamiento de Ginebra).
- Proponer opciones sobre los aspectos técnicos (horarios, itinerarios, notificación previa, presencia de observadores comunitarios) en lugar de oponerse frontalmente.
- No cerrar nunca un acuerdo más allá del margen fijado: «tengo que consultar con mi dirección» es una respuesta profesional, no una confesión de debilidad.

Fase 4: hacer balance y documentar (en las 24 horas siguientes)

Informe factual: participantes, peticiones, compromisos asumidos por ambas partes, cuestiones pendientes, percepción del interlocutor, riesgos para el personal. El informe se clasifica como confidencial, se comparte según la necesidad de conocerlo y una síntesis anonimizada alimenta al grupo de trabajo sobre acceso. El negociador dispone de una sesión de apoyo psicológico si el intercambio ha sido tenso.

> Un buen negociador no es quien «lo consigue todo», sino quien obtiene un acuerdo que se respeta en el tiempo, sin comprometer los principios ni exponer al personal que tendrá que aplicarlo después de su marcha.

Ejemplo completo: negociar el acceso al valle de Dôle-Ouest

Contexto ficticio. El valle de Dôle-Ouest (unos 64 000 habitantes, de los cuales 23 000 son desplazados internos) está controlado desde hace cinco meses por un grupo armado no estatal ficticio, el «Movimiento del Alto País». Ninguna organización ha distribuido asistencia allí desde hace 71 días. Un cribado mediante el perímetro braquial realizado por agentes comunitarios a 1240 niños y niñas de 6 a 59 meses muestra un 3,1 % de desnutrición aguda grave y un 14,6 % de desnutrición aguda global. Se han notificado dos casos de cólera en el centro de salud del valle. El clúster de salud y el clúster de nutrición clasifican el valle en gravedad 4. El consorcio ficticio «Acceso Alto País», formado por tres ONG internacionales y dos ONG nacionales, ha recibido el mandato del grupo de trabajo sobre acceso para llevar a cabo la negociación.

Paso 1: análisis del contexto y de la red

Actor	Función e interés	Influencia sobre el acceso	Enfoque
Comandante de sector del Movimiento	Controla las dos carreteras; quiere evitar la infiltración de informantes y mantener su autoridad ante sus hombres	Decisiva en el día a día	Interlocutor principal sobre el terreno
Oficina política del Movimiento, en el extranjero	Busca un reconocimiento internacional; sensible a su imagen	Fuerte en las decisiones de principio	Contacto a través de la sede de una ONG del consorcio, exclusivamente a título humanitario
Consejo de ancianos del valle	Quiere la asistencia para la población; respetado por ambos bandos	Fuerte sobre el comandante	Consulta previa, portavoz de las necesidades
Prefecto y ejército nacional	Temen que la ayuda refuerce al Movimiento; controlan el aeropuerto y la carretera de entrada a la provincia	Fuerte sobre el transporte hasta la línea del frente	Notificación y diálogo a través de OCHA, sin negociar en nombre del Movimiento
Autoridades religiosas regionales	Legitimidad moral ante la población y parte de los combatientes	Media	Apoyo a la argumentación (valores de asistencia a los más débiles)

Paso 2: la isla de acuerdos

Convergencias	Divergencias
Los niños y niñas del valle sufren desnutrición (el Movimiento reconoce las cifras de sus propios agentes); una epidemia de cólera amenazaría también a los combatientes; la ayuda debe llegar a los más vulnerables; los ancianos deben participar	El Movimiento exige que sus hombres distribuyan la ayuda y quiere una escolta de sus combatientes; pide las listas de beneficiarios; quiere que los vehículos permanezcan en el valle por la noche

Paso 3: el iceberg del comandante

- **Posición**: «mis hombres distribuyen y les escoltan».
- **Razonamiento**: temor a que haya informantes entre el personal humanitario; necesidad de mostrar a la población que el Movimiento «trae» la ayuda.
- **Motivaciones**: seguridad de sus fuerzas, legitimidad ante la población, reconocimiento.

Paso 4: el marco fijado por el mandante (consorcio y jefes de misión)

Nivel	Contenido
Objetivo ideal	Acceso regular, dos convoyes por semana, programa completo de nutrición y WASH, registro por los equipos del consorcio
Objetivo aceptable	Un convoy por semana durante tres meses, distribución por el consorcio con observadores comunitarios, apertura de un centro de tratamiento nutricional
Mínimo	Una misión de evaluación de 48 horas y un convoy de emergencia de salud y nutrición (alimentos terapéuticos, kits contra el cólera)
Líneas rojas	Ninguna distribución por combatientes; ninguna entrega de listas nominales; ninguna escolta armada; ningún gravamen sobre la ayuda
Negociable	Notificación de los movimientos con 48 horas de antelación; horarios de paso; presencia de ancianos como observadores; presentación pública de los criterios de focalización; contratación de jornaleros en el valle mediante un procedimiento transparente

Paso 5: desarrollo y resultado

Primer encuentro (día 1): presentación del consorcio y de las cifras de desnutrición; el comandante mantiene su posición. El negociador no le contradice; propone compartir los datos con los ancianos. Día 6: a petición de los ancianos, segundo encuentro; el negociador responde al temor a los informantes con una propuesta concreta: lista nominal del personal del convoy transmitida de antemano, ningún teléfono con cámara en el valle, itinerario fijo. Responde a la necesidad de legitimidad con la presencia de los ancianos como observadores y un anuncio público de los criterios en los lugares de culto y en los mercados, precisando que la ayuda procede de organizaciones humanitarias independientes. Día 14: acuerdo verbal sobre el objetivo aceptable, confirmado por un mensaje de la oficina política. Día 19: primer convoy de 9 camiones, 46 toneladas de víveres y suministros nutricionales.

Resultados a los tres meses: 11 convoyes sin incidentes; 1380 niños y niñas admitidos en el programa nutricional; puntos de agua clorados en 14 aldeas; un intento de un

subcomandante de imponer un gravamen, resuelto en 48 horas recurriendo al comandante de sector, que lo desautorizó. El informe de cada intercambio se incorporó al registro; los compromisos del consorcio (preaviso, lista del personal) se cumplieron escrupulosamente, lo que consolidó la confianza.

> La entrega de la lista del personal del convoy es una concesión que debe evaluarse con cuidado: puede exponer al personal nacional. El consorcio la aceptó tras consultar a las personas afectadas, limitando la información al nombre y al cargo, y garantizando a cada persona el derecho a rechazar la misión sin consecuencias.

Coordinación civil-militar: normas operativas y decisión sobre la escolta

Las relaciones con las fuerzas armadas (nacionales, extranjeras, misiones de mantenimiento de la paz) se rigen por un conjunto de directrices de las Naciones Unidas y del IASC. El principio general es la **distinción**: los actores humanitarios deben ser percibidos como distintos de los actores militares y políticos. El grado de interacción se sitúa en un espectro que va de la **cooperación** (posible en un desastre natural en un país en paz) a la simple **coexistencia** (en un conflicto armado, donde la interacción se limita al intercambio de información necesario y a la prevención de incidentes).

Los textos de referencia

- **Directrices de Oslo** sobre la utilización de recursos militares y de la defensa civil extranjeros en operaciones de socorro en casos de desastre (revisadas en 2007).
- **Directrices MCDA** sobre la utilización de recursos militares y de la defensa civil en apoyo de las actividades humanitarias de las Naciones Unidas en emergencias complejas (2003, revisadas en 2006).
- **Documento de referencia del IASC sobre las relaciones civiles y militares en emergencias complejas** (2004).
- **Directrices no vinculantes del IASC sobre la utilización de escoltas armadas para convoyes humanitarios** (2013).
- **Directrices civiles y militares propias de cada país**, elaboradas por OCHA con el Equipo Humanitario de País: son las que se aplican en primer lugar sobre el terreno.

Los criterios de utilización de los medios militares

Según las Directrices de Oslo y MCDA, los medios militares solo se utilizan para tareas humanitarias si responden a una **capacidad única** (no existe alternativa civil), en el momento adecuado (**oportunidad**), bajo **control civil**, de forma **limitada en el tiempo y en la escala**, con una estrategia de salida y como último recurso. Los medios militares extranjeros se proporcionan, en principio, sin coste para el Estado afectado. En un conflicto, la asistencia directa (distribución por militares) debe proscribirse; el apoyo de infraestructura (reparación de una carretera o de un puente) o indirecto (transporte hasta un almacén) puede contemplarse con más facilidad.

Matriz de decisión sobre una escolta armada

Las directrices del IASC de 2013 establecen que la escolta armada es una excepción, de último recurso. Antes de recomendarla, el equipo verifica cada uno de los criterios siguientes y documenta la respuesta.

Criterio	Pregunta que hay que plantearse	Respuesta documentada
Necesidad vital	¿Es la necesidad crítica, con mortalidad o sufrimiento evitables sin asistencia?	Datos de gravedad, número de personas, indicadores (mortalidad, desnutrición, epidemia)
Ausencia de alternativa	¿Se han agotado todas las opciones no armadas (negociación, otro itinerario, otra modalidad, socio local aceptado)?	Historial de las gestiones y de sus resultados
Autoridad y responsabilidad	¿Quién proporciona la escolta? ¿Es parte en el conflicto? ¿Está en condiciones de respetar el DIH?	Análisis del actor; posición de las demás partes
Eficacia en materia de seguridad	¿Reduce realmente la escolta el riesgo, o convierte el convoy en un objetivo?	Análisis de las amenazas por el asesor de seguridad
Consecuencias a medio plazo	¿Qué efecto tiene sobre la aceptación de la organización y de los demás actores humanitarios, y sobre la percepción de la población?	Opinión del grupo de trabajo sobre acceso y de OCHA
Duración y salida	¿Durante cuánto tiempo? ¿En qué condiciones se pondrá fin a ella?	Fecha de revisión

Prevención de incidentes (deconflicción) y notificación

En muchos conflictos, OCHA gestiona un sistema de notificación humanitaria: las organizaciones comunican a las partes, por intermedio de OCHA, las coordenadas de sus instalaciones fijas y de sus movimientos, para que esta información se tenga en cuenta en la planificación militar. Hay que conocer sus límites: la notificación **no garantiza** la seguridad; no equivale a una autorización; no exime a las partes de sus obligaciones en virtud del DIH, que protege a los civiles y a los trabajadores humanitarios tanto si han sido notificados como si no. La organización debe decidir, con su asesor de seguridad, si notifica, qué notifica y cómo protege esos datos.

Misiones integradas y proyectos de efecto rápido

Cuando hay presente una misión de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, la política de integración de la ONU prevé que el componente humanitario preserve su propio espacio. Los proyectos de efecto rápido de las misiones de paz, concebidos para reforzar la confianza en el proceso de paz, no deben presentarse como acción humanitaria. Las organizaciones humanitarias evitan compartir locales, vehículos o logotipos con las misiones en las zonas donde estas son percibidas como parte en el conflicto.

Herramientas reutilizables: ficha de preparación, registro de incidentes y lista de verificación del acceso

Ficha de preparación de una negociación (para completar con el equipo de apoyo)

Apartado	Contenido
Objeto	Lo que se quiere obtener, en una frase
Interlocutor	Nombre o cargo, lugar en la jerarquía, autoridad real de decisión, historial de los intercambios
Iceberg	Posición, razonamiento y motivaciones del interlocutor; lo mismo para la organización
Isla de acuerdos	Hechos compartidos, normas compartidas, divergencias clasificadas de la más fácil a la más difícil
Red	De tres a cinco actores que influyen en el interlocutor, y cómo movilizarlos
Marco del mandante	Objetivo ideal, aceptable y mínimo; líneas rojas; puntos negociables
Argumentos	Necesidades cuantificadas, normas reconocidas por el interlocutor, beneficios para la población que dice proteger
Logística y seguridad	Lugar, composición de la delegación (género, idioma, origen), medios de comunicación, plan en caso de incidente
Después del encuentro	Responsable del informe, plazo (24 horas), destinatarios

Registro de incidentes de acceso (formato compatible con el seguimiento de OCHA)

Campo	Ejemplo de entrada
Fecha, lugar (municipio, vía)	12 de marzo, vía Kessa-Talou, puesto de control del puente
Categoría (1 a 9)	3: restricción de circulación dentro del país
Presunto autor (tipo de actor, sin nombre si compartirlo lo expone)	Grupo armado no estatal
Descripción factual	Convoy de 4 camiones retenido 6 horas, exigencia de una autorización escrita no prevista
Efecto sobre la asistencia	Distribución aplazada 3 días para 820 hogares
Seguimiento	Contacto con el comandante de sector, intercambio anonimizado con el grupo de trabajo sobre acceso
Estado	Resuelto, en curso, recurrente

El registro se comparte, de forma agregada y anonimizada, con OCHA y el grupo de trabajo sobre acceso. Permite distinguir un incidente aislado de un patrón (por ejemplo, un aumento de las peticiones de listas de beneficiarios en una provincia), que justifica una incidencia colectiva ante las autoridades o el mando de un grupo armado.

Lista de verificación antes de abrir una zona difícil

- Las necesidades están documentadas y cuantificadas, con fuentes que pueden compartirse con los interlocutores.
- Se ha comprobado la presencia de otros actores (4W, clúster), para no negociar en competencia.
- Se ha identificado a los actores que controlan el territorio y las vías, así como sus canales de influencia.
- Las líneas rojas y la delegación de autoridad constan por escrito y el equipo las conoce.
- El personal desplegado se ha elegido teniendo en cuenta su perfil (origen, idioma, género) y ha dado su consentimiento informado; cualquiera puede rechazar una misión sin sanción.
- El análisis de seguridad está actualizado (amenazas, vulnerabilidades, medidas); el plan de comunicaciones y el plan de evacuación médica se han probado.
- Los mensajes clave sobre la organización, su mandato y sus criterios están traducidos a los idiomas locales.
- Se ha informado al donante de los riesgos y de la estrategia, incluida una posible suspensión.
- Se ha previsto un mecanismo de retroalimentación de las comunidades desde la primera intervención.
- Se ha fijado la fecha de la primera revisión de la estrategia de acceso.

Indicadores de seguimiento del acceso

Unos pocos indicadores sencillos, seguidos cada mes, permiten medir el acceso en lugar de describirlo: número de misiones planificadas y realizadas, número acumulado de días de retraso, número de personas destinatarias no alcanzadas debido a restricciones de acceso, número de incidentes por categoría, proporción de zonas de gravedad 4 y 5 en las que la organización está presente. Este último indicador dice mucho de la imparcialidad real de una cartera de proyectos.

Variaciones de contexto, errores frecuentes y expectativas de los donantes

Adaptar la estrategia de acceso al contexto

Contexto	Restricciones predominantes	Palancas preferentes
Desastre natural, Estado fuerte	Restricciones administrativas: visados, registro, despacho aduanero, autorizaciones de desplazamiento; a veces negativa a reconocer la magnitud de las necesidades	Diálogo con la agencia nacional de gestión de desastres; incidencia del Equipo Humanitario de País; referencia a las directrices IDRL y a los acuerdos modelo sobre facilidades aduaneras
Conflicto con grupos armados no estatales	Puestos de control, peticiones de pago o de injerencia, desconfianza hacia los extranjeros o hacia determinados perfiles	Negociación de primera línea, red de influencia, posiciones comunes, interlocución con las estructuras políticas de los grupos
Asedio o cerco	Acceso bloqueado por una o varias partes; riesgo de hambruna	Incidencia de alto nivel (Coordinador Humanitario, Coordinador del Socorro de Emergencia, Consejo de Seguridad), argumentos de la resolución 2417 y de las normas sobre la hambruna, propuestas de operaciones interinstitucionales conjuntas
Entorno urbano controlado por grupos delictivos	Extorsión, fronteras invisibles entre barrios, riesgo de secuestro	Aceptación por los actores comunitarios, contratación local, perfil bajo, modalidades monetarias digitales
Gestión a distancia	Transferencia del riesgo al personal nacional y a los socios; pérdida de conocimiento directo	Delegación explícita, medios de seguridad equivalentes para los socios, seguimiento por terceros, visitas periódicas de la dirección cuando sea posible; marco «Saving Lives Together» para la colaboración en materia de seguridad entre las Naciones Unidas y las ONG
Socio local con poca capacidad	Proximidad con una de las partes, presiones familiares o comunitarias, ausencia de políticas escritas	Construcción conjunta de las líneas rojas, formación en negociación, línea de escalamiento directa hacia la organización socia, reparto de los riesgos y de los costes de seguridad

Errores frecuentes

- **Negociar sin mandato escrito**: el negociador improvisa sus límites bajo presión, y la organización queda vinculada por compromisos que no ha decidido.
- **Negociar en competencia**: cada organización busca su propio acuerdo, y el interlocutor sube el precio. El grupo de trabajo sobre acceso sirve precisamente para evitarlo.
- **Confundir acceso y presencia**: estar presente en una ciudad guarnición no significa llegar a la población de las zonas rurales en disputa.
- **Ceder en el control de los datos**: entregar listas nominales de beneficiarios a una parte puede exponer a personas a represalias; la protección de datos es una cuestión de acceso.

- **Utilizar medios militares por comodidad** (helicóptero disponible, escolta ofrecida) sin aplicar los criterios de último recurso, con consecuencias para toda la comunidad humanitaria.
- **No hacer balance**: los compromisos verbales se pierden, los sucesores ignoran lo que se prometió y el interlocutor percibe incoherencia.
- **Exponer al personal nacional** situándolo en primera línea de negociaciones peligrosas sin darle la autoridad, la protección y el reconocimiento correspondientes.

Lo que examinan los donantes y los evaluadores

- Un **análisis de acceso** creíble en la propuesta, con una matriz de riesgos, medidas de mitigación y un plan B (modalidad alternativa, socio local, gestión a distancia), en lugar de una frase genérica sobre la inseguridad.
- **Políticas escritas** sobre los pagos a actores armados, la lucha contra el desvío, el respeto de los regímenes de sanciones y la excepción humanitaria, y la prueba de que el personal las conoce.
- La **notificación rápida de los incidentes** (desvío, pérdida, injerencia), en los plazos contractuales.
- Para los evaluadores, la **cobertura**: ¿llegó la organización a las zonas y a los grupos más afectados, o solo a los más accesibles? La relación entre zonas de gravedad elevada y zonas atendidas es un indicador clave.
- La **coherencia** entre el discurso sobre los principios y las prácticas observadas (visibilidad, contrataciones, relaciones con las fuerzas armadas).

> Un donante prefiere una organización que suspende temporalmente una actividad y lo explica a una organización que mantiene sus cifras de distribución aceptando discretamente condiciones contrarias a los principios. El riesgo reputacional de un desvío descubierto no tiene comparación con el de un retraso justificado.

Preguntas de entrevista y referencias clave

Preguntas de entrevista

1. «¿Cómo prepararía una negociación de acceso con un grupo armado con el que su organización nunca se ha reunido?»

Una buena respuesta describe un método: análisis del contexto y de la percepción, mapeo de la red de influencia, búsqueda de intermediarios aceptados (ancianos, autoridades religiosas, otras organizaciones que ya mantienen un diálogo), isla de acuerdos e iceberg, mandato escrito con líneas rojas, composición meditada de la delegación, plan de seguridad y sesión de balance documentada. Recuerda que el diálogo con un grupo armado con fines humanitarios es legítimo y necesario, sin dejar de comprobar las limitaciones jurídicas derivadas de las sanciones.

2. «¿Cuándo es aceptable una escolta armada?»

Solo como último recurso, según las directrices del IASC: necesidad vital, ausencia de alternativa no armada, escolta capaz de reducir realmente el riesgo y que no convierta el convoy en un objetivo, análisis de las consecuencias sobre la aceptación y sobre las demás organizaciones, decisión en el nivel adecuado (a menudo con el Coordinador Humanitario en el caso de las agencias de las Naciones Unidas), limitación en el tiempo y revisión. Un candidato sólido cita también las directrices civiles y militares del país.

3. «Su equipo nacional le dice que un comandante pide las listas de beneficiarios. ¿Qué hace usted?»

No entregarlas; entender el motivo de la petición (temor a infiltraciones, control de la población, censo); proponer alternativas (presentación de los criterios, cifras agregadas, observadores comunitarios); trasladar la cuestión a la dirección; comprobar si otras organizaciones han recibido la misma petición; documentar; evaluar los riesgos para el equipo nacional y adaptar las medidas de seguridad.

4. «¿Qué diferencia hay entre cooperación y coexistencia civil-militar?»

Cooperación: interacción estrecha posible en tiempo de paz o en un desastre natural, con posible utilización de medios militares según las Directrices de Oslo. Coexistencia: en un conflicto, interacción mínima, limitada al intercambio de información necesario para la seguridad y la prevención de incidentes, para preservar la distinción. La elección del punto en el espectro depende del contexto y de las directrices del país.

5. «Háblame de una negociación difícil que haya dirigido». (pregunta conductual)

Los reclutadores esperan una situación concreta, el mandato del que disponía el candidato, sus decisiones tácticas (relación, argumentos, opciones), lo que rechazó y por qué, el resultado a lo largo del tiempo y lo que aprendió. Un relato en el que el candidato lo obtuvo «todo» solo y sin consultar a su jerarquía inquieta más de lo que tranquiliza.

6. «¿Cómo mide usted el acceso humanitario?»

Mediante indicadores: misiones planificadas y realizadas, días de retraso, personas destinatarias no alcanzadas, incidentes clasificados según las nueve categorías de OCHA, cobertura de las zonas de gravedad elevada. El candidato demuestra que sabe transformar incidentes aislados en datos útiles para la incidencia colectiva.

Referencias clave

- Centro de Competencias sobre Negociación Humanitaria (CCHN), *Manual de campo sobre negociación humanitaria de primera línea*.
- OCHA, marco de seguimiento y presentación de informes sobre el acceso humanitario; directrices sobre negociaciones humanitarias con grupos armados (OCHA, 2006, y manual asociado).
- Directrices de Oslo (revisión de 2007); directrices MCDA (2003, revisadas en 2006); documento de referencia del IASC sobre las relaciones civiles y militares en emergencias complejas (2004); directrices no vinculantes del IASC sobre la utilización de escoltas armadas para convoyes humanitarios (2013); manual de campo UN-CMCoord de OCHA.

- CICR, *Marco para un acceso más seguro*; estudio sobre el derecho internacional humanitario consuetudinario, normas 31, 32, 55 y 56.
- Humanitarian Practice Network, *Good Practice Review 8: Operational Security Management in Violent Environments* (edición revisada de 2010).
- Marco «Saving Lives Together» sobre la colaboración en materia de seguridad entre las Naciones Unidas y las ONG.
- Resoluciones 2417 (2018), 2664 (2022) y 2730 (2024) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.
- Llamamiento de Ginebra, escrituras de compromiso para los actores armados no estatales.
- Groupe URD y Humanitarian Outcomes, trabajos sobre la gestión a distancia y la transferencia de riesgos a los socios locales.

Ejercicio: preparar una ficha de negociación

Elija un contexto real (por ejemplo una zona donde ReliefWeb señala restricciones de acceso). Redacte una ficha de una página: interlocutor y sus intereses, tres objetivos, dos puntos negociables, dos líneas rojas y los argumentos basados en el DIH y en valores compartidos.

Para recordar

- El acceso se negocia y la aceptación se construye con coherencia e imparcialidad.
- Método CCHN: analizar al interlocutor, fijar objetivos y límites, partir de valores compartidos.
- Escolta armada y medios militares: último recurso, necesidad vital, control civil.
- Un dilema se resuelve colectivamente, documentando las opciones y sus consecuencias.

Cuestionario

1. En una negociación de acceso, ¿cuál de estos puntos nunca es negociable?
   A. El número de vehículos.
   B. La selección de los beneficiarios según las necesidades.
   C. El itinerario.
   D. El horario del convoy.

2. ¿Quién dirige la coordinación civil-militar humanitaria en el sistema de la ONU?
   A. La OTAN.
   B. OCHA (UN-CMCoord).
   C. El PNUD.
   D. El Consejo de Seguridad.

3. Las Directrices de Oslo tratan de:
   A. La rendición de cuentas a los donantes.
   B. El uso de medios militares y de protección civil extranjeros en casos de desastre.
   C. Las normas WASH.
   D. El estatuto de los refugiados.

Respuestas del cuestionario : 1. C · 2. A · 3. B