ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Coordinación Civil-Militar Humanitaria (CMCoord): preservar el acceso y los principios ante los actores armados

Manual completo

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para coordinar la acción humanitaria con los actores armados: principios, actores armados y su cultura, Directrices de Oslo y MCDA, medios militares extranjeros en los desastres, emergencias complejas y misiones integradas, escoltas armadas, notificación humanitaria e intercambio de información, negociación del acceso, enlace y foros, protección, directrices propias de cada país y dilemas. Basado en los textos públicos de OCHA y del IASC. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria. Formación independiente: no es el curso oficial UN-CMCoord de OCHA, al que remite, y no otorga ninguna certificación de las Naciones Unidas.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-coordination-civilo-militaire/

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

-

Índice

1. Semana 1 : Por qué coordinarse con los actores armados: principios y definición de la CMCoord
2. Semana 2 : Conocer a los actores armados: quiénes son, cómo piensan, cómo deciden
3. Semana 3 : El marco normativo: Directrices de Oslo, Directrices MCDA, documento de referencia del IASC
4. Semana 4 : Desastres: solicitar, coordinar y retirar los medios militares extranjeros
5. Semana 5 : Emergencias complejas: distinción, percepción y misiones integradas
6. Semana 6 : Escoltas armadas: la regla, las excepciones y la decisión
7. Semana 7 : Notificar, desconflictuar, compartir: la información entre humanitarios y militares
8. Semana 8 : Acceso humanitario: negociar con los actores armados sin perder los principios
9. Semana 9 : La función CMCoord: oficiales, puntos focales, enlace y foros
10. Semana 10 : Proteger a las personas: campamentos, violencia sexual, niños y ayuda prestada por los ejércitos
11. Semana 11 : Analizar un contexto y redactar directrices civil-militares para un país
12. Semana 12 : Liderar ante los dilemas: decisiones difíciles y un plan CMCoord completo

Semana 1 : Por qué coordinarse con los actores armados: principios y definición de la CMCoord

Objetivos

- Definir la coordinación civil-militar humanitaria (CMCoord) y distinguirla de la cooperación cívico-militar de las fuerzas armadas (CIMIC).
- Explicar cómo la humanidad, la neutralidad, la imparcialidad y la independencia orientan cada interacción con los actores armados.
- Situar una relación en el espectro que va de la cooperación a la coexistencia, y justificar esa elección según el contexto.

Humanitarios y armas en el mismo terreno

En casi todas las crisis, los humanitarios comparten el espacio con **actores armados**: las fuerzas armadas del Estado afectado, militares extranjeros que llegan a ayudar tras un desastre, cascos azules, coaliciones, grupos armados no estatales, fuerzas de policía y empresas de seguridad privada. Ignorarlos es imposible; ser confundidos con ellos es peligroso.

Tras un terremoto, un helicóptero militar puede ser el único medio para llegar a un valle aislado. En un conflicto, un convoy que se desplaza sin que los beligerantes lo sepan puede ser atacado. En ambos casos, la pregunta no es «¿hay que hablar con los militares?», sino **«¿cómo, de qué y hasta dónde?»**.

> La coordinación civil-militar humanitaria existe para proteger dos cosas a la vez: el acceso a las personas necesitadas y el carácter humanitario de la ayuda.

La definición de referencia

El manual de terreno de las Naciones Unidas sobre coordinación civil-militar (UN-CMCoord Field Handbook) define la CMCoord como **el diálogo y la interacción esenciales entre actores civiles y militares en las emergencias humanitarias**, necesarios para proteger y promover los principios humanitarios, evitar la competencia, reducir las incoherencias y, cuando proceda, perseguir objetivos comunes.

La definición contiene tres ideas:

- el diálogo es **esencial**, no opcional;
- sirve ante todo para **preservar los principios**;
- perseguir objetivos comunes solo es posible **«cuando proceda»**, lo que depende del contexto.

El manual describe tres tareas básicas: el **intercambio de información**, la **división de tareas** y la **planificación**. Su intensidad varía según el contexto, de muy estrecha a casi nula.

La CMCoord no es la CIMIC

Las fuerzas armadas tienen sus propias funciones de relación con los civiles: **CIMIC** (cooperación cívico-militar, en la OTAN y muchos ejércitos), **asuntos civiles** u **operaciones cívico-militares** según el país. Su finalidad es apoyar la misión militar: facilitar los movimientos, ganarse el apoyo de la población, reducir los obstáculos.

La CMCoord, en cambio, es una función **humanitaria**, ejercida por civiles, al servicio de objetivos humanitarios. Ambas dialogan, pero no tienen ni el mismo mandato ni los mismos criterios de éxito.

Ejemplo. Una unidad CIMIC propone distribuir kits escolares en una aldea donde también patrulla. Para la unidad, es una forma de mejorar su imagen. Para un humanitario, es un riesgo: la población puede asociar toda la ayuda a esa fuerza, y las escuelas pueden convertirse en blancos potenciales.

Los principios humanitarios como brújula

Cuatro principios, reconocidos por la Asamblea General de las Naciones Unidas (resoluciones 46/182 de 1991 y 58/114 de 2003) y por el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, guían cada decisión:

- **Humanidad**: aliviar el sufrimiento dondequiera que se encuentre, proteger la vida y la dignidad.
- **Neutralidad**: no tomar partido en las hostilidades ni en controversias políticas, religiosas o ideológicas.
- **Imparcialidad**: ayudar en función únicamente de las necesidades, dando prioridad a los casos más urgentes, sin discriminación.
- **Independencia**: mantener los objetivos humanitarios autónomos respecto de los objetivos políticos, económicos o militares.

Una interacción con un actor armado se juzga por su efecto sobre estos principios, real y **percibido**. Una decisión acertada que la población entiende mal puede costar el acceso.

El espectro: de la cooperación a la coexistencia

La relación entre humanitarios y militares se sitúa en un **espectro**:

- **Cooperación**: en tiempo de paz o tras un desastre natural, cuando el ejército del Estado afectado o fuerzas extranjeras ayudan bajo control civil. El intercambio de información, la división de tareas y la planificación conjunta pueden ser estrechos.
- **Coordinación**: situaciones intermedias, por ejemplo una misión de mantenimiento de la paz que no es parte en el conflicto.
- **Coexistencia**: en un conflicto armado, sobre todo cuando la fuerza presente es parte en las hostilidades. El contacto se limita a lo necesario para evitar la competencia, reducir los riesgos y proteger a los civiles.

La elección no es definitiva: un desastre en zona de conflicto, o una misión de paz que se convierte en fuerza combatiente, desplaza la relación en el espectro.

Lo que este programa es, y lo que no es

Este Mini MBA es una formación **independiente** de la Academia Humanitaria de Humanitaires Jobs. Se basa en los textos de referencia públicos: las **Directrices de Oslo**, las **Directrices MCDA**, el **documento de referencia del IASC** sobre las relaciones civil-militares en las emergencias complejas, las **directrices no vinculantes del IASC sobre escoltas armadas** y el **manual de terreno UN-CMCoord**.

No sustituye el curso oficial UN-CMCoord de OCHA y no otorga ninguna certificación de las Naciones Unidas. Para la formación oficial, siga los módulos gratuitos en línea de OCHA y luego postule al curso UN-CMCoord. Los enlaces están en las lecturas de esta semana.

Ejercicio: ¿dónde se sitúa la relación?

Para cada una de las situaciones siguientes, indique la posición en el espectro (cooperación, coordinación, coexistencia) y una acción que se debe evitar.

1. Un ciclón azota un país en paz. El ejército nacional despeja las carreteras y ofrece sus camiones.
2. Una fuerza extranjera combate a un grupo armado en el norte de un país. Propone transportar alimentos a las aldeas que acaba de retomar.
3. Una misión de mantenimiento de la paz, que no es parte en el conflicto, patrulla alrededor de un campamento de desplazados.

Elementos de corrección. 1: cooperación, bajo control civil; evitar que el ejército elija solo a los beneficiarios. 2: coexistencia; evitar usar sus camiones, lo que asociaría la ayuda a una parte en el conflicto. 3: coordinación; evitar confiar a la misión la distribución o el registro de los desplazados.

Para recordar

- La CMCoord es el diálogo esencial entre civiles y militares para proteger los principios y el acceso, no una cooperación sistemática.
- Tres tareas básicas: intercambio de información, división de tareas, planificación.
- La CIMIC sirve a la misión militar; la CMCoord sirve a los objetivos humanitarios.
- Humanidad, neutralidad, imparcialidad, independencia: cada interacción se juzga por su efecto real y percibido.
- Espectro: cooperación en los desastres naturales, coexistencia en los conflictos armados, con situaciones intermedias.

Cuestionario

1. Según el manual de terreno, las tres tareas básicas de la CMCoord son:
   A. Negociación, incidencia y financiación de las operaciones
   B. Evaluación de necesidades, distribución y seguimiento
   C. Información, división de tareas, planificación
   D. Escolta armada, logística y seguridad de los convoyes
2. La función CIMIC de un ejército sirve ante todo a:
   A. Los donantes
   B. La misión militar
   C. Las agencias de las Naciones Unidas
   D. Los objetivos humanitarios
3. En un conflicto armado en el que la fuerza presente combate, la relación es casi siempre:
   A. Cooperación estrecha
   B. Planificación conjunta
   C. Integración total
   D. Coexistencia
4. El principio que prohíbe tomar partido en las hostilidades es:
   A. La humanidad
   B. La imparcialidad
   C. La independencia
   D. La neutralidad
5. Este Mini MBA:
   A. Sustituye el curso de OCHA para el personal de ONG
   B. Es independiente y remite al curso oficial
   C. Es obligatorio para todo el personal de la ONU
   D. Otorga la certificación oficial UN-CMCoord

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. A · 3. C · 4. D · 5. C

Semana 2 : Conocer a los actores armados: quiénes son, cómo piensan, cómo deciden

Objetivos

- Distinguir a los principales actores armados de una crisis: fuerzas del Estado afectado, militares extranjeros, misiones de paz, grupos armados no estatales, policía y empresas privadas.
- Comprender la organización militar, la cadena de mando y el vocabulario para hablar con el interlocutor adecuado.
- Cartografiar a los actores armados de una zona y definir un modo de interacción para cada uno.

Una familia de actores muy distintos

«Los militares» no forman un bloque único. El modo de interacción depende del **estatus** del actor y de su **papel en el conflicto**:

- **Fuerzas armadas y protección civil del Estado afectado**: a menudo las primeras en responder a los desastres; actúan bajo la autoridad del gobierno, que tiene la responsabilidad principal de proteger y asistir a su población.
- **Militares extranjeros**: desplegados como apoyo bilateral tras un desastre, o como partes en un conflicto dentro de una coalición o de un acuerdo.
- **Misiones de mantenimiento de la paz** de las Naciones Unidas o de organizaciones regionales: componentes militar, policial y civil, con un mandato del Consejo de Seguridad que a menudo incluye la protección de civiles.
- **Grupos armados no estatales**: muy diversos, desde un movimiento estructurado que administra un territorio hasta una milicia local.
- **Fuerzas de policía** y **empresas de seguridad privada**: estatus civil, pero armas y una lógica de seguridad.

Cómo se organiza un ejército

Los ejércitos siguen una **cadena de mando** clara. Un oficial sobre el terreno aplica órdenes y a menudo no puede comprometerse más allá de ellas; el interlocutor útil para una decisión está a veces dos niveles más arriba.

En los estados mayores, las funciones suelen estar numeradas (sistema «J» para una fuerza conjunta, «G» para las fuerzas terrestres): **1** personal, **2** inteligencia, **3** operaciones, **4** logística, **5** planificación, **6** comunicaciones, **9** cooperación cívico-militar en muchos ejércitos. El oficial J9 o G9 suele ser el primer contacto, pero las decisiones sobre los movimientos corresponden al 3.

Los ejércitos funcionan mediante **planificación**, **órdenes escritas**, **rotaciones** cortas (a menudo de cuatro a doce meses) y una cultura de resultados rápidos. Un humanitario que presenta una solicitud clara (qué, dónde, cuándo, cuánto, por qué) obtiene una respuesta más rápida.

Las culturas chocan, y es normal

Las diferencias culturales explican muchos malentendidos:

- **Jerarquía** frente a **consenso**: el ejército decide rápido por la cadena de mando; los humanitarios se coordinan entre organizaciones independientes, sin un jefe único.
- **Seguridad de la información**: el ejército clasifica, los humanitarios publican y comparten.
- **Indicadores**: el ejército mide tareas cumplidas, los humanitarios miden necesidades cubiertas y personas protegidas.
- **Tiempo**: la fuerza se marcha cuando termina su misión; los humanitarios y las poblaciones se quedan.

Comprender estas diferencias no significa borrarlas: la distinción de funciones es en sí misma una protección.

Los grupos armados no estatales

En muchos conflictos, son **grupos armados no estatales** los que controlan el acceso a las poblaciones. El derecho internacional humanitario (artículo 3 común a los Convenios de Ginebra y, cuando se aplica, el Protocolo adicional II) los obliga en los conflictos armados no internacionales.

El diálogo humanitario con ellos es legítimo y necesario para obtener acceso y seguridad. No les confiere ningún estatus jurídico. Sin embargo, debe tener en cuenta las **leyes antiterroristas y los regímenes de sanciones**, las cláusulas de los donantes y las normas internas de la organización: el contenido de los contactos y cualquier transacción deben controlarse y documentarse.

> Hablar con todo portador de armas que controla el acceso no es tomar partido. Es lo que permite ayudar a ambos lados de una línea de frente.

Cartografiar a los actores armados

Una herramienta sencilla: un cuadro con una fila por actor y las columnas siguientes.

- **Estatus**: Estado afectado, extranjero, misión de paz, no estatal, privado.
- **Papel en el conflicto**: parte en las hostilidades o no.
- **Zona y capacidades**: dónde opera, qué medios (aéreos, ingeniería, médicos).
- **Cadena de mando** e **interlocutores**.
- **Percepción** por parte de la población y de los demás actores armados.
- **Modo de interacción recomendado**: cooperación, coordinación, coexistencia.

La cartografía se actualiza con cada cambio importante y se comparte en los foros humanitarios según las reglas de confidencialidad acordadas.

Ejercicio: cartografiar una provincia

En la provincia ficticia de Rémi se encuentran: el ejército nacional, que lleva a cabo una ofensiva; una misión de mantenimiento de la paz encargada de proteger a los civiles, que no es parte en el conflicto; un grupo armado que controla dos distritos; una empresa de seguridad privada que vigila una mina.

Elabore el cuadro de cartografía (estatus, papel, modo de interacción) e indique a qué interlocutor contactaría primero para un convoy hacia un distrito controlado por el grupo armado.

Elementos de corrección. Ejército nacional: parte en el conflicto, coexistencia, notificación de los movimientos. Misión de paz: coordinación (información de seguridad, protección de civiles). Grupo armado: coexistencia, diálogo sobre el acceso por canales humanitarios. Empresa privada: ningún papel humanitario, mantener la distancia. Para el convoy: el grupo armado que controla la zona y el ejército nacional que opera alrededor, en paralelo, mediante los mecanismos de notificación acordados.

Para recordar

- El modo de interacción depende del estatus del actor armado y de su papel en el conflicto.
- Encontrar el nivel adecuado: el contacto CIMIC (a menudo J9/G9) no siempre es quien decide los movimientos (J3/G3).
- Las diferencias culturales son normales; la distinción de funciones protege.
- El diálogo con los grupos armados no estatales es legítimo, enmarcado y documentado (sanciones, antiterrorismo).
- Una cartografía actualizada de los actores armados orienta cada interacción.

Cuestionario

1. ¿Quién tiene la responsabilidad principal de asistir a la población afectada por un desastre?
   A. Las ONG internacionales
   B. La misión de paz
   C. El Estado afectado
   D. Los ejércitos extranjeros

2. En muchos ejércitos, la función 3 de un estado mayor corresponde a:
   A. Las operaciones
   B. La inteligencia
   C. Las comunicaciones
   D. La logística

3. El diálogo humanitario con un grupo armado no estatal:
   A. Le da un estatus de Estado reconocido por la ONU
   B. Debe pasar por el ejército nacional del país
   C. Es legítimo, sin conferirle ningún estatus
   D. Está siempre prohibido por el derecho humanitario

4. Una misión de mantenimiento de la paz que no es parte en el conflicto requiere más bien:
   A. Coexistencia estricta
   B. Coordinación, sin integración
   C. Distribuciones integradas
   D. Ningún contacto con ningún actor armado de la zona

5. ¿Por qué tener en cuenta los regímenes de sanciones en los contactos con ciertos grupos?
   A. Para controlar y documentar los intercambios
   B. Para obtener fondos adicionales de los donantes
   C. Para informar a la prensa de cada contacto
   D. Para rechazar todo contacto con esos grupos

Respuestas del cuestionario : 1. D · 2. D · 3. A · 4. C · 5. B

Semana 3 : El marco normativo: Directrices de Oslo, Directrices MCDA, documento de referencia del IASC

Objetivos

- Identificar los textos de referencia de la CMCoord, su ámbito de aplicación y su valor (no vinculantes, pero ampliamente reconocidos).
- Aplicar los criterios comunes: último recurso, capacidad única, control civil, limitación en el tiempo, distinción.
- Explicar el papel de las directrices propias de cada país y cómo se elaboran.

Un conjunto de textos, cada uno para un contexto

La CMCoord se apoya en **directrices** negociadas entre Estados, las Naciones Unidas y las organizaciones humanitarias. No son tratados, pero están ampliamente reconocidas y sirven de base a las políticas de las organizaciones y a las directrices nacionales.

- **Directrices de Oslo** (1994, revisadas en 2006 y actualizadas en 2007): uso de medios militares y de defensa civil **extranjeros** en los **desastres**, en tiempo de paz.
- **Directrices MCDA** (2003, revisadas en 2006): uso de medios militares y de defensa civil para apoyar las actividades humanitarias de las Naciones Unidas en las **emergencias complejas**.
- **Documento de referencia del IASC** sobre las relaciones civil-militares en las emergencias complejas (2004): principios y conceptos para todas las organizaciones humanitarias.
- **Directrices no vinculantes del IASC sobre escoltas armadas** (2013): cuándo y cómo puede aceptarse, excepcionalmente, una escolta armada.
- **Directrices propias de cada país**: adaptación de los principios a un contexto dado.

El manual de terreno UN-CMCoord (versión 2.0, 2018) reúne estos textos y explica cómo aplicarlos en la práctica.

El último recurso

El criterio central de todos estos textos es el **último recurso**: los medios militares se utilizan para apoyar la acción humanitaria solo cuando **no existe una alternativa civil comparable** y únicamente su uso permite responder a una **necesidad humanitaria crítica**.

«Comparable» se evalúa en términos de **capacidad** y de **plazo**. Si un helicóptero civil puede llegar en 48 horas y ese plazo no pone vidas en peligro, el medio militar no es un último recurso. Si ningún medio civil puede llegar a una zona aislada antes de que haya muertes, puede serlo.

> El último recurso no se mide por el costo ni por la comodidad. Un medio militar gratuito y disponible no es, solo por eso, un último recurso.

Los demás criterios comunes

Además del último recurso, los textos coinciden en varias reglas:

- **Capacidad única**: el medio militar aporta lo que los civiles no pueden (transporte pesado, ingeniería, aeropuerto, comunicaciones).
- **Control civil**: los medios siguen bajo mando militar, pero la operación humanitaria permanece bajo la autoridad general de la organización civil responsable.
- **Limitación en el tiempo y en la escala**, con una **estrategia de salida** definida desde el inicio.
- **Distinción**: evitar que la ayuda y el personal humanitarios se confundan con las fuerzas armadas.
- **Solicitud o consentimiento del Estado afectado** para todo despliegue extranjero en un desastre.
- **Costo**: las Directrices de Oslo prevén que la asistencia militar extranjera se preste, en principio, sin costo para el Estado afectado.

Desastre o conflicto: por qué dos textos

En un desastre en tiempo de paz, las fuerzas armadas no son partes en un conflicto: la cooperación es más fácil y se aplican las Directrices de Oslo. En una emergencia compleja, la asociación con una fuerza armada puede comprometer la neutralidad percibida y poner en peligro al personal y a los beneficiarios: las Directrices MCDA y el documento de referencia del IASC exigen mayor prudencia.

Cuando un desastre golpea una zona de conflicto, ambas lógicas se encuentran. La regla práctica: aplicar los criterios que mejor protegen a las poblaciones y al personal, y analizar caso por caso el actor militar en cuestión (Estado afectado, extranjero, parte en el conflicto o no).

Las directrices propias de cada país

En muchas crisis, el equipo humanitario de país (EHP) adopta **directrices propias del país**, preparadas en general por OCHA con las organizaciones humanitarias. Establecen:

- el modo de relación con cada actor armado presente;
- las reglas sobre escoltas armadas, uso de medios militares y notificación de movimientos;
- las reglas de intercambio de información;
- las reglas de conducta (visitas a bases, transporte en vehículos militares, uniformes y armas en los locales).

Son adoptadas por la dirección humanitaria, compartidas con los actores armados y revisadas cuando cambia el contexto. Cada organización sigue siendo libre en sus decisiones, pero se

compromete a respetar las reglas comunes que protegen a toda la comunidad humanitaria.

Ejercicio: ¿es un último recurso?

Una inundación aísla a 18.000 personas. Existen tres opciones para entregar 60 toneladas de alimentos y agua en 72 horas:

1. Helicópteros militares del ejército nacional, disponibles de inmediato, gratuitos.
2. Helicópteros civiles fletados, disponibles en 5 días, 180.000 USD.
3. Embarcaciones civiles locales, disponibles en 24 horas, capacidad total de 20 toneladas por día.

El país está en paz. ¿Qué opción recomienda y se aplica el criterio del último recurso?

Elementos de corrección. Las embarcaciones entregan 20 toneladas por día desde el día 1: 60 toneladas en tres días, dentro del plazo de 72 horas. Existe, por tanto, una alternativa civil comparable para el volumen solicitado; los helicópteros militares no son un último recurso para esta entrega, salvo para los casos que las embarcaciones no pueden atender (evacuaciones médicas urgentes, zonas inaccesibles por agua). Como el país está en paz, la cooperación con el ejército nacional sigue siendo posible para esas necesidades concretas, bajo control civil.

Para recordar

- Oslo: desastres en tiempo de paz, medios extranjeros. MCDA e IASC 2004: emergencias complejas.
- Último recurso: ninguna alternativa civil comparable en capacidad y plazo, para una necesidad crítica.
- Capacidad única, control civil, duración limitada y salida prevista, distinción, consentimiento del Estado afectado.
- Desastre en zona de conflicto: aplicar los criterios más protectores y analizar al actor caso por caso.
- Las directrices propias de cada país convierten estos principios en reglas comunes adoptadas por el equipo humanitario de país.

Cuestionario

1. Las Directrices de Oslo se refieren principalmente a:
   A. Las escoltas armadas de convoyes en conflicto
   B. Las misiones de paz de las Naciones Unidas
   C. Las empresas de seguridad privada y sus guardias
   D. Los medios militares extranjeros en los desastres

2. Hay un medio militar gratuito disponible, y un medio civil comparable llega a tiempo. El medio militar es:
   A. Prioritario por ser gratuito
   B. No es un último recurso
   C. Un último recurso
   D. Obligatorio

3. El «control civil» significa que:
   A. El donante manda los medios militares prestados
   B. La operación sigue bajo autoridad civil general
   C. Los soldados pasan a ser civiles durante la misión
   D. Los militares dirigen las distribuciones bajo supervisión

4. ¿Quién adopta en general las directrices propias de un país?
   A. El comandante de la fuerza
   B. El Ministerio de Defensa
   C. El equipo humanitario de país, con el apoyo de OCHA
   D. Cada ONG por separado, según su propia política

5. El documento de referencia del IASC de 2004 trata de:
   A. Las relaciones civil-militares en conflicto armado
   B. Las compras de vehículos de las agencias de la ONU
   C. Los regímenes de sanciones del Consejo de Seguridad y sus exenciones
   D. Los desastres naturales en tiempo de paz

Respuestas del cuestionario : 1. A · 2. D · 3. A · 4. C · 5. B

Semana 4 : Desastres: solicitar, coordinar y retirar los medios militares extranjeros

Objetivos

- Clasificar las tareas confiadas a los medios militares en asistencia directa, asistencia indirecta y apoyo a las infraestructuras, y elegir la más adecuada.
- Describir el circuito de una solicitud de apoyo militar y las plataformas de coordinación (centro de coordinación multinacional, HuMOCC, OSOCC).
- Planificar la salida de los medios militares desde su llegada.

El papel del Estado afectado

En un desastre, el **Estado afectado** dirige la respuesta. Sus fuerzas armadas y su protección civil suelen ser las primeras movilizadas, en el marco de su plan nacional de gestión de desastres. Los medios militares **extranjeros** solo llegan a petición suya o con su consentimiento, en general mediante acuerdos bilaterales.

Muchos Estados han creado un **centro nacional de coordinación** o un **centro de coordinación multinacional** (a menudo llamado MNCC) que recibe a las fuerzas extranjeras, las asigna y las vincula con las autoridades civiles. El papel de la CMCoord humanitaria es conectar este dispositivo con la coordinación humanitaria (clústeres, equipo humanitario de país, OCHA).

Tres tipos de tareas

Las Directrices de Oslo distinguen tres tipos de asistencia:

- **Asistencia directa**: distribución cara a cara de bienes y servicios (distribuir alimentos, prestar atención médica).
- **Asistencia indirecta**: al menos a un paso de distancia de la población (transportar alimentos a un almacén, desde donde los humanitarios los distribuyen).
- **Apoyo a las infraestructuras**: servicios generales que benefician a todos pero que no son necesariamente visibles para los beneficiarios (reparar carreteras, operar un aeropuerto, restablecer la electricidad).

Cuanto más **indirecta** es la asistencia, menos riesgo hay de difuminar la distinción entre humanitarios y militares. Como regla general, se prefieren el apoyo a las infraestructuras y la asistencia indirecta; la asistencia directa por militares extranjeros se evita en la medida de lo posible, más aún en un contexto sensible.

El circuito de una solicitud

Una solicitud de apoyo militar bien hecha parte de una **necesidad**, no de un medio. Precisa:

- la necesidad humanitaria (qué, para cuántas personas, dónde, cuándo);

- por qué los medios civiles no bastan (último recurso, capacidad única);
- la tarea esperada (por ejemplo, transportar 40 toneladas por día a dos puntos) y no el recurso («dos helicópteros»);
- la duración prevista y la condición de finalización.

En el sistema de las Naciones Unidas, las solicitudes de las organizaciones humanitarias pasan por los clústeres (a menudo el clúster de logística) hasta OCHA, que las verifica, las consolida y las transmite a las autoridades o fuerzas concernidas. Cada solicitud se sigue: aceptada, rechazada, ejecutada.

Las plataformas de coordinación

- **OSOCC** (On-Site Operations Coordination Centre): centro de coordinación de operaciones sobre el terreno, establecido por los equipos UNDAC para coordinar a los actores internacionales en los primeros días.
- **HuMOCC** (Humanitarian-Military Operational Coordination Concept): concepto de OCHA para reunir a humanitarios y militares en torno a un espacio común de planificación e intercambio de información en los desastres.
- **Centro de coordinación multinacional** del Estado afectado: punto de entrada de las fuerzas extranjeras.

Varias regiones han adoptado sus propias orientaciones, por ejemplo las directrices regionales de Asia-Pacífico sobre coordinación civil-militar en los desastres, elaboradas en el marco del Grupo Consultivo Regional (RCG) sobre coordinación civil-militar humanitaria.

Planificar la salida desde la llegada

Los medios militares extranjeros son temporales. Su salida debe planificarse desde el principio:

- **Criterios de finalización**: capacidades civiles restablecidas, carreteras reabiertas, mercado de transporte en funcionamiento.
- **Transición**: traspaso progresivo de las tareas a los actores civiles, sin vacíos.
- **Calendario** compartido con los clústeres y las autoridades.

Ejemplo numérico. Helicópteros militares transportan 50 toneladas por día. Las carreteras se reabren poco a poco: los camiones civiles transportan 10 toneladas el día 10, y luego 10 toneladas más cada día. A partir del día 14, los camiones transportan 50 toneladas por día: los helicópteros pueden retirarse, manteniendo una reserva para las zonas todavía aisladas.

Ejercicio: redactar una solicitud de apoyo

Tras un ciclón, 3 islas quedan aisladas. Necesidades: 25 toneladas por día de alimentos y agua durante unos 10 días; ninguna embarcación civil disponible antes de 6 días; la marina nacional dispone de una barcaza de 30 toneladas; una marina extranjera ofrece dos buques.

Redacte una solicitud de apoyo de 8 líneas conforme a las Directrices de Oslo: necesidad, justificación, tarea, tipo de asistencia, duración y criterio de finalización.

Elementos de corrección. Necesidad: 25 t/día para 3 islas. Justificación: ningún medio civil antes de 6 días. Tarea: transportar 25 t/día del puerto X a los muelles de las tres islas (asistencia indirecta), con distribuciones realizadas por las organizaciones humanitarias. Medio: la barcaza nacional tiene capacidad suficiente; la marina extranjera solo se solicitaría si la barcaza no estuviera disponible. Duración: hasta la llegada de las embarcaciones civiles (día 6), con 2 días de solapamiento.

Para recordar

- El Estado afectado dirige; las fuerzas extranjeras llegan a petición suya o con su consentimiento.
- Preferir el apoyo a las infraestructuras y la asistencia indirecta; evitar la asistencia directa por militares extranjeros.
- Una solicitud describe una necesidad y una tarea, no un recurso, y justifica el último recurso.
- OSOCC, HuMOCC y el centro de coordinación multinacional vinculan a humanitarios, autoridades y fuerzas.
- La salida se planifica desde la llegada, con criterios de finalización medibles.

Cuestionario

1. Transportar alimentos a un almacén desde donde las ONG los distribuyen es:
   A. Apoyo a las infraestructuras
   B. Disuasión
   C. Asistencia indirecta
   D. Asistencia directa

2. Reparar la pista de un aeropuerto es:
   A. Asistencia indirecta
   B. Protección de convoyes y almacenes
   C. Apoyo a las infraestructuras
   D. Asistencia directa

3. Una buena solicitud de apoyo militar describe:
   A. La necesidad, la tarea y la duración prevista
   B. El nombre del comandante de la base aérea
   C. El tipo de helicóptero deseado y su tripulación
   D. El presupuesto del donante para la operación

4. El HuMOCC es:
   A. Un fondo común de donantes
   B. Un grupo armado activo en las zonas afectadas
   C. Una plataforma humanitaria-militar
   D. Un sistema de radio para los convoyes

5. ¿Cuándo hay que planificar la salida de los medios militares extranjeros?
   A. A final de año
   B. Nunca: se quedan
   C. Desde su llegada, con un criterio
   D. Cuando los militares piden salir del país

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. D

Semana 5 : Emergencias complejas: distinción, percepción y misiones integradas

Objetivos

- Explicar por qué la distinción entre humanitarios y fuerzas armadas es vital en un conflicto, y cómo protegerla en el día a día.
- Analizar los riesgos y beneficios de una presencia integrada de las Naciones Unidas (misión política o de paz y equipo humanitario).
- Aplicar reglas de conducta concretas: vehículos, locales, armas, visibilidad, reuniones.

Lo que cambia en un conflicto

En una **emergencia compleja**, la crisis humanitaria se debe a un conflicto armado o a una violencia generalizada, a menudo con un colapso de la autoridad. Las fuerzas armadas rara vez son neutrales: combaten, administran y controlan a las poblaciones.

Si se percibe a los humanitarios como vinculados a una parte, hay tres consecuencias: **pérdida de acceso** a las zonas en manos de la otra parte, **ataques** contra el personal y los beneficiarios, y **desconfianza de las poblaciones**, que ya no se atreven a acudir a la ayuda.

> La percepción cuenta tanto como la realidad. Una ONG estrictamente neutral puede perder el acceso si sus vehículos se ven estacionados en una base militar.

Proteger la distinción en el día a día

Las directrices propias de cada país y las políticas de las organizaciones traducen la distinción en reglas sencillas:

- **Ninguna arma** en los locales y vehículos humanitarios (política «sin armas» expuesta a la entrada).
- **Ningún transporte** de personal humanitario en vehículos militares, salvo excepciones decididas según las reglas (último recurso, evacuación médica).
- **Ningún militar uniformado** en las distribuciones ni en las actividades humanitarias.
- **Reuniones civil-militares** preferentemente en lugares neutrales, no en las bases.
- **Visibilidad distinta**: logotipos, vehículos y vestimenta humanitarios claramente diferentes; los militares no deben usar vehículos blancos ni símbolos humanitarios.
- **Lenguaje**: los humanitarios no son «multiplicadores de fuerza» ni participan en operaciones para «ganar corazones y mentes».

La presencia integrada de las Naciones Unidas

En varios países, la ONU despliega a la vez una **misión** (política o de mantenimiento de la paz) y un **equipo de país** (agencias, fondos y programas). La **política de integración** de las

Naciones Unidas busca una visión estratégica compartida entre ambos, bajo la autoridad de un Representante Especial del Secretario General. A menudo, el Coordinador Humanitario es también Representante Especial Adjunto.

Beneficios: coherencia de los esfuerzos de paz, protección y ayuda. Riesgos: **asociación** de la acción humanitaria con la agenda política o militar de la misión, sobre todo si la misión apoya a una parte en el conflicto.

La política de integración reconoce estos riesgos. Prevé que la integración adopte formas adaptadas al contexto y preserve el **espacio humanitario**: por ejemplo, oficinas humanitarias separadas de la misión, comunicación distinta, medios logísticos sin distintivos de la misión en las zonas sensibles. Las ONG no forman parte de la integración.

Protección de civiles: funciones complementarias

Muchas misiones de mantenimiento de la paz tienen el mandato de **proteger a los civiles**. Para los militares, significa disuadir y responder a las amenazas físicas. Para los humanitarios, la protección abarca también el acceso a los derechos, la documentación y el apoyo a los sobrevivientes.

El diálogo es útil: compartir tendencias (sin datos personales), señalar zonas de riesgo, coordinar patrullas alrededor de los sitios de desplazados. Sin embargo, la información humanitaria no debe servir para fijar objetivos militares, y las patrullas no deben exponer a las personas que hablaron con los humanitarios.

Coexistir no significa callar

Incluso en coexistencia, un mínimo de diálogo es indispensable:

- **Notificación** de los sitios y movimientos humanitarios (semana 7);
- **Incidencia** para el respeto del derecho internacional humanitario: protección de civiles, hospitales y escuelas; acceso sin trabas;
- **Intercambios sobre la seguridad** necesarios para proteger al personal.

Este diálogo lo llevan personas designadas (OCHA, puntos focales CMCoord de las organizaciones), con mensajes preparados, para evitar contactos dispersos que difuminen la imagen de la comunidad humanitaria.

Ejercicio: una invitación delicada

El comandante de una fuerza extranjera, parte en el conflicto, invita a todas las ONG a almorzar en su base para «presentar sus proyectos de rehabilitación de escuelas». Habrá periodistas.

Proponga una respuesta común de las organizaciones humanitarias, en tres puntos.

Elementos de corrección. 1. Declinar la asistencia en la base y en presencia de la prensa, para evitar toda asociación visible. 2. Proponer una reunión técnica de coordinación en un lugar neutral, por medio de OCHA, para hablar de seguridad y evitar duplicaciones. 3. Recordar las directrices del país: los proyectos militares no deben presentarse como humanitarios, y las escuelas no deben convertirse en blancos.

Para recordar

- En un conflicto, la percepción de neutralidad determina el acceso y la seguridad.
- Reglas de distinción: ninguna arma en los locales, ningún transporte militar salvo excepción, reuniones en lugares neutrales, visibilidad distinta.
- La política de integración de la ONU busca la coherencia, pero debe preservar el espacio humanitario.
- Protección de civiles: funciones complementarias, sin que la información humanitaria sirva para fijar objetivos.
- Coexistencia: diálogo mínimo y específico, llevado por personas designadas.

Cuestionario

1. En un conflicto, ser percibido como vinculado a una parte conduce sobre todo a:
   A. Más financiación de los donantes para la respuesta
   B. Pérdida de acceso y riesgo de ataques
   C. Mejor seguridad
   D. Ningún efecto

2. ¿Dónde celebrar preferentemente una reunión civil-militar en zona de conflicto?
   A. En el vehículo del comandante
   B. En la base militar
   C. Durante una distribución
   D. En un lugar neutral, fuera de las bases

3. La política de integración de las Naciones Unidas:
   A. Incluye a todas las ONG presentes en el país
   B. Busca una visión común, preservando el espacio humanitario
   C. Prohíbe todo contacto entre misión y agencias
   D. Suprime la coordinación humanitaria por clústeres

4. La información humanitaria compartida con una fuerza armada nunca debe:
   A. Referirse a la seguridad general de las carreteras
   B. Ser útil para las operaciones de protección de civiles
   C. Ser exacta, verificada y fechada por la organización
   D. Servir para fijar objetivos ni exponer a personas

5. ¿Pueden los militares usar vehículos blancos y símbolos humanitarios?
   A. Sí, siempre
   B. Solo de noche
   C. No
   D. Solo en los desastres

Respuestas del cuestionario : 1. C · 2. C · 3. D · 4. A · 5. B

Semana 6 : Escoltas armadas: la regla, las excepciones y la decisión

Objetivos

- Enunciar la regla general de las directrices del IASC: los convoyes humanitarios no recurren a escoltas armadas.
- Analizar una solicitud de excepción con una grilla estructurada: necesidad crítica, alternativas, seguridad real, percepción, duración.
- Organizar una escolta aceptada como excepción y preparar su fin.

La regla general

Las **directrices no vinculantes del IASC sobre el uso de escoltas armadas para los convoyes humanitarios** (2013, que sustituyen el documento de 2001) establecen una regla clara: **como regla general, los convoyes humanitarios no recurren a escoltas armadas**.

¿Por qué? Una escolta armada:

- asocia visiblemente la ayuda a un actor armado, lo que compromete la neutralidad percibida;
- puede **atraer** los ataques en lugar de disuadirlos;
- crea una **dependencia** difícil de terminar;
- puede debilitar la aceptación construida con paciencia por todas las organizaciones, incluidas las que no usan escoltas.

Existen excepciones, pero son **excepcionales**: un último recurso para responder a una necesidad crítica, cuando ninguna otra medida puede llevar el riesgo a un nivel aceptable.

Una grilla para decidir sobre una excepción

Para decidir, la Academia propone responder por escrito a las preguntas siguientes, en orden (siguen el espíritu de las directrices; lea el texto completo en las lecturas de la semana):

1. **Necesidad**: ¿la actividad es crítica? ¿Cuántas personas, qué riesgo si no se realiza?
2. **Alternativas**: negociación del acceso, cambio de ruta o de horario, perfil bajo, socios locales aceptados, transporte aéreo civil… ¿se han probado o analizado?
3. **Seguridad real**: ¿la escolta reduce realmente el riesgo, o lo aumenta (blanco atraído, intercambio de disparos)?
4. **Proveedor**: ¿quién escoltaría? Una parte en el conflicto plantea más problemas que una policía del Estado anfitrión o una fuerza de paz que no es parte.
5. **Percepción y efectos**: ¿qué efecto sobre la aceptación de la organización y de toda la comunidad humanitaria?

6. **Duración y salida**: ¿por cuánto tiempo, y con qué condición termina la escolta?

Quién decide

Cada organización sigue siendo responsable de sus decisiones de seguridad. En las Naciones Unidas, el uso de escoltas armadas forma parte del sistema de gestión de riesgos de seguridad e implica a la dirección humanitaria del país. Las directrices recomiendan que las decisiones de excepción se tomen al **más alto nivel** en el país, se documenten y, en la medida de lo posible, se **debatan colectivamente** (equipo humanitario de país, foros de ONG), porque la escolta de una organización afecta a todas las demás.

Muchas ONG tienen una política interna que excluye toda escolta armada, salvo decisión de la sede. Otras, como el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, mantienen una política muy estricta basada en la aceptación.

Organizar una escolta aceptada

Si se acepta una escolta como excepción, unas reglas limitan sus efectos:

- **Acuerdo escrito** con el proveedor: función estrictamente defensiva, reglas de enfrentamiento conocidas, cadena de mando clara, ningún transporte de armas ni de soldados en los vehículos humanitarios.
- **Distancia** entre los vehículos de escolta y los vehículos humanitarios, para mantener visible la distinción.
- **Ningún pago** que convierta la ayuda en una fuente de financiación de una parte armada; si los costos son inevitables (por ejemplo combustible o viáticos de una policía del Estado anfitrión), son transparentes y aprobados.
- **Revisión periódica** (por ejemplo mensual) según los criterios, con un plan para volver a convoyes sin escolta.

Un ejemplo numérico

En una carretera hacia un campamento de 40.000 personas, 6 convoyes de 50 fueron atacados en tres meses (12 %). Los ataques son obra de bandidos, no de una parte en el conflicto. La policía del Estado anfitrión ofrece una escolta. Tras una negociación con los líderes comunitarios y un cambio de horario, la tasa baja a 2 ataques de 45 convoyes (4,4 %) el trimestre siguiente, sin escolta.

Lección: la grilla obliga a probar primero las alternativas. Aquí redujeron el riesgo en casi dos tercios; la escolta ya no era un último recurso.

Ejercicio: aplicar la grilla

Un grupo armado no estatal controla la carretera hacia una zona donde se propaga un brote de cólera (12.000 personas expuestas). El ejército nacional, parte en el conflicto, ofrece escoltar sus camiones. El grupo armado ha declarado que atacará «todo convoy militar». Todavía no se ha intentado ningún diálogo con él.

Aplique la grilla y formule su recomendación.

Elementos de corrección. Necesidad: crítica. Alternativas: no probadas (diálogo con el grupo armado, entrega por una organización aceptada, transporte aéreo). Seguridad real: la escolta del ejército aumentaría el riesgo, ya que el grupo anunció que atacaría los convoyes militares. Proveedor: parte en el conflicto, percepción muy negativa. Recomendación: rechazar la escolta, abrir con urgencia un diálogo sobre el acceso y estudiar un puente aéreo civil.

Para recordar

- Regla general: ninguna escolta armada para los convoyes humanitarios.
- Excepción solo como último recurso para una necesidad crítica, cuando ninguna otra medida basta.
- Grilla: necesidad, alternativas, seguridad real, proveedor, percepción, duración y salida.
- Decisión al más alto nivel, documentada y debatida colectivamente.
- Escolta aceptada: acuerdo escrito, distancia, ninguna financiación de una parte armada, revisión periódica.

Cuestionario

1. Según las directrices del IASC, como regla general, los convoyes humanitarios:
   A. Recurren a escoltas privadas
   B. No recurren a escoltas armadas
   C. Van escoltados por el personal de seguridad de los donantes
   D. Recurren a escoltas armadas

2. ¿Qué paso va primero al analizar una excepción?
   A. Elegir al proveedor
   B. Establecer la necesidad crítica
   C. Fijar la distancia entre vehículos
   D. Negociar el precio

3. Una escolta proporcionada por una parte en el conflicto:
   A. Es siempre preferible a una escolta policial
   B. Es exigida por las directrices del IASC de 2013
   C. Plantea más problemas de percepción
   D. Es neutral respecto de los principios humanitarios

4. ¿Por qué debatir colectivamente una decisión de escolta?
   A. Porque es obligatorio para todos los donantes
   B. Para obtener buena cobertura de prensa
   C. Para repartir el costo de la escolta entre organizaciones
   D. Afecta a la aceptación de todos

5. En el ejemplo numérico, la tasa de ataques baja del 12 % a aproximadamente:
   A. 2 %
   B. 10 %
   C. 8 %
   D. 4,4 %

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. A

Semana 7 : Notificar, desconflictuar, compartir: la información entre humanitarios y militares

Objetivos

- Explicar cómo funciona un sistema de notificación humanitaria (desconflicción) y sus límites jurídicos y prácticos.
- Decidir qué información compartir, con quién y en qué forma, sin poner en peligro a las personas.
- Establecer reglas claras de intercambio: clasificación, datos personales, canales.

Qué es la notificación humanitaria

En los conflictos con hostilidades intensas (bombardeos aéreos, artillería), las organizaciones humanitarias informan a las partes en el conflicto de la ubicación de sus **sitios fijos** (oficinas, almacenes, hospitales apoyados) y de sus **movimientos** (itinerarios, horarios). Este mecanismo, llamado **sistema de notificación humanitaria** o **desconflicción**, suele estar gestionado por OCHA.

Objetivo: que las partes puedan tener en cuenta esta información en sus operaciones y **evitar alcanzar** los sitios y a las personas humanitarias.

> La notificación es una medida de reducción de riesgos. No otorga ninguna protección adicional: la protección emana del derecho internacional humanitario, haya habido notificación o no.

Los límites que hay que conocer

- **Ninguna garantía**: una parte puede ignorar la información, recibirla demasiado tarde o transmitirla mal a sus unidades.
- **Ninguna condición**: un sitio no notificado sigue protegido por el derecho (civiles, bienes civiles, unidades sanitarias). Nunca hay que dejar creer que la falta de notificación convierte un sitio en un blanco.
- **Ninguna autorización**: notificar no es pedir permiso. En algunos contextos, las partes convierten la notificación en un régimen de autorización; hay que documentarlo e informar de ello.
- **Riesgo de desvío**: la ubicación de un sitio podría usarse para atacarlo. La decisión de notificar se toma tras un análisis.

Qué información compartir

Una regla sencilla: compartir **lo que protege**, no compartir **lo que expone**.

- **Para compartir** (según el contexto): sitios y movimientos humanitarios para la desconflicción; situación general de las necesidades; estado de carreteras, puentes y aeropuertos; tendencias de seguridad; planes de respuesta a desastres; zonas contaminadas por artefactos explosivos.
- **Para no compartir**: datos personales de los beneficiarios; listas de desplazados; información sobre violaciones recogida de las víctimas; ubicación de personas en riesgo; toda información que pueda servir para fijar objetivos, reclutar o tomar represalias.

El intercambio es **recíproco** en la medida de lo posible: las fuerzas pueden aportar información sobre la seguridad de las carreteras, las zonas peligrosas, los artefactos sin explotar y las operaciones previstas que afectarán a los civiles.

Formas y canales

- **Agregar y anonimizar**: compartir «3.200 hogares desplazados en el distrito norte» en lugar de una lista.
- **Canales designados**: por medio de OCHA o del punto focal CMCoord, no mediante múltiples contactos informales.
- **Reglas escritas** en las directrices del país: qué es público, qué es restringido, qué no se comparte nunca.
- **Protección de datos**: las organizaciones aplican sus políticas (por ejemplo los principios de las Naciones Unidas sobre la protección de datos personales, o el manual del CICR sobre protección de datos en la acción humanitaria).
- **Trazabilidad**: llevar un registro de lo notificado, a quién, cuándo, y de las respuestas recibidas.

Cuando una notificación falla

Si un sitio notificado es alcanzado, la organización:

1. pone a salvo a su personal y a las personas presentes;
2. documenta los hechos (hora, coordenadas, prueba de la notificación);
3. informa a OCHA y a los foros de coordinación;
4. junto con las demás organizaciones, plantea la cuestión a la parte concernida y pide una investigación;
5. reevalúa la utilidad y los riesgos de la notificación en ese contexto.

Una documentación rigurosa de las notificaciones es lo que permite después una incidencia creíble.

Ejercicio: clasificar la información

Una fuerza de paz pide a las organizaciones humanitarias: (a) la lista nominal de las familias desplazadas de un campamento; (b) las coordenadas de sus almacenes; (c) las zonas donde un grupo armado ha reclutado a niños, con los nombres de las familias que lo denunciaron; (d) el estado de las carreteras hacia el sur.

Para cada solicitud, indique si comparte, en qué forma y por qué canal.

Elementos de corrección. (a) No: dar cifras agregadas. (b) Sí, para la desconflicción, por el mecanismo de OCHA. (c) Ni los nombres ni las fuentes; los actores de protección de la infancia pueden compartir una tendencia general, según sus protocolos. (d) Sí, es útil para todos, compartido por el clúster de logística u OCHA.

Para recordar

- La notificación humanitaria reduce los riesgos pero no crea protección: la protección emana del derecho.
- Un sitio no notificado sigue protegido; notificar no es pedir autorización.
- Compartir lo que protege, nunca lo que expone: ningún dato personal ni información sobre las víctimas.
- Agregar, anonimizar, usar los canales designados y dejar constancia de cada notificación.
- Cuando falla: poner a salvo, documentar, informar, plantear la cuestión, reevaluar.

Cuestionario

1. Un sitio humanitario no notificado a las partes:
   A. Debe cerrar hasta que sea notificado
   B. Sigue protegido por el derecho humanitario
   C. Pierde su estatus civil en derecho
   D. Se convierte en un blanco legítimo para las partes

2. La notificación humanitaria es:
   A. Una medida de reducción de riesgos
   B. Una obligación de los donantes
   C. Una solicitud de autorización
   D. Una garantía de seguridad

3. ¿Qué información no debe compartirse con una fuerza armada?
   A. La lista nominal de beneficiarios
   B. Las necesidades agregadas por distrito
   C. El estado de las carreteras
   D. Las coordenadas de los almacenes para la desconflicción

4. ¿Por qué llevar un registro de las notificaciones?
   A. Para los medios y los informes públicos
   B. Para la nómina del personal de los sitios
   C. Para la contabilidad de los costos de la misión
   D. Para documentar y hacer incidencia

5. El mejor canal para compartir información con las fuerzas es:
   A. Las redes sociales de la organización
   B. El canal designado por la coordinación (OCHA)
   C. Los conductores, que se cruzan con las patrullas
   D. Cada miembro del personal por sus contactos personales

Respuestas del cuestionario : 1. D · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B

Semana 8 : Acceso humanitario: negociar con los actores armados sin perder los principios

Objetivos

- Explicar el marco jurídico del acceso humanitario y las obligaciones de las partes en un conflicto.
- Preparar una negociación de acceso: análisis de los interlocutores, intereses, margen de maniobra y líneas rojas.
- Gestionar las exigencias inaceptables (pagos, desvío, listas de beneficiarios) y documentar los impedimentos.

El marco del acceso

El derecho internacional humanitario prevé que las partes en un conflicto armado **permitan y faciliten** el paso rápido y sin trabas de los socorros humanitarios imparciales destinados a los civiles necesitados, sin perjuicio de su derecho de control. El consentimiento a las operaciones de socorro no puede denegarse arbitrariamente.

Los impedimentos al acceso adoptan muchas formas: rechazo de movimientos, trámites administrativos interminables, puestos de control, imposiciones, injerencia en la elección de los beneficiarios, violencia contra el personal. OCHA suele seguir estos impedimentos en un **marco de seguimiento del acceso** que alimenta la incidencia colectiva.

Preparar la negociación

Los métodos de negociación humanitaria de primera línea (por ejemplo el manual de terreno del Centro de Competencias en Negociación Humanitaria, CCHN) proponen una preparación estructurada:

- **Analizar el contexto** y el entorno de la negociación: quién controla qué, cuáles son las tendencias.
- **Cartografiar a los interlocutores**: quién decide, quién influye, quién puede bloquear; sus intereses, valores y limitaciones.
- **Distinguir posiciones e intereses**: «ningún convoy» (posición) puede ocultar el temor de que el convoy transporte armas (interés: seguridad).
- **Definir el margen de maniobra**: qué es negociable (horarios, itinerarios, modalidades de inspección) y qué no lo es.
- **Fijar las líneas rojas** con la dirección, antes de la negociación.

Las líneas rojas

Líneas rojas habituales, fijadas por escrito y compartidas entre organizaciones en la medida de lo posible:

- elección de los beneficiarios en función únicamente de las necesidades (imparcialidad);
- ningún pago ni parte de la ayuda a un actor armado;
- ningún transporte de armas, hombres armados ni material militar;
- ningún intercambio de listas de beneficiarios;
- derecho a supervisar y verificar la distribución.

> Una línea roja cruzada por una organización se convierte rápidamente en la nueva norma exigida a todas las demás. La coherencia colectiva protege a todos.

Exigencias inaceptables: qué hacer

Cuando un actor armado exige una parte de la ayuda, un pago o una lista:

1. **No responder en el momento**: agradecer y decir que la solicitud se transmitirá.
2. **Elevar** la solicitud a la dirección y a la coordinación (OCHA, foro de ONG).
3. **Analizar** el interés real detrás de la exigencia (seguridad, reconocimiento, necesidades de las familias de los combatientes).
4. **Responder colectivamente** explicando los principios y proponiendo lo posible (por ejemplo, incluir a las familias vulnerables según los criterios habituales).
5. **Documentar** el impedimento y, si es necesario, **suspender** la actividad antes que ceder.

Sanciones y antiterrorismo

Algunas leyes nacionales y regímenes de sanciones prohíben proporcionar fondos o recursos a grupos designados. En 2022 el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas adoptó una **exención humanitaria** transversal para sus regímenes de sanciones (resolución 2664), pero las leyes nacionales y las cláusulas de los donantes varían.

En la práctica: conocer las reglas aplicables, hacer validar las modalidades por el servicio jurídico o de cumplimiento, no efectuar nunca un pago no previsto y documentar todos los contactos. El diálogo humanitario en sí no es un apoyo a un grupo; las transferencias de recursos pueden serlo.

Ejercicio: el impuesto del puesto de control

En el puesto de control de Kéri, un comandante local exige el 5 % de los sacos de cada convoy de alimentos «para la seguridad de la carretera». Su convoy transporta 1.200 sacos para 2.400 hogares. La línea roja de su organización es que ninguna parte de la ayuda se entrega a un actor armado.

Calcule lo que representa la exigencia y proponga una conducta a seguir.

Elementos de corrección. El 5 % de 1.200 = 60 sacos por convoy, el equivalente de 120 hogares privados de ayuda en cada viaje. Conducta: no entregar nada en el momento, dar media vuelta si es necesario sin enfrentamiento, elevar la exigencia, analizar el interés (quizá las familias de los combatientes no han recibido nada), responder colectivamente con las demás organizaciones, documentar el impedimento para OCHA y buscar el diálogo con el nivel superior del mando.

Para recordar

- Las partes deben permitir y facilitar el acceso de los socorros imparciales; la denegación arbitraria está prohibida.
- Preparar: contexto, interlocutores, intereses detrás de las posiciones, margen de maniobra, líneas rojas.
- Las líneas rojas se fijan de antemano, por escrito, y se comparten entre organizaciones.
- Exigencia inaceptable: no ceder en el momento, elevar, analizar, responder colectivamente, documentar.
- El diálogo no es un apoyo; las transferencias de recursos pueden serlo (sanciones, antiterrorismo).

Cuestionario

1. Según el derecho internacional humanitario, las partes deben:
   A. Permitir y facilitar los socorros
   B. Distribuir ellas mismas la ayuda a los civiles
   C. Pagar a las ONG por sus servicios
   D. Elegir a los beneficiarios según sus criterios

2. «Ningún convoy» es:
   A. Un interés
   B. Un valor
   C. Una posición
   D. Una línea roja humanitaria

3. Ante una exigencia de pago en un puesto de control, la primera reacción es:
   A. Aceptar si el importe exigido es pequeño
   B. Amenazar al comandante con una denuncia oficial
   C. Pagar discretamente para pasar esta vez
   D. No responder en el momento, elevar la solicitud

4. ¿Por qué compartir las líneas rojas entre organizaciones?
   A. Solo para los donantes, en el informe anual del proyecto
   B. Para reducir los costos
   C. Porque una concesión pronto se exige a todos
   D. Para la prensa

5. El 5 % de 1.200 sacos son:
   A. 50 sacos
   B. 120 sacos
   C. 600 sacos
   D. 60 sacos

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. C

Semana 9 : La función CMCoord: oficiales, puntos focales, enlace y foros

Objetivos

- Describir las funciones de OCHA, de los oficiales CMCoord y de los puntos focales de las organizaciones.
- Organizar el enlace con los actores armados: quién, a qué nivel, con qué mensajes.
- Dirigir un foro de coordinación civil-militar y medir su utilidad.

Quién hace qué

- En las Naciones Unidas, **OCHA** es responsable de la coordinación civil-militar humanitaria. Su sección especializada en Ginebra elabora las directrices, forma y despliega oficiales CMCoord; sus oficinas de país dirigen la coordinación sobre el terreno.
- Los **oficiales CMCoord** de OCHA hacen de enlace entre la comunidad humanitaria y los actores armados: analizan, asesoran a la dirección humanitaria, dirigen los foros y gestionan la notificación humanitaria.
- Los **puntos focales CMCoord** de las agencias y ONG aplican las reglas en su organización y participan en los foros.
- Del lado militar, los oficiales de **enlace** o CIMIC son los interlocutores habituales; en las misiones de paz, también hay oficiales encargados del enlace con los humanitarios.

Organizar el enlace

Un enlace eficaz se prepara:

- **Niveles**: estratégico (dirección humanitaria y mando de la fuerza), operacional (OCHA y estados mayores), táctico (oficinas sobre el terreno y unidades locales). Cada nivel trata las cuestiones que le corresponden.
- **Mensajes clave comunes**, validados por la dirección humanitaria: principios, reglas del país, solicitudes prioritarias.
- **Una sola voz**: un número reducido de interlocutores designados, para evitar mensajes contradictorios.
- **Continuidad**: las rotaciones militares son cortas; se entrega un expediente de traspaso (contactos, acuerdos, reglas) a cada nuevo equipo.

> Cada rotación militar es una ocasión para recordar las reglas. Una fuerza que llega no conoce ni las directrices del país ni la historia de las relaciones.

El foro civil-militar

En muchos países, un **grupo de trabajo o foro civil-militar** reúne regularmente a las organizaciones humanitarias, a veces con representantes militares para una parte de la reunión. Sirve para:

- compartir el análisis de los actores armados y de los riesgos;
- preparar posiciones comunes (escoltas, uso de medios militares, proyectos de ayuda militar);
- seguir los incidentes relacionados con la interacción civil-militar;
- actualizar las directrices propias del país.

Una buena práctica: una parte **solo entre humanitarios**, para hablar libremente, y luego una parte con los actores armados si es necesario.

Medir la utilidad de la coordinación

Algunos indicadores sencillos permiten seguir la calidad de la CMCoord:

- proporción de movimientos notificados que recibieron un acuse de recibo;
- plazo medio de tramitación de las solicitudes de apoyo militar;
- número de incidentes debidos a la confusión entre humanitarios y militares;
- proporción de rotaciones militares que recibieron una sesión informativa sobre las directrices del país;
- número de impedimentos al acceso resueltos mediante el diálogo.

Ejemplo. De 240 movimientos notificados en un mes, 180 recibieron un acuse de recibo: 75 %. Si la meta es el 90 %, se necesitan 216 acuses, es decir 36 más: hay que reforzar el enlace con los estados mayores.

Formación y preparación

La preparación mejora la coordinación cuando llega la crisis: ejercicios conjuntos de simulación de desastres, formación de los militares en los principios humanitarios, planes de contingencia que precisan el papel de las fuerzas armadas nacionales.

Los humanitarios participan en estos ejercicios **como humanitarios**, sin desempeñar un papel militar, y con prudencia en contexto de conflicto: participar en un ejercicio de una parte en el conflicto puede percibirse como una asociación.

Para los profesionales, OCHA ofrece módulos en línea gratuitos y un curso UN-CMCoord de varios días, previa candidatura: es la vía oficial para convertirse en punto focal u oficial CMCoord.

Ejercicio: preparar el traspaso

Una nueva brigada extranjera releva a la anterior en su zona dentro de dos semanas. Usted es el punto focal CMCoord de su ONG y prepara, con OCHA, la primera reunión de contacto.

Enumere los cinco mensajes clave que hay que transmitir y los tres documentos que hay que entregar.

Elementos de corrección. Mensajes: principios humanitarios y distinción; reglas de las directrices del país (ninguna arma en los locales, ningún transporte compartido); funcionamiento de la notificación humanitaria; solicitud de compartir la información sobre artefactos explosivos y operaciones que afectan a los civiles; interlocutores designados. Documentos: directrices del país, procedimiento de notificación, lista de contactos designados.

Para recordar

- OCHA coordina la CMCoord; los oficiales CMCoord hacen el enlace; los puntos focales aplican las reglas en su organización.
- Enlace en tres niveles, mensajes comunes validados, una sola voz, continuidad en cada rotación.
- Foro civil-militar: una parte solo entre humanitarios, y luego una parte con los actores armados si es necesario.
- Seguir algunos indicadores: acuses de recibo, plazos, incidentes de confusión, sesiones informativas, impedimentos resueltos.
- Preparación y ejercicios conjuntos, con prudencia en conflicto; formación oficial por medio de OCHA.

Cuestionario

1. En las Naciones Unidas, la CMCoord humanitaria la coordina:
   A. El PNUD
   B. UNICEF
   C. OCHA
   D. El Departamento de Operaciones de Paz

2. ¿Por qué las rotaciones militares exigen un traspaso?
   A. Para cambiar las directrices en cada llegada
   B. Para preparar la nómina de las nuevas unidades
   C. Para reducir los efectivos de la fuerza presente
   D. Son cortas y la fuerza no conoce las reglas

3. Una buena práctica de un foro civil-militar:
   A. Suprimir las actas
   B. Dejar que el ejército presida todas las reuniones del foro
   C. Reunirse siempre en una base
   D. Prever una parte solo entre humanitarios

4. 180 acuses de recibo de 240 movimientos notificados son:
   A. 80 %
   B. 70 %
   C. 60 %
   D. 75 %

5. La vía oficial para convertirse en oficial CMCoord pasa por:
   A. Este Mini MBA, reconocido como equivalente
   B. Una escuela militar y una formación CIMIC
   C. Un título de ingeniería en logística
   D. Los módulos y el curso oficiales de OCHA

Respuestas del cuestionario : 1. A · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semana 10 : Proteger a las personas: campamentos, violencia sexual, niños y ayuda prestada por los ejércitos

Objetivos

- Defender el carácter civil y humanitario de los campamentos y sitios de desplazados.
- Integrar la protección, el género, la prevención de la explotación y el abuso sexuales (PEAS) y la protección de la infancia en el diálogo con los actores armados.
- Analizar los proyectos de ayuda realizados por fuerzas armadas y limitar sus efectos negativos.

El carácter civil y humanitario de los campamentos

Los campamentos y sitios de desplazados o de refugiados deben conservar un **carácter civil y humanitario**: ninguna arma, ningún reclutamiento, ninguna presencia militar en el interior, separación de los combatientes. La responsabilidad principal recae en el Estado anfitrión; el ACNUR y los actores de coordinación de campamentos lo apoyan.

Las fuerzas de seguridad pueden garantizar la **seguridad alrededor** de los sitios (patrullas exteriores, respuesta a los ataques), según modalidades acordadas con los humanitarios y los comités de residentes. Su presencia en el interior se limita a situaciones precisas y acordadas.

Violencia sexual, género y PEAS

Mujeres, niñas, hombres y niños no corren los mismos riesgos. El diálogo con los actores armados puede abordar:

- los riesgos ligados a los desplazamientos (recogida de leña y agua, puestos de control) y las medidas para reducirlos;
- el respeto, por parte de las fuerzas, de la prohibición de la **explotación y el abuso sexuales**: las misiones de paz aplican una política de tolerancia cero, con mecanismos de denuncia;
- la derivación de los sobrevivientes de violencia a servicios seguros y confidenciales, **sin transmitir nunca** su identidad a las fuerzas sin su consentimiento informado.

Los casos individuales de violencia sexual los gestionan actores especializados, según sus protocolos, no en las reuniones civil-militares.

Los niños y los conflictos armados

El diálogo humanitario puede apoyar la protección de la infancia: prevención del reclutamiento, liberación y reintegración de los niños asociados a fuerzas y grupos armados, protección de las escuelas. El Consejo de Seguridad ha establecido un mecanismo de supervisión y presentación de informes sobre seis violaciones graves contra los niños (asesinato y mutilación,

reclutamiento y utilización, violencia sexual, secuestro, ataques contra escuelas y hospitales, denegación del acceso humanitario).

La **Declaración sobre Escuelas Seguras** (2015), respaldada por muchos Estados, alienta a no utilizar las escuelas con fines militares. Los humanitarios pueden recordar estos compromisos a las fuerzas.

Cuando el ejército presta ayuda

Las fuerzas armadas realizan a veces proyectos de ayuda: atención médica gratuita, distribución de bienes, rehabilitación de escuelas, proyectos de efecto rápido de las misiones de paz. Su objetivo suele ser ganarse el apoyo de la población o facilitar la misión.

Riesgos para la acción humanitaria: **confusión** entre la ayuda humanitaria y las operaciones militares; **ataques** contra los lugares donde el ejército ha construido; proyectos **no sostenibles** o no coordinados con los clústeres; ayuda guiada por prioridades militares y no por las necesidades.

Lo que los humanitarios pueden pedir: que estos proyectos **no se presenten como humanitarios**, que se coordinen con los clústeres para evitar duplicaciones y contradicciones, que respeten las normas técnicas y que no se refieran a lugares donde ya trabajan los humanitarios, cuando eso crea un riesgo.

Empresas de seguridad privada y guardias

Las organizaciones humanitarias emplean a veces guardias no armados para sus locales. Recurrir a **guardias armados** o a empresas de seguridad privada armadas es una medida de disuasión excepcional, sujeta a un análisis similar al de las escoltas: último recurso, efecto sobre la aceptación, control de las reglas de uso de la fuerza.

El **Código de Conducta Internacional para Proveedores de Servicios de Seguridad Privada** y el **Documento de Montreux** ofrecen referencias útiles para elegir y supervisar a un proveedor.

Ejercicio: la patrulla en el campamento

Tras varios robos y dos agresiones nocturnas en un sitio de 15.000 desplazados, el ejército nacional propone instalar un puesto armado en el centro del sitio. Los comités de mujeres piden sobre todo iluminación y patrullas alrededor de las letrinas.

Proponga una respuesta que proteja a los residentes y el carácter civil del sitio.

Elementos de corrección. Rechazar un puesto armado en el interior; proponer patrullas policiales en el exterior y en las entradas, en horarios acordados; instalar iluminación y letrinas separadas con cierre; reforzar la seguridad comunitaria no armada con los comités, incluidas las mujeres; establecer un canal de denuncia confidencial; seguir los incidentes con el clúster de coordinación de campamentos y los actores de protección.

Para recordar

- Campamentos: carácter civil y humanitario, ninguna arma ni presencia militar en el interior, seguridad garantizada alrededor.
- Protección y género: abordar los riesgos y la PEAS, no transmitir nunca la identidad de los sobrevivientes sin consentimiento.
- Niños: seis violaciones graves supervisadas por el Consejo de Seguridad; no utilizar las escuelas con fines militares.
- Ayuda militar: no presentarla como humanitaria, coordinarla con los clústeres, evitar los efectos de blanco.
- Guardias armados y empresas privadas: medida excepcional, analizada como una escolta.

Cuestionario

1. En un campamento de desplazados, las fuerzas de seguridad deben actuar preferentemente:
   A. Alrededor del sitio, según un acuerdo escrito
   B. Dentro del sitio, de forma permanente
   C. En el registro de los residentes
   D. En las distribuciones, para mantener el orden

2. La identidad de una sobreviviente de violencia sexual puede transmitirse a las fuerzas:
   A. Nunca sin su consentimiento
   B. Siempre, para acelerar la investigación
   C. Si el ejército la pide oficialmente
   D. Si la ONG considera grave el caso

3. ¿Cuántas violaciones graves contra los niños supervisa el mecanismo del Consejo de Seguridad?
   A. Cuatro
   B. Diez
   C. Tres
   D. Seis

4. Un proyecto de ayuda realizado por un ejército debe:
   A. Presentarse como ayuda humanitaria
   B. Coordinarse, sin llamarse humanitario
   C. Usar vehículos blancos para tranquilizar
   D. Sustituir a los clústeres en las zonas de primera línea

5. El Documento de Montreux se refiere a:
   A. La protección de datos
   B. Las empresas militares y de seguridad privadas
   C. Las escoltas de la ONU
   D. Los desastres en tiempo de paz y los medios militares extranjeros

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B

Semana 11 : Analizar un contexto y redactar directrices civil-militares para un país

Objetivos

- Realizar un análisis de contexto CMCoord: actores armados, percepción, dinámicas, escenarios.
- Redactar el plan y las reglas principales de unas directrices propias del país.
- Anticipar los cambios de contexto: desastre en zona de conflicto, retirada de una misión, epidemia.

El análisis de contexto CMCoord

Antes de cualquier estrategia, un análisis responde a cinco preguntas:

1. ¿**Qué actores armados** están presentes, con qué estatus, qué papel en el conflicto, qué capacidades?
2. ¿**Cómo los perciben** la población, las autoridades y los demás actores armados?
3. ¿**Qué interacciones** existen ya entre ellos y los humanitarios, y qué incidentes han provocado?
4. ¿**Qué dinámicas** están en marcha: ofensivas, elecciones, estaciones, retirada de fuerzas?
5. ¿**Qué escenarios** en los próximos 3 a 6 meses, y qué consecuencias para la relación civil-militar?

Fuentes: informes de OCHA, análisis de seguridad, encuestas de percepción, intercambios con las comunidades y entrevistas con los actores armados.

El plan tipo de unas directrices propias del país

Unas directrices útiles son breves y precisas. Un plan habitual:

1. Objeto, ámbito de aplicación y textos de referencia.
2. Análisis resumido del contexto y de los actores armados.
3. Principios y posición en el espectro para cada categoría de actores.
4. Reglas operativas: uso de medios militares, escoltas armadas, transporte, locales y armas, visibilidad, reuniones.
5. Intercambio de información y notificación humanitaria.
6. Funciones y responsabilidades: dirección humanitaria, OCHA, puntos focales.
7. Procedimiento de excepción y de revisión.

El proyecto se debate en el foro civil-militar, lo adopta el equipo humanitario de país, se traduce a los idiomas útiles, se comparte con los actores armados y se revisa al menos una vez al año o con cada cambio importante.

Redactar reglas claras

Una regla útil dice **quién** hace **qué**, **cuándo** y **cómo se deciden las excepciones**.

- Débil: «Los humanitarios evitan los vehículos militares en la medida de lo posible».
- Clara: «El personal humanitario no se desplaza en vehículos militares. Excepción: evacuación médica o de seguridad sin alternativa civil, decidida por el jefe de oficina y comunicada a OCHA en 24 horas».

Las reglas se prueban en situaciones reales: si dos personas aplican la regla al mismo caso y llegan a decisiones distintas, hay que reescribirla.

Cuando el contexto cambia

- **Desastre en zona de conflicto**: el ejército del Estado afectado, parte en el conflicto, ofrece sus medios. Analizar caso por caso: zona concernida, percepción, alternativas; preferir el apoyo a las infraestructuras y la asistencia indirecta, lejos de las líneas de frente.
- **Retirada de una misión de paz**: disminuyen las capacidades de seguridad, logística (pistas, aeropuertos) y protección. Planificar con antelación que los actores civiles asuman las funciones críticas, y analizar los riesgos para los civiles.
- **Epidemia**: los ejércitos suelen apoyar la logística, los hospitales de campaña o los controles. Los principios siguen siendo los mismos: necesidad, alternativas, distinción, y atención a las medidas coercitivas que alejan a los enfermos de la atención.

Escenarios e indicadores de alerta

Para cada escenario, definir **indicadores de alerta** y las decisiones que se tomarán:

- «La fuerza de paz pasa a ser parte en las hostilidades» → revisar la posición en el espectro, suspender el uso de sus medios logísticos en las zonas concernidas.
- «El número de movimientos bloqueados supera el 20 % durante dos semanas» → incidencia al más alto nivel, revisión de los procedimientos de notificación.
- «Combatientes entran en los sitios de desplazados» → alertar al Coordinador Humanitario, diálogo con los mandos.

Ejercicio: reescribir tres reglas

Reescriba de forma clara y verificable:

1. «Conviene evitar las escoltas armadas».
2. «Se recomienda no compartir demasiada información con los militares».
3. «Las reuniones con los militares se celebran en lugares adecuados».

Elementos de corrección. 1. «Los convoyes humanitarios no recurren a escoltas armadas. Toda excepción la decide el Coordinador Humanitario, previo dictamen del foro civil-militar, según la grilla del anexo 2, por 30 días renovables». 2. «Ningún dato personal de beneficiarios se comparte con un actor armado. La información de desconflicción pasa únicamente por OCHA». 3. «Las reuniones civil-militares se celebran en los locales de OCHA o de las agencias, nunca en una base militar, salvo decisión del jefe de oficina de OCHA».

Para recordar

- Análisis CMCoord: actores, percepciones, interacciones, dinámicas, escenarios.
- Directrices del país: plan breve, reglas operativas precisas, funciones, excepciones y revisión.
- Una regla clara dice quién hace qué, cuándo y cómo se decide una excepción.
- Desastre en conflicto, retirada de misión, epidemia: mismos principios, análisis caso por caso.
- Los indicadores de alerta activan decisiones previstas de antemano.

Cuestionario

1. ¿Qué pregunta va primero en un análisis de contexto CMCoord?
   A. ¿Qué escenarios para los próximos seis meses?
   B. ¿Quién financia la fuerza presente en la zona?
   C. ¿Cuál es el presupuesto de seguridad del año?
   D. ¿Qué actores armados, con qué estatus y papel?

2. Una regla bien redactada precisa:
   A. Solo el objetivo general del texto
   B. El costo de cada reunión de coordinación
   C. Los nombres y grados de los militares presentes
   D. Quién decide qué, cuándo, y las excepciones

3. ¿Quién adopta las directrices propias de un país?
   A. Cada ONG
   B. El principal donante del plan de respuesta humanitaria
   C. El comandante de la fuerza
   D. El equipo humanitario de país

4. Cuando una misión de paz se retira, lo esencial es:
   A. Pedir a la misión que se quede más tiempo
   B. Esperar el fin oficial de la retirada
   C. Suspender la ayuda en las provincias concernidas
   D. Planificar pronto el relevo por los civiles

5. Una prueba sencilla de la claridad de una regla:
   A. Su longitud
   B. Su aprobación por el ejército
   C. Su traducción al inglés
   D. Dos personas la aplican al mismo caso y llegan a la misma decisión

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semana 12 : Liderar ante los dilemas: decisiones difíciles y un plan CMCoord completo

Objetivos

- Razonar los dilemas civil-militares con un método explícito y documentado.
- Ejercer un liderazgo CMCoord: convencer a la dirección, a los pares y a los actores armados.
- Presentar un plan CMCoord completo para un contexto dado, listo para defenderse ante un equipo humanitario de país.

Por qué los dilemas son inevitables

La CMCoord enfrenta a menudo dos bienes: salvar vidas **ahora** gracias a un medio militar, o proteger **el acceso y la seguridad de mañana** manteniendo la distancia. Ningún texto resuelve todos los casos. Las directrices dan criterios; la decisión sigue siendo un juicio.

Ejemplos de dilemas: aceptar un helicóptero de una parte en el conflicto para evacuar heridos; compartir la ubicación de un hospital que una parte podría atacar; usar una pista controlada por una fuerza extranjera; continuar una distribución bajo la amenaza de un grupo que exige una parte.

Un método de decisión

1. **Aclarar la necesidad**: quién, cuántos, qué urgencia, qué consecuencias si no se hace nada.
2. **Enumerar las opciones**, incluidas las opciones civiles y la opción «no hacer nada».
3. **Evaluar cada opción** según los criterios: último recurso, efectos sobre los principios y la percepción, seguridad real, efectos sobre las demás organizaciones, duración y salida.
4. **Consultar**: OCHA, foro civil-militar, dirección y, cuando sea posible, las comunidades.
5. **Decidir al nivel adecuado**, por escrito, con condiciones y una fecha de revisión.
6. **Explicar** la decisión a los socios y a las comunidades.
7. **Sacar lecciones** después.

El liderazgo CMCoord

Un responsable CMCoord eficaz:

- **conoce** los textos y el contexto mejor que sus interlocutores;
- **crea confianza** con los humanitarios (que a veces temen cualquier interacción) y con los militares (que no siempre comprenden los rechazos);
- **propone** en lugar de solo rechazar: «ninguna escolta, pero esto es lo que pedimos para la seguridad de la carretera»;

- **mantiene la línea colectiva** cuando una organización se ve tentada a actuar sola;
- **documenta** para que la memoria sobreviva a las rotaciones, militares y humanitarias.

El plan CMCoord completo

El trabajo final de este programa es un plan CMCoord para un contexto real o realista, de 8 a 10 páginas:

1. Análisis de contexto y cartografía de los actores armados.
2. Posición en el espectro para cada actor, justificada.
3. Reglas operativas principales (medios militares, escoltas, distinción, reuniones).
4. Intercambio de información y notificación humanitaria.
5. Acceso: impedimentos, líneas rojas, estrategia de negociación.
6. Protección: campamentos, género, PEAS, niños.
7. Organización: funciones, foros, enlace, traspasos.
8. Escenarios, indicadores de alerta y decisiones previstas.
9. Indicadores de seguimiento de la coordinación.

Después de este programa

Este Mini MBA es una formación independiente de la Academia Humanitaria. Para ir más lejos:

- siga los **módulos en línea gratuitos de OCHA** sobre coordinación civil-militar;
- postule al **curso UN-CMCoord** organizado por OCHA y sus socios;
- participe en los foros civil-militares de su país y en los ejercicios regionales;
- lea regularmente las directrices propias de cada país publicadas en ReliefWeb.

El diploma de este programa acredita que usted aprobó los exámenes de la Academia; no es una certificación de las Naciones Unidas.

Ejercicio: el dilema de la evacuación

Tras un bombardeo, 9 heridos graves se encuentran en un centro de salud apoyado por su ONG. El hospital más cercano está a 6 horas por carretera. El ejército nacional, parte en el conflicto, ofrece un helicóptero en menos de una hora. Ningún medio aéreo civil está disponible antes de 48 horas. El grupo armado que controla la zona vecina ya ha acusado a su ONG de «trabajar para el ejército».

Aplique el método de decisión y formule su recomendación.

Elementos de corrección. Necesidad crítica inmediata; alternativa civil no comparable en plazo (48 h, o 6 h de carretera peligrosa para heridos graves). La evacuación médica en un medio militar puede ser un último recurso. Condiciones: el transporte solo concierne a los heridos y al personal médico estrictamente necesario, sin logotipo ni presencia visible de la ONG en la operación si es posible; la decisión se toma al más alto nivel en el país, se documenta y se comunica a OCHA; se prepara un mensaje para explicar al grupo armado y a las comunidades que la evacuación responde a criterios médicos y que la ONG atiende a todos los heridos, sea cual sea su bando. Revisión: no convertirlo en práctica, buscar un acuerdo para futuras evacuaciones civiles.

Para recordar

- Los dilemas enfrentan a menudo las vidas salvadas hoy con el acceso de mañana; los textos dan criterios, no todas las respuestas.
- Método: necesidad, opciones, criterios, consulta, decisión escrita al nivel adecuado, explicación, lecciones.
- Liderazgo: conocer, crear confianza en ambos lados, proponer, mantener la línea colectiva, documentar.
- El plan CMCoord completo abarca análisis, posiciones, reglas, información, acceso, protección, organización, escenarios y seguimiento.
- Para la formación oficial: módulos gratuitos de OCHA y luego el curso UN-CMCoord.

Cuestionario

1. En el método de decisión, ¿qué debe figurar siempre entre las opciones?
   A. Las opciones civiles y «no hacer nada»
   B. Solo la opción militar, la más rápida
   C. La opción más barata para la organización
   D. La opción propuesta por el principal donante

2. Un responsable CMCoord eficaz, ante una solicitud militar inaceptable:
   A. Rechaza sin explicación
   B. Deja que cada ONG decida sola
   C. Acepta para mantener buenas relaciones
   D. Rechaza y propone una alternativa útil

3. ¿Por qué documentar las decisiones y los acuerdos?
   A. No es útil una vez tomada la decisión
   B. Para que la memoria sobreviva a las rotaciones
   C. Solo para el donante
   D. Para la prensa

4. En el dilema de la evacuación, el helicóptero militar puede ser un último recurso porque:
   A. El ejército insiste y amenaza con irse
   B. El grupo armado vecino lo aceptó por escrito
   C. Necesidad crítica, ninguna opción civil a tiempo
   D. Es gratuito y está disponible de inmediato

5. El diploma de este Mini MBA:
   A. Acredita el éxito en los exámenes de la Academia
   B. Sustituye el curso UN-CMCoord
   C. Es una certificación de las Naciones Unidas
   D. Otorga un grado militar

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B