ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 12 : Liderar ante los dilemas: decisiones difíciles y un plan CMCoord 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/semaine-12/

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

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