ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitario: dirigir una organización humanitaria

Material del curso · Semana 11 : Negociación estratégica, incidencia y coordinación

Programa de dirección de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas): liderazgo, estrategia, ciclo de proyecto, MEAL, finanzas y presupuestos de donantes, cumplimiento y fraude, movilización de recursos, cadena de suministro, RR. HH. y salvaguarda, riesgos y seguridad, negociación e incidencia, cambio y gobernanza. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales exigentes con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-humanitaire/semaine-11/

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

Semana 11 : Negociación estratégica, incidencia y coordinación

Objetivos

- Preparar y conducir negociaciones de alto riesgo (acceso, donantes, autoridades, socios) con las herramientas de la negociación basada en principios y del CCHN.
- Diseñar una estrategia de incidencia basada en pruebas: objetivo, destinatarios, aliados, mensajes, canales y gestión de riesgos.
- Ejercer influencia en la arquitectura humanitaria: clústeres, ciclo de programación, foros de ONG y coordinación con los actores de desarrollo y paz.

La negociación basada en principios aplicada a los directivos humanitarios

El método de **Fisher y Ury** (Getting to Yes, 1981) se basa en cuatro principios: separar a las personas del problema, centrarse en los **intereses** y no en las posiciones, inventar **opciones** de beneficio mutuo, utilizar **criterios objetivos**. Añade un concepto central: el **MAAN** (mejor alternativa a un acuerdo negociado, BATNA en inglés). Nunca se acepta un acuerdo peor que el propio MAAN, y se intenta mejorarlo antes de negociar.

La **zona de posible acuerdo** (ZOPA) es el espacio entre los límites de las dos partes. Ejemplo: un donante propone cubrir un 5 % de costos indirectos; la ONG no puede bajar del 9 % sin déficit; el donante puede en realidad llegar hasta el 10 % con justificación. La ZOPA va del 9 al 10 %; una argumentación basada en criterios objetivos (tasas aplicadas por donantes comparables, costos reales auditados) permite alcanzar la parte alta de la zona.

Los directivos humanitarios negocian con interlocutores muy distintos: donantes (presupuestos, condiciones, flexibilidad), autoridades (registro, autorizaciones, exenciones, acceso), grupos armados (acceso, seguridad del personal y de los beneficiarios), socios (reparto de funciones y costos), sindicatos y personal. En todos los casos, los **principios humanitarios** fijan líneas rojas que la negociación no puede cruzar: selección de los beneficiarios según las necesidades, control de la ayuda por la organización, ninguna participación en las hostilidades.

Negociaciones de acceso: el método del CCHN

El Centro de Competencias en Negociación Humanitaria (CCHN) propone un marco con tres funciones y tres etapas. Las **funciones**: el negociador de primera línea, el mandante que fija el mandato y las líneas rojas, y el equipo de apoyo. Las **etapas**: analizar el entorno (islote de acuerdo, iceberg de posiciones, razonamientos y motivaciones, red de influencia), planificar (objetivos, límites, escenarios), y luego negociar y dar seguimiento al acuerdo.

A nivel directivo, lo que está en juego es la **coherencia**: varios equipos de la organización, y varias organizaciones, negocian a menudo con los mismos actores. Las concesiones por

separado (aceptar un impuesto sobre los convoyes, una lista impuesta) debilitan a todos. De ahí el interés de los **principios comunes de intervención** y de posiciones coordinadas en el grupo de trabajo sobre acceso o en el equipo humanitario de país.

Las directrices de OCHA y la práctica del sector recomiendan documentar cada negociación (quién, cuándo, qué, compromisos), distinguir claramente el diálogo necesario con los grupos armados para el acceso de cualquier forma de apoyo, e informar a los donantes de la política de la organización en la materia.

> Error de directivo: enviar solo a un negociador sin mandato claro y luego desautorizar el acuerdo obtenido. Esto destruye por mucho tiempo la credibilidad del negociador y de la organización ante el interlocutor.

Diseñar una estrategia de incidencia

La incidencia busca cambiar **políticas**, **prácticas** o **decisiones de financiación** en beneficio de las personas afectadas. Una estrategia de incidencia comprende:

1. **Un problema y una prueba**: datos de terreno, testimonios recogidos con consentimiento, análisis jurídico.
2. **Un objetivo preciso**: «que el Ministerio del Interior suprima la obligación de autorización previa para cada desplazamiento de distribución en las provincias X e Y en un plazo de seis meses», en lugar de «mejorar el acceso humanitario».
3. **Destinatarios**: responsables de decisiones (quién puede cambiar la situación) e influyentes (quién puede convencerlos), identificados mediante un análisis de poder.
4. **Aliados**: otras ONG, agencias, organizaciones locales, redes de mujeres, medios de comunicación.
5. **Mensajes** adaptados a cada destinatario, con una petición clara.
6. **Canales y táctica**: diplomacia discreta, documentos de posición, reuniones informativas bilaterales, declaraciones públicas, campañas. En general se empieza por los canales discretos.
7. **Un análisis de riesgos**: seguridad del personal y de las fuentes, acceso, registro, relaciones con los donantes.
8. **Indicadores** de avance: cambios de discurso, compromisos obtenidos, aplicación real.

El dilema entre **denuncia pública** y **presencia operativa** es clásico. Médicos Sin Fronteras ha reivindicado históricamente el testimonio público; el CICR privilegia el diálogo confidencial con las partes. Cada organización debe decidir según su mandato y sus principios, pero siempre evaluando el efecto sobre las personas afectadas y sobre el personal expuesto.

La arquitectura de coordinación y cómo pesar en ella

Desde la reforma humanitaria de 2005, el **enfoque de clústeres** organiza la coordinación por sectores (salud, nutrición, agua y saneamiento, protección, alojamiento, seguridad alimentaria, logística, educación, coordinación y gestión de campamentos, telecomunicaciones de

emergencia, recuperación temprana), bajo la dirección del **equipo humanitario de país** presidido por el coordinador humanitario. El **ciclo de programación humanitaria** (panorama de necesidades humanitarias, plan de respuesta, movilización de recursos, seguimiento, evaluación) estructura el año.

Para un directivo de ONG, la coordinación es una **inversión estratégica**: da acceso a la información, a la definición de prioridades, a los fondos comunes (cuyas asignaciones se basan en el análisis de los clústeres) y a la influencia. Las ONG nacionales siguen infrarrepresentadas en las instancias de decisión; los foros de ONG y el Grand Bargain fomentan su participación y la codirección de los clústeres.

El **nexo humanitario-desarrollo-paz**, promovido por la recomendación del CAD de la OCDE de 2019, pide articular mejor la respuesta de emergencia, la reducción de los riesgos y necesidades a largo plazo y la prevención de conflictos, sin comprometer los principios humanitarios. Esto implica otros interlocutores (ministerios sectoriales, bancos de desarrollo, actores de paz) y otros horizontes temporales.

Influencia, comunicación y diplomacia de organización

La influencia de un directivo se basa en su **credibilidad** (datos fiables, presencia sobre el terreno, coherencia), en sus **relaciones** (red construida antes de necesitarla) y en su capacidad para **formular soluciones** y no solo problemas. Los seis principios de la influencia descritos por Cialdini (reciprocidad, compromiso y coherencia, prueba social, autoridad, simpatía, escasez) ayudan a entender por qué ciertos argumentos funcionan, pero su uso debe seguir siendo ético.

Un **documento de posición** eficaz cabe en dos páginas: el problema en tres frases con una cifra contundente, sus consecuencias humanas, las causas y tres recomendaciones precisas dirigidas a actores concretos. Un **briefing** a un diplomático o a un donante dura cinco minutos: situación, lo que está en juego, petición precisa, lo que usted aporta.

La comunicación pública de los directivos obedece a reglas: verificar cada cifra, proteger la identidad de las personas, no poner nunca en peligro al personal que permanece sobre el terreno, coordinar con las demás organizaciones cuando el mensaje es colectivo, y preparar las preguntas difíciles (focalización, fraude, seguridad) antes de cualquier entrevista.

Ejercicio: negociación con un donante y plan de incidencia

Parte 1 – Negociación. Un donante propone una financiación de 1,5 M USD para 12 meses, con un 5 % de costos indirectos, ningún presupuesto para la seguridad de los socios locales y la exigencia de verificar nominalmente a los beneficiarios en listas de sanciones. Su MAAN: una financiación de un fondo común de 600 000 USD con un 7 % de costos indirectos, probabilidad elevada. Su tasa real de costos indirectos es del 11 %. Prepare la negociación: intereses de ambas partes, ZOPA probable sobre los costos indirectos, criterios objetivos, opciones creativas, líneas rojas y lo que le haría rechazar.

Parte 2 – Incidencia. Las autoridades de una provincia exigen una autorización previa para cada distribución, con un plazo medio de 19 días; el 31 % de las distribuciones del trimestre se retrasaron más de dos semanas. Construya una estrategia de incidencia de una página siguiendo los ocho elementos vistos esta semana.

Elementos de solución. Parte 1: la verificación de los beneficiarios en listas es una línea roja (imparcialidad): proponer en su lugar la verificación de socios y proveedores, conforme a la práctica del sector. Sobre los costos indirectos, apoyarse en las tasas de donantes comparables y en la tasa real auditada; proponer que ciertos costos (seguridad, apoyo de terreno) se reconozcan como costos directos compartidos, lo que puede satisfacer el interés del donante en mostrar una tasa indirecta baja. Rechazar si el acuerdo sigue siendo peor que el MAAN una vez tenido en cuenta el déficit de costos. Parte 2: objetivo cuantificado (autorización anual por programa o plazo máximo de 72 horas), destinatarios (gobernador, ministerio, coordinador humanitario), aliados (foro de ONG, clúster, donantes), prueba (datos de retraso y consecuencias humanas), primero los canales discretos.

Para recordar

- Intereses en lugar de posiciones, opciones, criterios objetivos; nunca aceptar menos que el propio MAAN.
- ZOPA: espacio entre los límites de las dos partes; los criterios objetivos permiten alcanzar su parte alta.
- Acceso: funciones claras (negociador, mandante, apoyo), líneas rojas, posiciones coordinadas entre organizaciones.
- Incidencia: prueba, objetivo preciso, destinatarios, aliados, mensajes, canales, riesgos, indicadores.
- La coordinación es una inversión estratégica: información, prioridades, fondos comunes, influencia.

Cuestionario

1. Una ONG puede aceptar como mínimo un 8 % de costos indirectos; el donante puede llegar como máximo al 7 %. ¿Cuál es la situación?
   A. La ZOPA va del 7 al 8 %
   B. No hay ZOPA sobre este único criterio: hay que ampliar la negociación (costos directos compartidos, duración, otras partidas) o recurrir al MAAN
   C. La ONG debe aceptar el 7 %
   D. El donante debe aceptar el 8 %

2. ¿Cuál es un objetivo de incidencia bien formulado?
   A. Mejorar el acceso humanitario
   B. Sensibilizar a las autoridades sobre la importancia de la ayuda
   C. Obtener de la gobernación de la provincia X un plazo máximo de 72 horas para las autorizaciones de distribución antes de marzo
   D. Denunciar los obstáculos administrativos

3. Varias ONG aceptan por separado pagar una «contribución» en los puestos de control de un grupo armado. El principal problema es:
   A. El costo para cada ONG
   B. Estas concesiones por separado financian a una parte en el conflicto, violan los principios y debilitan la posición de todas las organizaciones; hace falta una posición común
   C. La falta de recibos
   D. La lentitud de los convoyes

4. El ciclo de programación humanitaria empieza por:
   A. El plan de respuesta
   B. El panorama de necesidades humanitarias
   C. La evaluación final
   D. El llamamiento de fondos

5. La recomendación del CAD de la OCDE de 2019 sobre el nexo busca:
   A. Fusionar los presupuestos humanitarios y militares
   B. Articular mejor la acción humanitaria, el desarrollo y la paz, sin comprometer los principios humanitarios
   C. Sustituir la ayuda humanitaria por préstamos
   D. Suprimir los clústeres

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