ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Seguridad y gestión de riesgos: proteger a los equipos y mantener el acceso

Material del curso · Semana 5 : Construir la aceptación y negociar el acceso

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para gestionar la seguridad y los riesgos de una organización humanitaria: deber de cuidado, análisis del contexto, evaluación de riesgos, planes y procedimientos, aceptación y negociación del acceso, incidentes, gestión de crisis y secuestro, salud y bienestar del personal, seguridad digital y protección de datos, riesgos de la organización y cumplimiento, reparto del riesgo con los socios, gobernanza y continuidad de las actividades. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-securite-risques/semaine-5/

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

Semana 5 : Construir la aceptación y negociar el acceso

Objetivos

- Construir una estrategia de aceptación basada en los principios, la calidad de los programas y el diálogo con todos los actores.
- Medir la aceptación con indicadores concretos en lugar de suponerla.
- Preparar y conducir una negociación de acceso humanitario con un actor armado, fijando las propias líneas rojas.

La aceptación no es algo adquirido

La **aceptación** es el consentimiento, activo o pasivo, de los actores que pueden perjudicar a la organización. No se decreta: se construye y se mantiene, y puede perderse en un solo día.

Se basa en varios pilares:

- **Los principios**: humanidad, neutralidad, imparcialidad, independencia, comprendidos y percibidos como reales.
- **La calidad y la pertinencia** de los programas: una ayuda útil, justa y bien focalizada.
- **La rendición de cuentas**: las comunidades saben qué pueden esperar y pueden presentar quejas.
- **El comportamiento** del personal: respeto, discreción, ausencia de arrogancia, ni explotación ni abusos.
- **El diálogo** con todos los actores que tienen influencia, incluidos los grupos armados no estatales.
- **La coherencia**: los mismos criterios en todas partes, el mismo discurso ante todos.

La aceptación es a menudo **local y personal**: depende de un equipo, de un responsable respetado. No se transfiere automáticamente de una zona a otra ni de una persona a otra.

Lo que destruye la aceptación

Las pérdidas de aceptación provienen a menudo de la propia organización:

- Focalización percibida como injusta o acaparada por una élite o un grupo.
- Contrataciones percibidas como favorables a un clan o excluyentes de la población local.
- Promesas incumplidas, programas interrumpidos sin explicación.
- Asociación visible con una parte en el conflicto (escoltas militares, logotipos de fuerzas armadas, presencia en reuniones militares mediatizadas).
- Comportamiento personal: conducción peligrosa, consumo ostentoso de alcohol en un contexto conservador, relaciones consideradas inapropiadas.

- Comunicación pública imprudente: un comunicado de la sede o un mensaje en las redes sociales leído localmente como una toma de posición.

> Un tuit de la sede puede anular meses de trabajo de aceptación sobre el terreno: la comunicación externa forma parte de la gestión de riesgos.

Medir la aceptación

La aceptación se da por supuesta con demasiada frecuencia («la gente nos quiere»). Se puede **medir** con indicadores:

- ¿Conocen las comunidades y los líderes a la organización, sus actividades y sus principios? (encuestas de percepción, entrevistas)
- ¿Recibe la organización **alertas** espontáneas («no pasen por ahí mañana»)?
- ¿Se conceden sus solicitudes de acceso, y en qué plazos?
- ¿Las quejas recibidas se refieren a la calidad de la ayuda o a la presencia misma de la organización?
- ¿Los incidentes la afectan más o menos que a otras organizaciones comparables?

Ejemplo. Encuesta de percepción a 300 personas en dos distritos: distrito A, el 78 % conoce a la organización y el 70 % considera la ayuda «justa»; distrito B, el 41 % la conoce y el 35 % considera la ayuda «justa». La aceptación es claramente más débil en B, donde sin embargo el equipo se sentía «bien aceptado». Acciones: reuniones comunitarias, difusión de los criterios de focalización, revisión de las listas con los comités, contratación local más equilibrada.

Negociar el acceso: preparación

La **negociación humanitaria** busca obtener el acceso a las poblaciones, la seguridad de los equipos y el respeto de los principios, en un diálogo a menudo asimétrico. Los métodos estructurados (por ejemplo, los del Centro de Competencias en Negociación Humanitaria, CCHN) insisten en la preparación:

- **Análisis del interlocutor**: intereses, motivaciones, normas, limitaciones, red, a quién debe convencer él mismo.
- **Análisis del propio mandato**: lo que se puede ofrecer y lo que no.
- **Líneas rojas** fijadas y validadas de antemano por la jerarquía: ningún pago, ningún desvío de la ayuda, ninguna lista de beneficiarios impuesta, ninguna escolta del grupo armado si compromete la neutralidad.
- **Zona de negociación**: los puntos abiertos al intercambio (calendario, modalidades, comunicación, elección de los sitios).
- **Equipo**: quién negocia (persona aceptada, idioma, perfil), quién apoya, quién decide.
- **Plan B**: ¿qué se hace en caso de fracaso? (mejor alternativa a un acuerdo negociado)

Negociar el acceso: conducción y seguimiento

Principios de conducción:

- Empezar por establecer la **relación** y la confianza; escuchar antes de pedir.
- Hablar de las **necesidades de las poblaciones** que el interlocutor dice defender: muchos actores armados quieren ser vistos como protectores de «su» población.
- Explicar los principios en términos concretos: imparcialidad = ayuda según las necesidades, para todos; neutralidad = no tomar partido, tampoco contra él.
- No prometer nunca lo que no se puede cumplir; no ceder nunca en una línea roja bajo presión: pedir tiempo y consultar con la jerarquía.
- Dejar **constancia** de lo acordado e informar a los demás actores interesados si es necesario, sin poner a nadie en peligro.

Seguimiento. Un acuerdo de acceso se verifica con el uso: ¿pasan realmente los equipos? ¿Se cumplen los compromisos por ambas partes? Toda violación (cobro de tasas, desvío, amenaza) se analiza y recibe una respuesta proporcionada: recordatorio, suspensión parcial, suspensión total, coordinación con las demás organizaciones para evitar que un grupo enfrente a unas ONG con otras.

Coordinación y posiciones comunes

Negociar en solitario expone a la organización a exigencias que no puede rechazar sin riesgo, o que otra organización aceptará. La **coordinación** refuerza la posición de todos:

- **Normas operativas comunes** (ground rules) entre las organizaciones de una zona: ningún pago en los puestos de control, ninguna escolta armada salvo excepción, rechazo colectivo de las listas impuestas.
- **Grupos de trabajo sobre el acceso** coordinados por OCHA, que hacen el seguimiento de las restricciones de acceso y llevan a cabo una incidencia común.
- **Foros de seguridad de las ONG** que comparten la información y los análisis.

Límites: la coordinación no debe hacer perder la **independencia** de cada organización ni asociarla a posiciones políticas. Algunas organizaciones, como el CICR, llevan a cabo sus propias negociaciones confidenciales. La coordinación se hace sobre principios y prácticas, no mediante un alineamiento ciego.

Ejercicio: un puesto de control que «cobra tasas»

Situación. Un grupo armado controla la carretera hacia 3 campos de desplazados (25 000 personas). Desde hace dos semanas exige 50 USD por camión de ayuda y pide que el 10 % de los víveres se «entregue a los combatientes que protegen los campos». Dos ONG han empezado a pagar «para no abandonar a la gente». Su organización distribuye víveres y gestiona un centro de salud. Una encuesta de percepción reciente muestra que el 74 % de los habitantes de los campos les conoce y considera justa su ayuda.

Trabajo solicitado. 1) ¿Cuáles son sus líneas rojas? 2) ¿Qué palancas e intereses del grupo puede movilizar? 3) ¿Qué plan si la negociación fracasa?

Solución. 1) Ningún pago ni parte de la ayuda a una parte en el conflicto (violación de los principios, de las normas de los donantes y a menudo de las leyes antiterroristas); ninguna distribución bajo control del grupo; lista de beneficiarios establecida por la organización según las necesidades. 2) Palancas: la fuerte aceptación en los campos (el grupo quiere ser visto como protector de los desplazados); la importancia del centro de salud, incluso para las familias de los combatientes (atención imparcial a todos); una posición común con las demás organizaciones a través del grupo de trabajo sobre el acceso; la intervención de líderes religiosos o tradicionales respetados por el grupo. 3) Coordinarse con OCHA y las ONG para que los pagos cesen de forma colectiva; si el acceso sigue condicionado, suspender temporalmente los convoyes de víveres explicando el motivo a las comunidades y al grupo; considerar modalidades alternativas (transferencias monetarias si los mercados lo permiten, compras locales en los campos); mantener el centro de salud si su acceso no depende de los convoyes; documentar e informar a los donantes.

Para recordar

- La aceptación se construye, se mantiene, se mide y puede perderse en un día.
- Focalización, contratación, comportamiento y comunicación pública: primeras causas de pérdida de aceptación.
- Negociar: analizar al interlocutor, fijar las líneas rojas, conocer la propia zona de intercambio y el plan B.
- Ningún pago ni parte de la ayuda a una parte en el conflicto: línea roja común.
- Las normas comunes entre organizaciones refuerzan a cada una, sin sacrificar la independencia.

Cuestionario

1. ¿Qué señal indica una aceptación real?
   A. El personal se siente bien
   B. La comunidad da alertas espontáneas sobre los peligros
   C. El donante está satisfecho
   D. Las oficinas están bien protegidas

2. Una línea roja de negociación debe estar:
   A. Fijada y validada de antemano por la jerarquía
   B. Improvisada durante la reunión
   C. Abierta a negociación si el interlocutor insiste
   D. En secreto incluso para el equipo

3. Un grupo armado exige el 5 % de la ayuda. La respuesta conforme a los principios:
   A. Aceptar para mantener el acceso
   B. Pagar en efectivo en lugar de en víveres
   C. Aceptar en secreto
   D. Negarse, buscar una posición común y otras palancas, y suspender si es necesario

4. ¿Por qué coordinar normas comunes entre organizaciones?
   A. Para compartir los presupuestos
   B. Para suprimir la independencia de cada una
   C. Para evitar que un actor enfrente a las organizaciones entre sí
   D. Para evitar hablar con las comunidades

5. En una encuesta, el 40 % de los habitantes conoce a la organización en un distrito donde el equipo se cree bien aceptado. Conclusión:
   A. La encuesta es falsa
   B. La aceptación probablemente está sobrestimada; reforzar la información y el diálogo
   C. Hay que abandonar el distrito
   D. No hay nada que hacer

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