

No hay elección fácil:

una guía humanitaria
para la toma de decisiones
éticas y basadas en principios



Tabla de contenidos

Introducción	2
1. Introducción	3
1.1 ¿Por qué utilizar esta guía?	3
1.2 ¿Para quién es esta guía?	4
1.3 ¿Para qué sirve esta guía?	4
2. El proceso de deliberación de dilemas éticos	5
2.1 La herramienta para la toma de decisiones éticas	7
Como utilizar la herramienta.....	7
2.2 Antes de utilizar la herramienta: planifique la conversación para permitir una deliberación honesta.....	9
2.3 Durante el proceso de deliberación: uso de la herramienta.....	10
2.4 Después de utilizar la herramienta: tomar y comunicar una decisión; predecir y gestionar las consecuencias; implementar; monitorear; aprender	11
3. ¿Cómo complementa la ética los principios humanitarios?	12
3.1 Ética aplicada	13
3.2 Tipos y niveles de dilemas	15
4. Nota final	16
5. Lecturas complementarias	17
Agradecimientos	18
Anexo A: Ejemplos prácticos de uso de la herramienta para la toma de decisiones éticas	19
Ejemplo 1: Ejemplo organizativo: reubicación del personal.....	19
Ejemplo 2: Ejemplo interagencial: trabajar en un campamento de desplazados forzosos	22
Herramienta para la toma de decisiones éticas – hoja de trabajo para las respuestas	26
Descripción general en una página de la herramienta para la toma de decisiones éticas	28

Introducción

Esta guía y herramienta para la toma de decisiones éticas se desarrolló a raíz de un estudio de 2023 que analizaba los dilemas éticos en Afganistán.¹ El estudio encontró que los trabajadores humanitarios carecen de una forma clara y estructurada de dialogar y decidir qué hacer cuando enfrentan dilemas éticos. El borrador de la guía se probó en múltiples talleres en enero/febrero de 2024 con colegas humanitarios que trabajaron en tres contextos: Afganistán, Libia y Myanmar. Luego fue revisado en base a sus comentarios. Un grupo de evaluación de sus pares también apoyó el desarrollo de la guía.

Le animamos a utilizar la guía y la herramienta en sus organizaciones o adaptarla según sus necesidades. Si desea más información sobre la guía o sobre el posible apoyo a la facilitación del uso de la herramienta, póngase en contacto con Humanitarian Outcomes en research@humanitarianoutcomes.org o con los autores, Nigel Timmins en nigel.timmins@humanitarianoutcomes.org y Manisha Thomas en manisha.thomas@humanitarianoutcomes.org.

¹ Bowden, M., Hakimi H., Harvey, P., Nemat, O., Moosakhel, G-R., Stoddard, A., Thomas, M., Timmins, N. and Voight, T. (2023). *Navegando dilemas éticos para la acción humanitaria en Afganistán*. Resultados humanitarios. https://www.humanitarianoutcomes.org/HRRI_Afghanistan_June_2023

> 1.1 ¿Por qué utilizar esta guía?

Los trabajadores humanitarios a menudo enfrentan difíciles dilemas éticos: desde opciones operativas inmediatas hasta cuestiones estratégicas más amplias. Un dilema se define por la necesidad de elegir entre dos o más opciones difíciles que podrían tener consecuencias negativas. Un dilema significa que no existe una opción obvia o ideal. Los principios humanitarios (humanidad, imparcialidad, neutralidad e independencia) por sí solos no siempre nos ayudan a tomar la mejor decisión. Los propios principios pueden "crear" el dilema. Cuando solo enfrentamos malas opciones, o los principios están en conflicto, la deliberación ética puede ayudarnos a decidir cuál es la mejor manera de llevar a cabo una acción humanitaria basada en principios.

Esta guía ofrece una [herramienta](#) y un [proceso](#) de deliberación estructurada para ayudar a organizaciones e individuos a tomar mejores decisiones para una acción humanitaria basada en principios. Se basa en un enfoque de ética aplicada, que aborda los desafíos del mundo real utilizando teorías y principios éticos.

La guía consta de tres partes:

1. **[Introducción y propósito](#)** de la guía y la herramienta para la toma de decisiones éticas.
2. **[El proceso para la toma de decisiones éticas](#)**, que es fundamental para el éxito de la herramienta.
 - a. **[La herramienta para la toma de decisiones éticas](#)** proporciona una forma estructurada para que las organizaciones u organismos interagenciales piensen en dilemas éticos e identifiquen formas de avanzar.
 - b. **[Gestión del proceso de deliberación](#)** antes, durante y después de utilizar la herramienta.
3. **[La base ética de la herramienta](#)**, que incluye cómo la ética complementa los principios humanitarios, el concepto de ética aplicada y más detalles sobre dilemas éticos.

Para obtener más información sobre los marcos éticos utilizados, puede encontrar una lista de [lecturas adicionales](#) al final de la guía. Los anexos incluyen: dos ejemplos del uso de la herramienta con dilemas que son familiares para muchos trabajadores humanitarios ([Anexo A](#)); una [hoja de trabajo en blanco para agregar respuestas](#) al utilizar la herramienta; y una [descripción gráfica de una página de la herramienta](#).

Seguir el proceso de deliberación no significa que la elección será fácil o que la decisión final no será controvertida. Esto no significa que se logrará un consenso: puede requerir cierto nivel de compromiso o una solución imperfecta. Los dilemas pueden continuar o pueden surgir otros nuevos, que requieran un proceso continuo de deliberación ética. Sin embargo, este proceso debería ayudar con:

- la transparencia
- la oportunidad de aprender con el tiempo
- la oportunidad de reevaluar si la decisión sigue siendo la correcta.

> 1.2 ¿Para quién es esta guía?

Para cualquiera que se enfrente a un dilema ético en un contexto humanitario. La guía y la herramienta le ayudan a elegir la mejor manera de defender los principios humanitarios y los valores organizacionales.

En un verdadero dilema ético, cada posible curso de acción violará un importante principio moral. A veces, la toma de decisiones en estos casos puede resultar desafiante e incluso angustiante. Sin embargo, la dificultad de resolver dilemas éticos no es motivo para dejar de intentar comprender qué es lo correcto.²

A menudo es más fácil retrasar una decisión hasta que los acontecimientos fuercen un resultado. Las discusiones no estructuradas y no moderadas entre colegas pueden volverse improductivas, difíciles e incluso tóxicas. Un marco para abordar estas difíciles decisiones puede ayudar a evitar este tipo de situaciones. Esta guía está destinada principalmente a organizaciones u organismos interagenciales (como equipos humanitarios de país o foros de ONG) para reflexionar sobre los dilemas que enfrentan. Las personas también pueden encontrar útil la herramienta para organizar sus propios pensamientos.

> 1.3 ¿Para qué sirve esta guía?

Esta guía está diseñada para ayudar al lector a liderar, facilitar o participar en una conversación estructurada y significativa con las partes interesadas relevantes. Este diálogo ayuda a analizar el dilema desde diferentes perspectivas éticas. Los encargados de la toma de decisiones, en particular, pueden encontrar útil el proceso de utilizar la herramienta para tomar una decisión.

Como parte de la toma de decisiones, esta guía le ayuda a documentar (como medio de rendición de cuentas) y explicar por qué tomó (una) determinada decisión en términos de:

- qué compromisos se aceptaron, especialmente en torno al impacto en las personas afectadas por las crisis
- qué restricciones hicieron imposible una mejor elección
- cualquier esfuerzo adicional, como la promoción o la diplomacia humanitaria.

Es probable que diferentes organizaciones tomen decisiones diferentes dependiendo de su misión, mandato o valores.

NB: Esta guía no es un manual sobre mala conducta de ningún tipo. Consulte los valores, políticas, procedimientos y sistemas de denuncia de irregularidades de su organización para abordar dichas inquietudes..

“Muchos profesionales de la ayuda reconocen que su trabajo consiste en una serie de dilemas. No hay manera de evitar este aspecto del trabajo y no hay manera de que estos dilemas puedan resolverse mediante algún marco general y que abarque todas las reglas o directrices prácticas... los marcos solo nos llevan hasta cierto punto: no proporcionan respuestas a casos específicos. El truco consiste en reconocer que los dilemas que enfrentan los profesionales son inevitables y, más que eso, estos dilemas son un reflejo de la importancia de la actividad en la que participan.”

— Edkins, J. (2000). *Whose hunger? Concepts of famine, practices of aid*, Prensa de la Universidad de Minnesota.

² Fraser, V., Hunt, M.R., Schwartz, L. and de Laat, S. (2014). *Herramienta de análisis de ética en salud humanitaria: Manual HHEAT*. <https://humethnet.files.wordpress.com/2015/06/hheat-handbook.pdf>

La herramienta para la deliberación ética sobre dilemas (*ver ejemplos en el recuadro 1*) utiliza la ética aplicada.³ La Figura 1 a continuación muestra los principales pasos a seguir antes, durante y después del proceso de deliberación sobre un dilema ético utilizando la herramienta (*ver más detalles sobre el proceso a continuación*). La duración del proceso puede variar según el número de partes interesadas, la urgencia de una decisión y la complejidad del dilema/contexto. Puede implicar una o varias conversaciones. Tenga en cuenta que la gente debatirá el tema fuera de cualquier proceso formal. Por lo tanto, es importante asegurarse de escuchar la perspectiva de todos.

Hay situaciones en las que la acción clave ya ocurrió. En tales casos, utilice la herramienta para reflexionar sobre lo que pasó y qué debe hacer si la situación vuelve a ocurrir.

La decisión final puede no involucrar a todos los que participaron en la deliberación. Para gestionar las expectativas, tenga claro quién (en una institución o en un organismo interagencial) es responsable de la decisión final.

La herramienta (Tabla 1 y resumen gráfico de una página) consta de una serie de preguntas éticas. Al hacer preguntas desde diferentes ángulos éticos, la herramienta le ayuda a considerar el dilema desde diferentes perspectivas, ayudándole a comprender las implicaciones de cada posible camino a seguir.

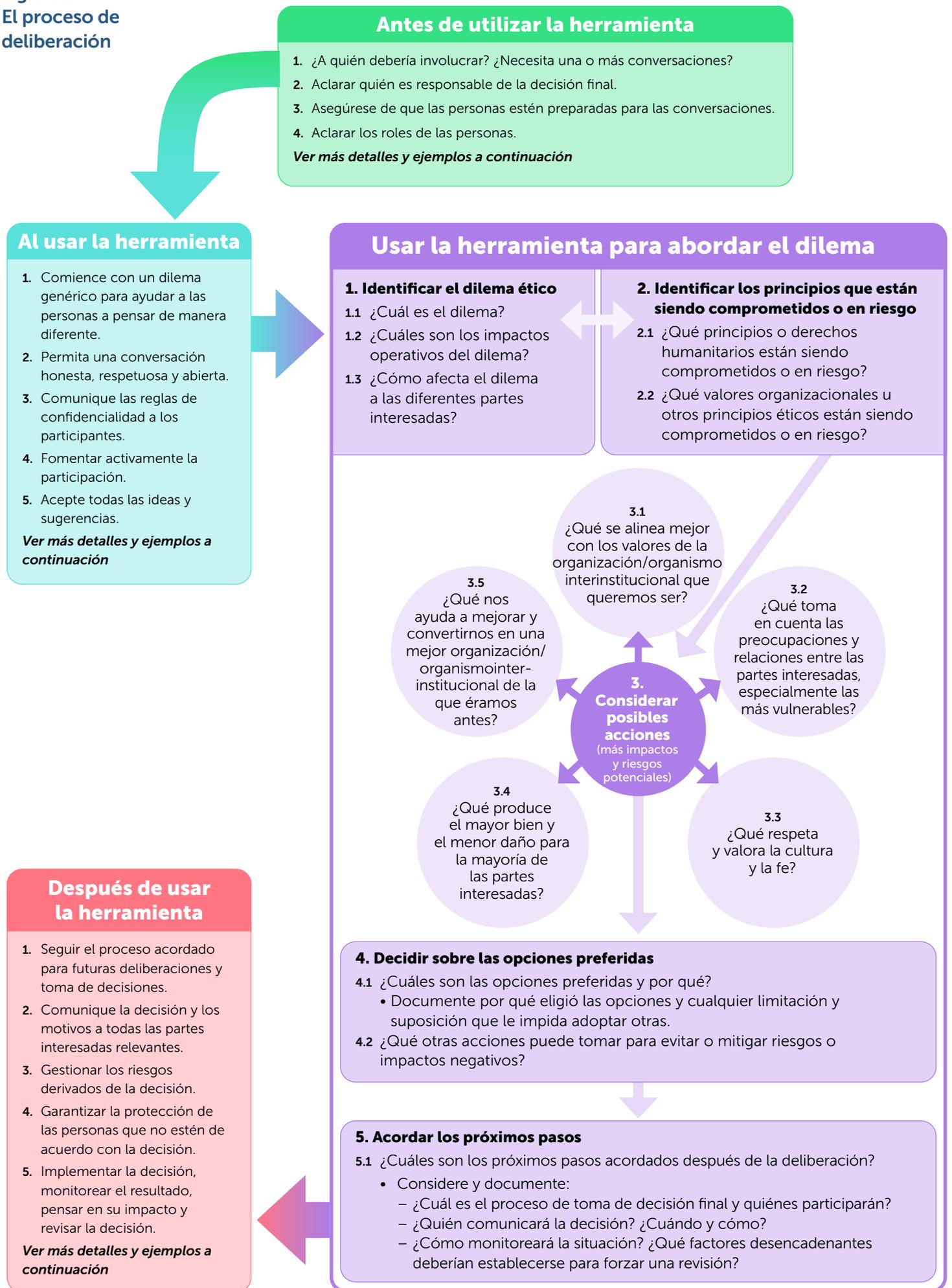
Recuadro 1: Ejemplos de dilemas éticos que necesitan una consideración sistemática

NB: Estos ejemplos son simples. En la práctica, el propósito de la guía es invitar a pensar más profundamente sobre las sutilezas y opciones.

- **¿Nuestros servicios causarán daño?** Contexto: Las autoridades reubican por la fuerza a una población minoritaria en campamentos. Los campamentos no cuentan con provisiones suficientes y las autoridades han limitado la libertad de movimiento de la minoría. ¿Deberían las agencias ofrecer asistencia en esos campamentos? Según el principio de humanidad, deberían hacerlo para mitigar el sufrimiento y los posibles abusos. Pero las autoridades están restringiendo servicios y derechos. ¿Debería el principio de independencia limitar la asistencia en este caso? Al ofrecer ayuda humanitaria, ¿apoyamos sin querer la existencia de los campamentos?
- **¿Hablar o seguir trabajando?** Los trabajadores humanitarios a menudo son testigos de abusos por parte de las autoridades. Tenemos la obligación moral de denunciar los abusos de los derechos humanos. Pero si lo hacemos, corremos el riesgo de que nuestras operaciones se cierren o de sufrir otras consecuencias. Estas consecuencias pueden, a su vez, reducir el acceso y la capacidad de proporcionar servicios. Por un lado, tenemos los beneficios a corto plazo de seguir ofreciendo asistencia. Por otro lado, denunciar puede lograr cambios más profundos con el tiempo. ¿El principio de humanidad supera el valor de denunciar públicamente?
- **¿Qué nivel de compromiso es aceptable para seguir trabajando?** Para permitirles trabajar, las autoridades pueden obligar a los actores humanitarios a pagar "impuestos" u ofrecer concesiones. El principio de humanidad sugiere que debemos encontrar una manera de quedarnos y cumplir. Pero esos "impuestos" pueden apoyar a una parte beligerante. Además, involuntariamente permitimos que las autoridades permitan que solo las agencias "aprobadas" ofrezcan ayuda. ¿Qué debemos hacer según el concepto de "no hacer daño" en este caso?

³ Existe una serie de marcos que comparten características similares de un proceso de deliberación paso a paso. Incluyen: Fraser et al. 2014; Centro de éticas Aplicadas Markkula. (2021). *Un marco para la toma de decisiones éticas*. <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/a-framework-for-ethical-decision-making/>; y Clarinval, C. y Biller-Andorno, N. (2014). Operaciones desafiantes: un marco ético para ayudar a los trabajadores humanitarios en sus procesos de toma de decisiones. *PLOS Desastres actuales*. <https://reliefweb.int/report/world/challenging-operations-ethical-framework-assist-humanitarian-aid-workers-their-decision>

Figura 1:
El proceso de deliberación



2.1 La herramienta para la toma de decisiones éticas

Como utilizar la herramienta

- ❑ Antes de comenzar, revise todo sobre la herramienta para comprobar si necesita información adicional.
 - Para ahorrar tiempo, aclare el dilema ético antes de reunirse con las partes interesadas para utilizar la herramienta.
- ❑ Concéntrese en las preguntas/acciones de la columna “Pregunta/Actividad” de la izquierda. Las “Notas ilustrativas” (columna de la derecha) ofrecen orientación adicional.
- ❑ Aborde las preguntas/acciones en el orden indicado. Es posible que tenga que repasar algunas preguntas si surgen diferentes opciones.
- ❑ La Pregunta/Actividad 1 y la Pregunta/Actividad 2 le ayudan a comprender completamente la situación.
- ❑ La Pregunta/Actividad 3 es la parte principal de la herramienta y le ayuda a analizar el dilema desde diferentes perspectivas éticas.
 - Responda las preguntas en cualquier orden, pero asegúrese de analizar todas las acciones posibles en función de cada pregunta.
- ❑ La Pregunta/Actividad 4 y la Pregunta/Actividad 5 se centran en la toma de decisiones, identificando los próximos pasos y documentando las opciones consideradas y las decisiones tomadas.
- ❑ Vea la [descripción gráfica de una página](#) de las principales preguntas/actividades de la herramienta. Puede usarlo como un simple folleto.

Tabla 1: La herramienta para la toma de decisiones éticas

PREGUNTA/ACTIVIDAD	NOTAS ILUSTRATIVAS
1. Identificar el dilema ético	
1.1 ¿Cuál es el dilema?	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes partes interesadas pueden tener diferentes puntos de vista sobre el dilema ético y por qué es un problema ahora. Aclarar cuál es el dilema ético para evitar posibles confusiones y conflictos. Todos deberían tener una comprensión similar del dilema y su contexto.
1.2 ¿Cuáles son los impactos operativos del dilema?	<ul style="list-style-type: none"> • Considere los impactos operativos y organizacionales: la capacidad de brindar ayuda humanitaria a las comunidades afectadas, la seguridad del personal y cómo se puede percibir a la organización.
1.3 ¿Cómo afecta el dilema a las diferentes partes interesadas?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ven afectados los derechos de las personas? (¿Inmediatamente o posiblemente en el futuro?) Considere los diferentes impactos en los distintos grupos, especialmente en los más afectados. • En la medida de lo posible, buscar las perspectivas de las personas afectadas.
2. Identificar los principios que están comprometidos o en riesgo	
2.1 ¿Qué principios o derechos humanitarios están siendo comprometidos o en riesgo?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principios humanitarios, derechos o marcos legales relevantes en riesgo (por ejemplo, derechos humanos, derechos de los refugiados, derecho internacional humanitario). Considere también los conceptos de “no hacer daño” y la centralidad del enfoque de protección. • En la medida de lo posible, buscar las perspectivas de las personas afectadas.
2.2 ¿Qué valores organizacionales u otros principios éticos están siendo comprometidos o en riesgo?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los valores organizacionales que están siendo comprometidos o en riesgo. • En la medida de lo posible, buscar las perspectivas de las personas afectadas.

(continúa)

3. Considerar posibles acciones

NB: Para cada pregunta, considere:

- más de una opción/respuesta (la primera respuesta puede no ser la mejor opción)
- el impacto en la población afectada y en las partes interesadas
- si la acción crearía nuevos riesgos a corto o largo plazo.

<p>3.1 ¿Qué se alinea mejor con los valores de la organización/organismo interagencial que queremos ser?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está la acción en línea con los valores de la organización/organismo interagencial? Reflexione sobre si esta intentando buscar excusas para no hacer lo correcto.
<p>3.2 ¿Qué toma en cuenta las preocupaciones y las relaciones entre las partes interesadas, especialmente las más vulnerables?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las perspectivas de los diferentes grupos, especialmente de la población afectada? Trate de empatizar con cada grupo de partes interesadas para comprender las implicaciones desde su punto de vista y la presión que enfrentan.
<p>3.3 ¿Qué respeta y valora la cultura y la fe?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique que pueden haber múltiples culturas y religiones. Debe conocer y comprender los marcos morales comúnmente aceptados por la población local. • Considere cómo esos marcos morales coinciden con los principios humanitarios o los valores organizacionales. Es más probable que las personas afectadas acepten acciones que estén en consonancia con sus propios valores.
<p>3.4 ¿Qué produce el mayor bien y el menor daño para la mayoría de las partes interesadas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Piense quién se beneficiará: aquellos con mayores necesidades deberían recibir el mayor beneficio primero. • Considere la criticidad del programa (por ejemplo, los servicios quirúrgicos de primera línea tienen una criticidad de programa mayor que la distribución de colchones). • Considere los riesgos para la población afectada ("No hacer daño"). Si la acción se relaciona con servicios humanitarios, evalúe objetivamente el beneficio del servicio y no asuma que todos los esfuerzos humanitarios tienen el mismo beneficio.
<p>3.5 ¿Qué nos ayuda a mejorar y convertirnos en una mejor organización/organismo interagencial de lo que éramos antes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar cómo la organización puede mejorar en la gestión del dilema basándose en principios. Los dilemas son acontecimientos recurrentes y no debe tratarlos aisladamente. Tratar los dilemas contribuye al desarrollo práctico de los valores, principios y cultura de la organización/organismo interagencial.

4. Decidir sobre las opciones preferidas

<p>4.1 ¿Cuáles son las opciones preferidas y por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documente por qué eligió las opciones y cualquier limitación y suposición que le impida adoptar otras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considere cualquier "límite" necesario. • Usted crea un nivel de compromiso al documentar opciones, suposiciones y limitaciones potenciales. La documentación puede resaltar factores externos que le impiden tomar una opción. Dichos factores externos pueden incluir acceso limitado, falta de financiación y normas y reglamentos de la sede central o de los donantes.
<p>4.2 ¿Qué otras acciones puede tomar para evitar o mitigar riesgos o impactos negativos?</p>	

5. Acordar los próximos pasos

<p>5.1 ¿Cuáles son los próximos pasos acordados después de la deliberación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considere y documente: <ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuál es el proceso de toma de decisión final y quiénes participarán? – ¿Quién comunicará la decisión? ¿Cuándo y cómo? – ¿Cómo monitoreará la situación? ¿Qué factores desencadenantes deberían establecerse para forzar una revisión? 	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de que termine la discusión, reitere los próximos pasos, especialmente en términos de toma de decisiones. • Los encargados deberían pensar si: <ul style="list-style-type: none"> – pueden compartir de forma segura el razonamiento detrás de las opciones preferidas (Pregunta 4) con las partes interesadas relevantes para fines de transparencia – El razonamiento documentado crea una oportunidad para negociar.
---	---



2.2 Antes de utilizar la herramienta: planifique la conversación para permitir una deliberación honesta

1. ¿A quién debería involucrar? Una sola conversación puede ser suficiente. Pero algunos casos requieren varias conversaciones en diferentes lugares, con diferente personal, en diferentes niveles dentro de una organización, o con diferentes socios o partes interesadas internas/externas. Piense a quién invitar a qué debates. Considere cómo los resultados de una conversación pueden conectarse e influir en los resultados de otras conversaciones.

2. Aclarar quién es responsable de la decisión final. La deliberación es una parte crítica del proceso de toma de decisiones. Pero en última instancia, un líder o grupo de líderes es responsable de tomar la decisión final. Aclare quién tomará la decisión para evitar disgustos durante o después de la deliberación.

→ Comunique a las partes interesadas relevantes (por ejemplo, internamente dentro de una organización u organismo interagencial) quién está involucrado y en qué etapas del proceso de deliberación. Dicha comunicación es esencial para desarrollar la confianza y obtener apoyo para el proceso de deliberación y su resultado/decisión.

3. Asegurarse de que las personas estén preparadas para las conversaciones. Sea claro sobre los objetivos, tiempos y resultados esperados del proceso. En la práctica, el momento depende de la urgencia del asunto y de los procesos de toma de decisiones de la organización/organismo interagencial. (Ver modelo de agenda en el [Recuadro 2](#).)

→ Verifique que los participantes comprendan los principios humanitarios, los valores de su organización y cualquier valor cultural o religioso relevante para el contexto. Si es posible, proporcione lectura previa, incluida esta guía y el [video que presenta la guía](#), para que las personas se familiaricen con la herramienta.

4. Aclarar los roles de las personas. ¿Representan a otros? ¿Ofrecen su propia perspectiva?

Recuadro 2: Modelo de agenda para la deliberación (3 horas)

1. Actividad de apertura

- Bienvenida y presentaciones. (15 min)
 - Por qué nos reunimos, reglas básicas y declaraciones de cualquier conflicto de intereses.
 - Quién es responsable de la decisión final después de las deliberaciones.

- Analice un dilema ético ajeno al contexto para fomentar el pensamiento ético. (10 min)

2. Considerar el dilema

(usar la herramienta, Preguntas 1, 2 y 3)

- Identifique los dilemas éticos y los principios que se han cedido y están en riesgo (50 min)
- Considerar las posibles acciones, su impacto y los posibles riesgos utilizando diferentes puntos de vista éticos. (80 min – descanso incluido)

3. Identificar las opciones preferidas y acordar los siguientes pasos

- Identifique las opciones preferidas y documentar cualquier limitación. (15 min)
- Próximos pasos para la toma de decisiones y comunicación en torno a la decisión. (10 min)

Una nota de precaución



Las discusiones sobre dilemas corren el riesgo de ser manipuladas por algunos participantes (ya sea intencionalmente o debido a prejuicios inconscientes) para lograr el resultado preferido.

Este proceso solo es útil si los participantes se unen con la voluntad de mirar las cosas desde diferentes ángulos. Los participantes deben escuchar genuinamente para comprender mejor a las personas con diferentes perspectivas y no escuchar para reaccionar o justificar un enfoque.

La ética trata de creencias y responsabilidades individuales y organizacionales. Como individuos, todos tenemos "intuición moral". Entonces, como personas con voluntad moral, todos los participantes deben reflexionar sobre cómo eligen unirse al proceso. Optar por no participar en este proceso, por ejemplo, también es una elección. El proceso funciona mejor cuando todos escuchan activamente y participan de manera constructiva.



2.3 Durante el proceso de deliberación: uso de la herramienta

1. Comience con un dilema genérico para ayudar a las personas a pensar de manera diferente (ver [Recuadro 3](#)). Esto ayuda a las personas a pensar de manera más amplia y a estar más abiertas al dilema en cuestión.

2. Permita una conversación honesta, respetuosa y abierta. Considere tener moderadores (independientes).

→ Establezca “reglas básicas” claras sobre cómo se desarrollará la conversación (ver [Recuadro 4](#)). Reconozca que algunas personas tendrán emociones fuertes sobre el tema. Recuerde a las personas su propia voluntad moral al crear una conversación significativa. Identifique normas culturales/sociales relevantes al contexto.

→ Pregunte a los participantes si necesitan declarar algún conflicto de intereses con respecto al dilema.

3. Comunique las reglas de confidencialidad a los participantes.

Decida si las discusiones son confidenciales o si puede usar la Regla de Chatham House (es decir, la información discutida se puede usar, pero sin nombrar a la persona que la dijo). Cree un entorno donde las personas se sientan cómodas para expresar sus pensamientos.

→ Es una responsabilidad compartida asegurar a las personas que pueden hablar sin temor a repercusiones personales o profesionales, o a ser citadas fuera de la reunión.

4. Motive activamente a todos a participar.

No permita que ciertas personas dominen la discusión. Encuentre maneras para que personas reservadas expresen sus puntos de vista, incluso de forma anónima (por ejemplo, debates grupales, ejercicios o notas Post-it virtuales/físicas). No asuma que el silencio equivale a estar de acuerdo o a consentimiento. Ofrezca interpretación de idiomas si es necesario.

→ Algunas personas pueden sentirse incapaces de hablar debido a:

- miedo a repercusiones
- su nivel de antigüedad en la organización
- su género
- su etnia
- sentir que los demás no apoyan sus puntos de vista.

En tales casos, busque diferentes formas de entender sus puntos de vista, como espacios dedicados (por ejemplo, solo para mujeres) o formas de hablar directa y confidencialmente con quien toma las decisiones.

Recuadro 3: Ejemplo de dilema genérico como actividad inicial (15 min)

- Presentación del dilema: ver más abajo. (1 min)
- Haga que grupos de 2 o 3 personas discutan lo que harían. (4 min)
- Tenga una discusión plenaria sobre las decisiones que tomó la gente. (10 min)

DILEMA ÉTICO EJEMPLO 1:

- Usted está parado cerca de una vía de tren y ve que se acerca un tranvía/tren fuera de control.
- Hay varias personas atadas e incapaces de moverse en las vías, y el tranvía se dirige directamente hacia ellas. Podría tirar de una palanca para desviar el tranvía a una vía diferente. En esa pista, solo hay una persona atada, pero es alguien a quien conoce y a quien cuida.
- **¿Tira de la palanca?**

DILEMA ÉTICO EJEMPLO 2:

- Dos amigos le piden que asista a sus bodas como invitado de honor para dar un discurso. Sus bodas son a la misma hora, el mismo día, en diferentes ciudades.
- Un amigo es rico y sabe que será una gran celebración en un fabuloso lugar de 5 estrellas, en una ciudad que desea visitar. Sabe también que en la boda estarán muchos amigos a los que hace tiempo que no ve.
- El otro amigo es uno de sus amigos más antiguos de la escuela primaria y no tiene a nadie más a quien pedir. La pareja no es rica y sabe que será una boda modesta, pero es realmente importante para ellos.
- **¿A la boda de quién asiste?**

Recuadro 4: Ejemplo de “reglas básicas”

- Todos son iguales, independientemente de su posición o papel. Los gerentes/donantes/personas en posiciones de poder deben asegurarse de seguir esta regla.
- No interrumpir a los demás.
- No hay malas ideas.
- Estar presente en la conversación, escuchar activamente a los demás y mantener los dispositivos electrónicos fuera de su alcance.
- Utilizar la regla de Chatham House para animar a las personas a hablar libremente.

5. De la bienvenida a todas las ideas y sugerencias. Es esencial crear un entorno donde las personas puedan pensar libremente y aportar diferentes perspectivas basadas en sus experiencias personales/ profesionales. Los participantes deben tener una mente abierta y evitar cualquier lenguaje corporal negativo (por ejemplo, cuando discuten ideas con las que no están de acuerdo) y pensar cómo pueden ayudar de manera constructiva (ver [Recuadro 5](#)).

- ➔ Reconozca que todos tienen creencias y valores sólidos y pueden priorizar las cosas de manera diferente. El enfoque práctico de alguien ante un dilema puede ser considerado poco ético por otro. Cuando se discute un tema controvertido que nos importa, estos sentimientos morales pueden salir a la luz con fuerza.
- ➔ Reconozca que la decisión final puede implicar la toma de múltiples opciones.

Recuadro 5: ¿Qué debo hacer durante las deliberaciones?

- ¿Cómo puedo ayudar de manera constructiva a la discusión?
- ¿Cuáles son los puntos que necesito destacar de acuerdo con mis propios estándares éticos?
- ¿Estoy realmente escuchando para comprender otros puntos de vista?
- ¿Estoy participando con la mente abierta o asumiendo que mi posición es la correcta?

La buena deliberación es en realidad un pensamiento que refleja el sentimiento y produce algo razonable que hacer.

— David Hume



2.4 Después de utilizar la herramienta: tomar y comunicar una decisión; predecir y gestionar las consecuencias; implementar; monitorear; aprender

1. Seguir el proceso acordado para futuras deliberaciones y toma de decisiones. Es importante hacer un seguimiento de lo acordado durante el proceso (ver el [Recuadro 6](#) para saber qué puede hacer). Si, por alguna razón, se necesitan hacer cambios, informe a las partes interesadas de inmediato para evitar rumores y descontento.

2. Comunicar la decisión a todas las partes interesadas relevantes. Comunique las limitaciones y razones detrás de la decisión en la medida de lo posible.

- ➔ Piense si necesita adecuar el mensaje a las diferentes partes interesadas internas y externas.

3. Gestionar los riesgos derivados de la decisión. Encuentre formas de mitigar cualquier riesgo asociado con la decisión.

4. Garantizar la protección de las personas que no estén de acuerdo con la decisión. Trabajar en contra de su propia brújula moral es emocionalmente agotador y puede afectar su bienestar (“daño moral”). Discuta las preocupaciones de la gente y evite culpar. Identifique formas de apoyarlos, incluida la salud mental y el apoyo psicosocial, si es necesario. Sea consciente de los posibles “desencadenantes”. Trabaje con las personas para que su decepción con la decisión no afecte negativamente a los demás, a los programas o a la organización. Sugiera controles periódicos y prográmelos con antelación.

5. Implementar la decisión, monitorear el resultado, pensar en su impacto y revisar la decisión. Después de tomar la decisión, monitoree su implementación. Reflexionar a intervalos acordados y revisar la decisión para comprobar si fue (y sigue siendo) la elección correcta basándose en la experiencia y la evidencia. Nuevamente, usar la herramienta puede ayudar. Modifique la decisión si es necesario y documente los motivos del cambio, a efectos de rendición de cuentas.

Recuadro 6: ¿Qué debo hacer después de las deliberaciones y la decisión?

- ¿Cómo puedo apoyar la decisión para aumentar las probabilidades de éxito considerando que la situación no tenía una buena opción?
- ¿Puedo aceptar la decisión teniendo en cuenta los acuerdos mutuos? Si no, ¿cómo puedo dar a conocer responsablemente mi posición? ¿Cómo puedo hacerlo de una manera que no sea disruptiva o irrespetuosa?

Para navegar las situaciones complejas y los dilemas que a menudo aparecen en situaciones de desastre, conflicto y desplazamiento, se desarrollaron **principios humanitarios** para ayudar a llegar a las poblaciones necesitadas. Los principios son en sí mismos expresiones de normas éticas. La Asamblea General de las Naciones Unidas (Resolución 58/114, 2003) reconoció los principios que la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) describe como:

- **Humanidad:** el sufrimiento humano debe abordarse dondequiera que se encuentre, para proteger la vida y la salud y garantizar el respeto a los seres humanos
- **Imparcialidad:** la acción humanitaria debe llevarse a cabo basándose únicamente en las necesidades, dando prioridad a los casos de angustia más urgentes y sin hacer distinciones por motivos de nacionalidad, raza, género, creencia religiosa, clase u opiniones políticas
- **Neutralidad:** los actores humanitarios no deben tomar partido en las hostilidades ni involucrarse en controversias de naturaleza política, racial, religiosa o ideológica
- **Independencia:** la acción humanitaria debe ser autónoma de los objetivos políticos, económicos, militares o de otro tipo que cualquier actor pueda tener con respecto a las áreas donde se implementa la acción humanitaria.⁴

Otros conceptos relevantes son la centralidad del enfoque de protección y “no hacer daño”.^{5, 6, 7}

En algunas situaciones, los principios humanitarios por sí solos no son lo suficientemente claros como para ayudarnos a decidir cuál es el mejor curso de acción. A veces, los principios humanitarios, los derechos y otros valores y compromisos entran en conflicto entre sí. En tales casos, los marcos éticos ayudan a avanzar a las agencias, a las personas y a los encargados de la toma de decisiones.

La ética se refiere a normas sólidas sobre el bien y el mal. La ética nos dice lo que debemos hacer en términos de derechos, obligaciones, beneficios para la sociedad, justicia o virtudes específicas. La ética son normas razonables de comportamiento, como abstenerse de cometer violaciones, robos, asesinatos, agresiones, calumnias o fraudes. También cubren estándares positivos, como la honestidad y la compasión. La ética refuerza los principios humanitarios al proteger derechos, como el derecho a la vida y el derecho a estar a salvo de daños.

A veces los principios humanitarios pueden entrar en conflicto entre sí. Por ejemplo, cuando las agencias enfrentan necesidades humanitarias sustanciales, la financiación de los donantes les ayuda a cumplir el principio de humanidad. Sin embargo, los donantes también pueden financiar o ayudar a uno o más de los beligerantes (incluso si no están directamente involucrados en el conflicto). En tales casos, ¿la aceptación de financiación afecta la neutralidad de la agencia?

⁴ Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). (2012). *Mensaje de OCHA: principios humanitarios*. <https://reliefweb.int/report/world/ocha-message-humanitarian-principles-enar>

⁵ Comité Permanente entre Organismos (IASC). (2013). *La centralidad del enfoque de protección*. Declaración. <https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2020-11/The%20Centrality%20of%20Protection%20in%20Humanitarian%20Action%20%28English%29.pdf>

⁶ IASC. (2016). *Enfoque de protección en la acción humanitaria*. Política. <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-protection-priority-global-protection-cluster/iasc-policy-protection-humanitarian-action-2016>

⁷ Anderson, M. B. (1999). *Acción sin daño: cómo la ayuda humanitaria puede apoyar la paz o la guerra*. Lynee Rienr Publishers.

Los trabajadores humanitarios intervienen cuando los responsables a cargo (normalmente los gobiernos) solicitan su asistencia o experiencia, o cuando los gobiernos no quieren o no pueden garantizar los derechos y necesidades más básicos de las personas. Podemos encontrar los derechos universales⁸ y otros derechos y disposiciones del derecho internacional humanitario en la Carta Humanitaria del Manual Esfera de la siguiente manera:

- el derecho a una vida digna
- el derecho a recibir asistencia humanitaria
- el derecho a la protección y la seguridad.⁹

La Carta Humanitaria señala que “la dignidad implica más que el bienestar físico; exige respeto por la persona en su totalidad, incluidos los valores y creencias de los individuos y las comunidades afectadas, y respeto por sus derechos humanos, incluida la libertad, la libertad de conciencia y la observancia religiosa”.

Ética también significa desarrollar nuestros propios estándares éticos, que son distintos de los sentimientos personales. No siempre podemos basar las decisiones éticas en lo que nos gustaría hacer. Por ejemplo, es posible que desee comer más pastel de chocolate del que le corresponde. La ética también implica estudiar nuestras propias creencias y conducta, y asegurarnos de que nosotros y las instituciones que ayudamos a moldear sigamos estándares éticos.¹⁰

3.1 Ética aplicada

Esta guía y herramienta se basan en la “ética aplicada”,¹¹ que aplica teorías y principios éticos a situaciones y dilemas del mundo real. Le anima a considerar un dilema desde diferentes puntos de vista éticos. Estos puntos de vista no están totalmente separados, ya que comparten ciertas perspectivas y cada uno tiene su propio valor.

Los marcos éticos (*consulte lecturas adicionales para obtener más detalles*) utilizados en la herramienta son los siguientes.

La ética basada en deberes (o “deontológica”) enfatiza los **valores y obligaciones de los encargados de la toma de decisiones, y la “corrección o incorrección inherente” de una acción** por encima de las consecuencias. Este enfoque prioriza el respeto de los derechos humanos y la dignidad de las personas afectadas, incluso si eso significa menos asistencia a corto plazo. Algunos trabajadores humanitarios invocan la importancia de la acción humanitaria simplemente porque algún tipo de respuesta es “lo correcto”. Otros argumentan que un conflicto sería menos prolongado si suspendieran la asistencia humanitaria. (*Pregunta 3.1 en la herramienta*)

EJEMPLO

Las autoridades le prohibieron trabajar con ciertos grupos de personas y solo le permiten ayudar a otros que también lo necesitan. Así que decide no realizar operaciones humanitarias.

La ética basada en el cuidado (o “feminista”) enfatiza la **importancia del cuidado y la empatía, las relaciones entre las partes interesadas y la capacidad de respuesta** hacia y entre todas las personas, independientemente de su género u otras identidades. Aplicamos esta perspectiva a la toma de decisiones poniéndonos en el lugar de la otra persona y respondiendo con empatía. Este enfoque significa considerar perspectivas diferentes a las nuestras (inclusividad), reflexionar sobre nuestros propios prejuicios y tomar conciencia de los desequilibrios de poder. (*Pregunta 3.2 en la herramienta*)

EJEMPLO

Priorice la profundidad de las relaciones con las comunidades locales sobre la escala. O se da prioridad a la inclusión en la toma de decisiones (aunque sea más lenta) por encima de un enfoque de “orden y control”.

⁸ Los derechos humanos universales son los “derechos básicos y libertades fundamentales” de un individuo, que son inherentes, inalienables y aplicables a todos los seres humanos. Según lo establecido en la Declaración Universal de Derechos Humanos, estos incluyen el derecho a la vida, la libertad y la seguridad (Art.3), y a no ser sometido a tratos crueles, inhumanos o degradantes (Art. 5). Ver: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

⁹ Asociación Esfera. (2018). *El Proyecto Esfera: Carta humanitaria y normas mínimas de respuesta humanitaria*. Cuarta Edición. <https://spherestandards.org/handbook-2018/>

¹⁰ Basado en Velásquez, M., Andre, C., Shanks, T., S.J. y Meyer, M.J. (2010). *¿Qué es la ética?* Centro de éticas Aplicadas Markkula. <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/what-is-ethics/>

¹¹ Basado en Markkula Center (2021) y Clarnival y Biller-Andorno (2014).

Marcos éticos relevantes para las comunidades afectadas que reciben ayuda humanitaria. Todos los pueblos y culturas tienen sus propios marcos éticos y moralidades (que se relacionan con culturas, creencias o comunidades particulares). Es importante incluirlos en cualquier proceso de deliberación. Por ejemplo, para muchas personas en todo el mundo, la fe influye fuertemente en los valores que conocen y en los que creen. (*Pregunta 3.3 en la herramienta*)

El propósito no es decidir quién tiene “razón” o quién tiene el “mejor” código ético o moral, sino ser inclusivo y respetuoso de la cultura de las personas afectadas por la crisis.¹² Es esencial respetar las normas y la moralidad culturales, pero a veces esas normas van en contra de los derechos o valores humanos universales. Reconocer similitudes puede crear oportunidades para el diálogo (*ver Recuadro 7 sobre Maqasid al-sharia y Ubuntu*).

La ética utilitarista (o “consecuencialista”) se centra en lograr el “mayor bien” para la mayoría de las personas. En la acción humanitaria, el enfoque consecuencialista da prioridad al resultado de una intervención. En este caso, la ética se evalúa en función de que se salve el mayor número de vidas de las personas más vulnerables o que se reduzca su sufrimiento. Los medios o las razones de la intervención son menos importantes. (*Pregunta 3.4 de la herramienta*)

EJEMPLO Aceptar financiación de una de las partes beligerantes en un conflicto con el fin de poder ayudar a más personas.

La “ética de las virtudes” se centra en la importancia de **cultivar virtudes positivas, como la compasión, la honestidad y la integridad, para ser una mejor persona y orientar la toma de decisiones y las acciones.** Si una persona es virtuosa y busca activamente mejorar, estos rasgos de carácter la ayudarán de forma natural a elegir el curso de acción correcto. (*Pregunta 3.5 de la herramienta*)

EJEMPLO Una organización crea un comité de ética con el propósito de evaluar constantemente su proceso de toma de decisiones, aprender cómo juzgar mejor en situaciones difíciles y mejorar intencionadamente su cultura organizativa, para llegar a ser el tipo de organización que desea ser.

Recuadro 7: Maqasid al-sharia y Ubuntu

Los objetivos de la ley islámica o sharía (Maqasid al-sharia) exigen que los veredictos promuevan la justicia, la imparcialidad y el bienestar de las personas y de la sociedad. Ello permite juzgar en función del contexto y el impacto sobre el bienestar de las personas en lugar de una aplicación rígida de la ley sharía. Así se facilita el diálogo en lugar del debate sobre la corrección o incorrección de los distintos códigos jurídicos.

(Véase: Kamali M.H. (1999). Maqāṣid al-Sharī‘ah: The objectives of Islamic law [Los objetivos de la ley islámica]. *Islamic Studies*, Vol. 38, núm. 2, págs. 193 a 208. Islamic Research Institute, International Islamic University, Islamabad.)

El concepto subsahariano de Ubuntu significa “yo soy porque nosotros somos” y hace hincapié en la humanidad, la compasión y la responsabilidad social. Su conjunto de valores son la reciprocidad, el bien común, las relaciones pacíficas, la dignidad humana, el valor de la vida humana, el consenso, la tolerancia y el respeto mutuo.

¹² El Principio 5 del Código de Conducta para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en el Socorro en Casos de Desastre (1994) establece: “Respetaremos la cultura y las costumbres”. Véase: <https://www.ifrc.org/our-promise/do-good/code-conduct-movement-ngos>

3.2 Tipos y niveles de dilemas

Todos tomamos decisiones éticas todos los días: la ética no es un ejercicio especial. Pero algunos dilemas éticos y algunas elecciones son más importantes que otros y merecen una reflexión más profunda. Los dilemas éticos pueden ocurrir a diferentes niveles, como en los siguientes ejemplos.

- **Individual/personal:** Interacciones diarias de los trabajadores humanitarios con las personas y la comunidad en crisis, las autoridades y las partes del conflicto.

EJEMPLO Las circunstancias externas obligan a una persona a actuar más allá de sus competencias, lo que puede causar daños. Su negativa a actuar también puede causar daños.

- **Nivel operativo nacional/subnacional:** Negociaciones con las autoridades y los que ejercen el poder a nivel local y de proyecto.

EJEMPLO Las autoridades suelen querer controlar las decisiones clave en torno a las contrataciones o los destinatarios. ¿Qué grado de control debe aceptar una organización humanitaria?

¿Qué niveles de desvío de ayuda o de tributación son aceptables? ¿Qué tan transparentes debemos ser sobre esto con el personal directivo superior o con otras organizaciones?

- **Niveles estratégicos o de la sede central:** Asignación de fondos, diseño de programas y campañas de recaudación, coordinación estratégica y equilibrio de intereses institucionales y de otra índole.

EJEMPLO Pausar o suspender operaciones o no hacerlo. ¿Cuándo aplicar límites?

¿Cómo equilibrar la expresión de opiniones/promoción y el silencio con el fin de seguir funcionando?

¿Los requisitos de los donantes ponen en peligro los valores/principios básicos de la organización?

En la tabla a continuación se utiliza la clasificación de dilemas de Hugo Slim. En ella se ofrecen ejemplos de los riesgos a los que se enfrentan los actores humanitarios y los dilemas que dichos riesgos crean.¹⁵

Tabla 2: Clasificación de dilemas

TIPOS Y EJEMPLOS DE DILEMAS ÉTICOS	EJEMPLOS DE RIESGOS
<p>Posibles daños causados por la acción humanitaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si los organismos quieren satisfacer los imperativos humanitarios y seguir ofreciendo ayuda, pero las autoridades son abusivas, corruptas o coercitivas: ¿qué grado de daño es inevitable (“riesgo residual”)? • ¿Qué nivel de daño involuntario es aceptable o equilibrado por la contribución positiva de la ayuda (es decir, salvar vidas y aliviar el sufrimiento)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente corrupción o violencia, porque las autoridades disputan, confiscan, gravan o desvían de forma corrupta la ayuda. • No responsabilizar a los gobiernos y socavar los contratos sociales, al reemplazar las responsabilidades de las autoridades estatales y locales con servicios humanitarios. • Facilitar la discriminación, la exclusión o los abusos a través de la forma en que se destina o presta la ayuda. • Riesgos para las personas que reciben asistencia al compartir sus datos con las autoridades.
<p>Riesgos de asociación, complicidad e instigación moral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los organismos deben comunicarse con las autoridades a fin de obtener permiso para trabajar. Pero ¿qué nivel de asociación es inaceptable o permite las acciones negativas de las autoridades? • ¿Cómo equilibrar la expresión de opiniones y el silencio/diplomacia discreta para mantener el acceso? 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparentar legitimar y empoderar los regímenes abusivos al trabajar con ellos o al buscar permiso para operar. • Posibilitar actos ilícitos: p. ej., facilitar campos de concentración, desplazamientos forzosos o silencio ante violaciones de derechos. • Aceptar financiación de donantes que contribuyen indirectamente al conflicto.

(continúa)

¹⁵ Slim, H. (2015). *Humanitarian ethics: A guide to the morality of aid in war and disaster* [Ética humanitaria: Guía sobre la moralidad de la ayuda en guerras y desastres]. Hurst Publishers.

TIPOS Y EJEMPLOS DE DILEMAS ÉTICOS	EJEMPLOS DE RIESGOS
<p>Deber de diligencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo equilibrar la responsabilidad hacia el personal con imperativos humanitarios para responder en situaciones poco seguras? 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar la presencia sobre la seguridad o viceversa.
<p>Riesgos morales de poder y crecimiento humanitarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir los requisitos cada vez mayores de diligencia debida y normas de seguridad versus mantener la presencia y proximidad con las personas en situaciones de crisis. • Dilemas políticos causados por el mal uso del sector humanitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y protocolos complicados en torno a la prestación de ayuda y distancia de las personas afectadas por la crisis. • Priorizar los intereses organizativos sobre los de las personas en situación de crisis. • Utilizar la ayuda para “alimentar a las personas allí para que no vengán aquí”. • Considerar que la ayuda mantiene el conflicto y las violaciones de derechos.

Fuente: Slim 2015.

Los dilemas éticos aparecen a distintos niveles, por lo tanto, las organizaciones y las personas necesitan procesos adecuados. Algunos exigen una reflexión personal; otros, una reunión breve a nivel local; y otros, procesos más complejos. Pero podemos aplicar los principios y enfoques de deliberación ética en cada uno de estos casos.

Algunos ejemplos de cómo las organizaciones pueden aplicar los enfoques éticos son:

- integrar la ética como parte de las reuniones y los procesos habituales
- impartir capacitación al personal
- implicar a especialistas en ética
- remitir los dilemas a comités de ética (internos o externos) para que ayuden a reflexionar sobre los problemas y las opciones.¹⁴

4

Nota final

Esta guía y herramienta no constituyen una fórmula mágica para hacer que los dilemas éticos sean fáciles de resolver. Incluso después de un cuidadoso examen, muchos dilemas éticos hacen perder el sueño a muchos trabajadores humanitarios respecto a si tomaron la decisión correcta.

Si utilizamos sistemáticamente un marco para abordar los dilemas desde distintos puntos de vista éticos, podremos tomar decisiones basadas en lo que parece mejor, aun cuando no haya una buena opción de dónde elegir. Un proceso así y la documentación resultante, incluidas las opciones elegidas y la razón de ello, así como las limitaciones consideradas, puede contribuir, con el tiempo, a una mayor responsabilidad en las respuestas humanitarias.

¹⁴ McGowan, C.R., Baxter, L., DuBois, M., Sheather, J., Khondaker, R., Cummings, R. y Watkins, K. (2020). Preparing humanitarians to address ethical problems [Preparar a los trabajadores humanitarios para abordar problemas éticos]. *Conflict and Health*, 14(1):72. <https://doi.org/10.1186/s13031-020-00319-4>

- Anderson, M. B. (1999). *Acción sin daño: cómo la ayuda humanitaria puede apoyar la paz o la guerra*. Lynee Rienr Publishers.
- Barnett, M. y Weiss, T. ed. (2008). *Humanitarianism in question: Politics, power and ethics* [El humanitarismo puesto en cuestión: Política, poder y ética]. Cornell University Press.
- Bonde, S. y Firenze, P. (2013). *Making choices: A framework for making ethical decisions* [Hacer elecciones: Marco para tomar decisiones éticas]. Making choices: ethical decisions at the frontier of global science [Hacer elecciones: decisiones éticas en la frontera de la ciencia mundial], seminario, Brown University, semestre de primavera 2011. <https://open.maricopa.edu/societyandbusiness/chapter/a-framework-for-making-ethical-decisions/>
- Bowden, M., Hakimi H., Harvey, P., Nemat, O., Moosakhel, G-R., Stoddard, A., Thomas, M., Timmins, N. y Voight, T. (2023). *Navigating ethical dilemmas for humanitarian action in Afghanistan* [Sortear los dilemas éticos para la acción humanitaria en Afganistán], Humanitarian Outcomes. https://www.humanitarianoutcomes.org/HRR1_Afghanistan_June_2023
- Broussard, G., Rubenstein, L.S., Robinson, C., Maziak, W., Gilbert, S.Z. y DeCamp, M. (2019). Challenges to ethical obligations and humanitarian principles in conflict settings: a systematic review [Desafíos a las obligaciones éticas y principios humanitarios en situaciones de conflicto: revisión sistemática]. *Journal of International Humanitarian Action* 4, 15. <https://jhumanitarianaction.springeropen.com/articles/10.1186/s41018-019-0063-x>
- Clarival, C. y Biller-Andorno, N. (2014). Operaciones desafiantes: un marco ético para ayudar a los trabajadores humanitarios en sus procesos de toma de decisiones. *PLOS Current Disasters*. <https://reliefweb.int/report/world/challenging-operations-ethical-framework-assist-humanitarian-aid-workers-their-decision>
- Fraser, V., Hunt, M.R., Schwartz, L. y de Laat, S. (2014). *Herramienta de análisis de ética en salud humanitaria: HHEAT handbook* [Herramienta de análisis de la ética de la salud humanitaria: Manual HHEAT (por sus siglas en inglés)]. <https://humethnet.files.wordpress.com/2015/06/hheat-handbook.pdf>
- Global Humanitarian Platform (GHP). (2007). *Principles of partnership: A statement of commitment*. [Principios de asociación: Declaración de compromiso]. <https://www.icvanetwork.org/transforming-our-network-for-impact/principles-of-partnership/>
- Haver, K. y Carter, C. (2016). What It Takes: *Principled pragmatism to enable access and quality humanitarian aid in insecure environments* [Lo que hace falta: Pragmatismo basado en principios para permitir el acceso y la ayuda humanitaria de calidad en entornos inseguros]. Humanitarian Outcomes. <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/what-it-takes-principled-pragmatism-enable-access-and-quality-humanitarian-aid-insecure>
- Hutchings, K. (2018). *Global ethics: An introduction* [Ética mundial: Introducción]. Polity.
- Comité Permanente entre Organismos (IASC - Inter-Agency Standing Committee). (2013). *La centralidad del enfoque de protección*. Declaración. <https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2020-11/The%20Centrality%20of%20Protection%20in%20Humanitarian%20Action%20%28English%29.pdf?>
- IASC. (2016). *Enfoque de protección en la acción humanitaria*. Política. <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-protection-priority-global-protection-cluster/iasc-policy-protection-humanitarian-action-2016>
- Kamali M.H. (1999). Maqāṣid al-Sharī'ah: The objectives of Islamic law [Los objetivos de la ley islámica]. *Islamic Studies*, Vol. 38, núm. 2, págs. 193 a 208. Islamic Research Institute, International Islamic University, Islamabad.
- Magone C., Neuman M., Weissman, F. (2011). *Humanitarian negotiations revealed: The MSF experience* [Negociaciones humanitarias al descubierto: La experiencia de MSF (Médicos Sin Fronteras)]. <https://msf-crash.org/en/war-and-humanitarianism/humanitarian-negotiations-revealed-msf-experience>
- Markkula Center for Applied Ethics. (2021). *A framework for ethical decision making* [Marco para la toma de decisiones éticas]. <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/a-framework-for-ethical-decision-making/>
- McGowan, C. et al. (2020). *Preparing humanitarians to address ethical problems* [Preparar a los trabajadores humanitarios para abordar problemas éticos]. *Conflict and Health*. 14:72.
- Slim, H. (2015). *Humanitarian ethics: A guide to the morality of aid in war and disaster* [Ética humanitaria: Guía sobre la moralidad de la ayuda en guerras y desastres]. Hurst Publishers.
- Asociación Esfera. (2018). *El Proyecto Esfera: Carta humanitaria y normas mínimas de respuesta humanitaria*. Cuarta edición. <https://handbook.spherestandards.org/es/sphere/#ch005>
- Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). (2012). *OCHA on message: humanitarian principles*. <https://reliefweb.int/report/world/ocha-message-humanitarian-principles-enar>
- Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., S.J. y Meyer, M.J. (2010). *¿Qué es la ética?* Markkula Center for Applied Ethics. <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/what-is-ethics/>

Agradecimientos

Esta guía se elaboró como parte del programa de la iniciativa de investigación humanitaria rápida (HRRI - Humanitarian Rapid Research Initiative) de Humanitarian Outcomes, en colaboración con [United Kingdom Humanitarian Innovation Hub \(UKHIH\)](#), con el apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores, de la Commonwealth y de Desarrollo del Reino Unido ([UK FCDO - United Kingdom Foreign, Commonwealth and Development Office](#)).

Gracias a los miembros del grupo de revisión por pares, que aportaron comentarios increíblemente útiles:

- Brad Adams (International Rescue Committee)
- Marc DuBois (investigador superior, Escuela de Estudios Orientales y Africanos [SOAS, por sus siglas en inglés] de la Universidad de Londres)
- Johan Eldebo (World Vision International)
- Josh Hallwright (director adjunto, Centre for Humanitarian Leadership, Universidad de Deakin, Australia)
- Ehsan Shamsi-Gooshki (profesor numerario, Centro de Bioética Monash, Universidad Monash, Melbourne, Australia; profesor adjunto de Ética Biomédica, Centro de Investigación de Ética Médica e Historia de la Medicina, Universidad de Ciencias Médicas de Teherán)
- Rachel Hastie (Oxfam International)
- Salar Khudadad (Save the Children International)
- Lars Löfquist (presidente de la red NOHA, director, programa de maestría en Acción Humanitaria Internacional (NOHA), catedrático/profesor adjunto, Facultad de Teología, Universidad Uppsala, Suecia);
- Eileen Morrow (International Council of Voluntary Agencies)
- Aninia Nadig (consultora independiente)
- Diana Ongiti (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja)
- Hugo Slim (investigador superior, Las Casas Institute for Social Justice, Blackfriars Hall, Universidad de Oxford)
- Alexa Swift Reeves (consultora independiente)
- Aquellos que desean permanecer anónimos.

Muchas gracias a las más de 100 personas que trabajan en organizaciones nacionales/locales, ONG internacionales, la Cruz Roja/Movimiento de la Media Luna Roja y la ONU en Afganistán, Libia y Myanmar, que amablemente pusieron a prueba el proyecto de herramienta y aportaron comentarios invaluable, así como a todos los que ayudaron a organizar las sesiones. Orzala Nemat con colegas en Afganistán, y Nigel Timmins y Manisha Thomas con colegas trabajando en Libia y Myanmar que llevaron a cabo la prueba. También nuestro agradecimiento a Adrienne Testa (UKHIH), Paul Harvey (Humanitarian Outcomes) Orzala Nemat y Tanya Woods (CHS Alliance) por sus comentarios sobre las versiones preliminares. CLEAR Global y Lisa Walmsley de Report Revolution editaron la guía y CLEAR Global la tradujo. La Guía fue diseñada por Sabrina Fondren en Creative Desktop Productions.

Esta guía fue redactada por Nigel Timmins y Manisha Thomas en nombre de Humanitarian Outcomes.

Ejemplos prácticos de uso de la herramienta para la toma de decisiones éticas

Estos dos ejemplos muestran cómo debe usarse la herramienta. No proporcionan la respuesta «correcta» para dichos contextos.

Ejemplo 1: Ejemplo organizativo: reubicación del personal



PREGUNTA/ACTIVIDAD	SUS RESPUESTAS
1. Identificar el dilema ético	
1.1 ¿Cuál es el dilema?	La organización presta asistencia humanitaria (ayuda alimentaria, efectivo y atención primaria de salud) a una población en situación de grave necesidad. Existe un fuerte imperativo humanitario. Sin embargo, una de las partes beligerantes ha intensificado sus ataques. El personal está conformado en su mayoría por miembros de la comunidad necesitada y es objeto de ataques. Les preocupa su seguridad y piden ser reubicados. El imperativo humanitario de "permanecer y cumplir" está en conflicto con el deber de la organización de proteger a su personal.
1.2 ¿Cuáles son los impactos operativos del dilema?	<p>La cobertura de la organización ya se ha reducido debido a que el riesgo de seguridad impide el acceso a distintas zonas. La población civil en esas zonas se encuentra atrapada sin acceso a la ayuda humanitaria o se muda por su propia seguridad.</p> <p>La oficina local es todavía relativamente segura, pero el futuro es incierto. Otras organizaciones también discuten qué hacer.</p> <p>La reubicación del personal implica reflexionar sobre lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Adónde se llevaría al personal y cuál es el nivel de responsabilidad de la organización si los trasladan a una ciudad sin alojamiento o sin sus familias? • ¿Durante cuánto tiempo los mantiene la organización mientras no puedan desempeñar sus trabajos? • ¿Solo se reubicaría al personal, o también a los familiares a su cargo? ¿Qué tan estrecha o ampliamente deberá interpretarse el término "familiar o persona a cargo"? <p>Si se reubica al personal se suspenderá el programa humanitario.</p> <p>Hay que tener en cuenta que los materiales y activos que quedan atrás (p. ej., vehículos) podrían ser robados.</p>
1.3 ¿Cómo afecta el dilema a las diferentes partes interesadas?	<p>Personal: Corre el riesgo de sufrir daños físicos si se queda. Si se reubica, puede sentirse culpable si la organización solo puede ayudar a la familia inmediata a cargo. En la nueva ubicación, necesitará encontrar alojamiento y, en función de la duración, otros servicios clave (p. ej., escuelas para los hijos e hijas). Algunos miembros del personal preferirán quedarse, para estar cerca de sus familias o por solidaridad con la comunidad. No todo el personal pensará igual ni estará dispuesto a correr los mismos riesgos.</p> <p>Comunidades afectadas: La reducción de los servicios humanitarios esenciales significa que probablemente tendrán que sufrir una mayor inseguridad alimentaria, hambre y servicios sanitarios reducidos. Ver que los organismos se están retirando puede tener efectos psicológicos en ellos.</p> <p>Otros agentes humanitarios: Si un organismo retira y reubica a su personal, los otros organismos pueden verse presionados a hacer lo mismo. Esto puede tener un impacto negativo más amplio en los servicios humanitarios.</p> <p>La organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de dañar nuestra reputación con la comunidad afectada. • Riesgo de dañar la confianza del personal si parece que no los tratamos bien. • Necesidad de informar a los donantes sobre la suspensión de actividades. • Desafíos a la hora de renegociar el acceso, ya que las acciones de la organización pueden repercutir en la forma en que nos ven las partes en el conflicto.

(continúa)

PREGUNTA/ACTIVIDAD

SUS RESPUESTAS



2. Identificar los principios que están comprometidos o en riesgo

<p>2.1 ¿Qué principios o derechos humanitarios están siendo comprometidos o en riesgo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El imperativo humanitario. • El derecho a recibir ayuda. • La centralidad del enfoque de protección: la presencia de los organismos humanitarios puede limitar los excesos de las partes beligerantes.
<p>2.2 ¿Qué valores organizacionales u otros principios éticos están siendo comprometidos o en riesgo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deber de cuidado del personal. • Rendición de cuentas a la población afectada.



3. Considerar posibles acciones

NB: Para cada pregunta, considere:

- *más de una opción/respuesta (la primera respuesta puede no ser la mejor opción)*
- *el impacto en la población afectada y en las partes interesadas*
- *si la acción crearía nuevos riesgos a corto o largo plazo.*

<p>3.1 ¿Qué se alinea mejor con los valores de la organización/ organismo interagencial que queremos ser?</p>	<p>Cuidamos a nuestro personal, por lo tanto, queremos ofrecer reubicación y apoyar a la familia a su cargo. Sin embargo, no todo el personal se sentirá igual, y debemos ofrecerles otras opciones y permitirles tomar sus propias decisiones.</p> <p>Si se reubican, debemos ser transparentes en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • las limitaciones en el apoyo que podemos ofrecer, si se reubican. • cuánto tiempo podemos seguir ofreciéndoles salarios mientras prácticamente no puedan trabajar. <p>También queremos permanecer y cumplir. Estamos dispuestos a asumir riesgos gestionados, de modo que podemos invertir en la gestión de seguridad y en comunicaciones sistemáticas.</p>
<p>3.2 ¿Qué toma en cuenta las preocupaciones y las relaciones entre las partes interesadas, especialmente las más vulnerables?</p>	<p>La comunidad afectada sufre los efectos traumáticos de los beligerantes. Nosotros ofrecemos servicios esenciales. Retirarlos expondría a las personas más vulnerables a un riesgo aun mayor de padecer hambre y problemas médicos. Tenemos relaciones positivas con los líderes de las comunidades y sabemos que ellos quieren que permanezcamos y funcionemos.</p> <p>Nuestro personal está nervioso y muy preocupado por los familiares a su cargo. Quieren garantías de que si ellos están corriendo riesgos por la organización, en su momento, la organización cuidará de ellos. Una opción podría ser reubicar a los familiares a su cargo para que el personal se sienta más tranquilo sabiendo que sus familias están a salvo mientras ellos trabajan. Debemos ofrecer oportunidades confidenciales para que el personal exprese sus sentimientos a este respecto.</p> <p>Los donantes y los líderes locales querrán que sigamos funcionando el mayor tiempo posible.</p> <p>Los beligerantes querrán que nos marchemos, porque entonces habrá menos informes sobre su conducta y podrían apoderarse de nuestros materiales (p. ej., vehículos).</p>
<p>3.3 ¿Qué respeta y valora la cultura y la fe?</p>	<p>Es una zona rural donde la mayoría de las personas siguen las creencias tradicionales, con valores firmes de solidaridad e igualdad de trato de todos los miembros de la comunidad. La comunidad espera que los hombres jóvenes defiendan su tierra ancestral.</p> <p>Los líderes locales deben aprobar todas las decisiones importantes, ya que el liderazgo comunitario es un asunto muy serio para ellos.</p> <p>Evacuar a solo una parte del personal, especialmente a los hombres más jóvenes, sin la aprobación de los líderes, dañaría las relaciones entre la organización y la comunidad, porque no honraría ni respetaría su posición. También existe el riesgo de desafíos sociales a largo plazo para las familias del personal reubicado. Sin embargo, se respalda firmemente la idea de proteger de daños a las familias y a las personas más vulnerables de la comunidad.</p>

(continúa)

PREGUNTA/ACTIVIDAD	SUS RESPUESTAS
<p>3.4 ¿Qué produce el mayor bien y el menor daño para la mayoría de las partes interesadas?</p>	<p>Los servicios más importantes abarcan ayuda alimentaria, efectivo para las personas más vulnerables, atención primaria de salud (incluidos servicios médicos para los sobrevivientes de violencia de género), y son esenciales. Podríamos tener que reducir otros servicios no esenciales.</p> <p>Evacuar al personal los ayudaría directamente. Sin embargo, ser capaces de responder a las necesidades de la comunidad afectada redundaría en el mayor beneficio para el mayor número de personas.</p> <p>Mientras dure el conflicto, debemos ser receptivos para poder seguir ofreciendo ayuda. Si la inseguridad y el acceso reducido significan que no podemos prestar servicios, la evacuación sería el mayor bien para la mayoría de las personas. Debemos aplicar mecanismos de activación para una situación tal.</p>
<p>3.5 ¿Qué nos ayuda a mejorar y convertirnos en una mejor organización/organismo interagencial de lo que éramos antes?</p>	<p>Deberíamos tener en cuenta las lecciones de conflictos anteriores en los que hemos tenido que suspender actividades y cuidar del personal. El equipo directivo superior que supervisa esta situación debe mantener el aprendizaje y la reflexión como punto recurrente en el orden del día de sus reuniones.</p> <p>Deberíamos consultar activamente al personal que posee conocimientos detallados del contexto, incluso si no se ha visto afectado directamente. Los vemos como un recurso para ensayar ideas.</p> <p>Si reubicamos al personal, debemos disponer de procesos adecuados para ayudarlos a ellos y a sus familias a integrarse en la nueva ubicación. Debemos contar con un proceso que permita escuchar continuamente al personal que se encuentra en situación de riesgo. Esto puede implicar establecer espacios confidenciales donde puedan ofrecernos comentarios sinceros sin preocuparse de que ello tenga consecuencias para su trabajo profesional.</p> <p>Debemos documentar claramente nuestras elecciones y las razones detrás de ellas. Esto permitirá el aprendizaje futuro y la rendición de cuentas al personal.</p>



4. Decidir sobre las opciones preferidas

<p>4.1 ¿Cuáles son las opciones preferidas y por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documente por qué eligió las opciones y cualquier limitación y suposición que le impida adoptar otras. <p>4.2 ¿Qué otras acciones puede tomar para evitar o mitigar riesgos o impactos negativos?</p>	<p>Decisión: Permanecer y mantener los servicios esenciales en la medida de lo posible.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta decisión supone que todavía es posible cierto nivel de acceso a la comunidad, aun cuando las zonas geográficas varíen y el acceso sea irregular. • Si no podemos reubicar a la familia extendida, la evacuación del personal les creará problemas relacionales. No podemos garantizar el apoyo al personal por más de algunas semanas en su nueva ubicación. Si suspendemos las operaciones, habrá limitaciones en el pago de sus salarios. • Invertir activamente en la gestión y el equipo de seguridad para conseguir mejores comunicaciones y transporte. Para este cambio será necesario el apoyo de los donantes para reasignar nuestro presupuesto. • Suspender actividades no implicadas directamente en salvar vidas.
---	---



5. Acordar los próximos pasos

<p>5.1 ¿Cuáles son los próximos pasos acordados después de la deliberación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considere y documente: <ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuál es el proceso de toma de decisión final y quiénes participarán? – ¿Quién comunicará la decisión? ¿Cuándo y cómo? – ¿Cómo monitoreará la situación? ¿Qué factores desencadenantes deberían establecerse para forzar una revisión? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar la decisión al personal, los líderes comunitarios y los donantes. • Cerciorarse de que el equipo directivo superior que supervisa la situación disponga de aprendizaje previo. • Implementar mecanismos confidenciales para el personal sobre el terreno. • Establecer protocolos para mantener registros con el fin de hacer un seguimiento de las decisiones y sistemas para recibir comentarios anónimos del personal. • La evacuación es el último recurso, pero evacuar a las familias del personal puede permitir a algunos miembros del personal permanecer y cumplir. Prepararse para dichas evacuaciones a fin de evitar desafíos y establecer mecanismos de activación para la evacuación del personal como último recurso.
---	---

Ejemplo 2: Ejemplo interagencial: trabajar en un campamento de desplazados forzados



PREGUNTA/ACTIVIDAD	SUS RESPUESTAS
1. Identificar el dilema ético	
<p>1.1 ¿Cuál es el dilema?</p>	<p>Las organizaciones humanitarias proveen alimentos, agua, saneamiento y servicios médicos en un gran campamento con miles de personas que el gobierno ha desplazado por la fuerza. Muchas organizaciones que han trabajado en el campamento durante varios años nunca han tenido la oportunidad de evaluar las necesidades adecuadamente y solo ofrecen materiales que piden las autoridades a cargo del campamento.</p> <p>En los últimos meses, las autoridades negaron a los trabajadores humanitarios el acceso a algunas partes del campamento, por tanto, no pueden hablar con una gran parte de la población afectada. Los trabajadores humanitarios han escuchado muchas historias de abusos físicos y sexuales cometidos por las autoridades, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • negar alimentos; • robar materiales provistos por las organizaciones de ayuda (como mantas); • someter a personas a régimen de aislamiento sin una razón clara. <p>Aparentemente hay pocas posibilidades de que las autoridades permitan a las personas regresar a sus hogares.</p> <p>A medida que el acceso ha ido disminuyendo, más miembros del organismo interagencial opinan que es hora de retirarse. Otros (especialmente los organismos que dependen de los fondos de los donantes) quieren seguir trabajando en el campamento.</p> <p>El organismo interagencial necesita una voz unida para poder influir en el gobierno.</p>
<p>1.2 ¿Cuáles son los impactos operativos del dilema?</p>	<p>Al personal en todas las organizaciones le preocupan los abusos. La creciente restricción de acceso a partes del campamento significa que puede haber muchos casos más serios. Estos informes y la falta de acceso a grandes partes de la población obstruye cualquier programa de protección.</p> <p>Nos preocupa que los materiales de los organismos de ayuda puedan no llegar a la población afectada. Esto puede afectar cómo los donantes ven a la organización.</p> <p>Los grupos de derechos humanos siguen haciendo campaña por el cierre del campamento. Estos grupos critican a los organismos humanitarios y a sus donantes por seguir trabajando ahí y contribuir a la negación de los derechos de las personas. Esto causa aun más problemas de reputación.</p> <p>Algunos donantes cuestionan por qué las organizaciones trabajan en un campamento sin realizar una evaluación de necesidades y con acceso limitado y violaciones de derechos conocidos.</p> <p>Al ser un organismo interagencial, existen preocupaciones de que algunos organismos asumirán el mando de los servicios que otros organismos han suspendido, ya que un donante ofrece abundante financiación.</p>

(continúa)

PREGUNTA/ACTIVIDAD	SUS RESPUESTAS
<p>1.3 ¿Cómo afecta el dilema a las diferentes partes interesadas?</p>	<p>La población afectada sufre una limitación de derechos. Si los organismos suspenden todos los servicios, las adversidades serán aun mayores.</p> <p>Una presencia humanitaria reducida hará más fácil la vida para seguridad del gobierno, pero el gobierno local quiere que los organismos permanezcan. No apoyan totalmente las acciones del gobierno central, pero gozan de poderes limitados. Reconocen que la presencia humanitaria beneficia a las personas en el campamento.</p> <p>Las organizaciones de derechos humanos ven la retirada de los organismos como un resultado exitoso de su campaña. Creen que ello obligaría al gobierno a reconsiderar sus acciones.</p> <p>Algunas organizaciones podrían reubicarse en otra parte en el país, de modo que su retirada no afectaría tanto sus operaciones. Esto podría permitirles contar una historia más positiva a los medios de comunicación.</p> <p>Para algunas organizaciones de la sociedad civil y organizaciones no gubernamentales que trabajan en el campamento, la pérdida de la financiación sería apremiante. También tienen un fuerte sentido de solidaridad con la población en el campamento. No creen que la retirada tendría un impacto positivo y la consideran contraria a su obligación moral de permanecer con la población afectada.</p> <p>El organismo interagencial corre el riesgo de hacerse disfuncional, lo que afectaría el trabajo que lleva a cabo en otras partes del país. La falta de un enfoque compartido entre los miembros también socava la credibilidad del organismo interagencial con el gobierno y los donantes.</p>



2. Identificar los principios que están comprometidos o en riesgo

<p>2.1 ¿Qué principios o derechos humanitarios están siendo comprometidos o en riesgo?</p>	<p>El imperativo humanitario de ofrecer ayuda de salvamento está en tensión con el principio de independencia. Centralidad del enfoque de protección. Derecho a la libertad de movimiento y libertad frente a la detención arbitraria y la tortura.</p>
<p>2.2 ¿Qué valores organizacionales u otros principios éticos están siendo comprometidos o en riesgo?</p>	<p>Además de los principios humanitarios, el organismo interagencial reconoce los principios de asociación: igualdad, transparencia, enfoque orientado a los resultados, responsabilidad y complementariedad.</p> <p>Todos estos valores están en riesgo.</p>



3. Considerar posibles acciones

NB: Para cada pregunta, considere:

- *más de una opción/respuesta (la primera respuesta puede no ser la mejor opción)*
- *el impacto en la población afectada y en las partes interesadas*
- *si la acción crearía nuevos riesgos a corto o largo plazo.*

<p>3.1 ¿Qué se alinea mejor con los valores de la organización/ organismo interagencial que queremos ser?</p>	<p>El organismo interagencial debe estar unido y basarse en principios. Por lo tanto, o todas las agencias se retiran para pronunciarse con contundencia, o todas permanecen. Algunas que se retiran y otras que permanecen es el peor resultado.</p> <p>El proceso de toma de decisiones debe ser justo y transparente, mostrando claramente quién influye en la conversación. No debe haber reuniones secretas con organismos más grandes o bien financiados.</p>
--	---

(continúa)

PREGUNTA/ACTIVIDAD	SUS RESPUESTAS
<p>3.2 ¿Qué toma en cuenta las preocupaciones y las relaciones entre las partes interesadas, especialmente las más vulnerables?</p>	<p>Los organismos internacionales sufrirán menos financieramente si suspenden sus operaciones, pero ya enfrentan daños a su reputación por quedarse. Algunos se ven presionados por la sede central a retirarse debido a las consecuencias mundiales para sus reputaciones al continuar operaciones y el precedente que podrían sentar respecto a otros contextos. Otros miembros no parecen apreciar el impacto en las reputaciones.</p> <p>Otros miembros nacionales e internacionales piensan que los organismos que quieren retirarse no han realizado un análisis realista del impacto de una decisión así y que exageran el efecto que la retirada tendría sobre la política del gobierno. También piensan que las organizaciones más grandes no evalúan adecuadamente el impacto de la retirada sobre organizaciones con financiación significativa/existencial vinculada a los servicios del campamento y sobre la comunidad afectada, que se quedaría sola.</p> <p>Al gobierno local le preocupa que la situación empeore si los organismos se retiran. En este caso, el gobierno central podría hacerse aun más agresivo y causar problemas políticos al gobierno local.</p> <p>La comunidad afectada debe tener un representante en el proceso de toma de decisiones. Las pruebas disponibles y el conocimiento de situaciones previas que implican a este gobierno y a los campamentos deben formar parte de un análisis compartido. Este análisis ayudará a todas las partes a constatar que se tomaron en cuenta todos los puntos de vista.</p>
<p>3.3 ¿Qué respeta y valora la cultura y la fe?</p>	<p>La comunidad afectada pertenece a una minoría religiosa y el gobierno a menudo omite reconocer su identidad.</p> <p>Los miembros del foro interagencial deben comprender cómo interpreta la comunidad estos acontecimientos, partiendo de cómo los entienden los líderes religiosos en el contexto de sus textos sagrados u otras tradiciones culturales pertinentes.</p> <p>La decisión que sea –retirarse o permanecer– debe reconocer y respetar la identidad de la comunidad afectada. Para ello, debemos averiguar más sobre su cultura, tradiciones y fe, y cómo varían en la comunidad (p. ej., género, edad y subgrupos comunitarios).</p>
<p>3.4 ¿Qué produce el mayor bien y el menor daño para la mayoría de las partes interesadas?</p>	<p>A corto plazo, permanecer para ofrecer servicios en la medida de lo posible y pedir más acceso produce el mayor beneficio para la mayoría de las personas. A largo plazo, el mejor resultado sería que la población regresara voluntariamente a casa y que se cerraran los campamentos. Una sólida campaña de promoción podría lograrlo, al crear el mayor bien para el mayor número de personas.</p>
<p>3.5 ¿Qué nos ayuda a mejorar y convertirnos en una mejor organización/organismo interagencial de lo que éramos antes?</p>	<p>Debemos evitar a miembros que se culpan entre ellos y que socavan la credibilidad de los demás. En cambio, todas las partes interesadas deben tener la oportunidad de expresarse, especialmente la comunidad afectada. Así, todos los participantes se involucran en el proceso aun cuando les preocupe la decisión final. Esta es la mejor forma de garantizar la unidad. Con el fin de evitar sentirse excluido, todos los participantes deben ser capaces de presentar nuevas pruebas o percepciones en el transcurso de la deliberación.</p>
<p>4. Decidir sobre las opciones preferidas</p>	
<p>4.1 ¿Cuáles son las opciones preferidas y por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento por qué eligió las opciones y cualquier limitación y suposición que le impida adoptar otras. <p>4.2 ¿Qué otras acciones puede tomar para evitar o mitigar riesgos o impactos negativos?</p>	<p>La opción preferida es que los representantes superiores de todas las organizaciones miembro transmitan sus conocimientos y análisis de los efectos a corto y largo plazo sobre la comunidad afectada, causados por cualquiera de las dos decisiones: permanecer o retirarse. Todos los organismos tendrán la misma oportunidad para hablar.</p> <p>Los representantes de distintos organismos se reunirán con la comunidad afectada, el gobierno local y con la seguridad del gobierno central para obtener tanta información como sea posible de la situación e informar al grupo.</p> <p>Invitaremos a las organizaciones de derechos humanos a hacer presentaciones al organismo interagencial, responder preguntas sobre su teoría del cambio y ofrecer su perspectiva sobre lo que debería ocurrir si la retirada no activa ningún cambio en el enfoque del gobierno.</p> <p>El coordinador interagencial hará hincapié en la importancia de la unidad. Acudir a otros coordinadores interagenciales para conocer lecciones aprendidas en otras situaciones.</p> <p>Crear oportunidades para generar confianza y cultivar relaciones entre los miembros interagenciales, p. ej., comidas compartidas y visitas entre pares.</p>

(continúa)



5. Acordar los próximos pasos

5.1 ¿Cuáles son los próximos pasos acordados después de la deliberación?

- Considere y documente:
 - ¿Cuál es el proceso de toma de decisión final y quiénes participarán?
 - ¿Quién comunicará la decisión? ¿Cuándo y cómo?
 - ¿Cómo monitoreará la situación? ¿Qué factores desencadenantes deberían establecerse para forzar una revisión?

Crear un proceso claro con los siguientes pasos para el organismo interagencial y buscar apoyo.
Asegurarse de contar con suficiente tiempo para abordar esta cuestión cuidadosamente, como se describe más arriba.

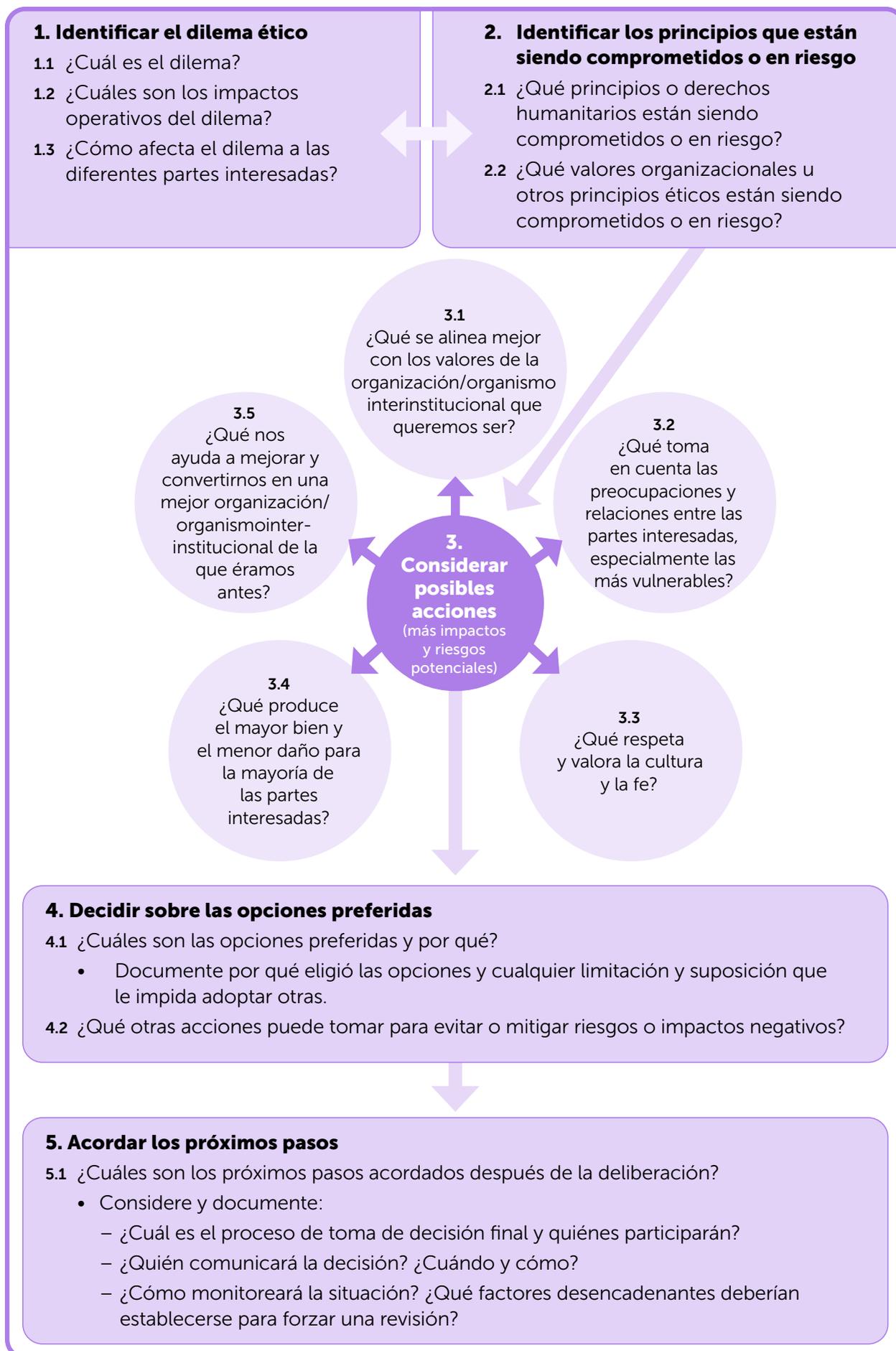
Herramienta para la toma de decisiones éticas – hoja de trabajo para las respuestas

PREGUNTA/ACTIVIDAD	SUS RESPUESTAS
 1. Identificar el dilema ético	
1.1 ¿Cuál es el dilema?	
1.2 ¿Cuáles son los impactos operativos del dilema?	
1.3 ¿Cómo afecta el dilema a las diferentes partes interesadas?	
 2. Identificar los principios que están comprometidos o en riesgo	
2.1 ¿Qué principios o derechos humanitarios están siendo comprometidos o en riesgo?	
2.2 ¿Qué valores organizacionales u otros principios éticos están siendo comprometidos o en riesgo?	
 3. Considerar posibles acciones	
<p>NB: Para cada pregunta, considere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • más de una opción/respuesta (la primera respuesta puede no ser la mejor opción) • el impacto en la población afectada y en las partes interesadas • si la acción crearía nuevos riesgos a corto o largo plazo. 	
3.1 ¿Qué se alinea mejor con los valores de la organización/ organismo interagencial que queremos ser?	

(continúa)

PREGUNTA/ACTIVIDAD	SUS RESPUESTAS
<p>3.2 ¿Qué toma en cuenta las preocupaciones y las relaciones entre las partes interesadas, especialmente las más vulnerables?</p>	
<p>3.3 ¿Qué respeta y valora la cultura y la fe?</p>	
<p>3.4 ¿Qué produce el mayor bien y el menor daño para la mayoría de las partes interesadas?</p>	
<p>3.5 ¿Qué nos ayuda a mejorar y convertirnos en una mejor organización/organismo interagencial de lo que éramos antes?</p>	
<p> 4. Decidir sobre las opciones preferidas</p>	
<p>4.1 ¿Cuáles son las opciones preferidas y por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documente por qué eligió las opciones y cualquier limitación y suposición que le impida adoptar otras. <p>4.2 ¿Qué otras acciones puede tomar para evitar o mitigar riesgos o impactos negativos?</p>	
<p> 5. Acordar los próximos pasos</p>	
<p>5.1 ¿Cuáles son los próximos pasos acordados después de la deliberación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considere y documente: <ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuál es el proceso de toma de decisión final y quiénes participarán? – ¿Quién comunicará la decisión? ¿Cuándo y cómo? – ¿Cómo monitoreará la situación? ¿Qué factores desencadenantes deberían establecerse para forzar una revisión? 	

Descripción general en una página de la herramienta para la toma de decisiones éticas





Cita recomendada:

Timmins, N., Thomas, M. (2024). *No hay elección fácil: Guía humanitaria para la toma de decisiones éticas, basadas en principios*. Humanitarian Outcomes, United Kingdom Humanitarian Innovation Hub.



United Kingdom
Humanitarian
Innovation Hub

www.ukhih.org



Humanitarian Outcomes

www.humanitarianoutcomes.org