

Principios básicos de negociación internacional

Dennis P. Petri y Diego Escalante

En este capítulo se presentan varios aspectos que se consideran esenciales para entender las principales transformaciones de las negociaciones internacionales introducidas en el capítulo anterior. Algunos aspectos se desarrollan de forma más extensa por otros autores que participaron en esta publicación, así que sólo se abordan de forma escueta aquí. En otros aspectos, que no reciben más atención en este libro, se examinan un poco más.

Primero, se argumenta la importancia del enfoque de incidencia política para las negociaciones internacionales. Después, se describen las diferentes técnicas de diplomacia. Se pasa luego a algunos consejos prácticos de negociación al sintetizar los principales modelos de negociación, seguido por algunas consideraciones interculturales. Por último, se realizan un par de comentarios sobre la negociación para la paz.

La vocación de este capítulo, y de los que siguen en esta sección del libro, es ofrecer un manual de negociación, es decir un compendio de temas clave sobre el tema, sin pretender ser exhaustivo. Las exploraciones teóricas y las sistematizaciones empíricas sobre las negociaciones son tratadas en las secciones siguientes.

El enfoque de incidencia política

Con la visión de establecer puentes entre disciplinas, se propone que el análisis de las negociaciones internacionales puede beneficiarse de trabajos politológicos sobre participación ciudadana y diálogo social, que se sintetizan en el capítulo *El uso efectivo de la incidencia política para luchar contra la corrupción*. Si bien este capítulo aborda la incidencia política desde la perspectiva de la sociedad civil en el marco de la política local o nacional, muchos de los consejos prácticos ofrecidos ahí son relevantes para las negociaciones internacionales.

La principal diferencia entre las negociaciones nacionales e internacionales es que en estas últimas se incrementa considerablemente

el nivel de complejidad, lo cual se puede ilustrar con cuatro ejemplos. Primero, un viejo sindicalista holandés, con mucha experiencia en negociaciones colectivas con organizaciones patronales y representantes de gobierno, comentó alguna vez que, cuando una negociación no avanza, es recomendable poner vino sobre la mesa para apaciguar el ambiente y agilizar el proceso. Aseguró haber tenido mucho éxito con esta estrategia, pero ¿funciona fuera del contexto de los pólderes holandeses? Por ejemplo, ¿qué se debe hacer en negociaciones que se realizan con representantes de culturas y religiones que se oponen al licor? ¿Y cómo, en el contexto COVID-19, puede compartirse una copa de vino, si la plataforma donde se desarrolla la negociación es virtual? Se mencionan estas ilustraciones para introducir la importancia de integrar una perspectiva intercultural en las negociaciones internacionales, tema que también desarrollan Elayne Whyte y Lionel Moreira.

Segundo, se sabe que uno de los principios de una incidencia política efectiva (o negociación exitosa) es contar con argumentos consistentes, basados en buenos datos.⁴ Pero, ¿qué constituye un buen argumento en las negociaciones internacionales que a menudo se caracterizan por relaciones de poder sumamente asimétricas? En estos casos, el poder del argumento puede sustituirse fácilmente por el argumento del poder. No cabe duda de que en el sistema internacional algunos actores son más dominantes que otros, pero no es acertado concluir que los argumentos no tienen ningún peso. Se ha visto el gran impacto de las llamadas comunidades epistemológicas —expertos de la academia y de la sociedad civil— en foros como las Naciones Unidas, la credibilidad internacional de naciones pequeñas como Costa Rica, así como el peso de las coaliciones de Estados pequeños (ver el capítulo de Luis Fierro, y la entrevista con Elayne Whyte). En ocasiones, no resulta fácil determinar en qué momentos los argumentos son más determinantes que la relación de fuerzas en las negociaciones internacionales.

Tercero, cualquier experto en incidencia política conoce la importancia de desarrollar un mapeo de actores como un paso previo para definir su estrategia. A nivel de la política nacional, puede ser un ejercicio relativamente sencillo, pues basta con identificar los *stakeholders* públicos y privados de un tema determinado. Sin embargo, en el ámbito internacional se incrementa sobremanera la complejidad para la

4 Las iniciativas de monitoreo ciudadano reseñadas por Ludger Niemann y Thomas Hoppe constituyen buenas prácticas de recolección de datos para la incidencia política.

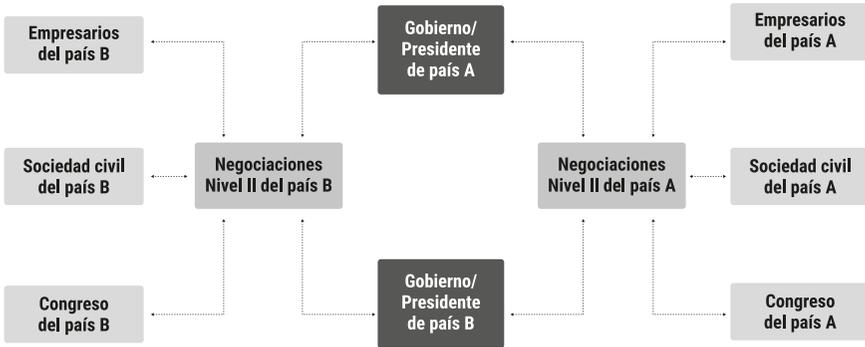
realización de tal ejercicio, pues se ha vuelto cada vez más confuso por la proliferación de actores, instituciones y foros en las negociaciones internacionales como se expuso en el capítulo anterior. Los Estados deben tomar en cuenta no solamente a otros Estados sentados en la mesa de negociación, sino también a la oposición política y la opinión pública de los países implicados, así como movimientos y empresas transnacionales, lo cual genera un entorno sumamente impredecible.

La famosa representación de las negociaciones internacionales como un juego a dos niveles de Robert Putnam (1988) es útil para entender la complejidad de las negociaciones internacionales (Figura 1). Este autor muestra que existen dos niveles de negociación simultáneos, como dos tableros de ajedrez, donde los negociadores deben intervenir al mismo tiempo. El primer nivel es el de la negociación internacional entre Estados; el segundo nivel el de la política interna de los Estados, donde a menudo los negociadores deben obtener un mandato para negociar, rendir cuentas sobre las negociaciones en las que participaron, y, cuando es requerido, obtener la ratificación legislativa de los acuerdos negociados.

Posiblemente sea más conveniente hablar de “juegos multinivel” que de “juegos a dos niveles”, si se considera la gran cantidad de actores que intervienen y que ejercen algún nivel de influencia a nivel nacional como a nivel internacional en los procesos de negociación, como lo ilustran los diferentes modelos de decisión abordados en el capítulo anterior (modelo racional, modelo burocrático-organizacional y modelo pluralista). Un ejemplo reciente constituye el proceso de la adhesión de Costa Rica a la OCDE que requirió negociaciones multiniveles entre la OCDE (tanto su Secretaría General como sus Estados miembros), el Poder Ejecutivo (con sus diferencias internas), el Poder Legislativo (donde el gobierno no contaba con mayoría), la sociedad civil y el sector privado. Este caso de estudio se aborda con mayor profundidad en el capítulo de Diego Escalante.

Si esto fuera poco, los actores involucrados pueden tener percepciones muy distintas de la realidad. En este sentido, un acuerdo negociado, que en términos objetivos puede ser muy bueno para todas las partes, fácilmente no puede ser visto así, lo cual dificulta y sobre todo ralentiza las negociaciones. Es la razón por la cual muchas negociaciones se dan tras puertas cerradas, pero ello también implica menor transparencia y puede alimentar sospechas.

FIGURA 1. Las negociaciones internacionales como un juego a dos niveles



FUENTE: Silva (2007).

Los negociadores hábiles también pueden sacar ventaja del juego multiniveles, mediante el argumento de la ratificación legislativa o de la opinión pública nacional como una posición negociadora. Por ejemplo, un negociador puede decirles a sus socios internacionales: “Con mucho gusto cedería en este punto, pero la mayoría legislativa en mi país no me lo permite y necesito luego su ratificación.” Ese tipo de estrategias son muy comunes también en negociaciones de convenciones colectivas donde un representante sindical puede decir cosas como “Yo ya estoy satisfecho con el acuerdo que alcanzamos, pero tienen que hacer más concesiones porque los miembros de mi sindicato no lo aceptarán.”

Cuarto, relacionado con el punto anterior, el *timing* constituye otro factor que incrementa la complejidad de cualquier proceso de negociación internacional. Las agendas sociales, electorales y político-parlamentarias tienen que ser tomadas en consideración a la hora de incidir políticamente. El proceso de adhesión de Costa Rica a la OCDE tardó once años, durante los cuales sirvieron tres administraciones presidenciales en medio de configuraciones políticas distintas. Si bien hubo bastante continuidad en materia de política exterior en estos años, a los negociadores costarricenses no les resultó sencillo navegar la realidad política nacional pues siempre debieron medir cuándo era el mejor momento para impulsar una nueva propuesta o política. Si bien el contenido puede ser el mismo, el *timing* puede resultar más determinante, pues la dinámica política nacional implicó mayor éxito para proyectos de ley impulsados en la primera mitad de la legislatura.

El arte de la diplomacia

Se brinda a continuación un repaso de lo que se puede llamar “técnicas de diplomacia” que a lo largo del tiempo han experimentado una evolución importante. En la diplomacia tradicional, los Estados intentan influenciar el comportamiento de otros actores a través de la negociación, la toma de una acción específica (o la abstención de tal acción), o el llamado al respaldo público internacional de una determinada posición. Al margen de la diplomacia tradicional, otras técnicas, como la diplomacia pública y la diplomacia *track two*, son cada vez más populares.

En la diplomacia tradicional, según el diplomático británico Harold Nicolson, la negociación para llegar a un acuerdo, a través de la comunicación directa o indirecta, constituye el inicio de la diplomacia. Tiene como propósito influir en el comportamiento de otros Estados, busca que se tome una acción específica o que se abstenga de ella.

Es importante recordar que las asimetrías de poder en la diplomacia son una realidad inevitable, lo cual implica que la capacidad de un Estado de pesar en una negociación se vea determinada en gran medida por su nivel de poder, aunque puedan existir estrategias para mitigarlo, como las alianzas entre Estados pequeños o con la sociedad global como se descubrió en el capítulo anterior. Asimismo, las organizaciones internacionales juegan un papel fundamental al intentar minimizar las desigualdades e injusticias a través de normas que tratan de asegurar un terreno de juego relativamente justo e igual. En la práctica, esto no siempre sucede así y los organismos internacionales pueden reproducir estas mismas injusticias. Las críticas o informes publicados por las organizaciones pueden ser ignoradas por la parte en cuestión, pero el costo de esto puede verse reflejado en una pérdida de credibilidad a nivel internacional.

Por otra parte, cada Estado conoce sus propios objetivos y potencial de poder; tiene alguna idea de los objetivos y el potencial de poder de su oponente, aunque la información de la que dispone puede ser imperfecta, incompleta o simplemente incorrecta. Por lo tanto, aunque el resultado de la negociación casi siempre es mutuamente beneficioso, no es probable que ese resultado complazca a las partes por igual, como se mencionó anteriormente. Un ejemplo pertinente fue la visita de la vicepresidenta de Estados Unidos Kamala Harris a Guatemala, en donde se reunió con el presidente Alejandro Giammattei para tratar temas como la migración (Kanno-Youngs, 2021).

La diplomacia pública cada vez es más popular. Busca apuntar a los públicos extranjeros, habitantes y sus élites con el propósito de crear una imagen general que mejore la capacidad de un país, o de un organismo intergubernamental, para lograr sus objetivos diplomáticos. Por ejemplo, el secretario general de la OCDE, el mexicano Ángel Gurría, visitó Costa Rica, en el proceso generó simpatía con las élites del país y recibió entrevistas en medios de comunicación, mientras que este país avanzaba en el proceso de adhesión al organismo. Otro ejemplo fueron los viajes diplomáticos realizados por Hillary Clinton como secretaria de Estado a 100 países, donde destacó el papel de la mujer, la democracia y los derechos humanos.

Un tipo específico de diplomacia pública es la diplomacia científica que puede definirse como

el conjunto de iniciativas llevadas a cabo para promover la colaboración investigadora e innovadora, tanto en el ámbito bilateral como multilateral, para la búsqueda de soluciones a problemas de interés común, y favorecer la movilidad y atracción de investigadores y capacidades científicas, tecnológicas e industriales” (citado en UNESCO, 2020)

También es conocida la estrategia de crear Institutos Confucio para promover el idioma y la cultura china en todo el mundo. Otro tipo de diplomacia pública es la diplomacia deportiva, que también responde al objetivo de mejorar la imagen internacional de un país a través de la atracción de eventos deportivos masivos como los Juegos Olímpicos, el Mundial de Fútbol o el Grand Prix de Fórmula 1.

La diplomacia *track two*, promovida por el diplomático Joseph Montville, consiste en el aprovechamiento de personas ajenas al gobierno —líderes de opinión o personalidades de la sociedad civil— para llevar a cabo negociaciones, principalmente en el ámbito de la resolución de conflictos que no son interestatales, cuando ello es considerado estratégico. Ese tipo de diplomacia puede resultar estratégico en algunos casos. Por ejemplo, en 1992, Eritrea firmó una declaración de independencia, separándose de Etiopía después de años de conflictos de baja y alta intensidad. La base del acuerdo se negoció en numerosas reuniones informales en Atlanta, Georgia y otros lugares, entre las partes afectadas y el expresidente de los Estados Unidos Jimmy Carter, el cual actuó a través de la Red de Negociación Internacional del Centro Carter en la Universidad de Emory. Otro ejemplo es el envío del filósofo, empresario y cineasta Bernard Henri-Lévy por el presidente francés

Nicolas Sarkozy en 2011 para negociar con rebeldes libios en Bengasi y promover el reconocimiento internacional del Consejo Nacional de Transición.

Existe otra acepción del concepto de diplomacia *track two* que emplea este término para referirse a cualquier tipo de negociación informal o que involucra actores no oficiales. Al observar la creciente diversidad de la diplomacia *track two*, algunos hablan inclusive de *multi-track diplomacy* para describir el involucramiento de actores no estatales —desde el sector privado hasta actores religiosos— en la mediación internacional (Institute for Multi-Track Diplomacy, s.f.). Es una modalidad de participación de los nuevos actores en las negociaciones internacionales al que se hizo referencia en el capítulo anterior. Los capítulos de Marlies Glasius y de Davin Bremner ofrecen interesantes aplicaciones de ese tipo de diplomacia.

Quienes lideren el proceso de negociación tienen que decidir cuál o cuáles de las técnicas de diplomacia van a utilizar. Se pueden usar de manera secuencial o simultáneamente, según la efectividad de cada una para lograr los objetivos y responder al contexto y la naturaleza de la negociación. Para que sean efectivas, todas las técnicas de diplomacia requieren que las partes involucradas sean creíbles y defiendan posiciones realistas, factibles y que tengan la capacidad de respaldar sus posiciones con acciones. La credibilidad se obtiene, principalmente, a través de dos elementos. La capacidad para entregar y dar resultados sobre lo prometido —lo cual no es automático si se considera la creciente complejidad de los juegos multinivel presentados anteriormente—, y la existencia de incentivos que motiven a las partes a completar la negociación.

Existe también el recurso de la humillación pública, conocido como el *naming and shaming*. De alguna manera, es una de las principales responsabilidades de los organismos intergubernamentales, principalmente los que han sido creados como consecuencia de un tratado internacional, de monitorear el cumplimiento de los puntos contenidos en estos tratados por parte de sus Estados signatarios. Los informes que publican estos organismos tienen mucho impacto pues constituyen un incentivo para los Estados de cumplir con sus obligaciones internacionales para evitar daños reputacionales. Puede decirse que es la estrategia más efectiva para obligar a los gobiernos a proteger mínimamente algunos derechos civiles y políticos, si se consideran los limitados recursos que posee el sistema internacional para intervenir en la soberanía nacional de los Estados (Martin y Simmons, 2013).

A la par de estos organismos intergubernamentales, la variedad de actores en el sistema internacional ha resultado en una constante presión pública ajena a los propios Estados. Muchas ONG internacionales, retransmitidas por los medios de comunicación, contribuyen también al esfuerzo de monitoreo de violaciones de derechos humanos y humillan públicamente a los gobiernos violatorios. La atención mediática en su contra frecuentemente resulta en mejoras en derechos políticos a través de futuras elecciones o cambios legislativos que aumentan las opciones políticas y la participación (Hafner-Burton, 2008).

Los grupos de promoción y defensa de derechos humanos buscan que sus esfuerzos de denuncia y humillación motiven mejores políticas gubernamentales, aun si esta estrategia no funciona a la perfección siempre. Cuando se denuncian a democracias que incumplen sus compromisos internacionales en materia de derechos humanos, sucede con frecuencia que ciudadanos de estos (y otros) países se involucran en protestas políticas y oposición pacífica. De esta forma, la humillación pública constituye una herramienta para promover la adopción de mejores prácticas o cambios legislativos.

Dicho esto, la humillación internacional pocas veces es seguida por un cese al terror político en regímenes autoritarios, más bien en algunas circunstancias el efecto es el contrario: un recrudecimiento, como lo señala Hafner-Burton (2008). El señalamiento internacional y la publicación sobre violaciones de derechos humanos pueden servir como incentivos para los responsables de continuar con los abusos. Principalmente, esto puede ocurrir en dos circunstancias. Primero, cuando la publicidad internacional motive oposición interna al gobierno abusivo. Esta oposición puede ser altamente amenazante para los líderes que monopolizan el poder, los cuales pueden responder con mayor represión y uso de la fuerza para mantener el poder y debilitar a la oposición política. De manera similar, pueden cesar sus abusos, pero recrudecerlos cuando la atención internacional esté enfocada en algo más. Segundo, cuando actores no estatales como el narcotráfico, mafias, milicias o demás, utilizan el terrorismo político para desafiar el poder del Estado y así ganar autoridad o control sobre determinados recursos. Algunos querrán desviar el monitoreo de su comportamiento ilegal mientras que otros más bien realizan actos de terror para conseguir publicidad internacional.

Las técnicas de diplomacia descritas anteriormente corresponden principalmente al uso de palabras o de *soft power* (Nye, 1990). Los Esta-

dos, particularmente aquellos que tienen el tamaño y poder económico para que sus acciones afecten suficientemente a otro, también emplean herramientas económicas en el marco de la llamada diplomacia económica, la cual puede subdividirse en sanciones positivas (*carrot* o recompensa) y sanciones negativas (*stick* o amenaza, castigo).

Las sanciones positivas (identificadas como *carrot* o zanahoria) buscan, a través de una recompensa, influir en el comportamiento del otro. Ejemplos de sanciones positivas son la concesión del estatus de nación más favorecida a China en la OMC o la decisión de la administración Obama de permitir el intercambio de productos sensibles con Cuba en el 2014 y, por consiguiente, la relajación de las medidas del histórico embargo. Las sanciones negativas o *stick* (palo) hacen uso de amenazas o castigos. Un ejemplo de sanción negativa es la congelación de los activos de un Estado, como ha hecho Estados Unidos con el Estado Islámico y el Frente Al-Nusra.

El impacto de las sanciones negativas es cada vez más cuestionado (Thomas, O'Mara-Eves y Brunton, 2014; Von Soest y Wahman, 2013). Se les critica que no han sido efectivas. En efecto, los embargos internacionales sostenidos a países como Cuba, Irán, y Corea del Norte no han llevado a un cambio de régimen, e inclusive se sospecha que en ocasiones le han permitido al régimen en vigor fortalecerse (DeMelfi, 2006; Kaplowitz, 1998). También se argumenta que las sanciones negativas tienen el inconveniente de afectar a la población entera, a pesar de no ser directamente responsable de los crímenes del régimen. Es por esa razón, junto a las sanciones negativas “integrales”, la comunidad internacional opta con mayor frecuencia por sanciones “inteligentes” o “específicas” que se centran en personas y grupos particulares para evitar los altos costos humanitarios de las sanciones integrales. Suelen también ser más baratas que las sanciones integrales. Un ejemplo es la prohibición de la industria del carbón vegetal, principal fuente de ingresos de Al-Shabaab.

Por último, si bien su legitimidad moral puede ser cuestionada, el uso de la fuerza constituye otra alternativa a las palabras. Las relaciones internacionales, al ser asimétricas, pueden acudir al uso de la fuerza para lograr sus objetivos, y buscar que la parte haga algo o deshaga un acto ya realizado (Pfetsch, 2011). Por ejemplo, en el prelude de la guerra de Irak de 2003, Estados Unidos amenazó a Saddam Hussein al decirle que, si no se tomaba ciertas acciones, seguiría la guerra. El uso de la fuerza también puede concebirse como una forma de disuasión: se ame-

naza o castiga a un Estado objetivo si realiza una acción no deseada. En ambos casos, es imprescindible que las intenciones se comuniquen de forma clara y abierta.

La concepción clásica —e idealista— de las negociaciones internacionales las define como la ausencia de guerra, pero es un error asumir que la negociación constituye siempre una alternativa al uso de la fuerza. Muchas veces, las partes en conflicto deciden sentarse a negociar solamente después de llegar a la conclusión que el uso de la fuerza no resulta. Existen situaciones en las cuales la negociación más bien es la segunda opción. Ante la imposibilidad de imponerse en un determinado contexto, las partes se resignan a negociar, sea para comprarse tiempo o mantener una cuota de poder y defender ciertos intereses. Es posible interpretar el conflicto entre Colombia y las FARC en este sentido: después de décadas de conflicto armado, durante las cuales ninguna de las partes pudo derrocar definitivamente a la otra, la negociación se impuso como la única salida. De la misma manera, la decisión de retirar a 1500 soldados estadounidenses y aliados de la OTAN de Afganistán, iniciada desde la administración Trump, pero después del plazo adelantado a la emblemática fecha del 11 de septiembre del 2021 (aniversario del atentado terrorista contra las torres gemelas) por la administración Biden es ilustrativa. Los talibanes se quejaron de que Estados Unidos estaba incumpliendo el plazo fijado en los acuerdos, al retirar los soldados precipitadamente, lo cual significa que hubo una negociación entre ellos. Estados Unidos negocia con los talibanes porque la invasión militar fracasó, precisamente porque la negociación nunca fue una alternativa hasta que el plan original o la intervención no fuese exitosa. Esto demuestra que la negociación no siempre es la primera alternativa, a veces es la segunda cuando los objetivos se creen posibles de lograr de otras maneras, como a través de una acción militar.

Consejos de negociación

Después de este repaso conceptual de las técnicas de diplomacia, se pasa ahora a algunos aspectos prácticos de las negociaciones internacionales. La perspectiva de este capítulo es que las negociaciones, al ser una parte intrínseca de las interacciones humanas, no obedecen a ninguna ley de aplicación universal. Si bien existe una diversidad de manuales y métodos que detallan minuciosamente los pasos a seguir y los factores que deben ser tomados en cuenta a la hora de una negociación

—se presentan los principales a continuación—, es importante saber que cada negociación es diferente y cuenta con sus propios elementos.

En primera entrada y como en cada ámbito profesional de la vida, en la negociación no hay reglas y no hay sustituto para la experiencia. Una persona que lidera un proceso de negociación y que cuenta con experiencia, puede desarrollarla de una mejor manera. Y, sin embargo, en todo proceso de negociación —es válido equivocarse y cometer errores—, sin importar cuanta experiencia se tenga. Es importante tener claro que cada negociación es diferente y se desarrolla en un contexto único. Cada proceso tiene sus propias personalidades, diferencias culturales y otros factores que tienen que ser tomados en cuenta en la estrategia y planificación de la negociación.

Si se toman en cuenta estas advertencias, se discuten ahora los tres principales modelos de negociación. Porque los negociadores conocen y usan estos modelos —a veces de forma combinada o secuencial—, es importante saber reconocerlos. La descripción de estos modelos no es exhaustiva. Se limitará a realizar algunos apuntes y recomendaciones basados en experiencias empíricas de las negociaciones.

El primer modelo de negociación es el competitivo (también conocido como el modelo por posiciones). Este modelo, inicialmente desarrollado por Herb Cohen, requiere prepararse para la manipulación, ya que este tipo de procesos es de suma cero, es decir, que se necesitan adoptar tácticas para conseguir la satisfacción exclusiva de las posiciones propias. Busca la explotación máxima de la contraparte, que es vista como el oponente. El impulso de este tipo de negociación se centra en los resultados y no tanto en el proceso en sí mismo (el fin justifica los medios). Bajo este modelo, lograr “meter el pie en la puerta” puede ser el primer paso para una negociación exitosa. Asimismo, se aconseja definir rangos mínimos y máximos de acuerdos aceptables para determinar hasta dónde se está dispuesto a ceder desde los intereses propios.

A la hora de verse involucrado en una negociación por posiciones, existen diferentes estilos. Por ejemplo, se puede tomar una actitud suave en la cual se percibe a la contraparte como un amigo al cual se debe de informar sobre la propia posición y aceptar sus alternativas si eso contribuye a la paz. En este tipo de actitud se debe de estar dispuesto a dejar el asunto al azar. Al contrario, una actitud dura más bien caracteriza a la contraparte como un enemigo que debe saber que no hay posibilidad de cambiar de opinión. Este tipo de actitud plantea solo dos caminos: el propio y el de la contraparte. Lo que se dice es suficiente pues quien tiene la razón es uno.

Dentro de la negociación por posiciones, se pueden optar por diferentes tácticas, una de estas es el argumento dramático. Esta táctica se centra en la demostración de la fuerza, busca provocar explosiones de agresividad e intimidar con la voz con el propósito de estimular el flujo de emociones. Fue así como Steve Jobs manejó su empresa o Donald Trump lidió con Corea del Norte. El combate del honor y la necesidad del secreto son características claves de esta táctica que es esencialmente manipulativa, donde los negociadores se representan a sí mismos como víctima, victimario o salvador.

Una técnica empleada con frecuencia en ventas es la de generar la impresión que el vendedor se esforzó mucho para así comprometer al cliente a hacer una compra, más debido a pena por el vendedor que por un real interés de adquirir el producto. En las negociaciones internacionales en ocasiones pueden darse situaciones parecidas. Por ejemplo, cuando un país recibe a un diplomático extranjero con ceremonias de alto impacto, cenas y hoteles de lujo excesivo, es posible que se sienta manipulado a realizar concesiones importantes a la hora de negociar.

Desde la perspectiva de “la estrategia del conflicto” teorizada por Thomas Schelling (Schelling, 1981, 2008; Lebow, 1996), las partes pueden optar por una variedad de opciones, desde “divide y vencerás”, confundir a la contraparte y buscar desubicar al otro, espacial y emocionalmente. También una estrategia puede ser promover activamente los malentendidos y los desacuerdos, cuestionar las actitudes de las partes y atacar a las personas verbalmente. Deslegitimar a la contraparte también suele ser el camino elegido, juzgar sus intenciones, incitarle a decir más de lo que desea, dar pistas falsas y dilatar la negociación a través de consultas técnicas o cambio de las historias a propósito y engañosamente.

El segundo modelo, de negociación por principios, desarrollado en el marco del Proyecto de Negociación de Harvard, se enfoca en los principios más que en las posiciones, por consiguiente, es bastante más ético. Fisher y Ury lo definen como “un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando se comparten algunos intereses en común, pero también se tienen algunos intereses opuestos” (2011, 90). Argumenta que es necesario identificar los múltiples intereses propios y de la otra parte, e identificar qué intereses reales se esconden detrás de sus posiciones. Para esto sirve preguntarse “¿por qué?” y “¿por qué no?”, lo cual ayuda a comprender lo que está en juego (véase también Guillén, Paniagua y Arias, 2011).

El modelo de negociación por principios es una invitación a la empatía. El respeto por la contraparte, saber escuchar, no cuestionar, sentirse en confianza y tomarse el tiempo son algunos de los aspectos básicos para una exitosa negociación en esta perspectiva. El modelo también implica establecer empatía con la contraparte, lo cual inicia con el reconocimiento de sus sentimientos. Por más que no se esté de acuerdo con las afirmaciones expresadas por la contraparte, reconocer y validar sus sentimientos demuestra interés y empatía que pueden resultar esenciales para una negociación exitosa. A menudo, detrás de las declaraciones de las partes se esconden sentimientos que deben de explicitarse.

Un consejo psicológico para bajar la tensión es repetir las últimas tres palabras expresadas por la contraparte. Esta acción demuestra empatía y respeto, valores esenciales para lograr que una negociación sea exitosa. Por ejemplo, “¿Usted me acaba de decir que el Estado de Qatar está comprometido con los derechos humanos?”. Repetir las últimas tres o más palabras que la contraparte expresó, evidencia que se está poniendo atención y además que se tiene un genuino interés por lo que la otra persona está diciendo, creando un ambiente amigable y cómodo de negociación.

Otra recomendación psicológica es empezar primero con un “no”, antes de tratar de llegar a un “sí”. La palabra “no” permite a quienes la expresan sentirse protegidos y seguros —el “no” es la palabra que usan los niños para defender su espacio e integridad personal—, ya que en muchas ocasiones comprometerse a algún acuerdo conlleva grandes presiones que son aminoradas entre más avanzada esté la negociación. Expresar un “no” es el primer paso para que se establezca un ambiente de confianza que puede permitir eventualmente llegar a un “sí” y a un acuerdo, una vez que la confianza se haya obtenido y fortalecido.

Otra noción importante para crear empatía es la reciprocidad, es decir, el “dar ahora para recibir en el futuro”. Normalmente, un gesto generoso invita a otro gesto generoso (y cuando se logra convencer a los primeros, seguirán otros). Si una parte cedió en una negociación, es más probable que su contraparte estará dispuesta a ceder en el futuro. Además, es importante recordar que en las negociaciones (y la incidencia política) nunca se obtiene todo lo que se quiere. Es recomendable ser pragmático, y tratar de obtener pequeñas victorias, como se detalla en el siguiente capítulo.

Los seguidores del conjunto de teorías “realistas” de las relaciones internacionales han argumentado que ese tipo cooperación es muy difícil de lograr, debido a los beneficios relativos: los Estados pueden dudar en cooperar cuando se cree que una de las partes está siendo beneficiada

desproporcionadamente por la cooperación. En su perspectiva, el obstáculo más grande a la negociación es ilustrado por el llamado dilema del prisionero, en el cual las partes, ante la existencia de un incentivo para hacer trampa, se alejan de la opción mutuamente beneficiosa y buscan el beneficio absoluto (Axelrod y Keohane, 1985).

Sin embargo, la realidad empírica observada es que los Estados, la mayoría del tiempo, sí son capaces de colaborar. La razón por la cual el dilema del prisionero no constituye un adecuado modelo para analizar las negociaciones internacionales es que no aplica a juegos iterativos, es decir, que se repiten en el tiempo. Romper la confianza repercutirá en futuras negociaciones ya que las partes se volverán a encontrar en algún momento. A largo plazo, la estafa, engaño o traición de la contraparte genera problemas, pone en peligro la confianza entre las partes y futuras negociaciones, además de aumentar la hostilidad entre ellas. Al contrario, si las partes verdaderamente buscan un acuerdo negociado, van a tener que trabajar juntas (Axelrod y Keohane, 1985).

La enseñanza de lo anterior es que es imprescindible construir relaciones a largo plazo para una negociación exitosa. La traición trae un gran costo difícil de recuperar: la pérdida de la confianza imposibilita en gran medida futuras negociaciones o acuerdos. Si bien las negociaciones en su mayoría ocurren bajo una relación asimétrica de poder que no garantizan que estas sean abiertas y completamente justas, a largo plazo se vuelven juegos repetidos basados en una mínima confianza mutua. De ahí la importancia de crear la imagen de alguien que cumple compromisos y es consistente.

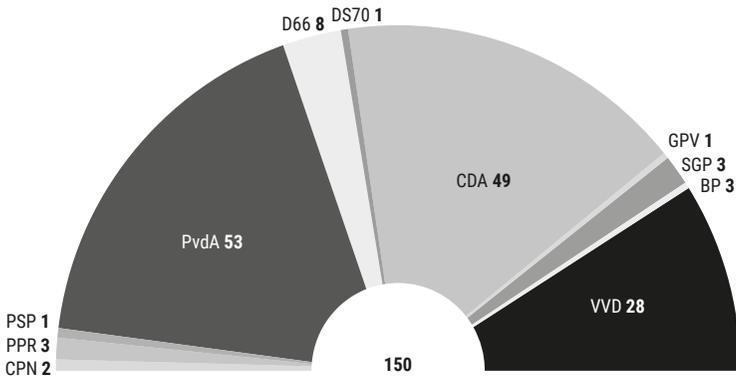
Un pilar fundamental del modelo de negociación por principios es conocer la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN) o *Best Alternative To A Negotiated Agreement* (BATNA) (Harvard Law School, 2012). Identificar el MAAN permite asegurarse que el acuerdo negociado no solamente sea beneficioso para ambas partes, sino que también sea mejor que cualquier alternativa. De existir una alternativa más favorable, es lógico que no se concretará ningún acuerdo. Si no existe ninguna alternativa, esto puede servir como gran ventaja a una de las partes, aspecto que debe ser tomado en cuenta a la hora de planificar la estrategia seguida durante la negociación. Este principio permite, además, dimensionar de forma amplia las posibilidades del proceso de negociación.

Un ejemplo emblemático de un MAAN fueron las elecciones legislativas en los Países Bajos en 1977 (Figura 2). El sistema político del país es parlamentario, lo cual implica que se requiere una mayoría legislativa

(mínimo 76 de los 150 escaños) para designar un gobierno. El sistema de partidos multipartidista implica la necesidad de gobiernos de coalición. En la elección de 1977, el partido Pvda, de centroizquierda, obtuvo la mayor cantidad de escaños por lo que tomó la iniciativa de formar una coalición de gobierno. Por las dinámicas políticas del momento, no era factible conformar una alianza con el partido VVD, de centroderecha, por lo cual lo esperado era negociar con el partido centrista CDA. La arrogancia percibida y las demandas altas del Pvda, después de meses de negociación, hizo que el CDA se acercara al VVD para formar una mayoría. Lo que el Pvda no contempló lo suficiente fue que el CDA tenía una alternativa, que además le era más favorable porque iba a ser el partido más grande de la coalición.

El verdadero cambio de paradigma que introduce el modelo por posiciones, y que formulan Robert Fisher y William Ury de manera muy elocuente en *Getting To Yes* (2011), es que es posible alcanzar escenarios mutuamente beneficiosos (de ganar-ganar). Una de las formas de lograrlo es “agrandando el pastel”, es decir ampliar los temas cubiertos en una negociación para incrementar las posibilidades de llegar a un acuerdo. Lo que ha hecho la introducción de los nuevos temas en la agenda internacional ha sido justamente de agrandar el pastel, pues integra perspectivas de género, ambientales, de derechos humanos, etc. a discusiones que antes se limitaban a temas muy puntuales, generalmente relacionados con la seguridad tradicional. El ejemplo evocado en el capítulo anterior sobre la negociación entre Estados Unidos y México tras la crisis petrolera es ilustrativo. Al pedirle a Estados Unidos la limpieza del río Colorado y la construcción de una planta de desalinización, México efectivamente amplía el pastel porque hizo que la negociación no abarcara solamente el precio de venta del petróleo, sino otros temas.

De todos los modelos, quizás el más atractivo es el modelo integrativo desarrollado por William Zartman que parte de la comprensión integral sobre la existencia de una serie de actores, temas, asuntos, demandas, fases, secuencias, posiciones, conductas y tácticas que permiten identificar mejores espacios y dinámicas para la construcción de fórmulas de negociación mutuamente satisfactorias y viables (Touval y Zartman, 1985). La preparación para este modelo es constante durante el proceso. Busca apoyar el fortalecimiento de los canales de comunicación y persuasión, además, elabora continuamente escenarios posibles. Este estilo caracteriza a la negociación como un proceso infinito bajo una dinámica deductiva.

FIGURA 2. Resultados de las elecciones legislativas de 1977 en los Países Bajos

FUENTE: elaboración propia a partir de los datos de PDC Informatie Architectuur (2022).

La naturaleza deductiva del modelo integrativo puede relacionarse con el paradigma de seguridad humana que se introdujo en el capítulo anterior y que desarrolla Marlies Glasius en su capítulo. En efecto, la característica más relevante de este paradigma es su perspectiva holística o abierta. Constituye una invitación a inventariar los riesgos de seguridad humana que amenazan de la manera más amplia posible, lo cual permite la identificación de amenazas, las cuales de otra manera pueden pasar por alto (Petri, 2020).

El modelo integrativo también se ajusta muy bien a negociaciones que forman parte del diálogo social. Un factor que determina en gran medida el éxito de ese tipo de procesos es la de alcanzar un consenso sobre el diagnóstico del problema. La razón es que si se realiza un diagnóstico conjunto de un problema —y se llega a un consenso al respecto— se facilita considerablemente el paso a la formulación de una visión conjunta sobre las soluciones a este problema (Petri, 2008, 75-76). Esto sólo es posible si existe la disposición para ceder y una confianza mutua entre las partes, como lo recuerda Robert Putnam (1993, 172): “La confianza mutua es una relación continua de intercambio, que en un momento dado no es correspondida o está desequilibrada, pero que implica la expectativa mutua de que un beneficio concedido ahora debe ser devuelto en el futuro.”⁵ El resultado es un acuerdo que, al no contener la

5 Traducción propia.

visión de una parte, incluye a todas las partes y refleja la visión de todos (Petri, 2008, 75-76).

Ahora bien, si la canalización de demandas a través de proceso de diálogo social permite evitar conflictos sociales costosos, como se argumenta en el capítulo siguiente, es importante recordar que el diálogo social también representa un costo importante. Se debe invertir mucho en la realización de un diagnóstico consensuado, como también lo recuerda Davin Bremner en su capítulo sobre la investigación-acción como herramienta de resolución de conflictos. En este sentido, la principal fortaleza del modelo integrativo también es su principal debilidad: insiste en la importancia de un diálogo abierto y deductivo entre las partes, del mismo modo que el enfoque abierto de la seguridad humana. Al mismo tiempo, como ese diálogo es concebido como un proceso infinito puede también ser literalmente interminable.

Consideraciones interculturales

La negociación es en gran medida determinada por la cultura, aspecto que Lionel Moreira trata ampliamente en su reflexión, y la comunicación intercultural es una dimensión de la empatía. Por esta razón, resulta necesario entender a la cultura con la cual se está tratando para negociar exitosamente. Iniciar una negociación con una perspectiva de estereotipos culturales puede provocar una competencia innecesaria y obstaculizadora entre los negociadores por reafirmar o no los elementos de la cultura de cada uno. Para evitar esto, es necesario que las negociaciones empiecen desde la empatía y la visión cultural de la contraparte. La persona negociadora debe capacitarse para poder determinar si un comportamiento o actitud de la contraparte es exclusivo de la persona o es resultado de su contexto cultural, y así saber cómo reaccionar ante este (Harvard Law School, 2019).

En algunas culturas, la inclinación de las personas en una negociación es comenzar por los principios. Se empieza con el establecimiento de un marco teórico y de una visión general, y se consideran los detalles específicos como secundarios. Ese estilo deductivo, más común en países del continente africano, se centra en aspectos generales como los valores. En otras culturas más prácticas, predominante en países occidentales, se privilegia empezar con las aplicaciones y conclusiones a las cuales se quiere llegar y se evitan discusiones filosóficas y teóricas que son consideradas como pérdidas de tiempo (Cohen, 1997; Mingst, McKi-

bben y Arreguín-Toft, 2019, 158). Tener en cuenta estas diferencias es importante porque muchas negociaciones fracasan cuando los estilos no compaginan. Es interesante observar que los países latinoamericanos se encuentran cerca del medio de este continuo de estilos de negociación.

En el libro *The Culture Map*, Erin Meyer (2014) ofrece una guía para entender las diferencias culturales a la hora de negociar. La autora clasifica a los países entre aquellos de bajo contexto y aquellos de alto contexto, los primeros conformados por países como Estados Unidos, Países Bajos y Australia, en los cuales se dialoga directamente y sin escrúpulos; los segundos, por países como Indonesia, Corea y Japón, en los cuales las formas tienen mucho peso y no son directos a la hora de expresarse. Una ilustración de este enfoque es que a los norteamericanos les gusta enumerar y escribir lo que se ha acordado, pues se considera que esto es una manera funcional y transparente bajo la cual negociar. Al contrario, otras culturas pueden interpretarlo como un acto frío que desconoce la humanidad de la contraparte y demuestra desconfianza hacia su honestidad y honradez.

También hay diferencias sobre la forma de dar retroalimentación o *feedback*. Las culturas denominadas como directas dan retroalimentación negativa sin temor y públicamente, mientras que las indirectas, al contrario, realizan la crítica en privado y esta suele estar envuelta en críticas positivas que buscan evitar humillar a la persona o grupo. Mientras que la retroalimentación directa utiliza descriptores absolutos como “totalmente inapropiado”, la indirecta usa descriptores calificativos como “un poco inapropiado”. Los países anglosajones como Canadá, Reino Unido y Estados Unidos, son culturas de bajo contexto. Por otra parte, se encuentran las culturas que se encuentran en el medio de los tipos de retroalimentación como Rusia, Países Bajos e Israel en la directa; Indonesia, Tailandia y Japón en la indirecta. En las categorías mencionadas anteriormente, las culturas orientales no son mencionadas. Esto se debe a que estas culturas operan en un continuo diferente. Su realidad es totalmente distinta ya que parte desde una visión holística que no es equiparable con las visiones anteriores (Meyer, 2014).

Es importante recordar que ese tipo de análisis corresponde a generalizaciones culturales que deben de manejarse con cuidado, ya que cada individuo es único, a pesar de ser marcado por su cultura (Cohen, 2000). Asimismo, hay una gran medida de relatividad cultural, pues dos culturas que pueden parecer cercanas para una persona proveniente de una cultura más alejada, también pueden tener importantes diferencias entre ellas (Meyer, 2014).

Negociación para la paz

La negociación para la paz es un campo demasiado amplio para tratar adecuadamente en apenas algunos párrafos. Este apartado se limita a hacer algunas observaciones puntuales, a sabiendas que el tema es profundizado en otros capítulos de este libro (específicamente los capítulos de Davin Bremner, de Marlies Glasius y de Bryan Acuña).

Una característica de la mayoría de los procesos de negociación para la paz es el involucramiento de mediadores, como terceros imparciales, cuyo papel es el de facilitar el camino hacia el compromiso entre dos partes en conflicto (UNITAR, 2010). Efectivamente, cuando una negociación no prospera, puede ser útil involucrar a un tercero neutro. En su capítulo, Diego Escalante hace referencia a algunos casos exitosos de cese de conflictos en América Latina que se han resuelto gracias a la intervención de mediadores.

Identificar mediadores neutrales no es una tarea sencilla, en particular en las democracias latinoamericanas que se caracterizan por ser democracias mayoritarias, para usar el concepto de Arend Lijphart, donde además existe un elevado grado de politización del sector público. En estos contextos, es recomendable involucrar a universidades e institutos públicos y privados de investigación independientes para acompañar la realización de un diagnóstico conjunto y definición del problema (Petri, 2008, 90). El Banco Interamericano de Desarrollo (2006) también subraya la importancia de los *knowledge actors* (actores de conocimiento) independientes que pueden establecer la conexión entre el conocimiento científico y el desarrollo de las políticas públicas. Los insumos facilitados por estas instituciones pueden ser una excelente base para el desarrollo de un diagnóstico consensuado entre las partes en conflicto, como lo enseña el modelo de negociación integrativa. Es también la esencia de la investigación-acción que presenta Davin Bremner en su capítulo.

Muchos olvidan que la principal razón de ser de los organismos internacionales es la de resolver problemas globales (Dixon, 2010). Lo hacen facilitando negociaciones entre Estados y a veces al interior de estos. También lo hacen a través de la publicación de datos estadísticos y de informes de análisis en diferentes áreas, y de evaluación de políticas públicas. Estos insumos pueden ser muy útiles en procesos de negociación para la paz.

Un ejemplo de la negociación para la paz es el proceso realizado en Guatemala en el año 1996 mediado por las Naciones Unidas y el cual

puso fin a los conflictos armados en el país entre la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca y las fuerzas estatales. El gran detalle de los Acuerdos de Paz fue una de sus mayores fortalezas al abordar los problemas estructurales de la sociedad guatemalteca, pero al mismo tiempo significó una debilidad porque generó altas expectativas que eran imposibles de cumplir a corto plazo (SwissPeace, 2016).

Este proceso evidenció la importancia del diálogo, sobre el cual emana la negociación. El diálogo no debe de tener límites, debe de durar lo que sea necesario y además puede ser detenido temporalmente, sin que esto signifique la pérdida de la negociación. Las Naciones Unidas jugaron un rol importante al ofrecer capacidad y experiencia en los diferentes roles que ejercieron durante el proceso. También, resalta la importancia de publicar y comunicar los acuerdos obtenidos a la población para generar mayor compromiso durante el proceso de negociación. En este la flexibilidad es clave, ya que permite que las partes estén dispuestas a negociar (SwissPeace, 2016).

No existe un consenso sobre el momento de iniciar un proceso de negociación para la paz. Un precepto dominante en la resolución de conflictos es el de asegurar la madurez (*ripeness*) del conflicto antes de iniciar un proceso de mediación. Según esta perspectiva, evaluar la madurez requiere confirmar que las partes creen que la victoria absoluta no es posible, que estas pueden cumplir sus acuerdos y que existe apoyo político y público interno para la paz. La razón por la que se insiste en la importancia de la madurez de un conflicto es porque el antagonismo entre las partes puede nublar la salida al conflicto, o inclusive no mostrar a la negociación como una alternativa viable (Smith y Smock, 2008; Zartman y de Soto, 2010).

Ahora bien, la madurez del conflicto es un aspecto sumamente difícil de determinar de manera objetiva. ¿Cómo se asegura la madurez de un conflicto? Esta respuesta se evade un poco, pues no existen criterios claros para determinarla. Según los criterios de esta investigación, la insistencia en esperar la madurez de un conflicto conlleva el riesgo de un argumento tautológico: si una mediación fracasó, es muy fácil alegar que se debió al hecho que el conflicto no estaba maduro, y si fue exitosa, entonces se puede concluir que el conflicto era maduro.

Davin Bremner tiene además otras críticas al *ripeness theory*. Una de ellas es el hecho que casi siempre es un actor externo quien determinando finalmente si un conflicto es maduro o no, a pesar de no contar con las perspectivas de las partes y de la necesaria contextualización

local. Otra crítica es que mientras se espera que un conflicto llegue a la madurez, es posible que se prolonguen sus consecuencias humanitarias destructivas. Por esta razón, Bremner pregona que es necesario un cambio de paradigma. Considera que la mediación se puede realizar en cualquier momento o fase de un conflicto, debe de apuntarse primero hacia una des-escalación del conflicto en diálogo abierto con las partes.

BIBLIOGRAFÍA

- Axelrod, Robert y Robert O. Keohane. 1985. "Achieving Cooperation under Anarchy: Strategies and Institutions". *World Politics* 38(1): 226-54. <https://doi.org/10.2307/2010357>.
- Cohen, Raymond. 1997. *Negotiating across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy*. Segunda edición. Washington, DC: U.S. Institute of Peace.
- Cohen, Raymond. 2000. "Meaning, Interpretation and International Negotiation". *Global Society* 14(3): 317-335. <https://doi.org/10.1080/13600820050085732>.
- DeMelfi, Christy M. 2006. "Nothing but the Facts: An In-Depth Analysis of the Effects of Economic Sanctions Against Cuba". *Journal of International Business and Law* 5(1): Article 6. Disponible en: <http://scholarlycommons.law.hofstra.edu/jibl/vol5/iss1/6>.
- Dixon, William J. 1994. "Democracy and the Peaceful Settlement of International Conflict". *The American Political Science Review* 88(1): 14-32. <https://doi.org/10.2307/2944879>.
- Fisher, Roger, William Ury y Bruce Patton. 2011. *Getting to Yes*. Tercera edición. Londres: Random House Business Books.
- Guillén, Sergio, Franklin Paniagua y Randall Arias. 2011. *Manual de formación en Negociación basada en intereses*. San José: FUNPADEM. Disponible en: http://www.funpadem.org/app/webroot/files/publication/files/12_pub179_ibbtrainingmanualspanish.pdf.
- Hafner, Burton y Emilie Marie. 2008. "Sticks And Stones: Naming And Shaming The Human Rights Enforcement Problem". *International Organization* 62: 1-28.
- Harvard Law School. 2012. *BATNA Basics: Boost Your Power At The Bargaining Table*. Boston: Harvard Law School Program on Negotiation.
- _____. 2019. *Overcoming Cultural Barriers In Negotiation*. Boston: Harvard Law School Program on Negotiation.
- Institute for Multi-Track Diplomacy. s.f. *What Is Multi-Track Diplomacy?*. Disponible en: <https://imtdsite.wordpress.com/about/what-is-multi-track-diplomacy/>.

- Kanno-Youngs, Zolan. 2021. "Kamala Harris Dio Un Mensaje Claro En Guatemala: 'No Vengan'". *New York Times*, 7 de julio. Disponible en: <https://www.nytimes.com/es/2021/06/07/espanol/kamala-harris-guatemala.html>.
- Kaplowitz, Donna Rich. 1998. *Anatomy of a Failed Embargo: U.S. Sanctions Against Cuba*. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Lebow, Richard Ned. 1996. "Thomas Schelling and Strategic Bargaining". *International Journal* 51(3): 555-576.
- Martin, Lisa L. y Beth A. Simmons. 2013. "International Organizations And Institutions". En *Handbook Of International Relations*, Walter Carlsnaes, Thomas Risse y Beth A Simmons (eds.), pp. 326-351. London: SAGE Publications Ltd.
- Meyer, Erin. 2014. *The Culture Map*. New York: Public Affairs.
- Mingst, Karen A., Heather E. Mckibben y Ivan M. Arreguín-Toft. 2019. *Essentials of International Relations*. New York: W.W. Norton & Company.
- Nye, Joseph S. Jr. 1990. "Soft Power". *Foreign Policy* 80: 153-71. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/1148580>.
- Petri, Dennis P. 2008. *De sociale dialoog in Latijns-Amerika nader beschouwd*. La Haya: Sociaal-Economische Raad. Disponible en: <https://platformforsocialtransformation.org/download/socialdialogue/Petri-De-Sociale-Dialoog-in-Latijns-Amerika-nader-beschouwd.pdf>.
- _____. 2020. *The Specific Vulnerability Of Religious Minorities* (tesis doctoral). Amsterdam: Vrije Universiteit. Disponible en: https://platformforsocialtransformation.org/download/religiousfreedom/Petri-The-Specific-Vulnerability-of-Religious-Minorities_Doctoral-dissertation.pdf.
- Pfetsch, Frank R. 2011. "Power In International Negotiations: Symmetry and Asymmetry". *Négociations* 16(2): 39-56. <https://doi.org/10.3917/neg.016.0039>.
- Putnam, Robert. 1988. "Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games". *International Organization* 42(3): 427-60. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/2706785>.
- _____. 1993. *Making democracies work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Schelling, Thomas C. 1981. *The Strategy Of Conflict*. Boston: Harvard University Press.
- _____. 2008. *Arms And Influence*. New Haven: Yale University Press.
- Silva, Laura Cristina. 2007. "El proceso de negociación del TLC, entre Colombia y Estados Unidos". *Colombia Internacional* 65. Disponible en: http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-56122007000100006&lng=es.
- Smith, Amy L. y David R. Smock. 2008. *Managing A Mediation Process*. Washington D.C.: United States Institute of Peace.
- Stein, Ernesto, Mariano Tommasi, Eduardo Lora, Mark Payne y Koldo Echebarría. 2006. *The Politics Of Policies: Economic And Social Progress In Latin America*. Washington D.C.: Inter-American Development Bank.

- SwissPeace. 2016. *Proceso De Paz En Guatemala: Un Estudio De Caso Sobre La Negociación Y El Proceso De Diálogo Nacional En Guatemala*. Ciudad de Guatemala: Centro de Estudios de Guatemala. Disponible en: https://www.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/pdf/Mediation/Estudio_de_caso_sobre_Proceso_de_paz_en_Guatemala.pdf.
- Thomas, James, Alison O'Mara-Eves y Ginny G. Brunton. 2014. "Using qualitative comparative analysis (QCA) in systematic reviews of complex interventions: A worked example". *Systematic Reviews* 3(1): 67. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-3-67>.
- Touval, Saadia y I. William Zartman. 1985. "Introduction: Mediation in Theory". En Saadia Touval y I. William Zarman (eds). *International Mediation in Theory and Practice*. Boulder: Westview Press.
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). 2020. "Diplomacia Científica En América Latina Y El Caribe". En *Estrategias, Mecanismos Y Perspectivas Para Fortalecer La Diplomacia De La Ciencia, Tecnología E Innovación*. Montevideo: UNESCO. Disponible en: <http://forocilac.org/wp-content/uploads/2020/11/PolicyPapers-DiplomaciaCientifica-ES.pdf>.
- UNITAR (United Nations Institute for Training and Research). 2010. *A Manual For UN Mediators. Advice From UN Representatives And Envoys*. Ginebra: UNITAR.
- Von Soest, Christian y Michael Wahman. 2013. "Sanctions and Democratization in the Post-Cold War Era". *GIGA Working Paper*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2206849>.
- Zartman, I. William y Alvaro de Soto. 2010. *Timing Mediation Initiatives*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace.

