



ESCUELA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES
INTERNACIONALES

YEMEN: ELEMENTOS QUE INFLUYERON EN EL FRACASO DE LAS
NEGOCIACIONES DE ESTOCOLMO EN EL 2018

AUTOR

Patricia Isabel Salazar Carvajal

AÑO

2020



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
ESCUELA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**YEMEN: ELEMENTOS QUE INFLUYERON EN EL FRACASO DE LAS
NEGOCIACIONES DE ESTOCOLMO EN EL 2018**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de: **Licenciada en Ciencias Políticas y
Relaciones Internacionales**

Profesor Guía:

Msc. Ian B. Keil

Autor:

Patricia Isabel Salazar Carvajal

Año:

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, *Yemen: elementos que influyeron en el fracaso de las negociaciones de Estocolmo en el 2018*, a través de reuniones periódicas con la estudiante: Patricia Isabel Salazar Carvajal, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

X Ian B. Keil

Signed by: f3228c11-21b7-4f3c-aed7-d3c2fa6c2b99

Ian B. Keil

Msc. Diplomacia Pública

C.I. 175497510-8

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, *Yemen: elementos que influyeron en el fracaso de las negociaciones de Estocolmo en el 2018*, de Patricia Isabel Salazar Carvajal, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



Msc. Alejía Donoso Vallejo

C.I. 1704614294

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”



Patricia Isabel Salazar Carvajal

C.I. 1724387954

AGRADECIMIENTOS

A Julia, por ser una segunda madre.

A Eliana, por apoyarme en cada paso; por ser mi *ma*.

A Amanda y Alejandra, por volverse imprescindibles, por ir de la mano conmigo en este camino y no soltarme.

A Emily e Ingryd, por empezar este viaje conmigo y convertirse en mis hermanas.

A Ian, por su infinita paciencia y guía.

DEDICATORIA

A ti, mamá.

Por darme
todo.

Siempre.

RESUMEN

La solución de los principales problemas que afectan a las relaciones internacionales en la época contemporánea, como los conflictos armados internos o externos y el desarme nuclear, dependen, considerablemente, de los procesos de negociación que, a su vez, contribuyen con el mejoramiento de la calidad de vida a nivel mundial. Lastimosamente, estos procedimientos no siempre implican la solución de dichas controversias ya sea por la incapacidad de abordar un acuerdo o por la ineficacia y poca aplicabilidad de la solución planteada. En tal virtud, la presente investigación analiza los principales factores que podrían explicar el fracaso de los procesos de negociaciones, empleando para tal fin las negociaciones de Estocolmo en el marco del conflicto en Yemen, como caso de estudio. Para ello, se emplea una metodología basada en el modelo de Brigid Starkey, quien propone estructurar el análisis en un nivel macro y a un nivel micro, cada uno con sus respectivos subniveles. De esta manera, se encontró que, tanto los factores externos como los factores internos jugaron un papel importante en la determinación del fracaso de las negociaciones de Estocolmo de 2018.

Palabras claves: Yemen, negociación, nivel macro, nivel micro, polaridad, crisis, intervención de terceros, mediación, actores involucrados, temas, intereses, decisiones, Estocolmo, Hutíes.

ABSTRACT

The solution of the main problems that affect international relations in the contemporary era, such as internal or external armed conflicts and nuclear disarmament, considerably depend, on the negotiation processes that, in turn, contribute to improve quality of life worldwide. Unfortunately, not always these procedures imply solving these controversies, either due to the inability to reach an agreement or due to the inefficient and problems in applying the proposed solution. On this regard, the current research analyzes the main factors that explain the failure of the negotiation processes, applying for this purpose the Stockholm negotiations in the context of the conflict in Yemen, as a case study. For this end, a methodology based on the Brigid Starkey model will be applied, under a macro and micro level and its corresponding sublevels. In this way, it was found that both external and internal factors played an important role in determining the failure of the 2018 Stockholm negotiations.

Key words: Yemen, negotiation, macro level, micro level, polarity, crisis, third party intervention, mediation, stakeholders, issues, interests, decisions, Stockholm, Houthis.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ESTADO DEL ARTE: FRACASO DE LAS NEGOCIACIONES	2
2.1. Enfoque basado en factores internos	3
2.2. Enfoque basado en factores externos	5
3. MARCO TEÓRICO: CONSTRUCTIVISMO	8
4. MARCO METODOLÓGICO	10
5. ANÁLISIS DEL CASO: NEGOCIACIONES DE ESTOCOLMO 2018	11
5.1. Análisis macro: el tablero	13
5.1.1. Polaridad	13
5.1.2. Climas de crisis	16
5.1.3. Intervención de terceras partes	18
5.2. Análisis micro: el juego	19
5.2.1. Actores implicados: los jugadores	19
5.2.2. Decisiones efectuadas: los movimientos	21
5.2.3. Temas implicados: las apuestas	22
6. RESULTADOS	23
7. CONCLUSIONES	24
8. REFERENCIAS	26

1. INTRODUCCIÓN

La negociación ha sido considerada como una de las actividades principales dentro de la diplomacia internacional. El abordaje y solución de importantes cuestiones y problemas de las relaciones internacionales, desde los conflictos armados internos o externos hasta el desarme nuclear dependen, en una medida considerable, de los procesos de diálogo, como estrategia con el potencial de producir una mejora global en las condiciones de vida de los individuos.

Sin embargo, estos procesos no siempre resultan exitosos, sea por la incapacidad de arribar a un acuerdo o bien porque la solución adoptada resulta inefectiva o inaplicable en el largo plazo, lo que podría agudizar las tensiones que hicieron necesario recurrir a la negociación en primer lugar. Este tipo de procesos que se considerarían fallidos, han recibido históricamente menos atención por parte de los académicos que, en cambio, han centrado su atención en los éxitos de negociación y los elementos o las características cuya implementación o emulación podrían conducir a ese resultado.

Son por esas razones que la presente investigación se enfocará en los factores que podrían explicar el fracaso de las negociaciones, empleando los diálogos llevados a cabo en Estocolmo en diciembre de 2018, en el marco del conflicto en Yemen, que ha generado lo que la Organización de Naciones Unidas ha calificado como la peor crisis humanitaria del mundo.

Este ensayo se estructurará en seis secciones, comenzando por el Estado del Arte referente al fracaso de las negociaciones y los elementos que podrían motivar tal resultado, desde la perspectiva de distintos actores y académicos especializados en el tema. A continuación, se procederá con el marco teórico, que incluye la descripción de la teoría constructivista y sus principales postulados

aplicables al caso de estudio. La siguiente sección corresponde al marco metodológico. Con el fin de determinar las causas del fracaso de las negociaciones de Estocolmo de 2018, se ha optado por una metodología basada en el modelo de Brigid Starkey, quien propone estructurar el análisis en un nivel macro, correspondiente al contexto de la negociación y en un nivel micro, que incluye a los actores y temas implicados y a las decisiones tomadas durante el proceso. La sección siguiente se refiere al análisis propiamente dicho. Partiendo de la aplicación de la metodología propuesta se presentan dos secciones referentes al análisis macro y micro, incluyéndose tres subsecciones en cada una de éstas. Luego se presentan los resultados, que muestran que tanto los factores externos como internos influyeron en el fracaso de los diálogos de Suecia en 2018, pero de diferente manera. Finalmente se dan a conocer las conclusiones de la investigación, donde se aplica la teoría Constructivista al caso y a los hallazgos, determinándose que esta teoría sirve para explicar parte de los hechos que condicionaron el fracaso de la negociación, objeto del caso de estudio.

2. ESTADO DEL ARTE: FRACASO DE LAS NEGOCIACIONES

La negociación es un proceso inherente a las relaciones humanas y, ciertamente, la literatura académica sobre el tema es todo menos escasa. Múltiples han sido los estudiosos que, partiendo desde distintos enfoques, han producido valiosos trabajos sobre la negociación, sus distintas vertientes, su origen, herramientas, elementos que la definen y las estrategias que podrían conducir a su éxito. Sin embargo, el carácter complejo del tema, definido por la multiplicidad de factores involucrados, justifica el persistente interés en las negociaciones y aún la necesidad de nuevos estudios en la materia.

A pesar de la abundancia de trabajos académicos sobre el tema, existe un campo que permanece menos explorado. Se trata de los fracasos y las posibles razones que explicarían tal resultado. Tal hallazgo sorprende al considerar que,

como mencionan Guy Olivier Faure y I. William Zartman, un gran número de negociaciones no terminan en la suscripción de un acuerdo y suelen terminar como empezaron: en discrepancia (en Cede, 2012, pp. 3-16).

Ese es, precisamente, el tema que se abordará en la presente investigación, para lo cual se emplearán, como marco, dos de los enfoques más utilizados y generalizados entre los estudiosos de los procesos de negociación, se habla, así, de un enfoque exterior de tales procesos y de uno interno.

2.1. Enfoque basado en factores internos

Este enfoque, como su nombre lo indica, hace énfasis en el potencial de los factores internos, es decir, propios de la negociación, como determinantes de sus resultados. Los factores internos son aquellos que surgen de la negociación y que, a su vez, la definen. Así mismo, se caracterizan por su trasfondo manejable, es decir, por el hecho de que pueden ser controlados, parcial o totalmente, por las partes. Este enfoque, por su propia naturaleza, ha recibido más atención e incluye una amplia variedad de elementos que se propone considerar al estudiar el fracaso de los procesos de diálogo en sus distintos niveles.

En este orden de ideas destacan autores como Katie Shonk (2020), quien distingue tres potenciales razones de las negociaciones fallidas, todas ellas asociadas con las decisiones adoptadas por las partes durante el proceso de las conversaciones. Tales razones son: el rechazar un buen trato, la aceptación de opciones que luego generan arrepentimiento o la discusión y consideración de posibles soluciones que podrían considerarse demasiado débiles para perdurar en el tiempo. En palabras de la autora, los tres elementos se relacionarían con el desconocimiento o rechazo de la *Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado*, *MAAN*, lo que conduciría a la declinación de una opción que ofrece mejores perspectivas que el abandono de la negociación, a la aceptación de una opción

peor que el MAAN o a la adopción de un Acuerdo inefectivo como consecuencia de una incorrecta interpretación del MAAN. Shonk menciona, además, que factores como el exceso de confianza de una o ambas partes, las emociones fuertes o una amenaza percibida pueden contribuir a este error (2019).

Harvey Schachter (2017) también hace énfasis en los factores internos y, en este sentido, propone seis razones para explicar el fracaso de las negociaciones: la falta de preparación de las partes, el miedo, la rigidez, la falta de integridad, el ego y las emociones, en estos dos últimos puntos su opinión converge con la de Shonk, quien también reconoce que el ego, en su caso referido como el exceso de confianza y las emociones o la emocionalidad de las partes como un factor que puede poner en riesgo el éxito de las negociaciones.

César Sobrino Espinoza (2019) reconoce, como factores internos dos situaciones, la primera de ellas coincidente con el primer elemento propuesto por Schachter, dígase la falta de preparación de las partes y, al respecto, menciona que el desconocimiento de las fortalezas y debilidades e incluso de la otra parte, la indefinición de los intereses y necesidades, la ausencia de objetivos claros y de un planteamiento estratégico de la negociación, contar con un equipo inadecuado y la falta de un plan de contingencia, son razones de peso para el fracaso de una negociación. Este autor menciona un segundo factor, esta vez vinculado a la “carencia de valor agregado”, entendido como la falta de un elemento “que haga atractivo o interesante el arribar a un acuerdo” (Sobrino, 2019).

Corey Kupfer (2017), por otro lado, menciona, dentro de este enfoque, tres factores que, a su parecer, motivarían el fracaso de los diálogos. Estos son: falta de claridad, de desprendimiento y de equilibrio, a los que Kupfer denomina “el método CDE”.

Thanassis Cambanis y Guy Faure (2012) concuerdan en que es el proceso, es decir, la forma en la que se llevan a cabo las negociaciones, el que puede, con mayor seguridad, conducir al fracaso de las mismas, si bien también se les atribuye un papel importante a los temas implicados, mencionando, al respecto de este último, la falta de madurez en los temas tratados, como un factor. Los autores concuerdan en un tercer elemento: muchas veces la negociación podría no ser la mejor herramienta en primer lugar.

2.2. Enfoque basado en factores externos

Este enfoque, por otro lado, se centra en la relevancia de los factores que, siendo externos al proceso de negociación, pueden influir en su curso y resultados. Los factores externos dependen del entorno en el cual se desarrolla la negociación y, por su naturaleza, escapan al control de las partes implicadas y pueden ser similares en distintos diálogos desarrollados en el mismo contexto o ámbito.

Dentro de este enfoque se encuentran autores como Álvaro Díaz (2016), para quien los factores externos dependen tanto del lugar como del medio donde se realizan las negociaciones; distinguiendo a la información, la cultura, el tiempo, el entorno y la situación económica, social y política, como variables que definen de forma positiva o negativa los resultados de una negociación. En tal virtud, Díaz se refiere a la información como la cantidad de datos que se logra obtener sobre la otra parte, que a su vez, permite seleccionar el método más adecuado para una negociación. En cuanto a la cultura, según el autor, las diferencias en los valores y creencias, hace que sea necesario recopilar información sobre la cultura de la otra parte, con el fin de alcanzar un acuerdo favorable para ambos. Por otro lado, la forma en la que se gestiona el tiempo influye de forma considerable en el resultado de las negociaciones pues facilita el manejo de la ansiedad y, por ende, la calidad de los acuerdos. Finalmente, los factores sociales, políticos (la burocracia al momento de llegar a un acuerdo) y

económicos (la posición económica de la otra parte), contribuyen a analizar el comportamiento de las partes.

Asimismo, Fernando de Manuel y Eduardo Martínez (2009), señalan que el entorno es un factor determinante en los resultados de una negociación, principalmente porque influyen de forma directa en el comportamiento de los individuos que forman parte de este proceso. En consecuencia, un ambiente que genere inseguridad e intranquilidad tendrá un resultado negativo en la percepción de compromiso y respeto de una parte con el procedimiento, comprometiendo, así, las negociaciones.

Crozier y Friedberg (en Añez, 2010), se distinguen de Díaz, Martínez y de Manuel, al indicar el grado de dominio como un factor externo que determina tanto de forma positiva como negativa los resultados de una negociación. En este sentido, según los autores, el poder constituye la posibilidad que tienen ciertos individuos o grupos de individuos en influir sobre otros. Para ello, en la relación que mantienen éstos se movilizan tanto bienes materiales, como inmateriales, con el fin de obtener beneficios favorables de dicho intercambio.

Stefany Terán (2012), coincide con Crozier y Friedberg, al mencionar que el poder es un factor externo que influye en el resultado de las negociaciones, tomando en cuenta que las partes pueden ejercerlo a lo largo del proceso. No obstante, la autora señala, además, que las habilidades para negociar juegan un papel fundamental en la generación o no de acuerdos. De esta forma, Terán indica que las partes deberían tomar en cuenta las necesidades y objetivos de su contrario para, así asegurar sus posiciones y establecer posibles soluciones al tema o problema de negociación. Curiosamente, para la autora, ésta constituye la forma en que se demuestra el poder.

Por otro lado, Besty Blanco (2015), además de mencionar el tiempo, la cultura, el poder, el entorno y la situación política, social y económica como factores externos, señala que existe otro factor que, por su naturaleza, determina las situaciones competitivas en las que una parte gana y la otra pierde. De esta forma, el estilo o factor competitivo prioriza el resultado de las negociaciones, por encima de la relación que mantengan las partes. Por otro parte, la autora destaca, también, un factor colaborativo, acomodativo, evitativo y distributivo con influencia considerable en los resultados de las negociaciones. A partir de ello, estos factores son diferenciados de la siguiente manera: en primer lugar, el factor colaborativo que implica una relación positiva entre las partes va a permitir que ambas consigan resultados que las beneficien. Seguido por el factor acomodativo, en el que los resultados dependen únicamente de la relación que mantengan las partes, acompañado por el factor evitativo, donde las partes consideran que no es necesario negociar, tomando en cuenta que la negociación puede acarrear problemas también. Y, por último, el factor distributivo, caracterizado por el establecimiento de un acuerdo rápido, justo y equilibrado en asuntos de interés mutuo entre las partes.

Lorena García, por su parte, reconoce los factores tiempo e información; sin embargo, toma en cuenta otros factores externos influyentes en las negociaciones internacionales como el tamaño relativo de los países negociadores, las jugadas estratégicas y los mediadores. En tal virtud, el primer factor se define, según la autora, por el peso económico de los países que participan en una negociación de donde se generan tres hipótesis: dos países con recursos monetarios importantes generan un dilema del prisionero simétrico, dos países pequeños que atacaran antes de ser atacados y, finalmente, un país grande con un país pequeño crea un juego de suma cero. En lo que respecta a las jugadas estratégicas, entendidas estas como actuaciones futuras que los participantes toman en una negociación se distinguen las jugadas incondicionales, promesas y amenazas, y los avisos y garantías. Por último, García se refiere a los mediadores como factor externo pues se toma en cuenta

que las negociaciones requieren de un individuo o varios que presente las propuestas y contrapropuestas.

En suma, son múltiples los factores que se han abordado como causas potenciales del fracaso de las negociaciones, sean estas interpersonales, empresariales o internacionales. Como se mencionó, estos factores han sido clasificados en dos enfoques, considerados los más difundidos y aceptados; uno de carácter interno y otro externo. La diferencia entre ellos radica en su localización dentro o fuera del proceso de negociación y en la posibilidad o no de que las partes puedan controlarlos.

3. MARCO TEÓRICO: CONSTRUCTIVISMO

Con el fin de analizar el caso de estudio del presente trabajo se recurrirá al enfoque constructivista. En este sentido, este apartado tiene por objeto brindar una contextualización del enfoque teórico, asimismo, dar a conocer sus principales premisas con el fin de respaldar su relevancia para el estudio del caso elegido.

El constructivismo surge en la década de los 80's, en el contexto de la Guerra Fría, como un intento por reconceptualizar las interacciones internacionales, entendidas desde esta perspectiva como procesos sociales recíprocos, en donde, para entender una parte de la sociedad, necesariamente hay que referirnos a la otra (Tah Ayala, 2018). De acuerdo con Christine Agius (2013) existen tres posiciones ontológicas básicas del constructivismo: la primera, basada en estructuras asociadas con las ideas; la segunda, en la importancia de las identidades; y la tercera, la mutua constitución de las estructuras.

Los constructivistas destacan la racionalidad humana y las estructuras sociales y el papel que estas ocupan en el contexto de las Relaciones Internacionales,

equiparables o incluso por encima de las estructuras materiales. Al respecto proponen que “las estructuras sociales existen, no en las cabezas de los actores, sino en las prácticas. La estructura social existe sólo en proceso” (Wendt en Vallejo, 2010, p.10).

El constructivismo se enfoca en las ideas, las considera una parte constitutiva del entorno por lo que, si estas cambian, el sistema lo hará de igual manera. Al resaltar el carácter construido de la realidad social, el enfoque explica el mundo a través de las normas, la identidad, los procesos sociales y la intersubjetividad. Por tanto, la premisa que manejan se basa en que una identidad solo puede ser entendida a partir de su relación con otras. Cómo los individuos se perciben a sí mismos (auto comprensión) y a otros genera una realidad intersubjetiva en un Estado cuyos intereses, al igual que las identidades populares que lo conforman, se constituyen partiendo de un análisis discursivo (Lizama, 2013). Siguiendo esta línea, las interacciones entre actores dependen de cómo un actor categorice al otro, “adecuándose el actuar de ambos a dicha forma de categorización intersubjetiva” (Lizama, 2013, p.90). Estas concepciones se recogen en la teoría constructivista en base a lo que denominan *roles culturales anárquicos*, es decir, roles de amigos (cultura kantiana), enemigos (cultura hobbesiana) o rivales (cultura lockeana).

El constructivismo se concentrará en aspectos de naturaleza cognitiva, esto basado en la idea que existe una estructura compuesta por identidades y también intereses que surgen de la interacción entre los actores, misma que a su vez, se considera definida por el conocimiento intersubjetivo. Por tal razón, tanto las identidades como los intereses son considerados elementos determinantes en el proceso de toma de decisiones puesto que estos posibilitan la creación de relaciones cooperativas o conflictivas, esto, dependiendo de la estructura cultural construida entre los actores.

Una vez entendida la teoría, se procederá a presentar la metodología seleccionada para analizar el objeto de estudio.

4. MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo tiene por objeto determinar qué factores (externos o internos) podrían influir y de qué manera en el éxito o fracaso de las negociaciones que se establecen como parte de una solución potencial a un conflicto armado no internacional (CANI), para tal fin se aplicará una metodología de tipo cualitativa, que constituye una adaptación de los postulados de Brigid Starkey, Mark Boyer y Jonathan Wilkenfeld (2015), referentes a las negociaciones en el contexto actual.

Starkey desarrolla un enfoque procesal de las negociaciones internacionales y su propuesta metodológica se caracteriza por comparar las negociaciones con un juego de estrategia. Esta autora menciona que no existen dos procesos de negociación que sean iguales, se hace apreciable una amplia gama de factores (externos e internos) que juegan un rol fundamental para determinar el curso y resultados de los mismos, por lo que propone clasificar dichos factores en base a dos niveles de estudio: un nivel macro y un nivel micro. El primero de estos niveles se refiere al contexto en el cual tiene lugar el proceso, lo que Starkey denomina “el tablero” e incluye tres elementos principales en los cuales se centraría la atención, estos son la polaridad del sistema internacional, la existencia o no de una crisis como motivación principal de las negociaciones y la intervención de terceras partes. El nivel micro, por otra parte, comprende el análisis de las características concretas de la negociación, aquí se estudian tres subniveles: los actores (jugadores), los asuntos implicados (apuestas) y, finalmente, las decisiones adoptadas por las partes en el contexto de la negociación (movimientos).

Esta metodología se aplicará siguiendo la división propuesta por Starkey, misma que estructurará el análisis del caso en dos secciones, correspondientes al nivel macro, en primer lugar, y al micro, a continuación. Partiendo de esta lógica, se iniciará con el estudio del contexto de la negociación, tomando como referencia los tres elementos propuestos por la autora, a saber, la polaridad, el estado de crisis y la intervención o no de actores externos ya sea como parte del conflicto o como conciliadores.

La segunda sección se enfocará en el nivel micro e incluirá los tres subniveles correspondientes a las características asociadas a los actores y sus decisiones en el marco del conflicto y de la negociación y a los temas que se consideran relevantes en el mismo marco. Dentro del primero de estos subniveles se analiza la cantidad y tipo de actores implicados, la formación y naturaleza de coaliciones, las limitaciones al poder de los actores y su nivel de compromiso con el proceso de negociación. En el segundo subnivel se abordarán las decisiones efectuadas por los intervinientes, incluyendo la categorización de las negociaciones en términos competitivos o colaborativos.

El tercer subnivel incluirá el análisis de la relevancia de los temas implicados en el conflicto y en el proceso de la negociación, atendiendo al concepto de *issue salience*, propuesto por la autora, la determinación de su nivel de controversia, el compromiso que generan para los actores y la atención brindada por los medios de comunicación.

5. ANÁLISIS DE CASO: NEGOCIACIONES DE ESTOCOLMO 2018

Actualmente, el estado oriental de Yemen se encuentra sumido en una cruenta crisis política en donde cerca del 80% de sus habitantes requieren ayuda humanitaria para su subsistencia (ACNUR, s.f.). El conflicto se remonta al año 2011 cuando estallaron las revueltas populares en Yemen obligando al entonces presidente Alí Abdalá Salé a dimitir del poder tras treinta y tres años en el puesto.

Entre acusaciones de gobernanza fallida y bajo un contexto de conflicto con los hutíes¹, Abd Rabu Mansur Hadi tomó su lugar, proponiendo una reestructuración al mapa federal yemení, generando así descontento popular puesto que no se contemplaban factores regionales, culturales o socioeconómicos. Esta disconformidad fue aprovechada por los hutíes para consolidar su gobernanza en Saada² y, en 2014, lograr ampliar su control territorial hasta la capital, Saná, con ayuda del exgobernante Salé. La disputa se intensificó en el año 2015 luego de que los hutíes lograran apoderarse de Saná, forzando a que Hadi y sus miembros de gobierno huyeran y provocando que una coalición de Estados liderada por Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos interviniera a petición de Hadi (Amnistía Internacional, 2020). Dicha intervención fue de gran relevancia por cuanto marcó el inicio de una guerra civil en donde se sumaron múltiples actores externos.

En consecuencia, el conflicto ha supuesto un riesgo no solo para la paz y la seguridad regional, sino también para la población yemení, que actualmente es víctima de una de las peores crisis humanitarias del mundo (International Rescue Committee, s.f.). Si bien se había tratado de encontrar una solución tanto en 2013³ como en 2016⁴ (Al-Kahwati, 2019, p. 5), no se había logrado llegar a un acuerdo lo que provocó acumulación de tensiones y generó en las partes un recelo que ha sido difícil de superar. Sin embargo, contra todo pronóstico, el caso de Yemen despertó algunas expectativas en el 2018 pues, tras años de intentos, se concretó la firma del Acuerdo de Estocolmo el 13 de diciembre (Navarro Milián y otros, 2019) que, si bien se percibió como un logro luego de años en disputa, no ha cumplido sus objetivos pues aún no se ha vislumbrado un cese del conflicto.

¹ Movimiento de resistencia armada yemení que rechaza la influencia religiosa de Arabia Saudita y promueve el zaidismo.

² Provincia yemení ubicada al noroeste del país.

³ Donde tuvo lugar la Conferencia del Diálogo Nacional que finalmente fracasó.

⁴ Negociaciones mantenidas en Kuwait. Tras 108 días de diálogo, colapsaron.

En este marco, el presente análisis estudiará las negociaciones de Estocolmo del año 2018 por considerarse las más recientes y, las únicas en las cuales se ha llegado a la firma de un acuerdo, bajo los dos niveles de análisis establecidos por Starkey: el macro y el micro; esto, con el objetivo de determinar qué factores y de qué manera influyeron en el curso de la negociación objeto de estudio.

5.1. Análisis macro: *el tablero*

Es entonces que se iniciará por el estudio de los elementos correspondientes al nivel que Starkey denomina *el tablero*, es decir, el contexto externo en el cual tiene lugar la negociación del 2018. Identificar la combinación particular de factores involucrados, entiéndase la polaridad del sistema internacional, la existencia de un clima de crisis y la intervención de un tercero ayudará a explicar por qué las negociaciones toman los giros y vueltas que toman (Starkey, Boyer & Wilkenfeld, 2015).

5.1.1 Polaridad

El primer factor que se examina en el nivel macro es la polaridad del sistema internacional, entendida como la distribución de poder entre Estados, que resulta, en conjunto con el número de polos, fundamental para determinar las características del sistema internacional en el momento en el que se desarrollan las negociaciones. Starkey describe cinco estructuras polares y dos sistemas anárquicos (véase la tabla 1) que han surgido a finales del siglo XX y han caracterizado el inicio del siglo XXI.

Tabla 1: Estructuras polares en el sistema internacional (1914-)

Estructuras polares en el sistema internacional	
Balanza de poder (hasta 1914) Modelo Westfaliano	Un número relativamente pequeño de Estados-nación operaba en un sistema mediante el cual las alianzas cambiantes impedían que un solo Estado desarrollara una preponderancia de poder.

Primera Guerra Mundial (1914-1918)	Un colapso del equilibrio de poder, resultado del desmoronamiento de las alianzas existentes en lugar del cambio repetido que había mantenido el equilibrio de los Estados nacionales antes de 1914.
Multipolaridad (1918-1939)	Una difusión del poder militar y la toma de decisiones políticas entre un pequeño grupo de unidades relativamente iguales; prácticas de aislacionismo entre las principales potencias.
Segunda Guerra Mundial (1939-1945)	Una consecuencia del aislacionismo de las potencias, que permitió que los poderes agresivos crecieran sin control y se convirtieran en amenazas de seguridad globales.
Bipolaridad (1945-1962)	Una concentración de poder militar y toma de decisiones políticas en dos Estados preeminentes relativamente iguales, Estados Unidos y la URSS, y dos alianzas militares muy rígidas: la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y el Pacto de Varsovia.
Policentrismo (1963-1989)	Una estructura híbrida, Estados Unidos y la URSS continúan constituyendo dos centros de poder militar, pero con múltiples centros de toma de decisiones políticas.
Unipolaridad (1990-)	Una concentración abrumadora de capacidad militar en una entidad - Estados Unidos es claramente el hegemón militar-, aunque el poder político es aún más difuso de lo que era bajo el policentrismo.

Tomado de: Starkey et al. (2015) en International Negotiation in a Complex World.

En el caso de Yemen, en los intentos de negociaciones previos, el sistema internacional era regido por una unipolaridad caracterizada por la permanencia de un poder, EE. UU, como el hegemón global, creando una suerte de

“paraguas” sobre todo el mundo, dentro del cual luchar sus guerras. Esto se traduce en que los Estados Unidos se convierten en el tablero, en los términos que define Starkey, en este caso y se halla en la capacidad de mover las piezas según lo desee, velando siempre por mantener sus intereses estructurales globales.

El gobierno de Trump se concentró en salvaguardar el poder que ejercía en la región; de proveer ayuda económica a Yemen con el fin de coadyuvar al afianzamiento del gobierno, pasó a brindar apoyo militar a la coalición liderada por Arabia Saudita (Bergareche, 2019). Este cambio surge en función de que los saudíes (los agresores) pueden actuar como una especie de representante regional del gobierno norteamericano, permitiéndole imponer sus intereses sobre la región, pero sobre todo en el área de control yemení.

A la fecha de las negociaciones en Estocolmo, dicha unipolaridad se mantenía (aunque de manera resquebrajada⁵) y la aproximación del gobierno de Trump a la disputa dificultó significativamente el curso de los diálogos. Dado que el encuentro en Estocolmo fue una iniciativa auspiciada por la ONU, Estados Unidos, al ser un miembro permanente del Consejo de Seguridad con intereses geopolíticos y económicos en juego, obstaculizaba el ejercicio efectivo del organismo como mediador y promovió el fracaso posterior a la firma del Acuerdo debido a que continuaba, de manera deliberada, con la venta de armas y apoyo militar a Arabia Saudita, violando el cese al fuego acordado.

De lo hasta aquí mencionado, se concluye que la unipolaridad del sistema en el que se desarrollan las negociaciones de Estocolmo influyeron en el resultado negativo de las mismas. Como menciona Starkey, la unipolaridad requiere la existencia de un actor con suficiente autoridad y poder para condicionar el curso

⁵ Después de las guerras en Iraq y Afganistán, en donde las fuerzas militares estadounidenses no pudieron contener la violencia de los conflictos, Estados Unidos quedó debilitado.

de la política internacional; en este caso se identifica que Estados Unidos es ese actor y, por lo tanto, ese papel en el conflicto se considera de amplia relevancia. Ya que Arabia Saudita es el proxy designado por Estados Unidos para imponer su ideología hegemónica, buscar una victoria militar para los saudíes resulta una mejor opción frente a un acuerdo que limitaría su influencia. Los hechos expuestos confirman que la potencia norteamericana no solo cuenta con el poder para influir en el curso de las negociaciones en Yemen, sino que, en efecto, lo hizo, considerando que posee intereses en el tema. El resultado de las negociaciones podría, por lo tanto, atribuirse -al menos en parte- a la intervención del hegemón mundial en contra de la consecución de un Acuerdo efectivo. Tales acciones se vieron demostradas no solo en el apoyo sesgado hacia una de las partes del conflicto sino también en el entorpecimiento de esfuerzos en favor del diálogo.

La siguiente línea de análisis buscará vislumbrar la existencia o no de una crisis como punto influyente en el resultado de la negociación y, en caso de comprobarse su existencia, se procederá a determinar si esta se ajusta a alguno de los dos tipos de climas que establece Starkey.

5.1.2 Climas de crisis

En cuanto al elemento de la crisis, además de verse afectadas por la estructura existente del sistema internacional, el resultado de las negociaciones internacionales también se determina por el clima en el que se llevan a cabo. Existen dos climas de crisis: desde un punto de vista amplio, una crisis internacional en la cual hay una escalada del conflicto, es decir, un aumento respecto a la intensidad de las interacciones hostiles entre los Estados; y, desde la perspectiva de un Estado en específico, una crisis a nivel nacional en donde los gobernantes o tomadores de decisión perciben una amenaza a los valores “básicos” (economía, territorio o población). En ambos climas, la crisis se convierte en un catalizador que contará con tres elementos clave, dígame el

tiempo de espera, una amenaza y el estrés que se genera; estos estresarían el proceso y el resultado de la negociación (Starkey et al., 2015).

Yemen, por su parte, desde el origen de la disputa, pasando por las negociaciones mantenidas en diciembre de 2018 y, hasta la actualidad, percibió un clima de crisis internacional. La mayoría sunita, representada por el gobierno de Hadi, ha sido el grupo dominante en la región (Fernández-Montesinos, 2013), y, al buscar mantener su status quo como identidad predominante, se han visto apoyados por los demás Estados árabes como Arabia Saudita, que respalda al gobernante yemení con el fin de procurar que Irán (minoría chiita y aliado de los hutíes) no represente una mayor amenaza, además de que el gobierno saudí desde hace varias décadas considera a Yemen como un “problema doméstico”.

A la fecha de los diálogos, objeto de investigación, las afectaciones económicas y humanitarias derivadas de la crisis política existente (ACNUR, s.f.), forzaron a las partes a establecer compromisos con niveles de exigencia elevados en muy poco tiempo. El Acuerdo apenas se alcanzó puesto que el movimiento Al-houthista y el gobierno yemení contaron con tan solo una semana para negociar, lo que generó un grado de tensión considerablemente alto por cuanto las partes estaban suficientemente comprometidas con sus intereses y los resentimientos ya existentes dificultaron, por mucho, el lograr dichos compromisos y, al parecer, cumplirlos, ya que las treguas acordadas fueron inestables e irregulares durante el 2019 (Amnistía Internacional, 2020). Esto, en consecuencia, implica que este elemento sí influyó en el fracaso de la negociación por cuanto el tiempo finito con el que contaban provocó que se adopten decisiones por debajo de lo que se consideraría óptimo.

Para concluir con el análisis a nivel macro, se examinará la intervención de actores externos o terceros.

5.1.3 intervención de terceras partes

La importancia de la intervención de un tercero en una negociación particular no resulta disímil de la que posee la polaridad o la crisis. Comúnmente, un tercero entabla un proceso de negociación cuando se evidencia que una crisis amenaza con ampliarse a tal punto que pueda continuar desestabilizando a la región en donde se desarrolla o incluso al sistema internacional, por ende, resultaría difícil lograr un progreso sin algún tipo de participación externa (Starkey et al., 2015). Ya sean grandes o pequeños poderes, individuos privados, grupos con cualquier interés especial o representantes de organismos regionales, globales o de seguridad pueden ser considerados como terceros mediadores y, su intervención puede traducirse en ramificaciones en el desarrollo de las negociaciones y en su resultado.

Para el objeto de estudio, el actor externo interviniente resultó ser el Secretario de Defensa de los EE. UU y el Departamento de Estado; a fines de octubre de 2018 instaron a un alto el fuego en Yemen (Arab Center for Research and Policy Studies, s.f.). Esto resulta interesante ya que, si bien tomaron la iniciativa, también fueron acusados por la ONU de complicidad por los crímenes de guerra cometidos por parte de la coalición liderada por Arabia Saudita en Yemen (Rubio, 2019). No obstante, a pesar de esto, Martin Griffiths fue designado como mediador enviado de la ONU, obedeciendo un estilo de mediador formulativo, en donde apoyaba a las partes en la formulación de soluciones para acercarlos más a la firma del acuerdo. Sin embargo, su papel resultó infructuoso debido a que los diálogos mantenidos durante la mediación no contribuyeron a mitigar el conflicto; el Acuerdo de Estocolmo se concretó, pero sus compromisos y objetivos distaban de gozar de especificidad, las diversas ambigüedades dejaron al azar detalles vitales. En este sentido, las perspectivas de una mediación exitosa y una solución pacífica se hubiesen alcanzado si los actores externos como la coalición liderada por Arabia Saudita (y apoyada por EE. UU) hubiese cesado su participación directa e indirecta en Yemen (Al-Kahwati, 2019, p. 11). Dado que el conflicto ya es altamente complejo, con muchos actores manejando

sus propias agendas, cualquier simplificación de la situación representaba una oportunidad significativa.

A continuación, se ejecutará el segundo nivel de análisis que implica un estudio de las características individuales que marcan cada episodio específico de negociación, es decir, el tipo de actores, la dinámica del proceso de toma de decisiones y los temas a negociarse.

5.2. Análisis micro: *el juego*

Así como el estudio del nivel macro provee el marco de las negociaciones, el análisis del nivel micro proporcionará las características individuales que marcan cada momento específico de la negociación.

5.2.1. Actores implicados: los jugadores

El primer elemento correspondiente al nivel micro que se estudiará será el tipo de actores que participaron durante las negociaciones, las limitaciones de poder demostradas y el compromiso de los actores con el proceso. Brigid Starkey resalta la complejidad de la estructura de las negociaciones puesto que existe un número extenso de actores que podrían participar; desde aquellos tradicionales (representantes diplomáticos de un Estado, coaliciones de Estados y, Organizaciones Internacionales) hasta numerosos actores no gubernamentales que han surgido (grupos de la sociedad civil, organizaciones multilaterales de base regional y corporaciones multinacionales), transformando a las negociaciones en una *diplomacia sin diplomáticos* (Kennan, 1997 en Starkey et al., 2015, p. 69).

El escenario de negociación se tornó complejo debido a la desmedida cifra de actores implicados o con intereses en el conflicto. Las principales partes del

conflicto resultan ser, por un lado, actores tradicionales como el gobierno, internacionalmente reconocido de Yemen; la coalición de ocho Estados liderada por Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos que cuentan con el respaldo económico y militar de Estados Unidos, Reino Unido y Francia y; Organizaciones Internacionales como la ONU que actúa como mediador en el caso junto con Kuwait y Omán (Al-Kahwati, 2019, p. 6). Por otro lado, la principal contraparte del gobierno yemení, los hutíes, que calzan en la categoría de actores no gubernamentales o Estados sustitutos; sub-Estados como es el caso de Adén y Hodeidah, que juegan papeles estratégicos en el conflicto; y, organizaciones terroristas, como es el caso del Estado Islámico que ha aprovechado la situación para ingresar al país (Al-Kahwati, 2019, pp. 6-8).

Habiendo mencionado esto, es necesario resaltar que, el proceso de llegar a un acuerdo negociado depende de la voluntad de todos los actores involucrados para sentarse a la mesa y buscar soluciones comunes. El extenso número de actores implicados tornó las negociaciones de 2018 en un modelo heterogéneo ya que no todas las partes estaban de acuerdo con los puntos tratados en los diálogos. Por un lado, el poder de la coalición saudí ejercía presiones sobre el gobierno de Hadi para evitar que la minoría chiita ocupara más territorio y se salvaguardaran sus intereses; del mismo modo, Estados Unidos procuraba que los objetivos de un acuerdo no afectaran a su proxy (Arabia Saudita) pues una derrota militar significaría un debilitamiento en la influencia que este tiene en la región. Esto, en conjunto, forzó a la parte yemení a mantenerse firme respecto a sus compromisos, no estaba dispuesto a mediar una solución que dejara un Estado fragmentado, por lo tanto, las negociaciones se veían entorpecidas constantemente. Por otro lado, al movimiento Al-houthista le sucedía algo similar con su aliado Irán; este último, al tener un interés por expandir su influencia en la región, se oponía rotundamente a una negociación. Como resultado, y aunque pesimista, la falta de voluntad de las partes por concretar una solución eficaz hizo que las negociaciones en Suecia terminaran con un Acuerdo bastante ambiguo.

Lo mencionado, por lo tanto, demuestra que este factor sí tuvo gran influencia en el resultado de la negociación debido al importante número de actores implicados en las negociaciones; lo que, a su vez, derivó en un mayor número de intereses y posiciones respecto del conflicto. En este sentido, la convergencia de actores hace que sea imposible acoplar las diversas perspectivas en un acuerdo que resulte exitoso.

5.2.2 Decisiones efectuadas: los movimientos

En este apartado, Starkey establece que, durante los procesos de negociación, un actor tomará decisiones basadas en lo que perciba como la mejor opción en cuanto a las necesidades que enfrente en temas de seguridad, bienestar, satisfacción, etc. (Starkey et al., 2015).

Esta suposición obedecería a un pensamiento realista puesto que los actores actúan de acuerdo a sus intereses racionales y, actuar de otra manera, resultaría contrario a las concepciones tradicionales del comportamiento humano. Lo que resulta interesante por cuanto desde esta perspectiva, la decisión de Hadi y del movimiento Al-houthista por firmar el Acuerdo del 2018 atendió al impacto que este tendría sobre sus intereses.

Varias fuerzas impulsan el desarrollo de concepciones más amplias de interés entre los actores de negociación. La forma en la cual ejecutaron las negociaciones impulsó un acuerdo apresurado; dado que los diálogos tuvieron lugar en un foro público, las presiones de los otros actores por resguardar sus intereses. A este respecto, una opción hubiese sido llevar una negociación privada en donde las partes pudieran considerar tanto sus intereses propios como el beneficio de realizar algún tipo de concesión.

5.2.3 Temas implicados: las apuestas

Los temas involucrados en negociaciones particulares dan forma a las negociaciones mismas. Para entender este punto, la autora propone el concepto de *issue salience* que se puede entender como la relevancia que un actor o un conjunto de actores en particular le otorgan al problema, esto, basándose en la manera que perciben el conflicto, es decir, si lo ven como un asunto de alta política (cuestiones de seguridad y supervivencia) o baja política (asuntos económicos, ayuda humanitaria, derechos humanos, etc.). Además, la relevancia que se le otorgue al problema será directamente proporcional al nivel de compromiso de las partes con respecto a la resolución que se adopte (Starkey et al., 2015).

El *issue salience* por parte de los actores da cuenta de la falta de compromiso de los mismos respecto a los diferentes temas por considerarlos de baja política. Las consultas de Estocolmo no lograron ninguna solución respecto al asedio de Taiz; se acordó conformar un comité para la supervisión de la entrada de ayuda humanitaria, sin embargo, el rechazo de las propuestas por parte de los hutíes y la insistencia en mantener sus posiciones ha provocado que nada se materialice hasta ahora, empeorando la crisis humanitaria preexistente. Lo mismo sucedió con otros de los asuntos que el pueblo yemení esperaba se atendieran de inmediato: la exportación de petróleo y gas controlada por los hutíes y la paga de salarios de los empleados de Hodeidah quedaron en el aire ya que solo se podían alcanzar “entendimientos” en lugar de acuerdos finales (Arab Center for Research and Policy Studies, s.f.).

Asimismo, el nivel de controversia que la negociación adquirió y la atención que recibió por parte de los medios se debió en gran parte a que en septiembre del 2018 se realizó un intento de aproximación al diálogo, mas los hutíes no acudieron (France 24, 2018) y eso generó una escalada del conflicto. A pesar de la voluntad de Estados por intentar mediar el conflicto, la negativa de las partes

no permitía una aproximación hacia un acuerdo y la disputa tampoco recibía la atención merecida. En este sentido, los medios de comunicación son parcialmente culpables pues ha sido evidente que los *mass media* no le han dado mayor importancia a la cobertura de la terrible guerra que se vive en Yemen. No fue hasta el año 2018 que “[...] el conflicto adquirió mayor notoriedad” y aumentó “la presión sobre todas las partes implicadas. Varios países, como Países Bajos, Bélgica y Grecia, respondiendo a la presión de la opinión pública, han suspendido total o parcialmente las ventas de armas a Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos y otros miembros de la coalición” (Amnistía Internacional, 2019).

En efecto, el hecho de que los actores externos consideraran varios de los puntos del Acuerdo como parte de la baja política, dificultó una implementación exitosa. Incluso con la firma, temas de carácter humanitario como el intercambio de prisioneros y los ataques a civiles se quedaron “a medio camino” pues, después de la celebración de las negociaciones, la puesta en práctica solo se ha retardado.

6. RESULTADOS

La aplicación de la metodología al caso concreto, demostró que, efectivamente, no solo los factores externos influyeron en el fracaso de las negociaciones de Estocolmo en el año 2018, sino también, fueron los elementos internos los que jugaron un rol importante en la determinación de un Acuerdo que, sin embargo, no llegó a implementarse.

A nivel macro, la influencia de factores como el carácter unipolar del sistema y la percepción de un clima de crisis, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, fueron negativos para las negociaciones. Sin embargo, no se prueba lo mismo con respecto a la intervención de un actor externo como figura mediadora puesto

que, si bien su papel no fue eficaz, esto sí representó un avance tras varios intentos previos fallidos.

A nivel micro, por otro lado, cada elemento jugó un rol que influenció el curso de la negociación.

El caso de Yemen es un claro ejemplo de que tanto los factores externos como internos pueden ser cruciales en el resultado de una negociación.

7. CONCLUSIONES

- El conflicto yemení se ha caracterizado principalmente, por una diferencia de ideologías e identidades. Sus intereses e identidad han ido reforzándose con el paso del tiempo a través de procesos sociales y diversas experiencias, lo que responde al enfoque constructivista.
- La decisión de Arabia Saudita de intervenir en el conflicto y poner en juego sus intereses durante las negociaciones de Estocolmo obedecería a que su auto comprensión se traduce en un Estado influyente en la región, por lo que Irán (el *otro*), principal aliado del movimiento Al-houthista, es percibido como un rival (cultura lockeana) al intentar, a través de las negociaciones, obtener una victoria militar para expandir el control sobre el territorio.
- La coalición de Estados conformada previo a los hechos de las negociaciones y su posterior intervención durante los diálogos, es resultado de un aspecto de naturaleza cognitiva siendo que los intereses y percepción de identidades se consideran condicionantes para el proceso de toma de decisiones. La similitud en cuanto a prácticas y

creencias promovió la creación de una relación cooperativa en pro de la conservación de la mayoría sunita en la región, como se vio en el análisis correspondiente al clima de crisis.

- Igualmente, la identidad de Estados Unidos se construye a partir de su percepción de hegemón global por lo que “tiene” que arreglar los problemas que surgen, eso podría explicar, desde cierto punto de vista, por qué se involucra en las negociaciones. Sin embargo, el enfoque presenta deficiencias para explicar por qué hay otros intereses de peso detrás de la intervención, asociados a cuestiones de seguridad y temas de recursos (petróleo).
- El constructivismo logra explicar el papel de las identidades e ideologías en el proceso de negociación de 2018 pero no es capaz de dar razón en cuanto a por qué hay otros factores influyentes como la desconfianza o el dilema de seguridad existente entre las partes.
- Efectivamente la teoría constructivista no funciona completamente para la explicación del caso puesto que las herramientas que propone no se ajustan del todo a los resultados encontrados a través de la metodología.

8. REFERENCIAS

- ACNUR. (s.f.). Guerra de Yemen. Obtenido de Agencia de la ONU para los Refugiados: ACNUR: <https://eacnur.org/es/labor/emergencias/guerra-en-yemen>
- Agius, C. (2013). Social constructivism. *Contemporary security studies*, 3, 87-103.
- Al-Kahwati, A. (2019). Peace in Yemen. Obtenido de Swedish Institute of International Affairs: <https://www.ui.se/globalassets/ui.se-eng/publications/ui-publications/2019/ui-paper-no.-5-2019.pdf>
- Amnistía Internacional. (24 de marzo de 2020). YEMEN: EL FIN NO PARECE ESTAR CERCA. Obtenido de Amnistía Internacional: <https://www.amnesty.org/es/latest/news/2015/09/yemen-the-forgotten-war/>
- Añez, A. (2010). Los elementos de la negociación efectiva para la pequeña y mediana empresa. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(1), 86-101.
- Arab Center for Research and Policy Studies. (s.f.). The War in Yemen: Has the Stockholm Agreement Collapsed? Obtenido de Arab Center for Research and Policy Studies: <https://www.dohainstitute.org/en/PoliticalStudies/Pages/Has-the-Stockholm-Agreement-Collapsed-in-Yemen.aspx>
- Bergareche, S. (abril de 2019). La geopolítica global y su impacto en la guerra de Yemen. Obtenido de UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/28036/TFG-Bergareche%20Rubio%2C%20Sofia.pdf?sequence=1>
- Blanco, B. (14 de septiembre de 2015). Factores y estilos de negociación. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/factores-y-estilos-de-negociacion/>

- Cambanis, T. (9 de diciembre de 2012). What failed negotiations teach us. Obtenido de The Boston Globe Ideas: <https://www.bostonglobe.com/ideas/2012/12/09/what-failed-negotiations-teach/i3FwKpWFfJ5bN0X33gEqxH/story.html>
- Cede, F. (2012). Unfinished Business: Why International Negotiations Fail. (G. O. Faure, Ed.) University of Georgia Press.
- Díaz, Á. (6 de junio de 2016). LA IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León: https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5547/71473456J_GADE_Julio%2016%20pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Espinoza, C. S. (2019). ¿Por qué fracasan las negociaciones? USMP. Revista de la Facultad de CC.AA y RR.HH(2).
- Fernández-Montesinos, F. A. (2013). Identidad y geopolítica: la instrumentación de las fracturas religiosas. Obtenido de Cuadernos de estrategia: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4473779>
- Fonseca, A., & Garcia-Alonso, L. (2003). Los procesos de negociación comercial entre países: Condicionantes internos y externos. Boletín económico de ICE(2760), 21-32.
- France 24. (4 de diciembre de 2018). Los diálogos de paz en Suecia, una esperanza para frenar años de guerra en Yemen. Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/20181204-yemen-guerra-suecia-huties-negociaciones>
- Hopmann, T. (1990). TEORIA Y PROCESOS EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES. (G. Sánchez, Trad.) Brown University, Providence.
- International Rescue Committee. (s.f.). Yemen. Obtenido de International Rescue Committee: <https://www.rescue.org/country/yemen>

- Krupfer, C. (2017). *Authentic Negotiating: Clarity, Detachment, & Equilibrium The Three Keys To True Negotiating Success & How To Achieve Them*. (A. M. Group, Ed.)
- Lizama, N. (2013). El constructivismo como nueva perspectiva para analizar las relaciones entre estados: El caso de la crisis del gas entre Bolivia y Chile. *UNIVERSUM*, 28(2), 83-102.
- Navarro Milián, I., Royo Aspa, J. M., Urgell García, J., Urrutia Arestizába, P., Villellas Ariño, A., & Villellas Ariño, M. (2019). *Negociaciones de paz 2019. Análisis de tendencias y escenarios*. Barcelona: Icaria Editorial / Escola de Cultura de Pau.
- Rubio, P. (5 de septiembre de 2019). Un informe de Naciones Unidas denuncia crímenes de guerra en Yemen. Obtenido de Atalayar: <https://atalayar.com/content/un-informe-de-naciones-unidas-denuncia-cr%C3%ADmenes-de-guerra-en-yemen>
- Schachter, H. (13 de noviembre de 2017). Six main reasons why negotiations fail. Obtenido de The Globe and Mail: <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/management/six-main-reasons-why-negotiations-fail/article36920723/>
- Shonk, K. (27 de abril de 2020). What is Negotiation? Learn the building blocks of indispensable negotiation business skills. Obtenido de Program on Negotiation Harvard: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/what-is-negotiation/>
- Starkey, B., Boyer, M., & Wilkenfeld, J. (2015). *International Negotiation in a Complex World* (Cuarta ed.). Rowman & Littlefield.
- Tah Ayala, E. D. (abril de 2018). Las Relaciones Internacionales desde la perspectiva social. La visión del Constructivismo para explicar la identidad nacional. *Revista Mexicana De Ciencias Políticas Y Sociales*, 63(233), 389-403.

Terán, S. (diciembre de 2012). Enfoque procesal de negociación: factores internos y externos. Obtenido de Calameo: <https://es.calameo.com/read/001907874eecebe347026e>

Vallejo, B. E. (2010). LA RESPONSABILIDAD DE PROTEGER. Una nueva dimensión de la soberanía. OASIS, 15, 1-23. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53121459002>

