



FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

TÍTULO: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: ALCANZANDO LA TEORÍA INTEGRACIONISTA
DE LA NEGOCIACIÓN Y EL PROCESO DE PAZ EN COLOMBIA

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

MA.; LL.M. Esteban Santos López

Autora

Kimberly Alexandra Ricaurte Dávila

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, 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”

Esteban Santos López
C.I 171233806-8

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

María Carolina Urigüen Eljuri
C.I 010420410-2

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”.

Kimberly Alexandra Ricaurte Dávila
C.C.172211681-9

AGRADECIMIENTOS

Las palabras me faltan para agradecerle a la persona que ha sido mi guía, mi ejemplo a seguir, mi mejor confidente, mi amiga y consejera, quien me motiva a seguir adelante y nunca ha dejado de creer en mí, mi mamá. A esos seres especiales llegaron a mi vida y que ahora me acompañan en mi camino, en todo momento. Gracias por crecer junto a mí y quedarse.

A todos mis maestros y profesores, por ser una guía primordial dentro de mi crecimiento profesional e incluso en mi vida personal. Gracias por la inspiración que me han dado y por compartir sus conocimientos y experiencias conmigo.

DEDICATORIA

A todas las personas que tienen ideales de hacer un cambio y quieren dejar una huella en el mundo, pero se sienten inseguros de lograr sus metas. Todo es posible cuando uno se lo propone y realmente lo quiere, solo nosotros somos nuestro propio límite.

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo realizar una aproximación a una teoría integracionista de la negociación. A su vez busca explicar este aporte por medio del análisis de un caso para comprobar si los elementos de la teoría se encuentran presentes en el desarrollo de la negociación. Se ha escogido a los procesos de paz en Colombia debido a que es un proceso contemporáneo y además es un conflicto que presenta un procedimiento de negociación completo (desde prenegociaciones hasta el desenlace, con los acuerdos). Este trabajo utiliza al enfoque integrador de la negociación como base para establecer los componentes que conforman la teoría, estos elementos se definen y se desarrollan en el Marco Teórico de este artículo.

Después de un análisis de los ocho elementos de la teoría integracionista de la negociación en los procesos de Paz entre el Gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), se concluye que el enfoque integracionista resulta el método más beneficioso para las partes del conflicto. La razón es que esta teoría busca relaciones simétricas que logren la solución del conflicto, con acuerdos de beneficio mutuo para las partes que maximicen sus intereses, bajo una interacción basada en el poder negociador positivo y modelos basados en principios.

Finalmente se confirma la capacidad que tiene este modelo teórico para explicar los elementos que se desarrollan dentro de una negociación, así como también la capacidad de predicción de los resultados basados en el análisis de la manera en que se desarrollan estos componentes en cada uno de los procesos. Cabe señalar que estos también tienen características o etapas que deben cumplirse para que se garantice un desenvolvimiento positivo de la negociación y así lograr un acuerdo final. El artículo finaliza encontrando como un limitante a la teoría integradora de la negociación que esta no tiene el espacio para analizar de una manera adecuada temas políticos o coyunturales que pueden presentarse de improviso y que pueden afectar el curso del proceso negociador.

ABSTRACT

The objective of the following article is to make an approach to the integration theory of negotiation. Furthermore, it seeks the explanation of its contribution through the analysis of a case to prove if the elements of this theory are present in the negotiation process and if the process can be explained. The selected case is the Colombian peace process, because of its contemporary nature and the completeness of its negotiation process (from pre-negotiation to the agreements outcomes). This academic paper uses the integration theory of negotiation as a base to establish the elements that are part of its process. The elements are defined and developed in the theoretical framework.

After the analysis of each one of the eight elements that conform the integration theory of negotiation in the Colombian government and FARC's peace process, it's determined that the integrationist approach has the most beneficial resolution for each part of the conflict. The reason is that this approach seeks symmetrical relationships that not only solve the conflict, but also makes the most of it for both parts. As the result of this, the parts can maximize their interests due to an interaction based on the power of positive negotiation and principle-based models. It is then confirmed the capacity of this theoretical model for explaining the elements that develop during a negotiation and its ability to predict their outcomes based on the analysis of the ways the elements unfold during this process.

These elements have characteristics or stages that must be fulfilled for them to guarantee a positive development in the negotiation process to reach a final agreement. To conclude, the article discusses the limit of the integration theory of negotiation. It states that there's not a proper margin to analyze impromptu political topics that may affect the negotiation.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
El debate entre el enfoque distributivo y el integrador de la negociación	2
Componentes teóricos de la teoría integracionista de la negociación.....	11
La aproximación hacia una teoría integracionista de negociación.....	17
El proceso de paz en Colombia	19
El conflicto.....	19
Las partes involucradas	21
La prenegociación.....	30
La negociación, la aplicación del método por principios.....	31
El acuerdo.....	35
El poder negociador.....	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS	44

INTRODUCCIÓN

“La única manera de resolver un conflicto de cualquier nivel en la sociedad es sentarse, cara a cara, hablar al respecto”

**John W.
McDonald**

Los seres humanos son seres sociales, que viven dentro de una sociedad, y que se encuentran en constante interacción los unos con los otros. Es por esto que se puede entender a los conflictos como choques naturales que se dan dentro de esta convivencia. Por esta razón, la negociación surge como un método para solucionar estas controversias que se encuentra presente en todas las actividades humanas y es usada diariamente como herramienta en todos los escenarios sociales.

El estudio de la negociación actualmente proviene de varias ramas como las Ciencias Políticas, las Relaciones Internacionales, el Derecho, la Psicología, la Economía, o la Administración y Negocios estableciéndose entonces como un campo multidisciplinario. Sin embargo, de acuerdo a John S. Odell y Dustin Tingley no existe una ‘gran teoría’ única e integrada que sea válida empíricamente en un amplio rango de ‘áreas del problema’ (diferentes temáticas), regiones y tiempos (2013). “La teoría de la negociación hoy es como sostener una compañía con partes separadas, que son documentadas empíricamente, pero que el todo en sí no es parsimonia o fuertemente integrado” (Odell, y otros, 2013). Desde esta perspectiva el artículo busca lograr un primer acercamiento a una teoría general de la negociación. Para lograr esto en primer lugar el documento realiza una revisión bibliográfica donde presenta el debate entre el enfoque distributivo y el enfoque integrador de la negociación concluyendo que el enfoque integrador aportará de mejor manera para una teoría general. Después, se analizan los elementos teóricos que se encuentran dentro del enfoque integrador, para finalmente con esos elementos construir la teoría integradora de la negociación.

El presente trabajo no tiene la finalidad solamente de realizar un aporte al enfoque teórico sino también explicar este aporte por medio de un análisis de caso. Se ha escogido entonces un proceso de paz contemporáneo para que con los elementos de la teoría se compruebe si estos se encuentran presentes dentro del procedimiento de la negociación y si tienen un valor explicativo para entender el porqué del cómo se desarrolló la negociación y los acuerdos. El caso escogido es el proceso de paz en Colombia, debido a que es un tema que ha desarrollado un conflicto importante para la región, así como también este caso desarrolló en el proceso para la finalización del problema un ejemplo de negociación completa que comenzó con prenegociaciones y culminó con el acuerdo para la paz, por lo que sus posibles resoluciones, implicaciones y efectos afectan no solo a Colombia sino a la región y el mundo.

El debate entre el enfoque distributivo y el integrador de la negociación

Al ser la negociación un tema tan extenso que puede entenderse desde distintas disciplinas y aristas la bibliografía y las teorías sobre este concepto son muy diversas y amplias. Para poder llegar a establecer la teoría integrativa de la negociación es necesario en primer lugar definirla. La negociación es parte de los métodos alternativos a la justicia tradicional de solución de conflictos y controversias.

El término negociación se entiende como un proceso en el cual los actores (que pueden ser dos o más partes involucradas) que mantienen “intereses opuestos” o un choque de intereses intercambian información a lo largo de un período determinado con el objetivo de lograr un acuerdo que mejore sus relaciones futuras y solucione el conflicto (Villalba, 1989; Schelling, 1960). Autores como Odell, Tingley, Osler Hampson, Zartman y Schelling entre otros están de acuerdo en que la negociación es el proceso donde los actores siguen ciertos pasos para acordar en un resultado, y añaden además que cada actor busca hacer que ese resultado sea lo más beneficioso desde su propia perspectiva (Odell, y otros, 2013, p. 144). Los autores entonces concluyen que

en este método alternativo de solución de conflictos y controversias existe 'interés común' ya que solucionar la controversia y por este interés desarrollan 'dependencia mutua' que puede existir entre los participantes donde es necesaria su interacción positiva para lograr acuerdos que maximicen los beneficios para cada una de las partes. Además, la negociación tiene como objetivos principales: usar otros medios aparte de la violencia para resolver tanto disputas interestatales como intra-estatales y de transformar las relaciones de las partes en disputa para que el recurso de la violencia se evite en el futuro (Babbit, 2009).

A pesar de que existen diversas disciplinas desde donde se explica la negociación, se converge en que en estas se encuentran los elementos básicos de la negociación como lo son: 'los actores involucrados que interactúan entre sí', 'un conflicto o intereses opuestos' y 'la voluntariedad de llegar a un acuerdo o solución' ya que comparten la visión que sus intereses respectivos se cumplirán de una mejor manera dentro de este proceso (un interés común), esto desarrolla entonces la 'dependencia' que existe entre las partes involucradas para lograr el acuerdo ya que sin uno de ellos se retira los objetivos de la otra parte negociadora no se cumplirán.

Al ser la negociación un instrumento utilizado para solventar conflictos en diversas áreas y temas, los teóricos y académicos han desarrollado y utilizado diferentes enfoques para explicarla, manteniendo especificidades directamente relacionables a las disciplinas desde las cuales se la explica. Las diferentes escuelas de pensamiento de la negociación han establecido diversas clasificaciones. Por ejemplo, una de ellas es clasificar a la negociación de acuerdo a su rol: Tanya Alfredson y Azeta Cungu sobre este tema rescatan el trabajo de Daniel Druckman donde establece tres clasificaciones: "negociación como resolución de un rompecabezas, negociación como un juego de regateo, negociación como gestión organizacional y negociación como política diplomática" (Alfredson & Cungu, 2008, p. 10). Estos tres tipos de negociación tienen su origen en las temáticas y las formas bajo las cuales se construye la

negociación. Otra clasificación es dependiendo de sus dimensiones: “simetría-asimetría y fórmula-descripción” (Raiffa, 1982, p.21). La simetría y asimetría de las relaciones pueden asumir diferentes significados dentro del proceso de negociación, dependiendo del tipo de relaciones recíprocas que exista entre los negociadores los resultados difieren (Deutsch, 1973). Por ejemplo, las relaciones simétricas de poder tienen la tendencia a establecer negociaciones más estables.

Sin embargo, para este artículo se ha escogido la clasificación de enfoques realizada por William Zartman (1988) debido a que clasifica a los elementos de la negociación de acuerdo a sus raíces en cinco enfoques que son el enfoque estructural, estratégico, procesal, conductual e integrador (Ver tabla 1).

Tabla 1: Los enfoques de la Negociación según Zartman

Enfoque	¿Cómo ven a la Negociación?	Características	Supuestos	Limitaciones	Ejemplos
Estructural	Como escenarios de conflicto entre oponentes que tienen metas incompatibles	- Centrado en los medios, las posiciones y el poder. - El poder es el factor determinante central en las negociaciones	Ganancia o pérdida (Modelo Distributivo)	-Demasiado énfasis en el poder. -Las posiciones trabadas pueden causar la pérdida de oportunidades para llegar a un acuerdo con beneficios mutuos.	-El Poder en la Negociación -La simetría-asimetría de la Negociación
Estratégico	Escenario racional de actores con posiciones determinadas que	-La función de los fines (metas) para determinar los resultados. -Se originan en	Ganancia y pérdida donde también existen de soluciones	-Excluye el uso del poder, no existen diferencias entre los jugadores	Teoría de Juegos

	utilizan este proceso como una estrategia	las matemáticas, la teoría de la decisión y la teoría de la elección racional -Naturaleza Normativa	óptimas o cooperativas a partir de la racionalidad de los jugadores. (Modelo Distributivo)	(aparte de las diferencias de la calidad de las opciones abiertas para cada uno)	
Conductual	Conjunto de interacciones entre los "tipos" de personalidad que a menudo toman la forma de dicotomías (Ej.: Duro-suave)	Centrado en los rasgos de la personalidad o características individuales de los negociadores	Ganancia y pérdida, función de las percepciones y de las expectativas (Modelo Distributivo)	Énfasis en las posiciones y personalidades de los negociadores	Tratados diplomáticos, Cultura de la Negociación, tipos de personalidades
Procesal	Proceso de aprendizaje en el que las partes reaccionan al comportamiento del otro con respecto a las concesiones	-Centrado en la conducta de hacer concesiones, posiciones. -Tiene que ver con el enfoque estructural y estratégico	Ganancia y pérdida, movimientos como respuestas aprendidas. (Modelo Distributivo)	-Énfasis en las posiciones hace que se pierda la oportunidad de encontrar soluciones nuevas que sean mutuamente beneficiosas - Falta de predictibilidad	Enfoque de intercambio de concesiones
Integrador	Como un proceso para solucionar los conflictos y crear condiciones de ganancia mutua	-Centrado en la resolución de problemas -La creación de valor -La comunicación, las soluciones en las que todos ganen	Potencial para que todos ganen. (Difiere del Modelo Distributivo)	-Es complicado establecer una armonía de intereses para lograr los acuerdos -Lleva mucho tiempo	Negociaciones basadas en principios (MAAN, PAAN)

Adaptado de: Alfriendson & Cungu, 2008; Bazerman, Magliozzi, & Neale, 1985; Snyder & Diesing, 1977.

Como se puede observar los enfoques nos ayudan a entender las concepciones básicas, o raíces de donde provienen las diferentes teorías y los elementos de la negociación. Si se observa la tabla No. 1 en la parte de 'Limitaciones', se puede establecer que cada uno de estos enfoques presentan obstáculos. Como por ejemplo los enfoques basados en posiciones o conductas tienen el peligro que al presentarse conflictos intratables (que su solución es demasiado complicada y han perdurado sin solución por un largo periodo de tiempo), las posiciones de los actores serán extremas y las negociaciones no llegarán a ningún lugar. Con una estrategia solo de ganar-ganar es muy poco probable que se llegue a una solución de largo plazo.

Estos enfoques sirven entonces para entender el objetivo central que tienen transversalmente como elementos de la negociación. Como por ejemplo si tienen una esencia integradora o distributiva. El modelo distributivo es la raíz de explicación de cuatro los enfoques de Zartman que se encuentran basados en recursos específicos (solo se excluye el enfoque integrador) por lo que existe un debate continuo dentro de la academia entre las teorías de negociación distributivas y las teorías integradoras donde la diferencia principal es que las manejan enfoques que mantienen modelos distributivos manejan una estructura de 'suma cero' donde una parte ganará todo y la otra perderá, mientras que los modelos integradores posibilitan la 'suma positiva' donde ambas partes podrían ganar algo en la solución del conflicto. Abordar este debate es sumamente necesario para comprender por qué este artículo opta por el enfoque integrador para realizar el primer acercamiento a una teoría general de negociación, teniendo como principal argumento el manejo del poder positivo con relaciones simétricas y la búsqueda de soluciones de 'suma positiva' como elementos primordiales en la solución de un conflicto que permita la apertura y voluntariedad para un proceso de negociación.

Dentro del enfoque distributivo se entiende a los problemas como escenarios de conflicto entre oponentes que tienen metas incompatibles (Alfredson & Cungu, 2008; Snyder & Diesing, 1977), esto quiere decir que dentro de las

soluciones finales no es posible un escenario donde un desenlace contribuya a ambas partes. Como se había mencionado previamente se establece una relación de 'suma cero' donde lo que una parte obtiene es lo que a la otra parte se le despoja. Los recursos determinan las relaciones entre los actores que son consideradas como asimétricas (Ver gráfico No. 1) donde uno de los actores (el actor 2) gana a expensas del otro (actor 1), es decir un juego de suma cero donde una de las partes se lleva la ganancia total y el otro lo pierde o se queda igual. Cabe mencionar que, si en las relaciones asimétricas el resultado esperado que se proyecta de la negociación es considerado injusto por uno de los actores de cualquier parte involucrada, los actores desfavorecidos no lo aceptarán y se negarán a los intentos de acuerdos futuros. (Pfetsch & Landau, 2000).

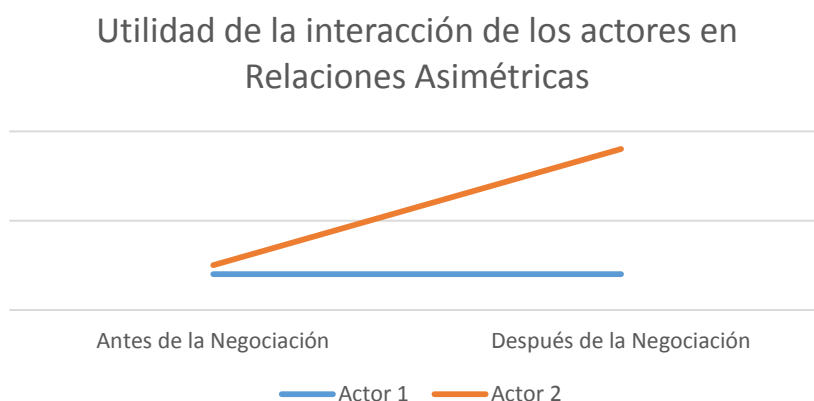


Figura 1: Utilidad de la Interacción de los actores en Relaciones Asimétricas

Dentro de la metodología de negociación del modelo distributivo se han encontrado dos métodos. El 'método suave' que busca evitar conflictos sobre todo a nivel personal, donde para evadirlos el negociador no mantiene en cuenta sus propios intereses. El problema con este estilo es que al ser solo una de las partes quien realiza las concesiones seguramente el acuerdo al que se llega beneficiará en un menor nivel o incluso puede llegar a no beneficiar en nada a quien cede. El segundo estilo se refiere a la 'negociación dura' esta utiliza estrategias de poder de una manera coercitiva, el negociador no cede ya que entiende todas las interacciones entre las partes como un 'duelo de

voluntades' (Fisher & Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, 1983) aquí quien más se resista o 'más duro sea' gana, pero se corre el riesgo que la otra parte se canse y no se llegue a un acuerdo o se rompa la negociación debido a las relaciones hostiles entre las partes.

Por su parte, el enfoque integrador se establece como el proceso que tiene como objetivo solucionar los conflictos por medio de negociaciones positivas que buscan generar espacios de ganancia mutua (Bazerman, Magliozzi, & Neale, 1985). Este tipo de negociación promueve as relaciones simétricas (Ver gráfico No.2) donde las acciones del actor 1 son propensas al incrementar la utilidad de ambos actores, es decir se presenta un juego de suma positiva los actores involucrados ganan con los acuerdos. Así pues, las relaciones simétricas son caracterizadas por relaciones equitativas mutuas basadas en igualdad de distribución de las capacidades de poder. La búsqueda de la simetría en la negociación es necesaria para poder lograr los acuerdos (Zartman, 1997).

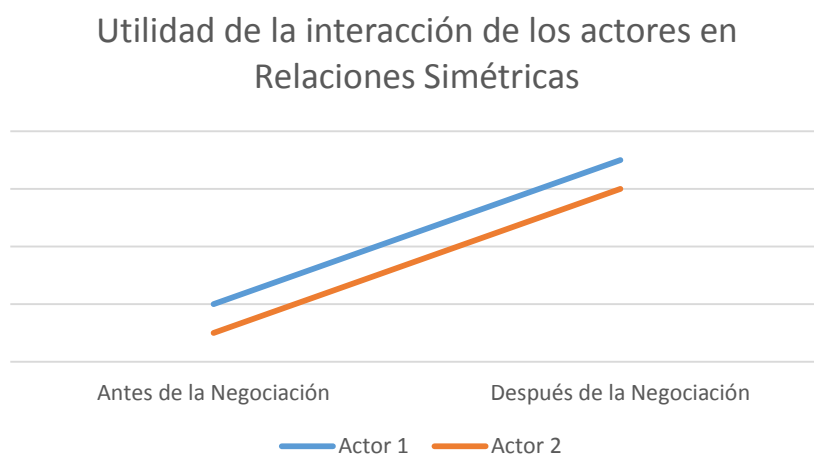


Figura. 2: Utilidad de la Interacción de los actores en Relaciones Simétricas

Desde el enfoque integrador, el modelo de negociación se materializa en el método de negociación por principios donde se decide "los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va a hacer" (Fisher & Ury, 1983, p. 4). Incita

a buscar intereses en común o ventajas que beneficien mutuamente a las partes y que frente al choque de intereses y posiciones contrarias se insista y se vuelva consciente que debe buscarse una solución o resultado en base a un criterio justo. Un punto primordial de este método es el énfasis que se da en ser “duro con el problema” pero “suave con las personas” (Fisher & Ury, 1983, p. 50). Con esa visión entonces se solucionarían los problemas que podrían producirse con el método anteriormente mencionado ya que se busca un acuerdo justo que dé beneficio a ambas partes, previniendo que solo una de estas tenga que ceder y se quede inconforme. A su vez previene las posiciones unilaterales ‘cerradas’ al lograr acuerdos que sean justos y que no se saquen ventaja entre los actores involucrados. Sobre este modelo, el método distributivo realiza una crítica clara al método basado en principios: establece que el Método de Harvard no provee un adecuado análisis sobre el rol del poder (McCarthy, 1991; Lohmeyer, 2014; White, 1984). Sin embargo, sí existe un espacio dentro de esta metodología que maneja y trata al poder, que será abordado a continuación.

El poder es “hacer que los demás hagan lo que tú quieras” (Nye, 2004), desde la visión de la negociación esto sería lograr el acuerdo que una de las partes espera y que le beneficia a mayor nivel. Desde el enfoque distributivo este se ejerce desde el poder de amenaza. Las partes acumulan dominio por medio de tres dimensiones: los recursos, las relaciones sociales y la posición relativa que mantenga el negociador (Friedrich, 1963), quienes más acumulan dentro de estas tres dimensiones mantienen mayores estructuras de poderío. El gran restrictivo que existe al utilizar el poder de amenaza es que produce comúnmente la destrucción de las relaciones y la interrupción de las negociaciones.

Para Fisher y Ury (1983) el elemento del poder en el enfoque distributivo está reflejado en la Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado (MAAN por sus siglas, que será explicado más a profundidad dentro de los elementos de la negociación por principios). Un mejor MAAN proporciona mayor poder dentro

de la negociación. Sin embargo, lo que hace falta es una discusión de los factores que mejoren el MAAN de una de las partes y que factores afectan al poder relativo del MAAN. Dentro de la negociación por principios el MAAN, es la base para entender el panorama de uno mismo y de las contrapartes, pero deja abierto cuales son todos los factores que incluyen y afectan al MAAN. Además, según McCarthy: “En el área de negociación colectiva (...) no conozco ningún conjunto de principios que permitan a cualquiera de nosotros escapar de los límites establecidos por una situación de poder dada” (McCarthy, 1991, p. 121). Es el balance de poder de los actores el que lleva a una negociación por principios, donde las simetrías y asimetrías juegan un papel importante dentro de la negociación, puesto que si existe una situación de poder donde uno de los actores tiene una gran ventaja y la asimetría desde esa postura es clara, lo más probable es que los pares tengan que ceder.

Dentro del escenario integrador existen otros tipos de poderes que proveen ambientes más prometedores que al dominio coercitivo. El poder de intercambio, por ejemplo, está relacionado con la negociación y el compromiso de lograr un enfoque integrador que logre soluciones de problemas a largo plazo (Miall, Ramsbotham, & Woodhouse, 1999). El poder de intercambio va de la mano con el poder consensual, entendido como la fuerza ideal debido a que está basado en los acuerdos voluntarios de consenso entre las partes negociadoras.

Después de haber abordado el debate entre el enfoque distributivo e integrador se puede determinar que por un lado, el método distributivo mantiene una limitación muy grande debido tiene un origen en los juegos de ‘suma cero’ donde si uno gana el otro pierde, causando relaciones asimétricas entre las partes que tienden a amenazar las negociaciones. Cabe mencionar que en este modelo las partes podrían lograr la simetría de poder, pero solo desde una perspectiva de igualdad de recursos. Por otro lado, el enfoque integrador tiene un rol de ‘apertura’ que le permite establecer modelos en base a intereses y principios permitiendo a las partes verse como iguales dentro del proceso, aún

si una de ellas tiene acumulado mayor poder. Dentro del enfoque integrador se tiene como objetivo lograr relaciones simétricas, en un marco de juego de suma positiva donde los actores ganan. Finalmente, las relaciones simétricas del enfoque integrador son caracterizadas por relaciones equitativas mutuas basadas en igualdad de distribución de las capacidades lo que permite llegar a acuerdos que garanticen una perdurabilidad a largo plazo. Es por esto que el enfoque integrador es el más convincente para tratar la resolución de conflictos y el presente artículo toma como base teórica este enfoque con el modelo por principios para establecer los elementos presentes dentro de la teoría integracionista de la negociación y posteriormente explicarlos en el caso del proceso de paz en Colombia.

Componentes teóricos de la teoría integracionista de la negociación

Para manejar los procesos de paz el ex-Secretario General Boutros Boutros-Ghali en 1992 estableció la 'Agenda para la paz' donde se introdujo cuatro términos que actualmente son básicos para los procesos de resolución de conflictos y para manejar los procesos de paz. En primer lugar, la prevención del conflicto establecida como 'diplomacia preventiva' que es definida como las acciones tomadas para evitar que surjan conflictos entre las partes, rehuir que las controversias existentes crezcan y generen conflictos mayores y para impedir la propagación de los conflictos cuando estos ya existen. En segundo lugar, el 'hacer la paz' o 'peacemaking' son las acciones para atraer a las partes hostiles de un conflicto a un acuerdo, esencialmente utilizando medios pacíficos. Dentro del peacemaking se encuentran entonces todos los esfuerzos de las negociaciones, sus estrategias y formas. En tercer lugar, 'mantener la paz' o 'peacekeeping' que es el despliegue de las Naciones Unidas sobre el terreno del conflicto para contener al actual problema y se pueda negociar y buscar acuerdos. Finalmente, el 'construir paz' o 'peacebuilding' es el identificar y apoyar a las estructuras donde se tiende a fortalecer la paz para poder evitar un resurgimiento del conflicto (Boutros-Ghali, 1992). Es necesario tener en claro estos términos ya que en primer lugar son base para explicar los

procesos de paz desde Naciones Unidas y también debido a que desde la visión del 'peacemaking' se entenderá a la negociación como un canal para la solución de conflictos y para explicar las negociaciones de paz en Colombia dentro de este artículo.

A continuación, se procederá a explicar teóricamente los elementos que son parte del enfoque integrador de la negociación. Primero, el conflicto es "una reacción del individuo ante la percepción de que las partes tienen distintas aspiraciones que no pueden ser logradas de forma simultánea" (Putnam & Poole, 1987). Se entiende al conflicto entonces como el causal de discrepancia entre las partes y a su vez el causal de relación de interdependencia entre ellas, ya que es este es el elemento en común, por el que interactúan bajo ciertos parámetros establecidos que las partes tienen. Dentro de la teoría integracionista este conflicto tiene ya adherida la voluntariedad que existe para que sea solucionado por las partes, entonces se lo puede entender como un conjunto de problemas que afecta a los actores y que espera solución. El conflicto además es el primer elemento material dentro de la negociación ya que es abiertamente conocido que este existe y está presente en la interacción. Las partes dentro del conflicto son los actores implicados en el problema que interactúan dentro del medio de solución de controversias para buscar una salida a la presente disputa (pueden ser personas individuales, grupos, comunidades, gobiernos, organismos intergubernamentales, organismos no estatales, etc.). Cada una de las partes tiene establecidos un conjunto de necesidades (lo que se requiere) e intereses (lo que se quiere) que son la motivación principal para realizar la negociación, ya que sin esta no podrían satisfacer estas determinadas necesidades o maximizar sus intereses. Los sujetos además mantienen entre sí una relación de interdependencia ya que comparten los principios o máximas establecidos dentro del procedimiento de solución de conflictos en una relación de dependencia recíproca.

Desde la visión integradora se presupone que estos actores tienen la disposición de negociar y cooperar entre sí para lograr los beneficios de acuerdo mutuo y el alcance de una solución al conflicto. Dependiendo del rol y

el nivel de involucramiento existen tres tipos de involucrados en la negociación:

- 1) Partes principales: son quienes tienen un involucramiento directo con el conflicto, son los más activos en proceso pues ellos persiguen cumplir las metas de una solución para cumplir con sus beneficios.
- 2) Partes indirectas: tienen un interés en el resultado, pero sus necesidades e intereses no están en juego por lo que pueden tener un rol pasivo o secundario en la negociación.
- 3) Intermediarios: son los facilitadores dentro de una disputa, su rol es el de mejorar y propiciar una armonía que logre mejorar la relación entre los involucrados y el proceso de arreglo de controversias (Fuquen, 2003).

Desde el momento en que los comprometidos expresan su acuerdo o voluntad de negociar inicia un procedimiento de prenegociación que se sostiene en el momento previo a que se originen las negociaciones. Sobre este tema surge el debate académico si la prenegociación es parte o no del proceso como tal. Janice Stein (1989), por ejemplo, determina que es una “actividad estructural importante que establece los primeros límites e identifica a los participantes”.

Sin embargo, se ha observado que esta etapa no solo funciona como un proceso estructural y que tiene más funciones que las establecidas previamente por la autora. La prenegociación es un espacio ideal para iniciar las conversaciones entre las partes ya que proveen de una oportunidad para acercarse e involucrarse en el manejo de problemas importantes sin el riesgo de establecer compromisos formales (Pantev, 2000). Asimismo, se pueden determinar más funciones dentro de las etapas que este proceso tiene. En primer lugar, se da paso a la identificación del problema, en esta fase se busca concretar el problema central del conflicto y se considera que la negociación es la opción preferida para tratar la controversia. En segundo lugar, se pasa de la expresión de la voluntad al elemento concreto de que se iniciará un proceso de negociación. En tercer lugar, se informa de manera pública el deseo de iniciar el proceso de solución del problema. Finalmente, se establecen los parámetros para la negociación formal. Como se puede observar el proceso envuelve mucho más los límites y los actores (Saunders, 1985).

La prenegociación tiene entonces un rol individual con las partes que buscan negociar, funciona como un espacio para abrir la mente de estos actores y lograr que se comprometan en un proceso de negociación. Asimismo, dentro del establecimiento de los límites en esta etapa no solo se limita al alcance que tendrá la negociación sobre los temas o los problemas, sino que se puede evitar discrepancias futuras de la negociación, volviendo al conflicto 'positivo' desde una visión integradora. En este espacio se añaden y se acuerdan elementos como: apelar al bien común, vincular valores básicos, destacar preocupaciones respecto a pérdidas o riesgos, limitar o ampliar el alcance y neutralizar problemas nocivos (Saunders, 1985). En este artículo se considera a la prenegociación con sus etapas como un elemento que es parte del proceso completo de la negociación debido a que se entiende a este preproceso como una etapa preparatoria de la cual depende mucho del desarrollo y la existencia de esta como solución al conflicto.

Dentro del enfoque integrativo se encuentra el 'método por principios' o 'Método de Harvard' que se basa en cuatro principios básicos englobados en una lógica general que las personas son aliados en el proceso de solución de un problema común. Estos son: 1) Separar a las personas del problema. 2) Enfocarse en intereses y no posiciones. 3) Proponer opciones de beneficio mutuo. 4) Insistir en el uso de criterios objetivos (Fisher & Ury, 1983). Desde el enfoque integracionista la negociación, en un método incluyente donde cada parte puede exponer sus intereses y construir una solución, dentro de la negociación (por principios) se establece que la solución debe conducir a un acuerdo sensato, en el caso que una solución sea posible. De igual manera, debe ser eficiente y debe mejorar, o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes, pues la razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar ('suma positiva'). Estos beneficios son los que llevan a un actor a estar de acuerdo y establecer una negociación por principios para solucionar los conflictos, ya que conlleva a la opción de poder maximizar los beneficios.

Frente a las críticas que surgieron dentro del debate de los modelos de negociación, es imperante entender el rol que tiene el poder dentro de la Teoría integrativa de la Negociación. Para suplir el vacío sobre el tema del poder que 'Getting to Yes' (Fisher & Ury, 1983) deja, dentro de los tipos de poder se mencionó al poder del intercambio y del consenso donde si bien se reconoce a los recursos de poder, en búsqueda de no dañar las relaciones entre las partes, estas se comprometen a una negociación donde se tienen en cuenta los recursos de poder para aumentar la habilidad de influenciar sobre los otros, pero no se hace un uso coercitivo de ellos. Dentro del modelo por principios integramos entonces el término 'poder negociador' (Fisher R. , 1983) desde una perspectiva positiva donde a partir del manejo hábil de seis elementos (conocimiento, saber mantener buenas relaciones, crear o proponer buenas alternativas de negociación, soluciones elegantes, mantener legitimidad y garantizar compromiso) y utilizando poder del intercambio y el de consenso se puede lograr influenciar sobre otros sin poner en peligro el proceso y sus relaciones.

Dentro en una negociación todas las partes mantienen tácticas que son funcionales para lograr sus objetivos. Las estrategias entonces se entienden como los mecanismos o recursos que se utilizan con la finalidad de entender las posturas dentro del escenario del conflicto para lograr el objetivo de una negociación exitosa. Para esto es necesario tener en claro los panoramas reales con parámetros objetivos de las partes y las contrapartes. En base al modelo por principios en este artículo se han delimitado tres estrategias de acuerdo a su utilidad que forman o moldean la estrategia general de negociación de cada una de las partes.

- 1) La Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado (MAAN), es el mejor criterio, el mejor panorama al que una parte se expondría en caso que no se llegue a un acuerdo. Tiene la ventaja de ser flexible para poder explorar soluciones y valorar si los términos de la negociación son favorables o desfavorables (Fisher & Ury, 1983). El MAAN permite conocer las

ventajas y desventajas y utilizar estas como recursos en una negociación para lograr un buen acuerdo. Mientras más alto sea el MAAN mayor será el poder dentro del escenario negociador. Además, tener en cuenta el MAAN de la otra parte es de vital importancia para tener en claro las posibilidades de convenir más asuntos o en qué temas se debe ser sensible para no estropear los avances obtenidos.

- 2) La Peor Alternativa al Acuerdo Negociado (PAAN) establece el peor panorama posible en caso que no se llegue a una negociación. Cabe mencionar que mientras mejor MAAN una parte tenga menor crítico será su PAAN, lo que aumenta los recursos dinámicos dentro de la negociación. El análisis del mejor escenario y el peor escenario sin la negociación permite que el panorama se vuelva real y se pueda buscar acuerdos realistas.
- 3) La Zona de Posibles Acuerdos (ZOPA) (Fisher & Ertel, 1995) es el espacio bajo el cual el actor se encuentra dispuesto a negociar. Es importante tener en claro las posibilidades que se tiene dentro de la negociación. Es decir, basados en parámetros objetivos, tener consciente los puntos máximos y mínimos dentro de los cuales se podría pactar. El punto de partida del ZOPA es el punto de reserva o “punto mínimo aceptable” (Raiffa, 1982), se refiere al punto mínimo de la negociación que debe ser aceptado para poder continuar con el proceso caso contrario la parte se retiraría de la negociación puesto que el monto mínimo de sus intereses y beneficios no ha sido cumplido. Un mayor MAAN permite que este punto de reserva sea más alto ya que existen menos consecuencias perjudiciales para este actor si no se llega a un acuerdo. No tener en claro los parámetros objetivos dentro de los procedimientos perpetua una negociación distributiva donde las partes buscan ganar todo debido a la poca confianza en el comportamiento y el compromiso en la otra parte y en los enfoques integradores.

El acuerdo, es el elemento final de la negociación. Es el conjunto de convenios y pactos a los que se llega para solucionar el problema (Alfrendson & Cungu,

2008). Al tratarse de conflictos complejos, se dividen en mesas o temas y los convenios llegados se van sumando, es por eso que un acuerdo está comprendido por diferentes partes y temas. Se busca llegar a soluciones por temas, dentro de la teoría integracionista, ya que de esa manera se logra enfocar todo el proceso por temas evitando el riesgo de establecer una negociación por posiciones. Así también, se preserva los asuntos ya acordados y se evita que todo el procedimiento caiga por un problema que no se llegó a solucionar. Dentro de este modelo, se evita entonces acuerdos de alcance parcial que a corto o mediano plazo requieran de nuevas negociaciones u otros esfuerzos de solución de controversias que retomen los temas previamente negociados. En el caso de toparse conflictos intratables el objetivo es que, si bien no se solucionen todos los temas, aquellos que sí sean soluciones duraderas que vayan disminuyendo la intensidad de las disputas. Empero, primordialmente se busca un acuerdo completo que alcance una ganancia mutua para las partes y mejore las condiciones en las que los afectados se encontraban previamente (Baker & McKenzie, 2007).

Se ha hecho una revisión teórica para definir y explicar a los elementos que desde la visión integracionista forman parte del proceso de negociación. A continuación, se realizará una aproximación a una teoría con enfoque integrador donde se presentará a los elementos de acuerdo a la relación que tienen unos con otros y con la negociación.

La aproximación hacia una teoría integracionista de negociación

Para que se desarrolle un proceso de solución de conflictos o 'peacemaking' es necesario la preexistencia de un problema y dos o más partes involucradas que al poseer intereses y necesidades propias que buscan ser 'satisfechas' (Alfrendson & Cungu, 2008; Babbit, 2009) tienen la voluntad de empezar un proceso de negociación para llegar a un acuerdo, por lo que mantienen una relación de interdependencia. También se debe incluir a la prenegociación, que se establece una vez que se ha expresado la voluntad de negociar, como

una opción el primer paso necesario que podría entenderse también como un 'paso cero'. Se ha considerado que esta instancia es sumamente necesaria para comenzar a trabajar en construir confianza entre las partes involucradas para evitar que el proceso se interrumpa por la desconfianza que pueda llegar a existir entre los actores. Si se trabaja adecuadamente dentro de este espacio las partes logran crear un ambiente mayormente familiar donde se alcanza que los involucrados vean a su contraparte como iguales. Este espacio permite la construcción de una estrategia correcta para la negociación (Movsisyan, 2008; Zartman, 1989).

Dentro ya del proceso de negociación es necesario escoger el método que se usará dentro del 'peacemaking'. Los siguientes elementos dentro de la negociación constituyen el 'método', en base a los cuatro principios del Método de Harvard y el poder negociador positivo. Se ha analizado la posibilidad del uso de otros métodos de negociación como el distributivo; sin embargo, como se determinó previamente, los métodos distributivos tienen una esencia de suma cero para los actores. Dentro de una negociación se puede mantener los juegos de suma positiva ya que llegan a maximizar los beneficios para las partes involucradas.

Sumándose a los elementos de la Negociación necesarios se encuentran las estrategias. Incluso los mayores detractores o críticos del 'Getting to Yes' (Véase: White, 1984; Lohmeyer, 2014; McCarthy, 1991) han señalado el gran aporte que el MAAN, PAAN y ZOPA, con sus puntos de reserva, han realizado a la negociación. Estos elementos permiten la construcción de una teoría del caso completa que encamine de manera proactiva el proceso y concluya de manera beneficiosa el procedimiento. El último elemento es entonces el acuerdo, que tiene que ser completo y con una visión a largo plazo. La solución ideal debe tomar en cuenta todos los elementos del conflicto para llegar a un convenio. El acuerdo representa el final del 'peacemaking'.

Estos ocho elementos son los que comprenden una primera aproximación a una teoría con una visión de integradora de la negociación. Se entiende entonces a la teoría integracionista de la negociación como un proceso de tres partes: el inicio (la prenegociación), el desarrollo (el proceso formal), y el desenlace (los acuerdos) en donde las partes involucradas buscan solucionar un conflicto basado en un modelo de principios con el fin de generar ganancias mutuas por medio de estrategias que utilizan como herramienta poder negociador positivo y tienen como base los intereses y las necesidades de las partes.

El proceso de paz en Colombia

La negociación por la paz entre el Gobierno de Colombia y las FARC es un proceso que suma esfuerzos de negociación que iniciaron desde el año 2012 y busca poner fin a un conflicto que ha durado más 50 de años (Vergara, 2016). A su vez, ha dejado graves consecuencias y huellas en el pueblo colombiano y en el mundo. Además, como se mencionó es uno de los casos más contemporáneos de negociación por lo que su análisis es necesario para comprender en la actualidad como es el manejo de solución de conflictos. Se puede entender al proceso de paz desde dos visiones. La visión política, que analiza el significado que tiene que se logre alcanzar la paz, o la visión estructural-procesal que analiza al proceso de paz desde los elementos que lo componen. Tomando esta segunda visión, se explicará el caso del proceso de paz en Colombia a través de los elementos que conforman la teoría integracionista de negociación, para comprobar si esta tiene la capacidad explicativa de abordar a los conflictos.

El conflicto

Para entender el conflicto actual existente dentro del caso colombiano es necesario revisar los antecedentes y hacer un recorrido de los sucesos que desembocaron en el pacto para negociar en 2012.

- **Antecedentes**

En el contexto histórico de una sociedad dividida entre conservadores y liberales, a partir de la década de 1940, guerrillas liberales aparecen para luchar en contra del gobierno que mantenía una hegemonía conservadora. Un grupo comunista ‘fundó’ un territorio marxista-leninista que buscaba ser independiente del Gobierno colombiano. En 1964, el gobierno ejecutó la ‘Operación Soberanía’ para acabar con este grupo, pero los líderes lograron huir con sus guerrilleros y dos años después fundaron oficialmente las FARC. Este grupo estableció como su objetivo principal la implementación de un estado comunista en Colombia. En la década de 1980 las FARC acumularon y multiplicaron recursos y se determinaron como “movimiento guerrillero auténticamente ofensivo”. En los años de 1990 se radicalizó aún más las acciones de las FARC involucrándose con el narcotráfico, secuestrando a políticos y atacando ciudades. En el 2000 con el Gobierno de Uribe más la injerencia de Estados Unidos, se aumentó las acciones contra las FARC intentado acabar con el terrorismo. Entre 2002 y 2003 se producen tres atentados por parte de las FARC que dejan un saldo de 156 personas muertas, en 2007 realizaron la ejecución de once diputados. El Gobierno de Uribe se dedicó a atacar a las FARC logrando una baja considerable en los números de miembros de las FARC (El País, 2016; Cosoy, 2016).

Después de dos intentos previos de negociación para la paz fallidos (1991-1992 y 1998-2002), se puede entender la complejidad que este conflicto tiene. Los errores que se cometieron dentro de estas dos negociaciones fallidas se las entiende desde la metodología y el tipo de poder que manejaban los involucrados. Por ejemplo, no se establecieron reglas claras sobre la entrega de armas, esta representa una falla en el método de negociación debido a que, si hubiera estado basado en los principios, la necesidad primordial era la entrega de armas y la consecuencia lógica hubiera sido negociar en primer lugar la entrega. Tampoco existió un cumplimiento a largo plazo de los acuerdos, como se establece dentro de la teoría integradora de la negociación

es necesario lograr un proceso que sea basado en los intereses y no en las posiciones. Dentro de estos intentos de negociación las partes no lograron separarse de sus posiciones por lo que no desarrollaron una relación de confianza, lo que convirtió a estas negociaciones en escenarios de lucha de poder, razón por la cual los acuerdos fueron violados rápidamente. Después de los intentos de negociación, normalmente se veía un aumento de violencia y la fuerza por parte de las FARC por lo que se entiende que en estos casos los resultados de las negociaciones no les convenían o no satisfacían sus intereses, no existía una maximización de beneficios para las partes.

- **El conflicto dentro del marco de la negociación**

La teoría integracionista de la negociación establece que es necesario la existencia de un conflicto para que se desarrolle un proceso. En este caso, la complejidad del conflicto presiona a las partes a buscar soluciones; elementos como el terrorismo, narcotráfico, violación de derechos humanos, crímenes penales, así como elementos transversales de la realidad del país como la “falta de empleo y oportunidades, desigualdad, concentración de la riqueza, injusticia social, falta de tolerancia, indiferencia, corrupción” (Cosoy, 2016) exigen un nivel eficiente de negociaciones con soluciones estratégicas que ayuden a solucionar estos temas. Explicado por su impacto es un conflicto que ha dejado 260 mil muertos, 45 mil desaparecidos, 6.9 millones de desplazados y 30 mil secuestrados (ACNUR, 2016).

Las partes involucradas

Dentro de un proceso de negociación, las partes son los actores involucradas que se ven afectadas por el conflicto. En este caso, las partes directas y principales son el Gobierno y las FARC. La parte secundaria dentro de la negociación es la población colombiana que si bien tiene una afección directa sobre el proceso de paz y el conflicto, tuvo un rol secundario en el proceso ya que no fue miembro directo en las mesas de negociación. El gobierno a la

sociedad civil no le cedió protagonismo sino hasta la firma del acuerdo en donde se les entregó el poder de decisión por medio de un referéndum después que el proceso de negociación ya había concluido. Es necesario mencionar que en la negociación 'las víctimas' un grupo de diez personas fueron partícipes en las rondas de negociación que tenían como tema central las 'víctimas del conflicto'. Estas diez personas firmaron también el acuerdo de paz. Como intermediarios en el proceso se reconoce al Gobierno de Cuba con Raúl Castro, al igual que Noruega y Venezuela como garantes. El país caribeño sirvió de sede de todo el proceso de negociación y se estableció como un tercero facilitador, brindando seguridad y confianza sobre todo a la parte de las FARC al ser un gobierno con base comunista lo que facilitó el establecimiento de relaciones entre el Gobierno y las FARC ya que confiaban en sus mediadores. El Gobierno de Juan Manuel Santos y las FARC mantuvieron durante todo este proceso una relación de interdependencia ya que compartía la máxima de lograr la paz y se necesitaba de ambas partes para alcanzar el objetivo. Cada uno tenía sus propios intereses y estrategias que sirvieron de base para sus posturas dentro del procedimiento de peacemaking. La siguiente sección se realizará un análisis de los intereses y las estrategias desde la teoría integracionista de la negociación para comprobar si estas explican los pedidos y requerimientos que cada parte buscaba en el proceso.

El Gobierno de Colombia

- **Intereses y necesidades**

Los intereses y las necesidades de firmar el acuerdo para el Gobierno de Colombia se pueden explicar desde los aspectos políticos, económicos y sociales que la guerra ha tenido y las proyecciones que estos mismos costos tienen con la firma de paz. El elemento político se refiere a todo el poder que está en juego dentro del gobierno por este tema. Para el presidente Juan Manuel Santos la paz en Colombia ha sido el tema más importante en sus dos

períodos de administración. Conseguir este fin lo convierte en un personaje histórico que alcanzará el fin a un conflicto que duró más de 50 años (BBC Mundo, 2016), lo que conlleva a una gran acumulación de poder a su persona y a su gobierno. Cabe mencionar que ya ha recibido críticas internas por parte de la oposición por solo centrarse en el tema de las negociaciones de paz, por lo que el gobierno entendió que era necesario lograr la paz para no poner en riesgo la estabilidad del Gobierno.

El elemento económico se lo entiende a partir de los costos que ha tenido la guerra hasta el momento para el gobierno. Por ejemplo, en los 52 años el país ha invertido aproximadamente 179 mil millones de dólares en el conflicto armado (Telesur, 2016). Un día de guerra en Colombia cuesta 22 mil millones de pesos, esto representa lo que gastan tres millones de familias colombianas en comida al día (Indepaz, 2016). Estos millonarios costos ponen en debate qué se podría hacer con todos esos recursos si no existiera guerra. En Colombia, además de la guerra, están presentes problemas internos como falta de empleo y oportunidades o la desigualdad que son temas sociales donde estos recursos podrían destinarse mejorando la calidad de vida de los ciudadanos en Colombia (Indepaz, 2016). Con la firma de la paz los índices indican que el Producto Interno Bruto (PIB) se duplicaría cada 8,5 años y no cada 18,5 años como es actualmente. Asimismo, en caso que no se logre un acuerdo los costos de la guerra aumentarían en un billón de pesos anuales (Hernández, 2016). El interés de firmar la paz desde la visión económica es claro también, ya que se reduce los altos costos que implica mantener un ejército y sus recursos en estado de guerra, y se abre la posibilidad de poder destinar este presupuesto a espacios y temáticas que afectan a la población y que son demandas permanentes que tienen los ciudadanos.

El elemento social que integra el interés en negociar se refiere al aumento de la capacidad de mejorar la vida de las personas que se han visto afectadas dentro del conflicto. El vivir libre, lejos de un conflicto, que hasta el momento ha obligado a miles de colombianos a salir de su país para buscar seguridad o un

mejor nivel de vida lejos de las guerrillas y la violencia. Durante cinco décadas, en promedio, cada día murieron 11 personas por esta causa. “De estos muertos el 81% eran civiles, entre 1985 y 2015 aparecen 7 millones 558 mil 854 víctimas del conflicto armado, donde una de cada tres muertes violentas era a causa de la guerra” (Hernández, 2016). En el estado de tregua en el que el país se encontró durante las negociaciones se vio que las acciones ofensivas por parte de las FARC y el ejército cayeron en más del 90% y las muertes de civiles en un 98%. Estos valores son el argumento concreto para buscar la solución al conflicto desde la visión social del Gobierno para tener la facultad de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos alejándolos del conflicto y otorgándoles seguridad para vivir en las zonas que se establecían previamente como las zonas del conflicto o poder regresar a sus hogares.

Al valorar como mejoraría Colombia con un acuerdo de paz en estas tres esferas la negociación es a la vez un interés y una necesidad. A partir de este análisis es posible transversalizar los temas primordiales que busca negociar el Gobierno para satisfacer sus intereses. La renuncia de las armas completas y las acciones violentas por parte de las FARC, el respeto a los derechos de los ciudadanos, seguridad, reparación a las víctimas, reinsertar de manera adecuada a la sociedad a los exmiembros para evitar resurgimientos de conflictos son temas primordiales para tratar y aprobar un acuerdo. A partir de este análisis de los intereses se entiende porqué el Estado promueve un acuerdo de paz completo.

- **Estrategias**

Después de analizar los costos que tiene continuar con la guerra, el MAAN para el Gobierno no era favorable, en caso que no se hubiera llegado a una respuesta, la mejor alternativa al acuerdo negociado es que por los años de tregua las FARC como grupo se haya debilitado y no exista un aumento en las acciones violentas por parte de ellos, y no se tenga que reinvertir demasiado en los costos de la guerra. Como el cese al fuego fue uno de los últimos temas

negociados en caso que no se hubiera llegado al acuerdo, el ejército hubiese estado preparado para responder. Sin embargo, los costos de la guerra y el resurgimiento de la guerra hubieran dejado una muy mala imagen para el Gobierno.

El PAAN en este caso es muy similar al escenario presentado desde el MAAN, se podría diferenciar en que, por no existir un acuerdo, las FARC resurjan de una manera más fuerte debido a la acumulación de recursos que tuvieron en el tiempo de tregua y los costos aumenten estrepitosamente o que el ejército no habría estado preparado para afrontarlos, perdiendo la estabilidad de algunas de las zonas del territorio colombiano que ya estaban siendo manejadas por completo por el Gobierno. Además, se encuentra el costo político que le puede costar a Santos no lograr los convenios. Desde el primer día en su presidencia Santos estableció a la paz en Colombia como su presentación presidencial. En caso que no se llegará a una solución, dentro del peor escenario, Santos dejaría una pésima imagen que afectaría tanto interna como internacionalmente, y que esto pueda representar el fin de su carrera política.

La ZOPA desde la perspectiva del Gobierno es bastante amplia, como se entiende a la negociación como la mejor solución que puede garantizarle ganancias extras, el Gobierno tiene un amplio espectro del espacio para negociar. Se verá entonces un modelo propositivo de negociación que intente cubrir las diferentes temáticas, pero tendrá un énfasis claro en asegurarse que una vez firmado el acuerdo no exista un resurgimiento del conflicto. La paz es el fin último esperado. Los puntos de reserva que se establecen desde esta visión son que no se acepte una entrega total de las armas, o no exista un compromiso entero de dejar de perseguir un gobierno comunista por la fuerza y las armas. Otro tema importante es el que se deje de lado el mercado del narcotráfico para así poder negociar y garantizar un reinserción positivo dentro de la sociedad de las extropas, finalmente, el tema de las víctimas y la justicia es un tema crítico donde si bien busca una postura de reparación se entiende que desde la postura de su contraparte querrá negociar los métodos de reparación.

Las FARC

- **Intereses y Necesidades**

Después de los todos los esfuerzos realizados por los gobiernos colombianos sobre todo en las administraciones de Uribe y Santos, los golpes en contra de las FARC han creado consecuencias grandes para este grupo. En 10 años, de 2002 a 2012 se ve una reducción de 20 mil hombres del frente a menos de 8 mil (El Espectador , 2012). Frente a este debilitamiento que ha tenido las FARC dentro del poder militar, tienen como su mayor interés el lograr una representación por la vía política. Con el paso del tiempo el uso de las armas ha disminuido su funcionalidad para lograr su objetivo ideológico. Asimismo, dentro de los territorios seguían perdiendo cada vez más poder y se alejaban cada vez más de los centros urbanos manteniendo su presencia en zonas remotas rurales. Las negociaciones de paz son para ellos la posibilidad de continuar con sus objetivos ideológicos, pero desde un escenario legítimo y con representación política, ese es su mayor interés para la negociación. El manejo de una política agraria es un tema central por el que desde sus inicios las FARC ha luchado; por lo que dentro de este escenario se buscó es tratar este tema ya que desde su perspectiva una ley de tierras justa y equitativa es una necesidad y un derecho para las poblaciones. Así también, otro de sus intereses es el beneficio penal que se les otorgaría dentro del proceso de la negociación y la seguridad desde la visión de un posible resurgimiento del paramilitarismo al momento que las FARC entreguen las armas, este miedo está presente debido a que en un intento previo de negociación durante un cese al fuego en 1984 hubo un ataque a Unidad Patriótica (grupo comunista) por parte de estos grupos de extrema derecha (El Comercio, 2016). Debido a estos intereses sobre todo al de lograr la representación política es que entienden que dentro de los escenarios también pueden lograr mayores ganancias a continuar con el conflicto, desde el enfoque integrador se entiende entonces que se encuentren dispuestos a solucionar las controversias y lograr la paz para alcanzar mejores beneficios.

- **Estrategias**

El MAAN para las FARC es volver a tomar las armas y retomar una campaña de reasentamiento en las regiones perdidas y lograr un control de territorios más centrales o urbanos. Sin embargo, esta estrategia es complicada ya que el número de tropas se encuentra totalmente reducidas, así como los recursos de poder, la posesión de territorios, los recursos militares y económicos, aparte del narcotráfico, se encuentran muy limitados. El PAAN en este contexto sería que el ejército de Colombia tome el control de los territorios que maneja actualmente las FARC, se retome la guerra y se pierda por la falta de recursos, desintegrando y destruyendo al grupo guerrillero. Asimismo, otra visión desde el PAAN es que si llegase a existir un gran resurgimiento de los paramilitares, y estos exterminen y persigan a las FARC. Este último argumento es un recelo real que causa inseguridad dentro de las FARC, pero la diferencia es que dentro de un acuerdo los miembros se verían respaldados por el Gobierno y los planes de reinserción, frente a que fuera de un acuerdo se deben enfrentar a los paramilitares sin el aparato gubernamental.

La ZOPA al igual que en el caso del Gobierno de Colombia es amplia ya que en este momento tienen un interés fijo que quieren cumplir, y sus puntos de mínimos que debieron cumplirse para aceptar la negociación son el que exista la viabilidad y la facultad legal de tener una representación activa en el escenario político del Gobierno, que se establezcan mecanismos que condonen ciertos temas penales y que existan estrategias para que los miembros de las FARC puedan reintegrarse a la sociedad.

La sociedad civil, el pueblo colombiano

El pueblo colombiano es la razón social de fondo que existe dentro de este proceso de negociación de paz. Sin embargo, se consagra en este proceso específico como actor secundario debido a que desde el inicio del anuncio de las negociaciones el presidente Juan Manuel Santos estableció que el rol de la

ciudadanía en el proceso comenzará cuando las negociaciones en La Habana hayan finalizado y exista un acuerdo previamente acordado. De acuerdo al presidente Santos el pueblo tendría el poder de aprobar el acuerdo y dar la última palabra sobre el acuerdo de paz entre las FARC y Colombia (El Herald, 2016). En 2012, un cambio en la forma de una de las mesas de negociación abrió el único espacio de participación para la sociedad civil durante el proceso de paz. Dentro de las mesas de negociación se decidió que sobre ese tema se instauraría el 'Foro Política de Desarrollo Integral Rural', en este foro mil doscientos movimientos se reunieron para debatir sobre propuestas para este tema durante tres días. Finalmente, las mesas de negociaciones en La Habana recibieron estas propuestas y las debatieron para construir un modelo de desarrollo rural mucho más cercano a la 'necesidad de los sectores campesinos' (Bellani, 2012).

Después de este foro, no se abrieron otros temas las negociaciones a la sociedad civil y en 2014 cuando el nuevo período de elecciones electorales ya empezaron a existir porcentajes de la ciudadanía que empezaban a ver a este proceso como inútil y a exigirle al presidente Santos (que buscaba la reelección) respuestas sobre el proceso de paz. Para 2016, con presidente Santos reelecto y las negociaciones de La Habana llegadas a su fin, un acuerdo es presentado ante el pueblo colombiano. El plebiscito de octubre de ese mismo año tenía un solo objetivo que se apruebe o desaprobe el acuerdo de paz (El Herald, 2016). Cabe mencionar que durante este tiempo la sociedad civil realizaba iniciativas paralelas para promover, entender y debatir los acuerdos de paz (Sánchez-Garzoli, 2016), sin embargo, estos no contaban con el apoyo o la participación del gobierno colombiano. Durante el proceso tampoco existieron campañas por parte del gobierno de comuniquen los avances de los acuerdos por lo que se puede decir que se dejó a un lado a la sociedad civil y al pueblo y no se lo tomó en cuenta sino para la votación final. Este proceso trajo en el pueblo colombiano una división de sentimientos, pero por sobre todo al no hacerles parte activa del proceso para gran parte de la sociedad generó una mayor apatía política a la que normalmente ya existe,

registrándose el mayor porcentaje de ausentismo político, aunque se tratara de un tema tan clave para el pueblo (La Vanguardia, 2016).

Quienes estaban en contra señalaban que el acuerdo no era para una 'paz justa', que se estaba hablando entre dos partes y no se consultó del proceso previo al pueblo y que este acuerdo buscaba condonar todos los crímenes de las FARC. Por su parte, quienes apoyaban el acuerdo establecían que esta era una respuesta para ponerle finalmente fin a una guerra que tanto daño y costos ha dejado (La Vanguardia, 2016). Más allá del discurso de ambos bandos el verdadero motor de decisión de voto fue quienes apoyaban al oficialismo o quienes apoyaban a la oposición, que ha crecido los últimos años justamente por críticas como invertir demasiado en las negociaciones y no prestarle atención a otros temas importantes de la agenda política por parte de la función ejecutiva, la oposición está al mando de Álvaro Uribe, quien fue el principal precursor del 'NO'. Analizando la pérdida de popularidad que ha tenido Santos, la falta de inmersión previa y socialización de los acuerdos, con una diferencia menor a los dos puntos porcentuales el 'NO' ganó en el plebiscito.

Sin embargo, lo más interesante de estos resultados es analizar la división de los votos de acuerdo a los departamentos y ciudades. En las ciudades más afectadas por el conflicto como Florida y Pradera, en el Valle, y Toribío y Caloto, en Cauca el 'SI' ganó, demostrando que las poblaciones más afectadas por la guerra estaban a favor de culminarla. Así pues, fueron los sectores más influidos por los discursos políticos y las zonas con menos consecuencias de la guerra quienes apoyaban el 'NO' (El País, 2016). Un análisis del mapa de las votaciones muestra también como "el país se dividió de nuevo entre santistas y uribistas y que por alguna razón esas regiones que fueron pilares para la reelección de Juan Manuel Santos no quisieron cumplirle a la paz" (El País, 2016). El proceso de paz dejó claro el importante valor y atención que tiene que prestarse a la sociedad civil y al pueblo

La prenegociación

Una vez que se entiende que existe el interés por medio de las partes involucradas de solucionar el conflicto, se puede comprender también porqué se dio el primer acercamiento que para iniciar el procedimiento de negociación. Por lo sensible que es el tema de la paz y haber iniciado conversaciones entre las FARC y el Gobierno no existen recursos bibliográficos de los seis meses que duró la prenegociación ya que se entablaron a modo de negociaciones secretas. Sin embargo, es posible analizar los elementos que la teoría establece son parte de la prenegociación. El 27 de agosto de 2012, el presidente Juan Manuel Santos informa que ha existido un primer acercamiento con las FARC a modo de 'charlas exploratorias' (El Tiempo, 2012). Esto confirma la idea que la prenegociación sirve como un espacio ideal para iniciar las conversaciones entre las partes evitando el riesgo de compromisos formales (Pantev, 2000). Se mantuvieron en secreto por el mismo hecho que hacer público el intento del primer acercamiento hubiera otorgado un compromiso tácito debido a que la idea ya hubiera generado expectativas en la población. Además, al ser uno de los conflictos más largos y sensibles de la historia latinoamericana era necesaria la discreción para poder establecer las reglas claras dentro de la futura negociación. Se infiere que, si estas charlas terminaron en un compromiso para la negociación de la paz, se identificó a la guerra como el conflicto a tratarse cumpliendo con la primera etapa de la prenegociación.

Los esfuerzos de esos seis meses concluyeron con que el anuncio de la voluntad de negociar un acuerdo de paz completo esto se diferenció de los esfuerzos anteriores que intentaron llegar a la paz con acuerdos por partes promoviendo en primer lugar el cese al fuego. Después de las conversaciones previas en Cuba se anunció que el proceso será para una paz completa del conflicto armado entre las partes, con la delimitación del conflicto a negociar se cumple con la segunda etapa de la prenegociación. Santos anunció públicamente a la ciudadanía acerca de las charlas existentes sobre este tema,

mas con el 'Acuerdo general para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera' la prenegociación cumplió con la tercera y cuarta etapa (de volverse pública y establecer los parámetros que se establecerán en la negociación formal) de este proceso.

No todos los procesos de prenegociación concluyen con un acuerdo escrito, pero por la magnitud del conflicto era necesario el establecimiento escrito de las reglas de juego. Algunas de las reglas previas que se acordaron fueron: la prohibición del secuestro y el compromiso de abandonar este método como fuente de financiación; el levantamiento de las órdenes de captura contra los delegados de las FARC, que otorgó optimismo antes de las conversaciones y mejoró la relación de confianza entre las partes; y la instalación de la mesa de conversación en medio del conflicto, sin cese de hostilidades, esto como parte de las lecciones aprendidas que dejaron los intentos fallidos de paz previamente donde se violaba el cese al fuego y se rompía con la negociación (SIA, 2012). Se puede concluir que el proceso de prenegociación fue exitoso y cumplió con todos los elementos necesarios ya que estableció los parámetros que permitieron conducir de manera positiva la negociación.

La negociación, la aplicación del método por principios

Para realizar el respectivo análisis de la etapa de la negociación hay que señalar que en esta parte no se busca realizar un esfuerzo descriptivo o de resumen de las mesas de negociación y los temas negociados, esto se puede encontrar en detalle en la página del Gobierno de Colombia sobre el acuerdo de Paz (Gobierno de Colombia, 2016). Sino, que busca aplicar los cuatro principios del método de Harvard y los elementos del poder negociador de manera transversal en el proceso para determinar si en efecto se utilizó este tipo de método y de poder.

Los cuatro elementos del método por principios son:

- 1) Separar a las personas del problema: dentro del proceso de negociación lo que se espera es que no se ataque directamente a las personas o las partes involucradas sino a los problemas existentes. En este caso, en las mesas de negociación se determinó una agenda para que el debate se centre en torno a cinco temáticas centrales y los argumentos sobre cada uno de los temas específicos, estas fueron: desarrollo rural (agricultura), participación política, narcotráfico, dejación de armas y reparación a las víctimas. La finalidad de esta agenda era solucionar los problemas y evitar las posiciones personales. Incluso estos temas se establecieron en tal orden que primero se trataron temas que eran intereses y demandas desde las FARC (agricultura y participación política) para que se construya un escenario de confianza y respeto para tratar temas que iban a ser mucho más complicados y controversiales. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por parte del Gobierno, dentro de sus discursos en múltiples ocasiones las FARC utilizó las mesas de diálogo como una palestra para identificarse como víctimas dentro de la historia del conflicto y acusar al sistema de gobierno como un sistema nocivo que afecta toda la población colombiana. Estos discursos hacían que se desvíe el enfoque del tratamiento de los problemas y se vuelva un debate a nivel personal con una relación dicotómica del 'bueno y el malo' (Cárdenas, 2013).
- 2) Enfocarse en intereses y no posiciones: asimismo, en el acuerdo de prenegociación se estableció las temáticas específicas de la agenda de los cinco temas para prevenir que haya un debate desde las posiciones y se centralicen los esfuerzos en lograr cumplir los intereses de cada una de las partes. Sin embargo, las partes tomaron la visión de posiciones individuales sobre intereses colectivos en 2013. Bajo el margen de la reelección Juan Manuel Santos basó su campaña electoral en el tema de la paz de Colombia, por lo que presionaba a los negociadores en La Habana a lograr resultados concretos que prueben

que se estaba avanzando con precisión y que el acuerdo se iba a lograr. Mientras tanto, las FARC encontró en estos procesos de negociación un escenario nacional e internacional directo para ejercer política, manejar su imagen y mejorarla dentro de su proceso de legitimación (Cárdenas, 2013). En ese momento ambas partes estaban tomando a la negociación como un recurso para un beneficio temporal propio basado en intereses que estaban fuera de las motivaciones centrales de la negociación buscando con este tema rédito en otras palestras alejándose de los temas que estaban basados en un análisis de ambas partes sobre este conflicto afectando la efectividad del proceso. Para enfocarse enteramente en los intereses y no en las posiciones dentro de este proceso se acordaron los '15 principios de la paz' que se referían a fundamentos importantes para alcanzar la solución anhelada. Como, por ejemplo: es posible ponerle fin al conflicto mediante la solución política; una solución solamente militar es larga y dolorosa; las víctimas son la justificación ética del diálogo; las víctimas están en el centro; la verdad es el punto de partida de la reconstrucción; participación política; el fin del conflicto y la puesta en marcha de una paz firme deben ser un propósito que incluya a todos los colombianos; entre otros.

- 3) Proponer opciones de beneficio mutuo: el origen y la intención de las negociaciones siempre buscaron un espacio para establecer opciones de beneficio para ambas partes involucradas. Desde la perspectiva de ideas creativas. Por ejemplo, en el primer tema sobre desarrollo rural, dentro de la negociación se pedía determinar una mejor forma para el acceso a la tierra y sus recursos haciendo que los servicios del Estado lleguen a todos. Dentro de este debate se estaba intentado construir un acuerdo y lo que las partes se percataron es que el tema de las tierras si bien es un problema que fue fuente de conflictos entre ambas partes, es un problema que engloba a toda la sociedad, por lo que se decidió cambiar las reglas de juego y abrir el tema a una participación de la sociedad civil. El objetivo de esta idea fue que los ciudadanos puedan dar sus propuestas sobre los temas agrícolas. Finalmente, se recopiló la

información y a partir del informe de esta plataforma se negociaron catorce elementos para cerrar esa mesa de negociación (Gobierno de Colombia, 2016). La participación de la sociedad civil permitió que se abra el debate a temas y propuestas que terminaron dando un acuerdo macro sobre desarrollo rural integral (donde se establece un fondo de tierras, un acceso al seguro social campesino, proyectos de educación y salud, justicia agraria, etc.) que termina siendo beneficioso para ambas partes. Desde la perspectiva de las FARC se toma en cuenta las demandas históricas sobre este tema y desde la visión del Gobierno se tiene en claro las demandas ciudadanas en temas rurales, las cuales hay que trabajar e instaurar para mejorar la calidad de vida de los pobladores de las zonas.

- 4) Insistir en el uso de criterios objetivos: Dentro la agenda de negociación se le establecía a cada tema un número determinado de mesas o rondas de negociación para tratarlo. En la mayoría de casos la mesa de cada temática necesitaba de mayor tiempo de debate y por ello la culminación del acuerdo final se extendió hasta 2016. Sin embargo, la constitución de un procedimiento lineal que abrió el espacio para que los temas se vayan desarrollando paso a paso provocó que se pueda lograr acuerdos objetivos que sean prácticos y legítimos. En una primera fase se escuchaba las opiniones y las posiciones de las partes y en las siguientes rondas se iba llevando esto a contextos reales con propuestas plausibles. Por ejemplo, dentro del tema de reparación de víctimas por parte de las FARC se buscaba una condonación total con garantías que aseguraran la libertad de todos los miembros. Por parte del Gobierno existe un vacío informativo de todas las víctimas y desaparecidos, por lo que dentro de su búsqueda necesitaban respuestas e información. Después de las negociaciones el tema de 'Justicia para las víctimas' compromete a las FARC a entregar toda la información sobre los ataques y se creará la 'Unidad para Búsqueda de Desaparecidos' para realizar un informe final donde se establezcan medidas de compensación a las víctimas. Sobre los temas penales se

establecerá un 'Tribunal de paz' donde se juzgará y condenará a los responsables de los delitos más graves con cárcel y se propondrá un sistema de reintegración a la sociedad, donde el gobierno ayudará a la reinserción de quienes entreguen toda la información y no hayan cometido delitos graves. Cabe mencionar que el plan de reinserción incluye asistencia médica, un bono, capacitaciones para volver a trabajos legítimos y viviendas siempre y cuando los excombatientes decidan acogerse a los programas de ayuda (Gobierno de Colombia, 2016). En estos términos, se muestran los criterios objetivos ya que se trata de un intercambio de información por garantizar seguridad a estas personas estableciendo previamente juicios para determinar niveles de culpabilidad. En el proceso de paz el Gobierno tiene la visión de que no se puede condenar eternamente a las FARC, sino que es más eficiente dar justicia a las víctimas, y trabajar en una reinserción a la sociedad de los exmilitantes para evitar un resurgimiento del conflicto.

El acuerdo

El acuerdo cumple con el objetivo "de lograr el fin del conflicto armado y la construcción de una paz estable y duradera" (Gobierno de Colombia, 2016). El acuerdo logrado después de estas negociaciones es un acuerdo que a pesar de la complejidad de los problemas existentes se logra a partir de seis puntos centrales, una solución completa al conflicto por lo que se habla de una paz estable y duradera. Los puntos acordados fueron: 1) El fin del conflicto con las FARC; 2) Justicia para las víctimas; 3) Solución al problema de las drogas ilícitas; 4) Mejores oportunidades para el campo; 5) Apertura democrática y más participación; 6) Implementación, verificación y refrendación (Gobierno de Colombia, 2016). En el punto seis se establece que la decisión final sobre la implementación del Acuerdo de Paz la tendría el pueblo colombiano con su voto en el plebiscito del 2 de octubre de 2016. Esta decisión se toma ya que el gobierno buscaba que el pueblo brinde legitimidad y sostenibilidad al acuerdo de paz alcanzado en la negociación.

Los resultados del plebiscito del 2 de octubre señalaron que el "NO" se impuso con el 50,21 % contra el 49,78 % del "SÍ" en una votación muy cerrada, y que tuvo con una elevada abstención del 62,57% (La Vanguardia, 2016). A pesar del resultado y con una población dividida bajo un clamor de paz, el Gobierno decidió continuar con el proceso y renegociar el acuerdo incluyendo esta vez a la oposición con Uribe a la cabeza que promocionaba al "NO" en el plebiscito.

El nuevo acuerdo final para la 'Terminación del Conflicto y la Construcción de una paz estable y duradera' se presentó el 24 de noviembre del mismo año, los elementos enmendados fueron elementos parte de los seis temas transversales, como por ejemplo, la 'Jurisdicción Especial para la Paz' ahora tendrá un límite de diez años, o la reducción en un 30% respecto al acuerdo anterior la financiación al partido de las FARC (Cosoy, 2016), el anterior acuerdo establecía que se les otorgaría un 10% del presupuesto que se distribuye entre los partidos políticos. El tema que la oposición no logro enmendar fue que los jefes guerrilleros pueden acceder a cargos electorales, ellos podrán presentarse y tendrán cinco escaños garantizados en el Senado y cinco en la Cámara de Representantes por dos períodos consecutivos a partir de 2018. Este último tema era parte de los intereses primordiales de las FARC por lo que quitarlo de la negociación pudo haber significado la finalidad de todo el proceso de paz. El 29 de noviembre, este nuevo acuerdo es presentado y el "SÍ" gana dentro de una votación en el Senado de Colombia, en reemplazo de un plebiscito entre la comunidad. Para el 9 de diciembre de 2016 el presidente Santos pidió a la Corte Constitucional aprobar el mecanismo de 'fast track' (El Tiempo, 2016) para comenzar con la implementación del acuerdo de paz.

Se puede determinar que el acuerdo final que está siendo aprobado en Colombia se realizó con una visión integradora de la negociación ya que, a pesar de haber sido enmendado, sus principios 'eje' que determinaron el interés de las partes se mantuvieron y esta solución sigue significando una respuesta completa al conflicto que de llegar a aprobarse lograría la paz con temas que aseguran la perdurabilidad del acuerdo.

El poder negociador

El poder negociador dentro de la negociación es ejercido de manera transversal por las partes dentro de todas las interacciones, las mesas de diálogo y los esfuerzos por llegar a acuerdos conjuntos. Este poder se concreta como la herramienta habilitante de las negociaciones. Previamente se había establecido seis elementos que componen el poder negociador, en esta instancia encontraremos acciones o momentos que se suscitaron en la negociación que demuestren que las partes usaron cada uno de estos elementos dentro del proceso de paz:

- 1) Conocimiento: las anteriores experiencias de negociación hicieron que las partes tengan la comprensión suficiente para establecer que era necesaria la participación activa de las partes que conforman el gobierno y las FARC y que actúan en el conflicto. Es por esto que las FARC piden que exista una participación activa de los representantes de las Fuerzas Armadas de Colombia. Mientras que desde el Gobierno ya se estaban escogiendo a los representantes de las Fuerzas Armadas que iban a participar permanentemente en las negociaciones. La participación del ejército permitió que se eviten errores del pasado de dejar por alto los temas militares y tratar de alcanzar la paz sólo desde el ámbito político.
- 2) Saber mantener buenas relaciones: ambas partes supieron desde los primeros acercamientos de las charlas de prenegociación mantener buenas relaciones entre ellos. Si bien hubo discursos o episodios donde las FARC violaba el protocolo para realizar demandas o culpar al sistema, antes de comenzar las jornadas de negociación el gobierno supo manejar estos espacios negativos intentando evitarlos cada vez más para no caer en una confrontación de posiciones logrando conducir las mesas de negociación a la concentración de los temas establecidos. El nivel de respeto entre las partes fue suficiente para establecer el nivel de confianza mínimo para poder cerrar las negociaciones y llegar a los acuerdos.

- 3) Crear o proponer buenas alternativas de negociación: el caso de integrar a la sociedad civil para poder definir el acuerdo de 'Desarrollo Rural' es el ejemplo perfecto para definir las buenas alternativas de negociación. Si bien es cierto en el proceso de negociación hubiera momentos donde los procesos eran demasiado lentos y no se cumplieron con los plazos temporales (Gobierno de Colombia, 2016), la sensibilidad que tenían los temas que se trataron explican la demora y porque existían momentos donde las negociaciones se encontraban estancadas. Sin embargo, si se llegaron a decisiones y acuerdos entre las partes significa que se propusieron alternativas en los momentos de retraso y se continuó con la negociación. Los mecanismo de trueque de seguridad por información o las medidas de reparación para las víctimas (por medio de actos de reconocimiento de responsabilidad, reparación colectiva a grupos y comunidades, restitución de tierras, retorno de comunidades desplazadas, atención psicosocial a las víctimas y los juicios para satisfacer el derecho de las víctimas a la justicia) conforman también métodos positivos para cumplir con dos de los principios de paz que son la justicia para las víctimas y el lograr el perdón para poder dejar atrás el conflicto, pues si las víctimas llegasen a sentir que se hizo justicia podrán apartarse del recuerdo de la guerra y continuar con sus vidas.
- 4) Soluciones elegantes: el término elegante hace referencia a acuerdos completos, bien estructurados que propongan soluciones reales al conflicto y que no sean acuerdos escritos sobre papel que no tendrán un valor futuro. El acuerdo para la paz está conformado por un texto de 310 páginas donde detalladamente explican cada uno de los acuerdos con sus temáticas específicas, como estos se van a poner en práctica y cuando entrarán en vigencia (Gobierno de Colombia, 2016), mostrando un documento que cumple con las características previamente mencionadas.
- 5) Mantener legitimidad: Esta habilidad le demuestra a la otra parte el compromiso que se tiene para alcanzar los acuerdos generando confianza para así continuar con el proceso. En este caso, las FARC

mostraron su legitimidad durante el proceso al declarar un cese al fuego unilateral, a pesar de que el gobierno de Santos continuara con las operaciones militares, reduciendo en más de 95% todas sus operaciones para demostrar la voluntad y el compromiso con buscar la paz a través de un escenario político, legítimo y diplomático (Correo del Orinoco, 2012).

- 6) Garantizar los compromisos: Una vez terminada la negociación y con los acuerdos firmados, las partes deberán cumplir con todo lo firmado. Por parte de las FARC estos compromisos implican la entrega de armas y tierras, el cese al fuego, la entrega de información sobre víctimas y desaparecidos, entre otros. Mientras que el gobierno deberá aplicar las reformas rurales, establecer los canales para la reinserción a la sociedad y garantizar la seguridad de los exmilitantes y generar espacios dentro de la palestra política para las FARC.

Como se puede observar existen experiencias concretas de las acciones que se realizaron dentro del proceso de negociación para cada una de las características que conforman el poder de negociación. Esto implica que se utilizaron los recursos de poder por parte de las FARC y el Gobierno, pero se mantenía un principio primordial de no perjudicar las relaciones entre las partes e influenciar de manera positiva para alcanzar la Paz con beneficios para el gobierno, para las FARC y para el pueblo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el análisis teórico y el ejercicio práctico de la aplicación de la teoría al caso se puede determinar algunas conclusiones. En primer lugar, el enfoque integrador dentro de la negociación tiene mayores beneficios para los procesos de solución de controversias en comparación al enfoque distributivo. Las interacciones de suma positiva que buscan un acuerdo que beneficie a ambas partes y se aleje de un escenario de 'competencia' abren la posibilidad de entablar procesos de negociación que procuren una relación simétrica entre los actores para lograr acuerdos perdurables y reales. Desde una perspectiva personal, concluyo que los procesos de negociación se ven completamente enriquecidos con enfoques positivos que busquen integrar las visiones de las contrapartes de un conflicto y lograr acuerdos comunes. Esto es debido a que la maximización de beneficios si bien beneficia a nivel de los actores permite también que la cultura de los métodos alternativos de solución de controversias y en este caso específico de la negociación tengan mucho más atractivo y se los prefieran frente a mecanismos de justicia tradicional o incluso arbitrajes que han sido históricamente mayormente utilizados y que en ocasiones se han visto estancados debido a la cantidad de procesos y procedimientos que tienen en espera. El crecimiento de la negociación tiene su base explicativa en la capacidad que les brinda a los involucrados de ser parte del proceso de solución de sus propios conflictos. Es por esto que, uno encuentra mayores beneficios y mejores resultados en acuerdos que tomaron elementos integracionistas y buscaron realizar interacciones de suma positiva.

A manera personal se concluye con que la teoría integracionista de la negociación hace un importante aporte para explicar un proceso de negociación desde su estructura, y analizando sus elementos la teoría tiene un poder de predicción para determinar cuán interesadas estarán las partes en lograr un acuerdo, o por errores que se puede cometer durante las tres etapas del proceso, las estrategias y los elementos del poder negociador, cuál será el

desenlace del proceso de negociación. Es este poder de predicción con el análisis previo del caso el que le da un plus o una ventaja extra a esta teoría pues no solo detalla o explica cómo debe ser un proceso de negociación, sino que también te permite prever los posibles resultados de una manera real y poseer de antemano la información sobre si es necesario o no realizar el proceso de negociación. Estos elementos del enfoque integrador de permite generar ventajas en términos de tiempo, estrategias propias y conocimiento sobre las contrapartes, pues la estrategia y la capacidad para crear respuestas y soluciones juegan un rol primordial en estos tipos de negociación.

Sin embargo, se encontró una limitación clara dentro de la teoría integracionista de la negociación. Con esta teoría no se puede realizar un análisis coyuntural político de los casos. La teoría permite entender los elementos que se encuentran presentes en una negociación y desde sus elementos predecir y dar razones de porqué tendrá el determinado desenlace (lograr un acuerdo o no). Pero no tiene un elemento específico para realizar el análisis coyuntural del conflicto. Tal es el caso de lo que sucede actualmente con el acuerdo en Colombia, dentro del análisis del acuerdo se concluye que el acuerdo mantuvo un enfoque integrador por lo que en teoría debería ser exitoso, sin embargo, no hay un espacio para analizar el elemento coyuntural del plebiscito y todo lo sucedido después de esos resultados donde se pone en riesgo todo un proceso de negociación por un elemento externo al proceso. Así pues, utilizando netamente la teoría se concluye que la negociación fue exitosa ya que se logró un acuerdo, pero en el espacio de implementación del acuerdo o posnegociación toda la negociación puede correr el riesgo de perderse, y estos temas no se consideran dentro de los elementos de la teoría.

Además dentro del caso del proceso de paz de Colombia se encontraron todos los elementos de la teoría, las negociaciones de paz en Colombia fueron un proceso comprendido en tres partes las charlas secretas (la prenegociación), las negociaciones en La Habana (el proceso de negociación) y el acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y

duradera (el acuerdo). Las FARC y el Gobierno de Colombia (las partes involucradas) buscaron solucionar la guerra interna que ha existido por más de 50 años en el país (el conflicto). Gracias a la definición de intereses y con la aplicación de las estrategias (MAAN, PAAN, ZOPA) se pudo realizar una teoría del caso que permitió entender el gran interés que ambas partes presentaban para lograr los acuerdos, estos esfuerzos se ven reflejados durante un proceso que duro más de cuatro años (contando los seis meses de prenegociación) donde se manejaron todos los recursos posibles para lograr los acuerdos. La prenegociación en este caso se presenta como un modelo ideal integrador y exitoso ya que se cumplieron con todos los elementos necesarios y los acuerdos previos realizados por las partes en este escenario fueron base para lograr una negociación exitosa que concluyó con la firma de la paz entre las partes.

En este ejercicio práctico se intentó realizar el análisis de algunos sucesos coyunturales dentro de los elementos establecidos, pero fue limitante debido a que se corría el riesgo de alejarnos de los significados teóricos de los elementos. Sería recomendable entonces encontrar un elemento como el peacebuilding o el seguimiento de la posnegociación para poder realizar un seguimiento a los acuerdos. Sin embargo, este elemento tener un enfoque integrador para que pueda añadirse a la esta teoría pues tiene como base teórica el enfoque integrador de la negociación.

Finalmente, a manera de recomendación, si ya se encontraron resultados negativos desde la visión de la población colombiana es necesario entender el rol primordial que tienen dentro del proceso, pues una opinión negativa generalizada puede afectar toda la negociación por más positivo que esta hay resultado. Si bien es cierto, integrar a toda la población dentro de las mesas de negociación de los procesos de paz es un esfuerzo sumamente complicado se podría tomar como opción realizar las políticas públicas que van de la mano con el avance de las negociaciones y que logren evocar sentimientos positivos hacia los acuerdos. Esto es necesario sobre todo si se están tratando conflictos

con temas como la guerra o contextos históricos que han marcado y afectado claramente el estilo de vida de las personas, estas políticas también pueden ser funcionales para trabajar en la apatía política que existe en Colombia que se ve reflejada en el ausentismo en las urnas aún si se tratan temas primordiales como la paz del país. Para estudios futuros sobre este tema se recomienda la revisión del 'Multi-tracking strategy' (Diamond & McDonald, 1996) que tiene una visión con enfoque integrador de como envolver a los diferentes actores sociales de una sociedad en los procesos de Negociación de solución de conflictos.

El desarrollo de una teoría general de negociación aún es necesaria, si bien este artículo buscó ser un esfuerzo para unificar elementos del enfoque integracionista, una gran teoría híbrida que recoja elementos incluso distributivos como la 'balanza de poder' por ejemplo es necesaria para perfeccionar el método y lograr un tipo de negociación universal que vaya más allá de las temáticas y las esferas (nacionales, internacionales, públicas o privadas) y responda también a los sucesos coyunturales. Se ha buscado con este artículo y este modelo negociador realizar un acercamiento inicial para la construcción de esa 'teoría general' que ha estado en la palestra del debate por negociadores y académicos desde el auge de la negociación como mecanismo de justicia y paz.

REFERENCIAS

- ACNUR. (12 de noviembre de 2016). *Colombia*. Obtenido de ACNUR: <http://www.acnur.org/donde-trabaja/america/colombia/>
- Alfredson, T., & Cungu, A. (2008). *Teoría y práctica de la negociación, Una visión literaria*. FAO.
- Babbitt, E. (2009). The Evolution of International Conflict. *Negotiation Journal*, 539-549.
- Baker & McKenzie. (2007). Concluding Sessions And The Negotiation: Ways To Effect A Successful Resolution . En B. & McKenzie, *The International Negotiations Handbook: Success Through Preparation, Strategy, and Planning* (págs. 91-101). Chicago: PILPG and Baker & McKenzie .
- Bazerman, M., Magliozzi, T., & Neale, M. (1985). Integrative Bargaining in a Competitive Market. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 294-313.
- BBC Mundo. (07 de octubre de 2016). El presidente de Colombia Juan Manuel Santos gana el premio Nobel de la Paz 2016. *BBC Mundo*.
- Bellani, O. (20 de diciembre de 2012). La sociedad civil de Colombia hace la tarea y tiene propuestas para una paz real. *América Latina en Movimiento*.
- Boutros-Ghali, B. (1992). *An agenda for peace: Preventive diplomacy, peacemaking and peacekeeping, United Nations Doc A/47/277-S/24111*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Cárdenas, H. (29 de septiembre de 2013). Proceso de paz genera choque de intereses entre Gobierno y Farc. *El País*.
- Correo del Orinoco. (20 de noviembre de 2012). Las FARC declararon una tregua hasta el 20 de enero de 2013. *Correo del Orinoco*, pág. 18.
- Cosoy, N. (14 de noviembre de 2016). ¿En qué se diferencia el nuevo acuerdo de paz entre el gobierno de Colombia y las FARC del que fue rechazado en el plebiscito? *BBC Mundo*.

- Cosoy, N. (24 de Agosto de 2016). ¿Por qué empezó y qué pasó en la guerra de más de 50 años que desangró a Colombia? *BBC Mundo*.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. New Haven: Yale UP.
- Diamond, L., & McDonald, J. (1996). *Multi-track diplomacy: A systems approach to peace*. Bloomfield: Kumarian Press.
- Druckman, D. (1997). Negotiating in the International Context. En W. Zartman, & L. Rasmussen, *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques* (págs. 81-124). Washington DC: United States Institute of Peace Press.
- El Comercio. (20 de septiembre de 2016). Reinserción a la vida civil, el punto más débil del acuerdo. *El Comercio*.
- El Espectador . (26 de diciembre de 2012). Farc tienen menos de 8 mil hombres en sus filas. *El Espectador* .
- El Heraldo. (30 de agosto de 2016). Presidente Santos anuncia la pregunta que se votará en el plebiscito por la paz. *El Heraldo*.
- El País. (24 de noviembre de 2016). ¿Qué son las FARC y por qué dividieron a Colombia durante medio siglo? *El País*.
- El País. (3 de octubre de 2016). Desazón en los pueblos golpeados por la guerra tras el No en el plebiscito. *El País*.
- El País. (4 de octubre de 2016). Las molestas verdades que dejó el 'mapa del plebiscito'. *El País*.
- El Tiempo. (27 de agosto de 2012). Bajo tres principios, Gobierno Santos realiza acercamientos con Farc. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (09 de diciembre de 2016). Nobel de Paz fue un 'enorme impulso' para lograr nuevo acuerdo: Santos. *El Tiempo*.
- Fisher, R. (1983). Negotiating Power: Getting and Using Influence. *American Behavioral Scientist*, 149-166.
- Fisher, R., & Ertel, D. (1995). *Getting Ready to Negotiate: The Getting to Yes Workbook*. Nueva York: Penguin Business.
- Fisher, R., & Ury, W. (1983). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Nueva York: Penguin Books.
- Friedrich, C. (1963). *Man and His Government*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, 265-278.
- Gobierno de Colombia. (08 de diciembre de 2016). *El Acuerdo de Paz*. Obtenido de Gobierno de Colombia: <http://www.acuerdodepaz.gov.co/acuerdos/mejores-opportunidades-para-el-campo>
- Gobierno de Colombia. (08 de diciembre de 2016). *MESA DE CONVERSACIONES*. Obtenido de Gobierno de Colombia: <https://www.mesadeconversaciones.com.co/documentos/informes>
- Hernández, R. (12 de abril de 2016). En 15 años, el conflicto le ha costado al país más de \$330 billones. *El Heraldo*.
- Indepaz. (2016). *Las cifras de la guerra y de la transición*. Bogotá: Indepaz.
- La Vanguardia. (3 de octubre de 2016). Colombia rechaza el acuerdo de paz con las FARC por un 50,22%. *La Vanguardia*.
- Llabrés, C. (2006). *De "sensibilidades" y "vulnerabilidades": la Crisis de los Misiles*. Buenos Aires: CAEI.
- Lohmeyer, M. (2014). Why "Getting to Yes" won't get you there . *Negotiation Skill Series* , 1-5.
- McCarthy, W. (1991). The Role of Power and Principle . En W. Breslin, & J. Rubin, *Getting to Yes Negotiation Theory and Practice* (págs. 115-122). Cambridge: Program on Negotiation at Harvard Law School.
- Miall, H., Ramsbotham, O., & Woodhouse, T. (1999). *Contemporary Conflict Resolution, The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts*. Cambridge: Polity Press.
- Morris, M., & Gelfand, M. (2004). Cultural Differences and Cognitive Dynamics: Expanding the Cognitive Perspective on Negotiation. En M. Gelfand, & J. Bret, *The Handbook of Negotiation and Culture*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Movsisyan, S. (2008). Assessing hidden dangers of the Prenegotiations. *21st CENTURY*, 48-54.
- Nye, J. (2004). Soft Power: The Means to Success in World Politics. *Foreign Affairs*.

- Odell, J. S., Tingley, D., Osler Hampson, F., Kydd, A. H., Ashley Leeds, B., Sebenius, J. K., . . . Zartman, W. (2013). Negotiating Agreements in International Relations. En J. Mansbridge, & C. J. Martin, *Negotiating Agreement in Politics* (págs. 144-182). Washington, DC: American Political Science Association.
- Pantev, P. (2000). 'Negotiating in the Balkans: The Pre-negotiation Perspective'. *National Security and the Future*, 53-69.
- Pfetsch, F., & Landau, A. (2000). Symmetry and Asymmetry in International Negotiations. *International Negotiation*, 21-42.
- Putnam, L., & Poole, M. (1987). Conflict and Negotiation. En F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, & L. Porter, *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park: Sage.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiations*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sánchez-Garzoli, G. (16 de abril de 2016). *La sociedad civil: La mejor apuesta de Colombia para la construcción de la paz*. Obtenido de WOLA: <https://www.wola.org/es/analisis/la-sociedad-civil-la-mejor-apuesta-de-colombia-para-la-construccion-de-la-paz/>
- Saunders, H. (1985). We Need a Larger Theory of Negotiation: The Importance of Pre-Negotiation Phases. *Negotiation Journal*, 249-262.
- Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*, . Cambridge: Harvard University Press.
- SIA. (2012). *SIA 1654: Expectativa por diálogos de paz con las FARC*,. Bogotá: ATLAS.
- Snyder, G., & Diesing, P. (1977). *Conflict Among Nations Bargaining: Decision Making and System Structure in International Crises*. Princeton: Princeton University Press,.
- Stein, J. (1989). Prenegotiation in the Arab-Israeli Conflict: The Paradoxes of Success and Failure. En J. Stein, *Getting to the Table: The Process of International Pre-negotiation* (págs. 174-205). Londres: The John Hopkins University Press.

- Telesur. (26 de septiembre de 2016). El costo económico de la guerra en Colombia. *Telesur*.
- Vergara, F. (24 de Agosto de 2016). Las FARC, 52 años de conflicto armado en Colombia. *La Prensa*.
- Villalba, J. (1989). *¿Es posible gerenciar negociaciones?* Caracas: Ediciones IESA.
- White, J. (1984). "The Pros and Cons of Getting to YES." Review of Getting to YES, by R. Fisher and W. Ury. *Legal Educ.*, 115-124.
- Zartman, W. (1988). Common Elements in the Analysis of the Negotiation Process. *Negotiation Journal*, 31-43.
- Zartman, W. (1989). Prenegotiation: Phases and Functions. En J. Stein, *Getting to the Table: The Process of International Prenegotiation* . Baltimore: John Hopkins University Press.
- Zartman, W. (1997). The Structuralist Dilemma in Negotiation. *Research on Negotiations in Organization*, 227-245.