

## ANÁLISIS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN DEL CONFLICTO INTERNO EN SIRIA

(Analysis of the process of negotiation and mediation in the internal conflict Syria)

Recibido: 08/05/2014 Revisado: 05/06/2014 Aceptado: 10/06/2014

**El Kadi, Omar**

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela.

[omar@ou.edu](mailto:omar@ou.edu)

**Martínez, Leandro**

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela.

[leandromartinez0108@gmail.com](mailto:leandromartinez0108@gmail.com)

### RESUMEN

El presente artículo tiene como finalidad analizar la importancia del proceso de negociación y mediación como herramienta estratégica para la solución de conflicto, cuya aplicación se desarrolla en el escenario actualmente presentado en Siria. Para ello se tocan tópicos relacionados a esta herramienta de alto impacto en situaciones de controversias que impiden acuerdos favorables entre las partes involucradas en beneficio de cada uno de los actores presente de forma directa o indirecta en el mismo y la forma en como este proceso de conciliación es capaz de contribuir al equilibrio de los altos niveles de desacuerdos que consolidan la situación como escenario de conflicto. El presente artículo está fundamentado en los preceptos teóricos de Pieter (2011), Atonal y Parra (2010), Daft (2007) entre otros autores. Los métodos utilizados son de tipo descriptivo documental y hermenéutico en razón de que se muestra nuestra interpretación así como la reflexión crítica del tópico. Las conclusiones obtenidas muestran que para que el proceso de negociación y mediación obtenga sus efectos favorables a la situación de necesidad o conflicto, deben darse de forma precisa y coherente la actuación de todos los elementos que lo integran.

**Palabras clave:** actores, conflicto interno de Siria, mediación, negociación.

### ABSTRACT

This article aims to analyze the importance of negotiation and mediation in any conflict, developed on a stage currently featured in Syria. The topics related to this tool are of high impact in controversial situations that prevent favorable agreements between the disputed parties for the benefit of each of the actors directly or indirectly, and how this process is able to contribute to balance high levels of disagreement that consolidate the situation as a conflicted scenario. The present study is based on theoretical precepts of Pieter (2011), Atonal and Parra (2010), Daft (2007) among other authors. The methods used are documentary and hermeneutic descriptive because of our interpretation and critical reflection of the topic displayed. The conclusions are that for the process of negotiation and mediation to have favorable effects on the situation of necessity or conflict, there must be accurate and consistent performance of all the elements that integrate it.

**Keywords:** actors, Syria inner conflict, mediation, negotiation.

## INTRODUCCIÓN

La globalización y las variaciones en el entorno mundial, desde el punto de vista comercial y humano, han promovido un vertiginoso cambio inducido por la diversidad de cultura, avances en lo tecnológico, diversidad de pensamientos, de mercados, entre otros; lo que trae como consecuencia distorsiones dentro de la sociedad, llevando a que se desvirtúe el propósito colectivo.

De modo que, aun cuando la pluralidad es un agente de cambios, también es un vehículo generador de conflictos. Es por ello que en la actualidad el razonamiento, la comunicación y el entendimiento son factores medulares para la supervivencia de las sociedades en el mundo.

En este sentido, se han dispuesto factores para lograr esa supervivencia en este entorno con transformaciones tan agresivas, factores que dependen de la disposición y la intención de beneficio mutuo. Asimismo, en la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo resulta cada vez más determinante en la sobrevivencia y dependerá de la capacidad que tenga cada individuo en manejar los cambios, ya que éstos no implican ajustarse al entorno.

En consecuencia, los elementos fundamentales de los cambios generadores de numerosas desavenencias pueden ser políticos, culturales, religiosos, entre otros. Estos conflictos producen la división de la sociedad en pensamientos con lo cual se fragmentan, también, los intereses de cada individuo.

En este sentido, el mundo en la actualidad atraviesa una serie de eventos ocasionados por esa diversidad. Los mismos han provocado en algunos países numerosas revueltas sin precedentes, tal es el caso de los conflictos suscitados en algunos países del Medio Oriente, donde la intolerancia (o quizás el avivar de sus pueblos) han reinado en los últimos años.

Al respecto, este artículo pretende ampliar aspectos relacionados con los conflictos y el proceso de negociación y mediación en Siria. Se evaluarán los factores que originaron los hechos de violencia y protestas en contra del gobierno, como lo fue la famosa Primavera Árabe, la cual dio lugar al desencadenamiento de un despertar o una revolución de los habitantes de algunos pueblos del medio oriente, lo cual inclusive llevó a la caída de gobiernos en Túnez, Egipto, y Libia.

En esta investigación desarrollaremos los factores claves de ese proceso de desestabilización que obligó a los gobernantes de algunos de estos países a evaluar la posibilidad de negociar y mediar en pleno conflicto político.

## ASPECTOS RELEVANTES DEL CONFLICTO INTERNO EN SIRIA

Al tratar el tema de la crisis en Siria, las opiniones se dividen entre aquellos que la ven como una revolución y otros que la ven como una guerra civil. En esencia no existen

diferencias fundamentales entre estos dos escenarios, porque en ambos concurren elementos de conflicto civil. Al mismo tiempo, existe una realidad que no puede darse por alto, y es que los mismos sirios están combatiendo y matándose entre ellos, en su propio suelo.

Mientras que analistas como Zibel (2012) ven el problema como una crisis de naturaleza sectaria este artículo refuta dicha posición, debido a que no toda lucha armada corresponde a este tipo de división. Por ejemplo, La guerra civil en España fue un conflicto entre aquellos afectos al gobierno republicano en contra de los fascistas seguidores de Franco. Y, el caso de Siria no se aleja mucho a este escenario, ya que el levantamiento civil fue en oposición a una clase feudal que esclavizó a la población, para mantener así el control de la economía y el poder en manos de los Alauitas (religión de la familia gobernante) y sus allegados.

La modesta actuación de entes internacionales, tanto la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como de los estados que proclaman la libertad y democracia, ha permitido un mayor deterioro de la situación, llevando al Estado a una etapa de deprecación administrativa y de control, creando así un ambiente ideal para el acodo de organizaciones con miembros radicales y con actividades ilícitas dentro del país.

En las negociaciones se necesita saber qué tan real sería llegar a un acuerdo mediante el cual las partes se sientan ganadoras, en este caso podría haber un choque de intereses u objetivos. Porque en un conflicto armado la posición de ganancia de uno depende exclusivamente de la pérdida del otro. Por lo tanto, aquí es donde se torna importante el papel del negociador, un reto en el que hasta a los más experimentados se les dificulta sobrellevar.

Siria juega un papel importante en la zona, ya que puede influir en la estabilidad de Irak, y también juega un papel importante en la política del Líbano. Una Siria democrática sería de gran interés para las demás naciones de la región y del mundo, siempre y cuando la misma sea regida por los valores universales y la democracia participativa.

Pese a que el gobierno empezó desconociendo a la oposición e ignoró sus demandas, en este momento, cada una de las partes trata de encontrar, en las complejas aristas del razonamiento, puntos sobre los cuales hacer valer su versión de los hechos, tratando así de sentarse en una mesa a negociar, priorizando las necesidades de la población que sufre las consecuencias de decisiones absurdas tomadas en el pasado.

El deseo de resolver el enfrentamiento a través de la negociación es indispensable, debido a que el levantamiento civil ha derramado sus efectos negativos a los países vecinos, los cuales muchos de ellos se encuentran inmersos en sus conflictos internos. El caso del gobierno iraquí, el cual no se ha mostrado afecto con los suníes, es que ve como una amenaza de que la revolución tenga éxito en llevar al grupo musulmán suní de Siria al poder, fortaleciendo así a los suníes iraquíes en frente los chiíes.

En medio de este deterioro extensivo a las ciudades y las instalaciones, existen reportes que señalan más de 100.000 muertes (<http://www.npr.org/blogs/thetwo->

[way/2014/01/07/260450746/u-n-suspends-counting-deaths-in-syrias-civil-war](http://way/2014/01/07/260450746/u-n-suspends-counting-deaths-in-syrias-civil-war)) y pérdidas materiales multimillonarias, sin mencionar una infraestructura sumamente devastada.

El logro de obtener resultados satisfactorios a través de la negociación solo será posible si se logra que las partes tengan confianza en el árbitro o responsable del acercamiento, por su actuación imparcial durante el proceso, como en cuanto al manejo confidencial de la información y expediente que se le ha confiado por las partes involucradas.

Siguiendo este orden de ideas, según Saimoua (2014),

“para ser imparcial al momento de negociar, ambas partes deberán considerar elementos como el respeto, tomar en cuenta las diferencias en las ideologías políticas, religión, además se debe carecer de todo vínculo, afinidad o de negocios con las partes en conflicto”.

Para el autor antes mencionado, una pronta negociación disminuirá las condiciones de participación de las organizaciones islamistas radicales y, al mismo tiempo, se reducirá el desplazamiento de simpatizantes del oficialismo al Líbano. Sin embargo, lo más importante en este caso es disminuir el incremento de refugiados y desplazados a los países vecinos: Líbano, Jordania, Turquía, Irak, y Egipto.

Por su parte, según Maquiavelo, es a veces necesario acudir a un príncipe para evitar la anarquía, que pareciera ser inevitable en el ciclo de vida de madurez de un gobierno. Este, a su vez, debería estudiar a la población, saber complacerla, pero manteniendo el control total de las instituciones y recurriendo a la religión de ser necesario y hasta usar la censura si se requiere, todo con el fin de mantener el poder y el “orden”; un punto justificado hasta por los que sufren de este control y censura, a cambio de estabilidad y “seguridad”.

## **NEGOCIACION EN EL ESCENARIO SIRIO**

Los medios de comunicación internacionales han tratado el tema del conflicto en Siria como un alzamiento religioso de organizaciones con fines dogmáticos y no políticos, y esto se aleja a la realidad por la razón de que existen movimientos con agendas políticas y como también otros grupos con orientaciones religiosas que no representan la mayoría de los sirios.

Por otro lado, este conflicto podría verse como una guerra subsidiaria, debido a que ambas partes reciben soporte financiero y de logística por países extranjeros para enfrentarse entre ellos mismos, estos poderes regionales e internacionales tienen sus propios planes en el escenario de este país del Medio Oriente, en donde estas potencias usan a los sirios como piezas de ajedrez, haciéndoles pagar el máximo precio.

Al mismo tiempo, existen otros grupos independientes que han visto el espacio creado en Siria como una oportunidad de expandir sus operaciones militares. Los grupos extremistas de Al-Qaeda, la cual se encuentra en suelo sirio, es representada por dos

grupos: Al-Nusra, liderada por Abu-Mohammed Al-Julani, excombatiente iraquí y miembro de Al Qaeda (<http://www.intereconomia.com/noticias-gaceta/internacional/frente-nusra-rostro-qaeda-guerra-siria-20130912>). Cabe destacar que para ese entonces el gobierno sirio encarcelaba ingenieros, abogados y médicos que se consideran oficialistas y liberaba a radicales, dándoles espacio para crear sus organizaciones, como lo fue el caso de esta organización terrorista.

De este organismo nace Daesh, cuyo nombre surgió de movimientos “yihadistas” iraquíes, como resultado de diferencias ente Al-Julani y el actual líder de Daesh, Abu Bakr al-Baghdadi. Ambos se enfrentaron y se separaron. La única diferencia entre ambos es de orden administrativo, tales como la forma en la que tratan a los lugares liberados por ellos.

Por su parte, el partido paramilitar religioso proveniente del Líbano “Partido de Dios” (Hezbollah) ve al presente gobierno de Siria como una vía de suministro de armamento desde Irán para continuar sus actividades militares dentro de su país de origen. Teniendo en cuenta que para el gobierno sirio, Hezbollah es una herramienta, y representación directa del gobierno Iraní en el campo, mientras que Rusia es considerada como un jugador externo.

Estas milicias extremistas y los extranjeros han opacado a los verdaderos protagonistas del conflicto, transformando la crisis en una guerra civil que no tiene fin, debido a que los dos bandos reciben el apoyo de distintas fuentes, prolongando la disputa.

Ante esto, se puede inferir que la guerra civil va a llevar a la destrucción completa de Siria si ambas partes no llegan a sentarse a negociar para llegar a acuerdos que terminen la situación.

Por su parte, el gobierno sirio ve el conflicto “tipo milicias” como una estrategia de suma cero, en donde la ganancia y avance de un bando significa la pérdida y retraso del otro, y viceversa.

Con lo dicho anteriormente, el analista político del departamento militar de Estados Unidos (EE.UU.), Bennett Ramberg (2009), dijo al tratar el tema sobre las guerras civiles: “históricamente se ha demostrado que las guerras civiles, particularmente las guerras civiles étnicas, han tenido un resultado más duradero cuando hay una victoria militar decisiva”

Esto, evitaría el “doloroso estancamiento mutuo” (situación que forzaría a las partes a sentarse en la mesa de negociaciones y a comprometerse) la diplomacia apresurada, las conferencias y reuniones, las resoluciones de las Naciones Unidas, como la imposición de sanciones que raramente mantiene a los adversarios lejos de las armas.

Siguiendo este orden de ideas, países como los EE.UU. han preservado su unión después de una decisiva y sangrienta guerra civil, y no negociando. Otros, como Chechenia y el Tibet, fracasaron en sus intentos de independencia porque sus países

anfitriones los derrotaron de forma tajante. Asimismo, países como Yugoslavia y Estados Unidos han obligado a sus coloniales, fatigándolos y agotándolos hacia su salida; en cambio Estados como Taiwán y Kosovo han recurrido a intervenciones, al involucramiento de otros países para lograr su independencia, aprovechando la fuerza militar extranjera.

## LOS ACTORES EN EL CONFLICTO SIRIO

En un artículo publicado por Khazan (2012), se explica que las fuerzas del gobierno del actual presidente Bashar Al-Assad se encuentran, en su mayoría, formadas por alauitas que constituyen el 12% de la población Siria. De igual manera, se ha notado la presencia de yihadistas provenientes de países vecinos como el Líbano, y grupos militares iraníes; estos últimos abarcan la mitad de los guerreros afectos al gobierno. Por su parte, la oposición está formada en su mayoría por sunitas, que constituyen el 60% de la población, quienes han sido víctimas de los alauitas por muchos años.

Los cristianos ortodoxos, que comprenden el 9% de la población siria, han mostrado su apoyo al régimen de Al-Assad por temor a ser eliminados por los musulmanes radicales, en caso de que alcancen el poder. Al igual que los kurdos, los cuales forman el 9% de la población, quienes comparten la misma teoría de los cristianos.

La guerra en Siria es financiada por sauditas y países del golfo como Catar y, según versiones del gobierno, por personalidades libanesas no afectas al régimen sirio, mientras que la gestión de Al-Assad es financiada por Rusia (que busca mayor participación e influencia como jugador internacional), iraní y chino (que busca su expansión económica) y las organizaciones de izquierda radicales, similares al régimen, tales como Venezuela y Corea del Norte, además de también adquirir adiestramiento militar por combatientes de las filas de Hezbollah.

En el caso del gobierno sirio, está mejor situado con los acuerdos de alianza estratégica de defensa militar con Irán, como también un convenio con Rusia, recibiendo armamento y subsidio militar necesario para suprimir el levantamiento civil. Adicionalmente, el gobierno venezolano, bajo el mando del difunto presidente Chávez ([http://www.aurora-israel.co.il/articulos/israel/Oriente\\_Medio/45808](http://www.aurora-israel.co.il/articulos/israel/Oriente_Medio/45808)), mostró su afecto y ha brindado su apoyo al actual presidente sirio, enviándole diésel a cambio de petróleo crudo, para abastecer los tanques de guerra (<http://www.noticiascentro.com/2012/siria-masacre-de-ninos-indigna-al-mundo-chavez-envio-el-diesel-para-los-tanques/>) y contribuyendo así a la matanza de civiles.

A principios del conflicto, la oposición crea un grupo llamado Coalición Nacional Siria (CNS) con el fin de coordinar y dirigir los diferentes grupos y partidos opositores, y negociar el cambio del presente régimen sirio. Ésta fue establecida en el exterior, y ha fracasado en llegar a la meta. Turquía ha jugado un papel fundamental en las negociaciones entre oposición y gobierno sirio, ofreciendo lugar seguro con las condiciones necesarias para que ambas partes se sientan seguras, también ha servido para acoger a los militares defectos del actual régimen.

Más adelante se crea el Comité de Coordinación Nacional presidido por Haitham Al-Manna, el cual se crea dentro de Siria y bajo la observación del gobierno, por lo tanto, una oposición que acogió ésta agenda y ha mostrado intereses políticos, para luego ser usada por el gabinete gobernante para desprestigiar al resto de los grupos que se oponen al mismo creados dentro y fuera de Siria.

En poco tiempo, se fueron sumando otros bandos políticos y militares, y se crea el Comité Sirio de la Fuerza Revolucionaria y Opositora. A ella se sumó la representación de las minoridades que ha tenido más aceptación mundial, pero recibía ayuda financiera de Catar, hasta que Arabia Saudita tomara riendas en el asunto y cambiara a sus representantes por otros más afectos a su gobierno.

Lo expuesto anteriormente causó el retiro de la CNS del grupo en Ginebra, Suiza, pero al fracasar las negociaciones ésta regresó a ser parte del mismo ([http://www.milenio.com/internacional/Consejo\\_Nacional-Sirio-Coalicion-opositora\\_0\\_253775088.html](http://www.milenio.com/internacional/Consejo_Nacional-Sirio-Coalicion-opositora_0_253775088.html)), ahora la coalición de la oposición siria es presidida por Mohammad Aasi Aljarba (afecto al gobierno saudita), con arreglos con Ryad Seif, Michel Kilo y los Estados Unidos.

## **CONTEXTO TEÓRICO DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN EN SIRIA**

Sin lugar a dudas, en todo escenario de conflicto y/o desequilibrio que podría conllevar a una eminente situación inesperada que requiere la intervención de algunos actores para dilucidar cómo contrarrestarlo. La efectividad de los mediadores en el grupo de actividades, acciones y estrategias diseñadas e implementadas para enfrentarla, depende extensamente de la manera en cómo se desenvuelven y ponen en práctica cada uno de los elementos que interactúan en la negociación y mediación.

La consideración de éstos puntos en el proceso traerá consigo mejores resultados para resolver el escenario de conflictividad a partir del entendimiento y con el menor esfuerzo posible, así como el conveniente acuerdo entre las partes en conflicto en beneficio de cada uno de ellos bajo el principio de la equidad, entendimiento y empatía; que conlleve a los actores a concretar pactos favorables para ellos y sus expectativas, al momento de decidir entrar en el complejo mundo de la negociación.

En este sentido, cabe resaltar y analizar algunos componentes propios y existenciales en la fase de negociación y mediación en el caso del conflicto interno de Siria y determinar cómo éstos han influido de modo favorable o desfavorable en el mismo en caso de ser aplicado, o incluso, deficientemente utilizado u omitido, según sea en caso. Se resaltan en esta oportunidad los factores como las figuras principales del proceso como los negociadores y los mediadores, presentes como actores para el equilibrio y el entendimiento para resolver el conflicto; algunos otros como apoyos internacionales, que de una u otra forma repercuten positiva o negativamente en el proceso según sean sus intereses individuales.

De igual forma, el objetivo es otro elemento a considerar y que debe perseguir todo proceso de negociación y mediación. Existe también la voluntad que posee cada uno de los actores principales del conflicto para resolverlo de la mejor manera posible. Asimismo, el tipo de negociación presente en la disputa, en caso de que existiera, se determinará dependiendo las características principales en que se desarrollan las diferencias. Además, las herramientas utilizadas para negociar en caso de que hayan sido utilizadas y cómo se implementaron a favor o en contra de la resolución del conflicto.

De igual manera, las zonas o lugares de negociación, cuya asertividad para seleccionarla contribuirá o no en el proceso, y en algunos casos podrían empeorar las condiciones del entorno; asimismo, debemos considerar las opciones y alternativas, utilizadas en el proceso de negociación como herramientas claves para llegar a acuerdos favorables y convenientes para las partes en guerra.

Tal como fue reseñado anteriormente, estos son algunos elementos a considerar desde la perspectiva teórica de un proceso de negociación y mediación. Pero a su vez, no significa que sean los únicos a tomar en cuenta dado que, como también fue afirmado, este proceso es sumamente complejo y abarca una serie de factores cuyas consideraciones y utilización dependerán de las características propias del conflicto que se pretende abordar para ser solucionado, por medio de esta vía estratégica universal.

Por lo anteriormente citado, podemos argumentar lo siguiente:

**Negociadores:** en primer lugar, se hace preciso resaltar que la negociación es una herramienta estratégica para la solución de conflictos, que conlleva a la satisfacción de las partes involucradas y, en este sentido, se hace necesario mencionar los aportes de Fisher, Ury y Bruce (2002), donde detallan que la negociación:

“... es un medio básico para lograr lo que queremos de otro. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo, cuando usted y otras personas comparten algunos intereses en común pero también tienen algunos opuestos”.

Para el caso particular del objeto de estudio, se cuenta con la participación de dos actores principales en este proceso de negociación y mediación. A tales efectos, podemos mencionar a la República Árabe de Siria, por un lado, cuyo poder de negociación y toma de decisiones reposa en su presidente Bashar Al-Asad; y del otro extremo de la mesa se encuentra a una radical fuerza opositora a través de la Coalición Libertadora de Siria, compuesta por partidos políticos, civiles y combatientes, quienes han desertado de las fuerzas militares por desacuerdo a sus políticas y acciones en pro de la defensa del poder, y que a pesar de ser caracterizada por su debilidad entre sus miembros y la dispersión de algunos líderes influyentes, Moaz Al Jatib y Ahmad Assi Jarba, quienes figuran entre los más visibles de esta oposición.

Ante esta realidad de los actores principales del conflicto, identificados como negociadores, la oposición presenta una innegable debilidad y desventaja ante el gobierno como su contraparte en el proceso, dado que por carecer de un liderazgo claro y bien definido han tenido que sentarse a negociar diferentes personajes, lo que pierde

continuidad a las temáticas, acuerdos y temáticas discutidas, haciendo de esta manera más complejo el proceso de decisión para llegar a un acuerdo posible.

Mediadores: de acuerdo al criterio de Mirabal (2003), el mediador “es un tercer actor que actúa como facilitador del proceso de negociación, pero que no pertenece a algunos de los lados. Es una suerte de “catalizador” que posee destrezas sólidas en negociación y manejo de conflictos”, y en virtud de lo cual son muchos los autores que concuerdan en que la meta del mediador presente en la negociación es la de facilitar el proceso para llegar a acuerdos favorables para ambas partes, sin tomar acción en la toma de decisión en los posibles acuerdos concretados, siendo su principal característica y requisito la neutralidad, como principio fundamental en sus actuaciones.

A manera de su acondicionamiento, una debida preparación del mediador para poder enfrentar y abordar de manera efectiva los distintos escenarios que puedan presentarse durante el desarrollo del proceso de negociación, brindar apoyo y soporte a las partes involucradas de forma propicia a los intereses de las mismas con una direccionalidad clara a los acuerdos mutuos para finalmente llegar a términos favorables para las partes involucradas.

En el caso de Siria, nos encontramos actores como mediadores que, sin lugar a dudas, no cumplen con esta característica de valor obligatorio, lo que ha traído como consecuencia no solo el hecho de no poder llegar a acuerdos entre las partes sino también que en ocasiones han empeorado las condiciones, haciendo más difícil el proceso para llegar a acuerdos. Tal es el caso de Turquía y Catar, en cuyos casos se logró demostrar su interés e inclinación por una de las posiciones en conflicto, lo que además de evitar los acuerdos, generó la suficiente desconfianza para crear un clima inapropiado para continuar de manera efectiva.

Posteriormente, surge la Organización de las Naciones Unidas, en conjunto con la Liga Árabe, como organismos principales de la mediación. Con la finalidad de facilitar este proceso designarían a un responsable directo, labor que recaería en primera instancia en Kofi Annan, diplomático con experiencia en el tema. Se depositaron todas las esperanzas para llegar a un acuerdo con buen término que diera por concluido este conflicto interno en el país árabe, no obstante, después de largas negociaciones, Annan se tilda de frustrado ante la carencia de resultados positivos al conflicto y que, por el contrario, se acrecentaba cada día más.

Esta realidad nos enseña que para que un mediador pueda lograr su cometido en un proceso de negociación no basta con poseer las herramientas propicias para hacerlas, sino que la utilización de cada una de ellas es fundamental para los desenlaces esperados. Por otra parte, debe entender que no existe un tiempo preciso para la solución de un conflicto, en cambio debe sumarse la suficiente paciencia y entender que cada una de las herramientas con la que se ha dotado debe ser utilizada de acuerdo a cómo se mueven los elementos en un conflicto y cómo se manejan dentro de la negociación.

Posteriormente a la renuncia de Kofi Annan, se designa a Lajdar Brahimi, quien a pesar de todos los esfuerzos realizados como mediador del conflicto, aún no se ha

logrado resultados concretos y favorables que indiquen el fin de la disputa. Con respecto a Brahimi, cabe resaltar que fue asociado a la Liga Árabe y, en este sentido, muchos de los sirios manifestaron su descontento por considerarlo parcializado con los rebeldes opositores, lo que dificulta el proceso de negociación por el principio de la neutralidad.

No obstante, Lajdar Brahimi expuso su voluntad de asistir como mediador tan solo con el respaldo de la ONU como un acto de su imparcialidad y deseo de resolver el conflicto como mediador del mismo.

Apoyos internacionales: si bien es cierto que los actores en carácter de apoyo influyen positivamente en la solución de conflictos, el interés de su participación es fundamental para conocer el destino final del proceso, ya que los intereses ocultos de manera individual y no colectiva podrían entorpecer los posibles acuerdos entre las partes involucradas, dando en otras ocasiones algún elemento de equilibrio en consideración a los apoyos recibidos por la otra mitad en conflicto.

Sin embargo, en un sentido general, el apoyo o cooperación internacional debe buscar mecanismos que conlleven a propiciar el dialogo e inclusive a facilitar los recursos que sean necesarios para conseguir un verdadero acercamiento entre naciones en conflicto así como escenarios que conlleven al mismo. En caso de conflictos internos, estos apoyos internacionales serán el equivalente a instituciones, funcionarios o personalidades importantes, con clara y sólida reputación para aportar valor agregado a la situación de conflicto en la búsqueda de una razonable solución. En este sentido, cabe resaltar a Pérez y Sierra (1998) quienes plantean que la cooperación internacional:

“es entendida como la interacción creativa entre los Estados, la promoción del dialogo y el acercamiento para resolver problemas comunes a partir del entendimiento y no del enfrentamiento... la realización de la cooperación internacional en la esfera política tiene como resultado el fortalecimiento de la paz y la seguridad internacional, así como el enfoque coordinado de problemas que afronta la comunidad internacional”.

En esta oportunidad, apoyos internacionales como Rusia, Irán, China, Corea del Norte, entre otros, son recibidos por el gobierno Sirio, mientras que EE.UU., Francia, Corea del Sur, España, dando su apoyo a la Coalición Libertadora de Siria (Opositores), resaltando primordialmente a Rusia y EE.UU. como apoyos al gobierno Sirio y Oposición, respectivamente, prevalecen, sin lugar a dudas en ambos casos, los interés particulares de tipo políticos y económicos en sus participaciones.

Sin embargo, por las características de las potencias e influencias mundiales, así como los acuerdos entre ambos países de tipo comercial, son elementos que actúan en este proceso y que han dado neutralidad a la participación de cada uno de ellos en el conflicto, generando cierto equilibrio entre las partes para los acuerdos de resolución y en algunos casos han contribuido a consolidar la negociación, pero sin resultados deseados. Además, hay que destacar que en ocasiones esto tampoco ha permitido concretar algunas acciones que pudieran dar solución a algunas diferencias existenciales que, de una u otra forma, dificultan los acuerdos esperados por ambas partes.

**Objetivo:** todo proceso de negociación y mediación debe ser caracterizado por la presencia de un objetivo clave que permita unificar criterios y coordinar los esfuerzos entre los distintos individuos involucrados para su consecución, y llevar un estado actual a otro deseado a través de la utilización de algunas estrategias, actividades y acciones que faciliten su cometido.

En términos sencillos, se puede definir un objetivo como una meta al que se desea alcanzar, de allí que hemos afirmado el deseo de transformar un estado actual a uno esperado, a través de un conjunto de acciones para tal fin y, precisamente, para el caso de este análisis, es evidente que terminar con el conflicto armado representa ese estado deseado. Éste se constituye como un fundamental objetivo de este proceso de negociación y mediación, por tal motivo, todos los actores directos e indirectos deben apuntar hacia ese propósito.

No obstante, es importante resaltar que la prevalencia de algunos objetivos de tipo particular sobre el colectivo dificulta el éxito del proceso de negociación. En Siria parece estar sucediendo este fenómeno, dado que podemos observar un gobierno agotando todos los esfuerzos por permanecer en el poder, de manera tal que intenta condicionar el proceso con peticiones aparentemente absurdas y, por el otro lado, una coalición con posiciones extremas de derrocar al gobierno, sin tomar en cuenta otras vías de resolución de conflicto.

**Voluntad:** la voluntad que debe prevalecer entre las partes en conflicto es fundamental para la solución del mismo, lográndose a través de acuerdos beneficiosos para los actores principales o negociadores, apoyándose de todas las herramientas estratégicas para solucionar conflictos, estableciendo el mejor ambiente para discutir las posiciones encontradas y cualquier otro elementos propicio dentro del proceso de negociación y mediación que generen las condiciones propicias para las partes. Nada de estos sería eficaz sin la voluntad de las partes para llegar a acuerdos que conlleven a un entendimiento claro y productivo para ambos actores.

Sin embargo, lo importante a considerar es que la voluntad existente entre las partes en conflicto debe verse impulsada por un proceso emocional equilibrado, donde la conciencia y los actos racionales deben ser su primordial característica, y las decisiones tomadas deben ser dirigidas por el deseo y la satisfacción de hacerlas. En este particular, caben resaltar los aportes de Immanuel Kant, citado por Echegoyen (1996), al referirse que la voluntad humana “puede ser determinada, además de por la razón, por la inclinación. Dado que la inclinación puede movernos a realizar una acción contraria al deber...”

Dando una debida aplicación al conflicto de Siria, y centrando los argumentos bajo el lente de la objetividad en la medida de lo posible, no se observa una verdadera voluntad entre los actores para generar acuerdos visibles y alcanzables que pongan fin a las diferencias existentes. En virtud de que se nota a un gobierno sirio por centrarse en la continuidad del mandato, así como una oposición con un claro interés de apropiarse de él, dejando a un lado el objetivo fundamental del proceso de negociación y, en consecuencia, la imposibilidad de darle solución al mismo.

Tipo de Negociación: sin lugar a dudas, lo que define la tipología de un conflicto determinado en un escenario dado son las características y los elementos que se desenvuelven dentro del mismo, además del propósito que persigue cada uno de los actores presentes como negociadores, resaltando las intenciones de quien posee el poder de decisión en el proceso. De allí la importancia de conocer el tipo de negociación que se aborda de manera empírica o científica, independientemente del caso. Lo relevante es conocer su tipología para entender con una mejor claridad las intenciones que persiguen cada uno de los actores presentes en el proceso.

Ante la clara posición del gobierno sirio y la coalición en este conflicto, sin lugar a dudas nos encontramos una negociación de tipo competitiva, en la que ninguna de las partes está dispuesta a perder y ambas desean ganar, dando una característica propia de este tipo de negociación enfocada bajo la perspectiva del ganar-perder, guardando concordancia con lo expuesto por Valls (2008), citado por Atonal y Parra (2010), quienes nos enseñan que la negociación competitiva: “es aquella en la que los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso no colaboran. Lo importante en este tipo de negociaciones es la victoria final y conseguir el objetivo previsto sin importar el de la otra parte”.

Herramientas: para Thompson (2010),

“las herramientas gerenciales o administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa”.

Trasladando el concepto de herramienta del ámbito organizacional al análisis de esta investigación y su contexto teórico, nos encontramos básicamente en presencia de dos herramientas claves para negociar y, en este sentido, destacamos la estrategia como el primer instrumento que permitirá su implementación y llegar a resultados favorables en el proceso; seguido de la comunicación, cuya utilización efectiva facilitará el entendimiento entre las partes para la discusión de las distintas posiciones y lograr finalmente a la concreción de acuerdos productivos.

El conflicto interno de Siria, está precisamente caracterizado por la carencia tanto de estrategias claras y precisas para la solución del conflicto así como también, la inexistencia de una comunicación efectiva que facilite la implementación de esta estrategia para beneficio de los actores inmerso en el proceso y en espacial para los negociadores del mismo. Estas suposiciones están dadas por el hecho de precisar únicamente estrategias de tipo represivas con objetivos claros para alcanzar individualmente cada uno sus propósitos, al igual que la comunicación utilizada, caracterizada por su elemento distintivo de violencia que la hace inefectiva y, por tanto, productiva para los fines requeridos.

Zonas o lugares de negociación: el lugar donde se pretende o finalmente se desarrolla el proceso de negociación es fundamental para inspirar confianza y tranquilidad entre sus

actores, por tanto debe ser cuidadosamente seleccionado para que ambas partes se sientan cómodas al momento de negociar, sin la desconfianza que podría generar un sitio dudosamente parcializado, ya que esto generarían tensión y por consecuencia dificultad al momento de establecer las discusiones.

En este sentido, para Flemming (1992) lo importante es contar con un lugar donde sentirse cómodo y seguro, esta apreciación debe ser experimentada por los distintos actores que forman parte del conflicto a negociar.

Para efectos de este análisis centrado en el conflicto de Siria, en primer término el escenario de discusión fue dado en la ciudad de Damasco, lugar que evidentemente fue condicionado por el gobierno por estar bajo su control, hecho que no produjo confianza a la fuerza de la coalición y que no acabó concretándose allí.

Posteriormente, escenarios como Turquía, España y Suiza, también dieron lugar a estos encuentros. No obstante, para los casos de Turquía y España, se presentaron situaciones similares a la de Damasco, pero en esta oportunidad por una inclinación hacia la Coalición, lo que generó, por el contrario, desconfianza en el gobierno Sirio y que por las mismas razones que se dieron en Damasco, tampoco se concretaron acuerdos.

En este sentido, cabe resaltar el caso de Suiza. En la nación europea, a pesar de ser considerado como el país más neutral en la actualidad, tampoco se lograron términos de concordancia, sin embargo, un elemento que pudiera dar explicación a este acontecimiento pudiera estar dado por la intensidad del conflicto y la falta de voluntad para solucionarlo.

Esta situación ratifica nuestra posición anterior de considerar la necesidad e importancia de existir una verdadera voluntad entre las partes para llegar a acuerdos favorables, independientemente de que otros elementos importantes dentro del proceso de negociación y mediación estén presentes en él. Pese a lo anteriormente expresado, creemos que Suiza sigue siendo un lugar adecuado para llevar este tipo de encuentros para llevar a cabo procesos de negociación y mediación en conflictos tan radicales como el de Siria.

Por su parte, Egipto es una nación árabe y, por ende, conocedora de los intereses de los ciudadanos sirios, al mismo tiempo posee aspectos importantes y útiles dentro de esa cultura, más aún si el gobierno en transición es constituido debidamente podría ser una opción para ser seleccionado como lugar de desarrollo de negociación, sobre todo cuando ambas partes confían plenamente en que se logrará establecer un nuevo gobierno Egipcio defensor de su pueblo y de la comunidad árabe en general.

No obstante, no podemos dejar perder de vista a Noruega, que con su experiencia en materia de conflictividad entre naciones y principalmente en materia militar, podría ser una nueva opción para este tipo de encuentros con miras a lograr el objetivo principal del proceso de negociación y medición.

Hasta la fecha, ya se han efectuado dos reuniones en Ginebra, Suiza. Se espera que una tercera llegue a la conclusión y resolución de este conflicto (<http://www.informador.com.mx/internacional/2014/513140/6/sin-fecha-una-tercera-ronda-de-negociaciones-sobre-siria.htm>).

Opciones: según el criterio de muchos autores, las opciones son algunas otras vías que pueden implementarse dentro del proceso de negociación, con el fin de facilitar el proceso y llegar a acuerdos entre las partes. Estas vías implican, muchas veces, el tener que ceder a pretensiones de la otra parte a cambio de constituir otras condiciones más beneficiosas para los acuerdos.

En este particular, se hace preciso resaltar los aportes de Pieter (2011), quien manifiesta que las diferentes opciones con las que se puede contar en un momento dado pueden ser comparadas a través de “criterios ponderados”, y que los resultados de esos análisis servirán para medir el impacto de cada una de las opciones evaluadas, infiriendo de esta manera la necesidad de tomar decisiones asertivas de acuerdo a la opción que más convenga ante un escenario determinado.

Para el caso del conflicto en Siria, evidentemente se ha logrado manejar este tipo de herramienta estratégica y, para ser preciso, Kofi Annan como representante legítimo del proceso como mediador tuvo que hacer modificaciones al programa de paz originalmente elaborado ante algunas solicitudes de las partes en conflicto. Al mismo tiempo, se tenían presentes otras opciones ante la posibilidad real de Annan a renunciar como mediador, al no haber alcanzado resultados beneficiosos para la solución del conflicto, para lo cual, estudiaron la posibilidad de elegir un nuevo mediador, que en esta ocasión fue Brahimi su sucesor.

Alternativas: a diferencia de las opciones, las alternativas son vías o mecanismos extras utilizados fuera del proceso de negociación y mediación, pero que, al igual que las opciones, buscan resolver el escenario de conflicto existente. No obstante, dentro de un proceso de negociación y mediación ninguno de los actores quiere llegar a su utilización, aferrado a la esperanza de poder llegar a acuerdos que beneficien a las partes dentro del mismo proceso. Sin embargo, ante la imposibilidad de llegar a ellos, muchas veces los actores se ven en la imperiosa necesidad de ser utilizadas.

De acuerdo a Daft (2007), “las organizaciones utilizan varias alternativas estructurales para ayudarse a alcanzar sus metas y objetivos. Casi todas las empresas necesitan, en algún punto, someterse a una reorganización que las ayude a enfrentar nuevos desafíos”.

En virtud del análisis de los avances teóricos del mencionado autor, es posible orientarnos a la realidad de que las alternativas son mecanismos de ayuda que nos permiten re-direccionar nuestros esfuerzos a la consecución de metas y objetivos trazados que, si bien es cierto, muchas veces no son los originalmente propuestos. Las alternativas constituyen una beneficiosa salida a una situación dada, con el agregado de sacarle el mejor provecho ante los impactos de factores y elementos adversos al entorno deseado.

Para el presente escenario, estas nuevas vías o mecanismos de acción fuera del proceso no se han implementado. No obstante, ya opiniones de expertos han visionado su implementación en caso de que los niveles de conflictividad en Siria continúen.

Es de destacar que, como son acciones que se suscitan fuera de la mesa de negociación y que muchas veces son tácticas utilizadas por las partes en conflicto, por razones obvias no son reveladas. A pesar de eso, se ha presumido que acciones como las presentadas en Libia, con el derrocamiento de Gadafi, podrían ser algunas vías estudiadas para terminar con este sangriento acontecimiento.

## CONCLUSIONES

El proceso de negociación y mediación es considerado como una herramienta estratégica universal porque su aplicación es fácilmente adaptada a cualquier escenario y dimensión, pero que para lograr verdaderamente en su aplicación la consecución de los objetivos, deberá hacerse de forma efectiva, siendo capaz de esta forma resolver diferencias organizacionales y crear las condiciones idóneas para propiciar la paz entre naciones, impulsando la prosperidad y su desarrollo social en beneficio de sus habitantes y sus adyacencias.

En este sentido, podemos afirmar que el fracaso del proceso de negociación y mediación llevado a cabo en el conflicto de Siria se debe básicamente a que los términos, conceptos y elementos que deben darse en un proceso de negociación y mediación no se han desarrollado de manera efectiva, y en algunos casos ni siquiera se han hecho presentes, como es el caso de “la voluntad”, la cual sin su presencia en la negociación. El resto de los elementos no surtirán el mismo efecto requerido para la resolución del enfrentamiento.

De igual forma, se debe resaltar, que todos y cada uno de los elementos son considerados relevantes, y que el orden de abordaje en el presente estudio no implica su nivel de importancia para el proceso de negociación. En consecuencia, y dada la inexistencia o deficiencia de algunos de éstos elementos en la situación interna de Siria, se ha dificultado significativamente el hecho de poder llegar a acuerdos positivos.

En este orden de ideas, la situación planteada no solo ha afectado la convivencia entre sus habitantes, sino la armonía de los países vecinos y otros, que aunque geográficamente se encuentran distantes, consideran tener suficientes motivos para involucrarse en el conflicto, los cuales son primeramente justificados por razones humanitarias, legales, pero que en mucho de los casos, la verdadera razón es meramente económica.

Por último, se ha dejado claro que teóricamente se ha considerado la negociación y mediación como un proceso que, además de maravilloso por los elementos que interactúan en él, es lo suficientemente complejo como para dotarse de todas las herramientas necesarias para dominar cada uno de ellos (elementos) y conocer cuál es el momento idóneo para hacer uso efectivo, para así entender de manera precisa que no existe un tiempo definido para hacer ideal el propósito de la paz y que se debe tener

paciencia y entusiasmo para enfrentar las adversidades, como parte importante y directa del conflicto, indistintamente el rol que nos toque jugar dentro del mismo.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atonal, C. y Parra, J. (2010). Tácticas de negociación sugeridas como producto del lenguaje corporal analizado. España. Grupo EUMED.

Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. México. Editorial Thomson.

Echegoyen, J., (1996). Historia de la Filosofía. En Volumen 2: Filosofía Medieval y Moderna. España. Editorial Edinumen.

Fisher, R., Ury, W. y Patton B. (2002). Sí... de acuerdo. Cómo negociar sin ceder. Colombia. Ediciones Norma.

Flemming, P. (1992). Aprenda a Negociar con éxito en 1 semana. España. Plaza Editores S.A.

Khazan, O. (2012). Who's fighting whom in Syria? Documento en línea. Disponible en: <http://www.washingtonpost.com/blogs/worldviews/wp/2012/10/18/whos-fighting-who-in-syria/>. Consulta: 29/01/2014.

Maquiavelo, N. (2008). El príncipe. Venezuela. Editorial Panapo.

Mazzetti M., Gordon M., y Landler M., (2013) .U.S. Is Said to Plan to Send Weapons to Syrian Rebels. Documento en línea. Disponible en: <http://www.nytimes.com/2013/06/14/world/middleeast/syria-chemical-weapons.html?pagewanted=all&r=0>. Consulta: 29/01/2014.

Mirabal, D. (2003). Técnica para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. Revista Provincia. Número 10, enero-diciembre. (Pp. 53-71).

Pérez, A. y Sierra, I. (1998). Cooperación Técnica Internacional. La dinámica Internacional y la experiencia Mexicana. México. Secretaría de Relaciones Exteriores, Instituto Mexicano de Cooperación Internacional.

Ramberg, B. (2009). Fight to the End. Documento en línea. Disponible en: [http://www.nytimes.com/2009/02/27/opinion/27iht-edramberg.1.20481678.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2009/02/27/opinion/27iht-edramberg.1.20481678.html?_r=0) Consulta: 29/01/2014.

Saimoua, A. (2014). Entrevista personal. Vía web.

Sharp J. y Blanchard C. (2013). Armed conflict in Syria: U.S. and international response. Documento en línea. Disponible en: [http://scholar.google.co.ve/scholar\\_url?hl=es&q=http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc%3FAD%3DADA584842&sa=X&scisig=AAGBfm3V8K2EU6C9zmvJjd\\_z2PH6Z4Y\\_uw&oi=scholar&ei=uLHaU6mBBY\\_IsAT26oKIAg&ved=0CDMQgAMoADAA](http://scholar.google.co.ve/scholar_url?hl=es&q=http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc%3FAD%3DADA584842&sa=X&scisig=AAGBfm3V8K2EU6C9zmvJjd_z2PH6Z4Y_uw&oi=scholar&ei=uLHaU6mBBY_IsAT26oKIAg&ved=0CDMQgAMoADAA) Consulta: 30/03/2014.



Thompson J., (2010). Herramientas administrativas o gerenciales. Documento en línea. Disponible en: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>. Consulta: 30/03/2014.

Zibell, M. (2012). Siria, ¿un conflicto sectario desde la muerte de Mahoma? Documento en línea. Disponible en: [http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/10/120905\\_siria\\_conflicto\\_origenes.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/10/120905_siria_conflicto_origenes.shtml). Consulta: 30/03/2014.