



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Técnicas de negociación. Su aplicación en las
Operaciones de Mantenimiento de la Paz (OMP,s)

Autor

Alejandro González García

Director/es

Sira Hernández Corchete

David Martín de Madrid Horcajuelo

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

Año 2015

ÍNDICE

1. Introducción.....	3
1.1.Objetivos y metodología	3
1.2.Ámbito de aplicacióny alcance del trabajo.....	4
2. Precisiones conceptuales.....	4
2.1.Negociación.....	4
2.2. Mediación	5
2.3. Arbitraje.....	7
3. Técnicas de negociación.....	7
3.1. Modelos de negociación.....	7
3.2. Estilos de negociación	8
3.3. Fases de la negociación.....	8
4. Negociación en Operaciones de Mantenimiento de la Paz.....	9
4.1. La función mediadora de las Fuerzas Armadas en las OMP,s.....	10
4.2. Tipos y principios de la negociación.....	11
4.3. Fases de la negociación en las OMP,s.....	13
a) Preparación.....	13
b) Negociación.....	14
c) Acuerdo.....	15
d) Informe.....	15
4.4.La figura del intérprete.....	15
4.5. Las relaciones informativas	16
5. Estudio de caso: Misión de Observación de la UE en la antigua Yugoslavia.....	17
5.1. Origen y desarrollo del conflicto.....	17
5.2. Organización y misiones.....	20
6. Conclusiones.....	23
7. Bibliografía.....	24
8. Lista de tablas.....	26
9. Lista de figuras.....	26
10. Anexos.....	26

1. Introducción

La Carta de las Naciones Unidas estableció en 1945 un sistema general de seguridad colectiva por el que el Consejo de Seguridad adquiriría la responsabilidad de mantener la paz y la seguridad internacionales y preveía la acción rápida y eficaz de los miembros de las Naciones Unidas en aquellos supuestos en los que se produjeran amenazas a la paz, quebrantamientos de la paz o actos de agresión (Díaz Barrado, 2006: 17). La aplicación de los capítulos VI y VII, concernientes al arreglo pacífico de controversias, debía garantizar, en principio, el cumplimiento del citado objetivo. Sin embargo, las dificultades, sobre todo, políticas, para poner en práctica los mecanismos previstos en dicha carta hicieron que se buscaran otras formas e instrumentos para alcanzar este objetivo básico de la comunidad internacional. De ese modo, surgieron las llamadas Operaciones de Mantenimiento de la Paz (OMP,s.).

Las Operaciones de Mantenimiento de la Paz (*Peacekeeping Operations*) son, en sentido estricto, aquellas encaminadas a “la contención, moderación y finalización de hostilidades entre o dentro de los Estados para tutelar y facilitar la implantación del acuerdo de paz” (Feliu, 2010: 26). En principio, se entiende que, a diferencia de otro tipo de Operaciones de Paz que surgieron posteriormente, como las Operaciones de Imposición de la Paz (*peace-enforcement*) o de las consolidación de la paz (*peacebuilding*), en las OMP,s no se requiere necesariamente el uso de la fuerza, ya que, como en ellas las Fuerzas Armadas son empleadas con el consentimiento expreso, o por lo menos tácito, de las partes involucradas en el conflicto, su funciones se limitan, sobre todo, a la supervisión del alto el fuego, la separación de contendientes y el ejercicio de buenos oficios y mediación entre las partes en conflicto. No obstante, como reconoce Luis Feliu (2010: 41), la fuerza militar no puede tampoco ser descartada en ellas, dado que muchas de estas operaciones degeneran en luchas contra la insurgencia. Eso sí, añade este autor, “la violencia y la guerra deben ser siempre la última opción, cuando todos los recursos políticos y diplomáticos han fallado, para alcanzar el objetivo político, que no podemos olvidar que no es la victoria, sino [...] la paz y una paz mejor que la anterior”¹.

1.1. Objetivos y metodología

La solución pacífica de un conflicto armado que implica, con carácter general, como se acaba de señalar, una Operación de Mantenimiento de la Paz, demanda de los militares involucrados en ella un tipo de habilidades y destrezas diferentes en los que habitualmente no están instruidos y adiestrados: el dominio y práctica de las técnicas de negociación. Por eso, el objetivo de este trabajo es, en primera instancia, poner de manifiesto que la negociación es una actividad habitual en la profesión militar y una herramienta básica y fundamental para realizar con éxito cualquier tipo de operación donde existan intereses enfrentados, sobre todo en OMP,s, y concienciar de que la correcta realización de este proceso ahorrará vidas humanas y recursos materiales. En este sentido, el proyecto trata de instar, de alguna manera, al fomento de la creación de equipos especializados en negociación y mediación, ya sean equipos CIMIC (Civil-Military Co-operation) o de observadores, para poder desarrollar una labor paralela o anterior a la de las fuerzas de acción desplegadas que ayude al mantenimiento de la paz.

Por otro lado, el presente trabajo persigue explicar con detalle el funcionamiento y la aplicación de dichas técnicas en las OMP,s, a partir de la exposición teórica de los principales tipos y estilos de negociación y

¹ Los principios que determinan el régimen jurídico de las Operaciones de Mantenimiento de la Paz son el consentimiento de las partes; la imparcialidad y el no uso de la fuerza, excepto en legítima defensa y en defensa del mandato. Véase una explicación más detallada de dichos principios en <http://www.un.org/es/peacekeeping/operations/principles.shtml>.

de las herramientas necesarias para llevarlos a cabo de forma efectiva. Finalizando con el análisis de un caso particular de aplicación de las técnicas negociadoras en una Operación de Mantenimiento de la Paz: la Misión de Observación de la Unión Europea en la antigua Yugoslavia (1991-2007).

La elección de esta misión ha estado determinada por su relevancia en el marco europeo de la política de seguridad y defensa, al ser la primera Operación de Mantenimiento de la Paz de la Unión como organización. Por este motivo, se hace un acercamiento a la evolución de la política exterior de la UE con el análisis contextual de la misión y sus adaptaciones dentro de los sucesivos cambios legislativos durante ese periodo de constitución de la Unión Europea, que deja entrever, por otra parte, las dificultades que dichos vaivenes conllevan, tanto en el inicio y conducción de la misión, como en el desarrollo de las políticas de seguridad y defensa.

1.2. Alcance y ámbito de aplicación del trabajo

Por otra parte, más allá del ámbito de las Operaciones de Mantenimiento de la Paz, los diferentes miembros de las Fuerzas Armadas españolas desarrollan actualmente distintas actividades que implican el empleo de técnicas de negociación en ámbitos de la Seguridad y la Defensa Nacional, en foros como la ONU, la OTAN o la UE, y en otros campos en los que intervienen al mismo tiempo actores nacionales e internacionales. Se trata, básicamente, de reuniones en las que se deciden aspectos fundamentales para la ejecución de una operación o que influyen en el modo de desempeñar la profesión en su conjunto o una labor determinada, y para las que todos los oficiales y suboficiales precisan de unas habilidades negociadoras como una herramienta adicional dentro de su función directiva en las FAS.

Por lo tanto, el alcance y ámbito de aplicación de este trabajo es más amplio que las OMP,s, ya que las técnicas de negociación que se exponen en él se pueden aplicar, aparte de en el ámbito internacional, en marcos como las ya citadas misiones de paz, en:

- El ámbito interno de las Fuerzas Armadas, en las relaciones a lo largo de la cadena jerárquica.
- En el ámbito de la relación profesional con otros organismos o instituciones nacionales. Dado que las FAS no son una institución estanca dentro de la sociedad española, es necesario establecer contacto con otras instituciones o particulares para llegar a acuerdos de diversa índole que den como resultado convenios de colaboración o compromisos de cooperación.

2. Precisiones conceptuales

Aunque, según Bercovitch (1997: 125) existen cuatro estrategias de gestión de conflictos (la violencia e imposición, la disuasión, los procedimientos judiciales y las estrategias de conciliación, que incluyen la negociación y la mediación), la carta de las Naciones Unidas únicamente reconoce las tres últimas técnicas, que son las empleadas en la resolución pacífica de los conflictos internacionales: a saber, la negociación directa entre las partes contendientes; diversas formas de mediación, buenos oficios y conciliación; y el arbitraje y los procedimientos judiciales. A continuación se precisa el significado de cada una, y las relaciones y diferencias que existen entre ellas.

2.1. Negociación

Según el Diccionario de la Real Academia Española, una de las acepciones del término “negociar” es “tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro”. Esta escueta definición, aunque apunta una de las características esenciales de cualquier negociación, esto es, la aspiración de obtener el

resultado más óptimo o satisfactorio para los participantes, no alude explícitamente, sin embargo, a otro rasgo sin el que no es posible entender por completo lo que para muchos es un arte: la superación, mediante la comunicación, de las diferencias o los conflictos que separan a las partes que intervienen en ella.

Para perfilar mejor este concepto, es preciso, por lo tanto, acudir a algunos autores que han profundizado en la técnica de la negociación. Por ejemplo, Roger Fisher (1998: 15) basa, precisamente, la necesidad de la actividad negociadora en la experiencia de las múltiples diferencias que existen entre las personas: “La negociación es [...] una comunicación de ida y vuelta, diseñada para alcanzar un acuerdo, cuando usted y la otra parte comparten algunos intereses y tienen otros que son opuestos entre sí [...]. La gente es diferente y utiliza la negociación para manejar estas diferencias”. En este mismo sentido se pronuncia William Ury (2002:26), para quien “el camino que lleva del enfrentamiento a la cooperación es la negociación [...]. El reto es transformar un enfrentamiento en un ejercicio de solución conjunta de problemas”. Si bien es cierto, como expone Ramón Montaner (1992:12), que en una negociación, “ambas partes tratan de satisfacer sus necesidades, mejorando la propia posición y sistema de valores”, la solución conjunta de los problemas a la que hace referencia Ury, solo es posible, según este autor (2002: 23), si dicha negociación se “centra en los intereses, no en las posiciones”. En su opinión, en el inicio de esta, es preciso, “identificar los intereses de cada parte: las preocupaciones, las necesidades, los temores y los deseos que subyacen y motivan las posiciones encontradas”, para luego explorar “las diferentes opciones para satisfacer esos intereses” y “lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes de manera eficaz y amistosa”.

De la consideración de estas definiciones, podemos concluir que **la negociación es un proceso formal de comunicación** —no un acto ni un instante—, **de naturaleza persuasiva** —no violenta ni coercitiva—, **cuyo objetivo es resolver las diferencias que separan a los negociadores a partir de la identificación de los respectivos intereses en juego con el fin de alcanzar un acuerdo que satisfaga a las distintas partes en conflicto.**

2.2. Mediación

Un caso particular de negociación es la labor de mediación. En este caso, un experto no vinculado en el conflicto ayuda a las partes a negociar un acuerdo beneficioso para ambas. Por lo tanto, como recuerda Moore (1986: 6), la mediación es “una extensión y elaboración del proceso de negociación”, que se diferencia de este, sin embargo, en que en ella no participan solo las partes enfrentadas, sino que comprende la intervención de un *outsider*, una tercera parte que tratará de resolver el conflicto: el mediador. La presencia de esta tercera parte implica, según Brunk (2000), que la mediación sirve para la resolver y gestionar el conflicto, es decir, para dar como una solución o salida negociada a este, pero, a diferencia de la negociación directa, no es válida para transformarlo, esto es, para eliminar las causas estructurales que están en su raíz, ya que esta estrategia de resolución pacífica de conflictos requiere un mayor nivel de comunicación entre las partes; nivel que evidentemente no existe desde el momento en que una persona neutral tiene que interceder entre los litigantes².

² Brunk (2000: 28-32) distingue tres grandes enfoques para poner en marcha estrategias de resolución pacífica de conflictos: *Resolución del conflicto*, *Gestión del conflicto* y *Transformación del conflicto*. Dependiendo del enfoque, se muestra de una manera distinta la concepción de la paz. A su vez, dentro de los diferentes enfoques, diferencia el posible empleo de métodos coercitivos (violentos) y no coercitivos (no violentos).

Si bien, según Stulberg (1987), el mediador debe interpretar roles tan diversos como el de catalizador, educador, traductor, creador de recursos, portador de malas noticias, agente de realidad y chivo expiatorio, la mayoría de las definiciones sobre la actividad mediadora subrayan dos características principales: su carácter voluntario y la imparcialidad y neutralidad que demanda por parte de la figura del mediador. La primera permite distinguir la mediación del tercer concepto en liza, el arbitraje, ya que, como recuerda Harto de Vera (2013: 61), a diferencia de este, que tiene una naturaleza obligatoria y coercitiva, “la mediación es una forma voluntaria de gestión del conflicto” en la que “los actores implicados mantienen el control sobre el resultado de su conflicto, así como la libertad de aceptar o rechazar la mediación y las propuestas del mediador”. Respecto a la neutralidad, si bien es cierto, como reconoce de nuevo Harto de Vera (2013: 60), que “los mediadores llevan consigo, consciente o inconscientemente, ideas, conocimientos, recursos e intereses, propios o del grupo u organización al que representan”, lo que se espera de ellos es que asistan con imparcialidad a las partes enfrentadas para que estas, con su asistencia, aislen “los puntos en disputa para desarrollar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo consensuado que responda a sus necesidades” (Folberg & Taylor, 1984: 7)³.

Junto a estas cualidades fundamentales también se pueden destacar dos más que también son necesarias para que su labor sea eficaz: la confidencialidad y la flexibilidad. Respecto a la primera, hay que insistir en que la mediación no es un proceso judicial en el que se buscan pruebas para ratificar la veracidad de unos hechos. Por lo tanto, como recuerda Portela (2007: 216), “si alguna de las partes involucradas en el conflicto efectúa alguna declaración acerca de los hechos que rodean la situación problemática, no podrá ser utilizada en su contra en un futuro proceso judicial”. Este deber de confidencialidad, que también alcanza al mediador, es vital para el avance de la negociación, ya que, sabiendo de su existencia, “las personas serán más libres para relatar lo sucedido y cuál es su óptica del problema, al saber que no podrá perjudicarles nada de lo que se diga en la mesa de negociación”.

En cuanto a la flexibilidad, su necesidad radica en que la mediación es un proceso informal y no una estructura fija en el desarrollo de las sesiones, de hecho, estas se organizan de acuerdo a la conveniencia de las partes del conflicto. Por lo tanto, el mediador debe adaptarse a la naturaleza de cada caso y mostrar flexibilidad a la hora de conducir el proceso siempre y cuando las partes no hagan lo que quieran, ya que no hay que olvidar que si bien, como hemos dicho, las partes controlan el resultado del proceso de negociación, el mediador debe controlar el proceso mismo.

Finalmente, dado que la comunicación tiene un papel trascendental en el proceso de mediación, ya que es el vehículo o el instrumento a través del cual el mediador desarrolla su labor, este debe ser un buen comunicador u orador. En efecto, una competencia lingüística oral desarrollada le permitirá, como señala Esteban Soto (2007: 77-78), alcanzar una visión objetiva e integral del conflicto, sintetizando de forma correcta su núcleo y las posiciones de las partes; e inducir ciertos procesos reflexivos y actitudes en ellas, por ejemplo, podrá influir, a través de su discurso, para que su posible actitud tensa y beligerante se transforme en otra más amistosa y tranquila; lo que, al final, facilitará el adecuado desarrollo del proceso de negociación y potenciará el acuerdo entre las partes.

³ En función de la implicación que tenga en el proceso de negociación, Touval y Zartman (1985) distinguen tres categorías de comportamiento o conducta del mediador: la comunicación, la formulación y la manipulación.

2.3. Arbitraje

Finalmente, el tercer método de resolución pacífica de conflictos es el arbitraje. Este, como la mediación, lleva consigo la intervención de una tercera parte neutral encargada de dirimir el conflicto. Sin embargo, a diferencia del mediador, el árbitro no tiene un mero papel funcional, sino que goza de poder de decisión, por eso, su figura se asemeja a la de un juez, ya que tiene que “emitir una solución cuyo cumplimiento deberán acatar las partes, por lo que se sitúa o actúa no *inter partes* [como el mediador] sino *supra partes*” (González Cano, 2007: 133).

3. Técnicas de negociación

3.1. Modelos de negociación

Según Ramón Montaner (1992), existen tres modelos principales de negociación. En primer lugar, se encuentra el **negociar por posición**, que es un proceso en el que se va a derrumbar la posición de la otra parte. Cada uno tiene en cuenta sus necesidades sin tener en cuenta las del otro. La única estrategia posible es la de “yo gano, tú pierdes”. La negociación posicional se convierte, entonces, “en una contienda de voluntades”, que a la larga provoca como resultado “la ira y el resentimiento, ya que una parte se ve a sí misma doblegándose ante la rígida voluntad de la otra, mientras sus propios y legítimos intereses pasan desapercibidos (Fisher, 1998: 24).

Tales consecuencias aconsejan emplear alguno de los otros dos modelos de negociación, ya sea la **negociación por principios** o la **negociación situacional**, ya que, como afirma el coronel Bordas, “negociar implica siempre ceder”⁴. El segundo modelo, negociar por principios, parte de la base, como afirma Fisher (1998: 61), de que “detrás de las posturas opuestas hay muchos más intereses que los que se hallan en conflicto”. Por eso, este tipo de negociación propone examinar a fondo los intereses subyacentes de los implicados para encontrar lo que son compartidos o compatibles, con el fin de descubrir una posición alternativa que satisfaga las necesidades de ambas partes. En definitiva, según el citado autor, la negociación por principios propone “conciliar intereses en lugar de posturas”.

Por último, existe el modelo de **negociación situacional**, en el que las partes están incluidas en un ámbito global que es la situación, que será la que determinará el desarrollo del proceso y desembocará en una negociación efectiva. Forman parte de esa situación el estilo de cada negociador, la información de la que disponen uno y otro o la presión ejercida por las circunstancias que rodean a la negociación. A diferencia de la negociación por posición, la estrategia que se emplea en este modelo es “ganar-ganar”, es decir, cada parte propone soluciones alternativas de modo que, consiguiendo lo que una quiere, también pueda satisfacer en uno u otro aspecto las demandas e intereses de la contraria. En definitiva, concluye Ramón Montaner (1992:27), la negociación situacional aporta una coherencia constante en todo el proceso negociador, ya que “ayuda a obtener los mejores resultados, porque el tener en cuenta todos los factores que inciden en la situación permite utilizar todo el potencial negociador que cada persona posee, tanto a nivel de técnicas como principalmente de habilidades”.

⁴ Conferencia “Mediación y negociación en operaciones de paz y ayuda humanitaria, impartida por Federico Bordas Martínez, dentro del 10º Curso de Especialista en Mediación de la Universidad Carlos III de Madrid, el 13 de mayo de 2014.

3.2. Estilos de negociación

No hay duda de que los elementos más importantes y resolutivos de un proceso de negociación son sus protagonistas: los negociadores. Es decir, en una misma negociación con distintos negociadores, los resultados que se obtendrán serán diferentes. Cada negociador posee su propio estilo, sin embargo, siguiendo de nuevo a Montaner (1992), podemos distinguir cuatro estilos de negociación principales, según el comportamiento que tenga el negociador en las distintas situaciones:

- Estilo piedra: Es el estilo de los negociadores que mantienen su propuesta de manera inflexible. Están a la defensiva y son agresivos en el trato. Su visión de las cosas es blanco o negro; no ceden fácilmente a las exigencias de la otra parte, ya que no suelen escuchar otras posturas por miedo a dejarse influir.
- Estilo tijeras: Son los negociadores que centran sus acciones en cortar cualquier desviación de sus objetivos. Tratan de separar los temas para una mayor aclaración; están bien organizados a la hora de exponer sus pensamientos, y no dejan lugar a la intuición o imaginación. En su estrategia buscan presionar a las otras partes, pero llegado a un punto ceden para cesar la presión.
- Estilo lápiz: Es el estilo de quienes encaminan sus acciones a convencer a las otras partes, pero trazando los límites de cada propuesta. Suelen ser buenos comunicadores, ya que transmiten sus ideas con claridad. Sin embargo, no dudan en inventar datos para mejorar su argumentación. En ámbitos de presión, pueden dramatizar situaciones; por lo que pueden ceder pequeñas partes a veces de forma emocional.
- Estilo papel: La principal característica de este tipo de negociadores reside en envolver al otro en un objetivo común haciendo propuestas y mostrándose flexible con lo que satisface a todos. Se muestra incansable y suele mantener una posición activa y positiva. En las situaciones de mayor presión buscan soluciones pero, si esta es excesiva, se retiran evitando las discusiones.

A la hora de analizar los diferentes estilos no podemos clasificarlos en estilos buenos o malos ni en estilos mejores o peores, sino que existen momentos en los cuales será mejor utilizar un estilo u otro. Respecto cómo cambiar de un estilo u otro desde una posición determinada, siguiendo a Montaner (1992), se advierte la flexibilidad de los estilos.⁵

Respecto a las Operaciones de Mantenimiento de la Paz, la negociación situacional es la que predomina en la mayoría de ellas, ya que constantemente el factor situacional en el que se desenvuelve el conflicto afecta de una u otra manera a los argumentos e intereses de las partes de la negociación, poniendo a prueba la información y los estilos de los equipos de observadores que actúan como mediadores. A su vez, dentro de este marco, los negociadores se sitúan normalmente en el estilo papel, debido a que tienen que amoldarse a las diferentes situaciones tanto bélicas como humanitarias, y mostrarse flexibles ante las propuestas. No obstante, también se pueden dar momentos, como veremos en el estudio de caso práctico, donde es preciso utilizar el estilo lápiz para dramatizar situaciones que produzcan cesiones de las partes en conflicto, como, por ejemplo, respecto al intercambio de refugiados o la envío de alimentos u otro tipo de ayuda humanitaria.

3.3. Fases de la negociación

De acuerdo con Estrada Madariaga (1997), el proceso de la negociación se divide en 4 fases que los negociadores deben realizar de manera intuitiva o consciente y sistemática: aproximación, conexión,

⁵ Véase Anexo 2.

desconexión y acuerdo. Estas cuatro fases no tienen por qué seguirse de manera secuencial, pero sí es necesario que los negociadores se adentren en todas ellas, ya que cada una aporta un avance o paso clave en el proceso.

En la primera fase del proceso se efectúa la **aproximación**. Los negociadores preparan el ambiente para entrar en contacto. En la aproximación se marca el seguimiento del orden del día y “las reglas del juego”. En el caso de que exista un mediador, en esta primera fase habrá de mostrarse cálido y comprensivo, reforzando las actitudes positivas de las partes e ignorando las negativas. Es crucial que durante la aproximación se confirmen las informaciones de los intereses de cada una de los implicados en la negociación para poder reforzar el inicio del proceso y avanzar en él.

La segunda fase viene determinada por la **conexión**. Según el coronel Bordas, esta fase “es determinante para el futuro en la negociación”, ya que durante ella se presentan las propuestas de cada parte, para “conectarlas” y buscar una solución beneficiosa para ambas. Para ello, como ya se ha señalado, es necesario superar las diferencias entre las posiciones y encontrar los intereses comunes. Por otra parte, al mismo tiempo que se busca que las propuestas encajen unas con otras, también es preciso que encajen las actitudes, y en este plano juega un papel muy importante la manera que tengan de expresarse, tanto verbal como gestualmente, los negociadores.

La tercera fase trata sobre la **desconexión**. Esta fase acontece cuando las partes se separan, por ejemplo, porque una de ellas se siente muy presionada, y siempre con el consentimiento de la otra. Para contrarrestar la tendencia a la desconexión de alguna de las partes, los otros negociadores o los mismos mediadores deben pedirle que especifique sus objeciones para poder darle alternativas compensadoras y expectativas futuras para poder continuar con el proceso.

Por último, se encuentra la fase de **acuerdo**. Esta fase se puede completar con la firma de pactos y compromisos o simplemente con el fin de la negociación. Para llevar el proceso a esta última fase es necesario que haya un seguimiento de las señales de aprobación, ya sean verbales o no verbales, por parte de los interlocutores. De acuerdo con Montaner (1992), las negociaciones se suelen perder porque se tarda mucho en llegar a un acuerdo, por lo que, para contrarrestar esta situación, es esencial ir cerrando pequeños acuerdos sugiriendo en cada caso su aprobación y facilitando toda la documentación posible con la mayor celeridad para no retrasar la firma.

4. Negociación en Operaciones de Mantenimiento de la Paz

Como se ha comentado en la introducción, las Operaciones de Mantenimiento de la Paz surgieron como un mecanismo de las Naciones Unidas para ayudar a la paz y la seguridad internacionales. Sin embargo, debido a la complejidad de los conflictos y a la evolución del marco internacional poco a poco se han ido convirtiendo en un instrumento de intervención de la ONU en las situaciones de crisis que afectan a los distintos países del globo, lo que ha hecho surgir un concepto más general para hacer referencia a ellas: las Operaciones de Paz (OP). Estas incluyen una amplia tipología de operaciones militares⁶, autorizadas internacionalmente y acompañadas de acciones diplomáticas para apoyar la Paz y la Estabilidad.

⁶ Cfr. Díaz Barrado, C.M. (2006), *Misiones Internacionales de Paz. Operaciones de Naciones Unidas y de la Unión Europea*, Madrid: Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado de Investigación sobre la Paz, la Seguridad y la Defensa.

Dado de ese que en la actualidad una gran mayoría de los conflictos no se dan entre estados, sino dentro de los estados, las Operaciones de Paz se están marcando como objetivo final no solo terminar con la situación de enfrentamiento armado, sino también crear un entorno donde se puedan desarrollar condiciones para el restablecimiento de las instituciones básicas, dirigir y apoyar el desarrollo de los estados de acuerdo con las normas de Derecho Internacional y del Derecho Humanitario, el desarrollo sostenible de una estructura económica y la prestación de ayuda humanitaria a las poblaciones que padecen las consecuencias de estas situaciones. En definitiva, las actuales Operaciones de Paz se articulan en cuatro áreas principales: seguridad, reconstrucción, desarrollo político y democrático y asistencia humanitaria⁷.

Dentro de esa variedad de misiones de paz, en este trabajo nos vamos a centrar en las llamadas operaciones tradicionales u Operaciones de Mantenimiento de la Paz, que, en el “Programa para la Paz” (1992), el ex secretario general Boutros-Ghali define como “el despliegue sobre el terreno, con el consentimiento o la aquiescencia de todas las partes implicadas, de una presencia internacional (normalmente de las NNUU), incluyendo en la mayoría de los casos personal militar, policial y civil, con el objetivo de prevenir, contener o estabilizar una situación de conflicto y apoyar los esfuerzos para encontrar una solución permanente a ese conflicto o a alguna de sus manifestaciones”⁸.

4.1. La función mediadora de las Fuerzas Armadas en las OMP,s

*“Las Operaciones de Paz no son tareas para soldados, pero estos son los únicos capaces de realizarlas”
(Dag Hammarskjold, secretario general de la ONU, 1956)*

La diversificación de los conflictos en cuanto al ambiente, los objetivos, la seguridad y los medios disponibles ha incrementado la importancia y la complejidad de las Operaciones de Mantenimiento de la Paz por parte de los diversos organismos internacionales, otorgando a las fuerzas armadas de los principales países integrantes de las Naciones Unidas o la Unión Europea un mayor protagonismo no solo en el ámbito militar de tales operaciones, sino también en el negociador. Dado que, como recuerda el coronel Bordas, “las operaciones de paz actuales son multifuncionales, puesto que en ellas actúa un componente militar, un componente humanitario, un componente policial y un componente electoral”, dependiendo del conflicto los negociadores pueden establecerse también en los distintos ámbitos.

Como se ha comentado al principio, los militares, al contrario que las organizaciones civiles que también actúan en estas operaciones con el mismo fin conciliador y pacífico, no tienen una formación diplomática a la hora de las relaciones interpersonales en un conflicto; de hecho, según Federico Bordas, los principios básicos en la enseñanza militar entran en conflicto, como muestra el siguiente gráfico, con los que se deben adoptar en este tipo de misiones ya que los militares están preparados para la guerra.

⁷ El interés de la ONU por las Operaciones de Paz; la concepción de las “Misiones Petersberg” (ver Anexo 3) dentro del marco del Organismo para la Seguridad y Cooperación en Europa (OSCE) y de la Unión Europea Occidental (UEO) ya desaparecida; la aparición en 1999 del concepto Estratégico de la OTAN donde ya se recogen misiones; el desarrollo por parte de países de las misiones de Ayuda humanitaria, y la iniciativa que tuvo la Unión Europea de construir un cuerpo de despliegue rápido para estas operaciones son ejemplos muy claros de la importancia que han tenido, tienen y tendrán en el futuro las Operaciones de Paz y de Ayuda Humanitaria como forma de influencia política de las grandes organizaciones internacionales sobre las zonas en conflicto.

⁸ En el marco normativo del Ejército de Tierra Español se refleja el concepto de OMP en el manual PD2-001 “Operaciones. Apoyo a la Paz. Vol 4”.

GUERRA	OMP
INTERES NACIONAL	NEUTRALIDAD
VICTORIA	MANTENER PAZ
SORPRESA	TRANSPARENCIA
SECRETO	VISIBILIDAD
COMBATIR	NEGOCIAR

Tabla 1. Principios enfrentados.

Sin embargo, a medida que se ha ido instruyendo al personal en estos principios y cogiendo experiencia en las diversas misiones en el exterior, los ejércitos han ido mejorando y desarrollando estos aspectos para poder realizar con éxito las misiones encomendadas en este ámbito. Un ejemplo claro es la evolución de España en las distintas operaciones internacionales, desde Bosnia hasta Afganistán, ya que en dichas misiones la principal acción es el establecimiento de unas bases para la cooperación entre las diferentes partes en las que entra en juego la negociación. Por otra parte, Aznar (2011:24) no concibe una diferencia tan plausible entre la guerra y la paz, ya que, según señala este autor, “podría concluirse que estudiando la paz se puede evitar la guerra. Pero es una afirmación errónea, y lo es tanto porque los límites de uno y otro concepto no coinciden exactamente como porque esta cuenta con una lógica propia, diferente y no opuesta a la lógica de la paz”.

4.2. Tipos y principios de la negociación

La Carta de las Naciones Unidas, en su artículo 33(1) del capítulo VI y en otros ⁹, subraya de esta manera la importancia que tienen las acciones de negociación y mediación en las Operaciones de Mantenimiento de la Paz: “Las partes en una controversia cuya continuación sea susceptible de poner en peligro el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales tratarán de buscarle solución, ante todo, mediante la negociación, la investigación, la mediación, la conciliación, el arbitraje, el arreglo judicial, el recurso a organismos o acuerdos regionales u otros medios pacíficos de su elección”.

Gracias a estos procesos de negociación, mediación, conciliación y arbitraje a los que alude dicha Carta se puede establecer un diálogo directo entre las partes del conflicto, con el objetivo de solucionar las disputas sin el uso de las armas; prevenir una escalada bélica o establecer medidas para que no se vuelvan a producir incidentes en un conflicto ya finalizado. La negociación es, por lo tanto, un proceso que prescinde de costes económicos y, sobre todo, de vidas humanas. Por eso, como concluye Fisas (2004:67) “es un imperativo crear las condiciones para que estas negociaciones puedan realizarse y se abra un camino para el proceso de paz, aunque las frías estadísticas muestren que solo una cuarta parte de los intentos acaban con un cierto éxito. No intentarlo, sin embargo, es la garantía absoluta de fracasar en la posibilidad de cambiar la situación y alcanzar la paz”.

a) Tipos de negociación

En primera instancia podemos subrayar el método común de la **negociación directa entre las partes**, las cuales buscarán mecanismos para la resolución de sus conflictos de manera directa. Esta negociación es inusual debido a que los participantes suelen ser “estilo piedra”, es decir, inflexibles en sus posturas. En el caso de que haya una ruptura de relaciones entre ellos, se procede a la vía diplomática, en la que

⁹ Para más información, véase el Capítulo VII de la Carta de las Naciones Unidas en www.un.org/documents/charter/chapter7.shtml.

intervienen terceros. En estas circunstancias, un método usualmente adoptado son las acciones que engloban los **buenos oficios**, que se usan para restablecer las relaciones entre las partes y buscar formas de estrechar las diferencias. Dentro de estos se incluyen las mediaciones de personalidades como el Papa o las propias Naciones Unidas. La **mediación** es, por lo tanto, otro modelo de negociación dentro del marco de estas operaciones de paz, como posteriormente veremos en el caso práctico planteado. La mediación incorpora un tercero a las partes alternativas del conflicto, para poder resolverlo siguiendo la documentación e información que cada parte aporta. En tercer lugar, podemos destacar la **conciliación** como un modelo que engloba en uno los de mediación e **investigación**, que supone, como en el envío de comisarios de la ONU a Siria para la verificación del uso de armas químicas, la constatación de los hechos generadores del conflicto. Finalmente, si no se consigue por estos métodos la resolución pacífica del conflicto, hay que determinar un **arbitraje**, lo que implica la asunción obligatoria por parte de los implicados de la resolución adoptada por los jueces, que pueden ser personas físicas u organizaciones.

Por último, hay que destacar la posibilidad situacional de que surjan, de acuerdo con Fisas (2004), **ventanas de oportunidad**, es decir, coyunturas específicas o detonantes positivos que favorezcan el inicio de las conversaciones, como pueden ser, por ejemplo, la muerte de líderes opuestos a la negociación o el mismo ofrecimiento de las partes a comenzar el diálogo.

b) Principios básicos en una negociación

Antes de desglosar las características que definen las fases de negociación en las OMP,s, es preciso señalar los principios que rigen todas ellas. En primer término, según Fisas (2004: 67), las tres primeras cuestiones que son necesarias para empezar un proceso de negociación esperanzador son: “averiguar los factores que permiten o impiden que los actores en conflicto se pongan a dialogar”; determinar “las estrategias que deben seguir las partes para que, una vez iniciado un proceso, tenga posibilidades de perdurar y finalizar con éxito” y, por último, “saber con quién hay que negociar, es decir, quiénes son los *legítimos interlocutores*”.

En segundo lugar, la selección de los negociadores/ mediadores apropiados es básica para el buen desarrollo de la operación. Estos deben poseer las habilidades señaladas anteriormente (competencia comunicativa, flexibilidad, imparcialidad, etc.) y, además, tener experiencia en misiones de paz. Por otra parte, hay que señalar que existen diferentes niveles en los que aquellos pueden desarrollar la negociación, ya que en operaciones estas se da en distintos entornos y se debe planear en cada uno de ellos:

1. Nivel superior político y militar. Dentro del ámbito militar, destaca el Jefe de la Fuerza en la zona de despliegue, que tendrá que interactuar a altos niveles con representantes de organizaciones no gubernamentales o figuras políticas del país.
2. Nivel de subcomités con trabajos diarios a nivel de Cuartel General.
3. Nivel de unidad. Es el proceso negociador que lleva a cabo el jefe de una pequeña unidad dentro de su área de responsabilidad.

Otro principio fundamental en toda negociación es, como también se ha señalado, el de que todas las partes deben ganar. Una de las principales premisas para poder llevar a cabo esta ganancia mutua es que los mediadores interioricen que son los huéspedes en el proceso; mientras que los negociadores de las partes en conflicto son la autoridad que llega al acuerdo. El éxito de la negociación en las OMP,s recae, entonces, en entender el mandato en el conflicto, es decir, en conjugar el interés propio de la comunidad internacional con el de las partes enfrentadas. Por lo tanto, la visión o cultura de la comunidad

internacional, la de occidente en la mayoría de casos, no puede imponerse como medida resolutive en estas operaciones, puesto que el contexto histórico y cultural de las regiones en las que se actúa es completamente distinto al suyo, con lo que la negociación comenzaría de forma errónea desde la base. Es necesario, pues, que, antes de que se lleve a cabo la intervención, los mediadores tengan constancia de que las culturas no se clasifican en buenas o malas, y que el respeto a la cultura y a las normas locales será crucial para evitar entorpecer el proceso.

Por otra parte, las negociaciones deben llevarse a cabo sin prisas, paso a paso, ya que su éxito se produce mediante hitos pequeños que llevarán a alcanzar otros grandes objetivos. En este sentido, Fisas (2004) asegura que el paso del tiempo afecta a todos los factores cambiantes de lo que se anhela conseguir, el fin, y de lo que se realiza, es decir, los medios; todo ello sin que las partes armadas se adapten a las realidades y oportunidades de la nueva situación. Finalmente, según la propia naturaleza de estas operaciones, el último de los principios básicos es evitar el uso de la fuerza.

4.3. Fases de la negociación en las OMP,s

En esta parte de la memoria se detallan las normas que han de seguirse en cada una de las fases de negociación antes definidas para que su desarrollo resulte adecuado y efectivo en las Operaciones de Mantenimiento de la Paz.

a) Preparación

Para poder llegar a realizar con éxito esta primera fase se debe profundar en saber cuál es el objetivo de la negociación, y si esta es a petición de las partes o viene impuesta desde niveles superiores. Otro punto importante de la fase preparatoria es conocer el sitio donde se va a realizar el proceso: lo ideal es que la negociación tenga lugar en un lugar neutral, por ejemplo, un edificio perteneciente a una organización no gubernamental. Los mediadores deben cerciorarse de que en el lugar elegido no haya ningún símbolo u objeto (por ejemplo, una bandera) que perjudique la primera toma de contacto de las partes involucradas. Además, a la hora de desarrollar la negociación con su objetivo bien definido es necesario establecer un calendario y organizar una agenda. Se deben marcar unos objetivos realistas y dejar pausas entre la consecución de unos y otros.

La preparación del transporte y la seguridad de este y del recorrido es otro punto que hay que analizar. Cuando se realiza el transporte de las partes, lo idóneo es transportarlos en el mismo medio para que, si hay algún problema, les perjudique por igual. Por otro lado, cuando se formaliza la reunión de las diferentes partes, se recomienda conocer el nombre y grado de las autoridades que participarán en la negociación, para procurar un nivel ecuaníme, que impida que alguna de las partes se moleste en este sentido y cancele la reunión. Ligado a esto se encuentra otra variable de las reuniones: el número de representantes, que es interesante que sea similar en cada una de las partes. Asimismo, se deben conocer los datos personales y las experiencias anteriores de los representantes, dado que alguno puede haber tenido previamente algún conflicto con otro representante de las otras partes.

El presidente o persona que dirige la mediación debe ser, como ya se ha insistido, un profesional y contar con un gran conocimiento de la situación militar y humanitaria de la operación, así como de la historia y los orígenes del conflicto. El presidente tiene que tener una información basada en hechos reales y contrastada para hacer un buen uso de ella dando credibilidad a todas sus acciones. Además, para poder mediar, debe ser imparcial, no opinar ni exteriorizar sus sentimientos y tener sentido del humor para

establecer un ambiente de confianza. Junto a él, otra figura clave de esta primera fase es, como veremos después con más detenimiento, la del intérprete. Debido a que la elección del idioma utilizado en la negociación puede provocar desacuerdos, se pueden contratar intérpretes; sin embargo la participación de estos como intermediarios en la comunicación de la negociación también puede crear ciertas desavenencias. Por último, existen otros actores también importantes para desarrollar y afianzar con éxito esta fase preparatoria, por ejemplo, los medios de comunicación, cuya acción se debe regular en los inicios para que no se difundan historias que distorsionen la realidad y generen crispación; y las agencias humanitarias, cuya asistencia como testigos y colaboradores es conveniente siempre y cuando las partes lo permitan.

b) Negociación

En la fase de negociación propiamente dicha se producen las comunicaciones y el intercambio de posturas e intereses para llegar a un acuerdo. En este proceso, los mediadores deberán registrar los datos tratados con todo detalle para no perder información que puede ser importante, además de apoyar de forma equilibrada los objetivos de las distintas partes para conseguir un beneficio para todas ellas. En referencia a esta fase, Fisas (2004:89) aclara que “el objetivo básico de una negociación es crear, ampliar y mantener un *marco* y un *proceso* (...), un *marco* que significa un espacio, un lugar y unas condiciones óptimas para llegar a un acuerdo sustantivo, y un *proceso* que quiere decir tiempo, estrategia y procedimientos acordados”.

Algunas tácticas que estos pueden poner en juego para lograr que la negociación avance son, por ejemplo, evitar las agendas sobrecargadas: no se pueden resolver muchos temas en una reunión, ya que la no resolución de algunos de ellos puede llevar a la frustración. Asimismo, es fundamental que los mediadores trabajen con información veraz, no distorsionada, que provenga de fuentes fiables, no de la actividad propagandística de ninguna de las partes implicadas.

Además, durante todo el proceso de negociación es conveniente reducir las demoras y la utilización de ciertos estilos de negociación como el citado “estilo piedra”, ya que pueden provocar una obstrucción del proceso. Por otra parte, los mediadores deben estar preparados y tener la flexibilidad suficiente como para poder fijar sobre la marcha una agenda distinta a la inicialmente prevista, ya que el principal objetivo de la primera reunión debe ser al menos tener una segunda.

El acuerdo respecto a asuntos de ayuda humanitaria, en concreto, los servicios esenciales de agua, luz y gas, exigirán grandes esfuerzos por parte de los mediadores, ya que las partes implicadas pueden utilizarlos como armas arrojadizas. Otros hechos especiales o casos específicos que también será preciso cuidar especialmente para poder progresar en la negociación son: el intercambio de prisioneros, el cuidado de refugiados; la visita de cementerios, el reparto de medicinas, la distribución de comida o la recogida de cosechas. En el intercambio de prisioneros, por ejemplo, habrá que tener una delicadeza especial en la confección de los listados, ya que las partes deberán estar totalmente conformes con ellos. Estos tendrán que estar, además, en perfecto estado, porque una tachadura o doblez puede hacer que alguna de las partes los invaliden.

c) Acuerdo

Al terminar la reunión se habrán llegado a una serie de acuerdos en cada uno de los temas tratados. El presidente debe leer dichos acuerdos para que las partes involucradas los confirmen y no haya problemas en el futuro. Estos deben ponerse por escrito, en el idioma adecuado y ser firmados por las partes en las llamadas actas de reunión. Es importante que los acuerdos establecidos no se promulguen con aires de victoria hacia los medios de comunicación, para impedir que se puedan paralizar. En su lugar, es preciso que se trasladen los resultados a los afectados, para que empiecen con las acciones correspondientes, y comenzar a pensar en la siguiente reunión. Como señala Fisas (2004), tras la firma de esta fase, el proceso de DDR¹⁰ o Desarme, Desmovilización y Reintegración es uno de los procesos más complejos.

d) Informe

Finalmente, el mediador deberá realizar un informe en el que constate todas las fases del proceso de la negociación: los temas tratados, las partes involucradas, el lugar, la fecha de la próxima reunión y el POC (*point of contact*). Este servirá para informar de la reunión a todo el que quiera o necesite saber sobre ella, especialmente, a las organizaciones afectadas o a los futuros relevos, es decir, a quienes les corresponda realizar el seguimiento de los acuerdos, el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y el mantenimiento del contacto entre las partes.

4.4. La figura del intérprete

En este apartado se desarrollará el papel fundamental que tiene la figura del intérprete en las negociaciones llevadas a cabo dentro de las Operaciones de Mantenimiento de la Paz. En primer lugar, debemos considerar que si la utilización de un intérprete plantea algunas dificultades en todo proceso de comunicación, en una negociación donde se debaten cuestiones políticas, la elección de este y su función todavía pueden generar mayores problemas. Un ejemplo lo encontramos en el conflicto de la antigua Yugoslavia, donde cada una de las partes enfrentadas (Serbia, Croacia, Bosnia i Herzegovina) aportaron un intérprete a la organización internacional para posibilitar las negociaciones, ya que, aunque Serbia y Croacia compartían el idioma, el conflicto que las separaba demandaba un intermediario internacional neutral y, por lo tanto, un intérprete distinto por cada una de ellas.

Dado que el intérprete es un intermediario que funciona como un filtro en el proceso de la negociación, no se puede improvisar su empleo. Además de hablar el idioma propio de la organización internacional que coordina la operación de paz y el de las partes implicadas¹¹, es conveniente que exista una relación de confianza entre la autoridad y el intérprete para que la comunicación pueda ser eficaz, más aun teniendo en cuenta que el lenguaje no verbal también juega un papel muy importante en la comunicación que se entabla en un proceso de negociación. Por otro lado, el conocimiento o desconocimiento por parte del intérprete del entorno (hábitos, costumbres, vocabulario técnico, etc.) también puede interferir en el resultado de las negociaciones. Por ejemplo, un exceso de conocimiento de la situación puede traer consigo que el intérprete quiera hacer el informe final, sobrepasando sus competencias, algo que la

¹⁰ A veces se le denomina DDRRR al añadirle los conceptos de repatriación y reinserción.

¹¹ Para la selección de los intérpretes se requiere a los candidatos nivel de idioma, título de interpretación y traducción o master en interpretación. Los intérpretes serán militares o civiles de la administración militar; residentes en España y contratados en este país, o civiles locales contratados en el país donde se efectúa la negociación.

autoridad no debe permitir. A su vez existen diversos aspectos personales como la nacionalidad, la raza, la etnia o el sexo del intérprete que también pueden afectar a la interpretación, a la expresión y a la transmisión de la información.

4.5. Las relaciones informativas

*“La información pública es una necesidad política y operacional”
(Doctrina Capstone)*

Las relaciones informativas son una faceta muy importante en cualquier Operación de Mantenimiento de la Paz y, por lo tanto, en el tema principal que abordamos en este trabajo, la negociación. No hay que olvidar que las fuerzas armadas internacionales son huéspedes en un territorio fragmentado por los conflictos, por lo que es necesario que dichas fuerzas y los dirigentes locales entablen relaciones y negocien sobre diversos intereses, para que la población local conozca las acciones e intenciones de los mediadores.

Cuando se establecen las bases de una operación, más aún si está clasificada dentro del marco de mantenimiento de paz, y dado el factor crucial de la población autóctona en este tipo de operaciones, se debe definir una política informativa clara, para lo que se precisa un plan estratégico de comunicación. En efecto, según la Doctrina en Operaciones de Paz de la ONU, más conocida como *Doctrina Capstone* (2008: 83), “una estrategia de comunicación bien diseñada y hábilmente implementada aumentará la seguridad en el proceso de paz, forjará la confianza entre las partes en conflicto y generará apoyo para la reconciliación nacional. Establecerá la misión como una fuente fiable de información y ayuda contra los efectos negativos de medios de comunicación hostiles, irresponsables y teledirigidos. [Además], el temor de la población local y otras audiencias objetivo será aplacado, la desinformación corregida y el impacto de aquellos que quieren dañar el proceso a través del rumor y la injuria, minimizado”.

En primer lugar, la información pública, que la Doctrina para la Acción Conjunta de las Fuerzas Armadas (2009), define como aquella que “se emite y se difunde con el propósito de informar sobre las actividades desarrolladas por la Fuerza para incrementar el conocimiento de la misión y mejorar el mensaje que recibe la audiencia, debe convencer a la población de que las fuerzas de mantenimiento de la paz han sido desplegadas por el bien de todas las comunidades o, en otras palabras, que los mediadores persiguen el bienestar del país anfitrión. En las operaciones donde ha participado España, por ejemplo, la Fuerza de Protección de las Naciones Unidas (UNPROFOR) en Bosnia i Herzegovina, las relaciones informativas no han sido siempre las deseables debido a la complejidad de la misión, motivada por el odio y el rechazo existente entre las diferentes etnias del país.

Por otra parte, si las fuerzas no informan de los beneficios que la sociedad local va obteniendo como resultado de dichas operaciones, su comprensión y su favor también tardarán más en llegar. Para que la información pública sea eficaz en este sentido, las fuerzas de paz deben difundir no solo la identidad y las razones de las misiones que llevan a cabo, sino también las actuaciones del día a día y los beneficios obtenidos por las comunidades. Sin esta comunicación, los progresos no serán recibidos por las partes más influyentes de la población, y la misión podrá llegar a fracasar la misión debido a la pérdida del apoyo de la sociedad.

La estrategia de la información pública se debe, en consecuencia, planificar al más alto nivel, y debe contemplar desde las relaciones diplomáticas con las autoridades hasta las que puedan mantener con ellas los jefes de las pequeñas unidades. Es un arma útil y potente para las OMP,s, en la que no cabe la distorsión, ni la manipulación de la información, ni cualquier otra forma de falsedad. La fuerza de la información pública se sostiene sobre su veracidad y su imparcialidad. Esa imagen de imparcialidad ha sido fundamental, por ejemplo, en el conflicto de Bosnia i Herzegovina donde habían muchas facciones implicadas y multitud de entrevistas entre ellas.

Por último, los medios para transmitir la información pública son muy variados, está la televisión, la radio, los folletos, y, por supuesto, Internet, donde las acciones y mensajes de las partes en conflicto pueden llegar a todo el mundo y, por lo tanto, ejercer una notable influencia en el desarrollo de los conflictos y con ello en las relaciones informativas, no en vano, como afirma Hernández (2010:14) “internet se ha convertido en un foro de excepción en el que la parte débil del conflicto moderno puede dar notoriedad a su discurso”. En definitiva, el minucioso estudio de la narrativa, como señala Pérez Núñez (2012: 30), tiene “un peso decisivo para comprender y afrontar con mayor eficacia los conflictos actuales, en los que intervienen de forma creciente grupos armados y actores no estatales”.

5. Estudio de caso. Misión de Observación de la UE en la antigua Yugoslavia

Tras la presentación, en la primera parte de esta memoria, de los aspectos teóricos relativos a las técnicas de negociación en general y a las particularidades que presentan en el ámbito de las Operaciones de Mantenimiento de la Paz, se va a proceder a presentar el estudio de caso elegido para su aplicación: la misión de observación llevada a cabo por la Unión Europea en la antigua Yugoslavia (1991– 2007)¹².

5.1. El origen y desarrollo del conflicto

La Misión de Observación de la Unión Europea en los Balcanes(MOUE), en un principio denominada European Community Monitor Mission (ECMM), surge en julio de 1991 como consecuencia de la decisión adoptada conjuntamente por la Comunidad Europea mediante los Acuerdos de Brioni y la entonces Conferencia para la Seguridad y Cooperación en Europa (CSCE). La MOUE toma esa denominación con la Acción Común 2000/811/PESC dentro de la DOCE L 328, 23.12.2000¹³. Según la citada Acción Común, el objetivo de la misión es “contribuir de manera flexible a la elaboración efectiva de la política de estabilización de la Unión Europea para los Balcanes Occidentales”. El último informe de la MOUE se emitió el 14 de diciembre de 2007 y finalizó el 31 de diciembre de ese mismo año.

El origen del conflicto yugoslavo se remonta a finales de la Segunda Guerra Mundial cuando, en 1943, el entonces Consejo Antifascista de Yugoslavia abole la monarquía del rey Alejandro y proclama la República Federal de Yugoslavia (RFY) formada por seis repúblicas: Eslovenia, Croacia, Bosnia i Herzegovina, Macedonia, Montenegro y Serbia, más dos provincias autónomas dentro de Serbia: Kosovo y Vojvodina. Cuando el Frente Popular de ideología comunista gana las elecciones de 1945, instaura una política centralizadora que no deja resquicio alguno para el surgimiento de ningún tipo de nacionalismo. Sin embargo, en 1971 resurgen los nacionalismos en Croacia y Eslovenia que, aunque son reprimidos, otorgan cierta autonomía a dichas repúblicas en la Constitución de 1974. En 1980, a la muerte de Tito,

¹² Véase en el Anexo 1 la evolución de la política exterior de la UE para la realización de OMP,s .

¹³ Véase al respecto el Anexo 13.

jefe del Estado de Yugoslavia, el establecimiento de un gobierno de nuevo centrista y comunista hace que el proceso de independencia comience a tomar cuerpo en las repúblicas de la actual ex Yugoslavia.

Una de las razones que dificultaban la administración de los territorios de la República Federal de Yugoslavia era su demografía y la variedad de etnias en los distintos países. En 1991, la población yugoslava era de 24 millones de habitantes y su distribución étnica variaba dependiendo de cada república. Por ejemplo, había poblaciones más homogéneas étnicamente, como Eslovenia y Montenegro, y otras más heterogéneas, como Bosnia i Herzegovina, en la que coexistían serbios, croatas y musulmanes con distribución variable en el país.



Figura 1. Distribución étnica en la República Federal de Yugoslavia en 1991.
Fuente: *Manual de área Bosnia i Herzegovina (22ª Edición).Página 17.*

En 1991, después de que Croacia y Eslovenia aprueban sus respectivas declaraciones de independencia, el gobierno central ordena al ejército, con mayoría serbia en sus mandos, que suprima las acciones secesionistas. Este hecho da lugar a una guerra de diez días, que finalmente termina, tras la retirada de Serbia, con la independencia de Eslovenia. En Croacia, se produce un enfrentamiento entre las tropas federales y las milicias serbias contra las fuerzas croatas durante siete meses. Al principio, Croacia pierde el control de gran parte de su territorio, aunque en 1995 logra su integridad territorial. Por otro lado, en 1991 se proclama la independencia de Macedonia sin conflictos bélicos. En 1992, Bosnia-Herzegovina se declara independiente, con lo que se inicia una guerra que provoca grandes enfrentamientos en la república. En 2006, después de aprobar a través de un referéndum su separación de Serbia, en contra de la Comunidad Internacional, Montenegro se declara también independiente.

A pesar de que hasta entonces la Cooperación Política Europea (CPE) se había definido como un mecanismo que mostraba las posturas de los Estados en los conflictos, pero no intervenía en ellos, a partir del caso yugoslavo, algunos Estados miembros decidieron aumentar su capacidad de decisión, y pasaron de una etapa declarativa a una etapa de intervención diplomática. Por otra parte, la Comunidad Europea no tenía lícitamente que ser la protagonista de la resolución del conflicto, sino la Conferencia para la Seguridad y Cooperación en Europa (OSCE desde 1994), ya que Yugoslavia era miembro de la esta y no de la CE. Sin embargo, la CSCE no estaba dotada de procedimientos ni herramientas para la

gestión de la crisis, por lo que los ministros de Exteriores de la Unión decidieron crear la European Community Monitor Mission (ECMM) pidiendo a la CSCE que reafirmara la iniciativa.



Figura 2. Declaraciones de independencia de las repúblicas yugoslavas.
Fuente: *Manual de área Bosnia i Herzegovina (22ª Edición). Página 18.*

Después de que se aceptara la iniciativa de la Misión de Observación, se desarrolló su régimen jurídico. Para ello, en primera instancia, se llegó a un consenso entre todas las partes implicadas en el conflicto. Gracias a los Acuerdos de Brioni, firmados entre la Comunidad Europea formada por los ministros de Asuntos Exteriores de Portugal, Holanda y Luxemburgo, y los representantes de Eslovenia, Croacia y la Federación Yugoslava (Serbia y Montenegro), se estableció una moratoria de tres meses respecto a la declaración de independencia y la retirada del Ejército Nacional Yugoslavo, así como varios apartados relativos al control de los puestos fronterizos y al envío de una misión de verificación por parte de la actual UE. En segundo lugar, se estableció, mediante un Memorando de Entendimiento acordado entre todas las partes implicadas, el estatuto jurídico de la misión, que quedó definida como una operación de carácter civil. La misión fue denominada originariamente “Los Doce + Cuatro”, después pasó a denominarse European Community Monitor Mission (ECMM) y, finalmente, Misión de Observación de la UE (MOUE).

El Memorando de Entendimiento (ME) recoge el estatuto completo de la MOUE, a la que se alude con el término de misión de mantenimiento de la paz, y que presenta las siguientes características:

- No tiene un carácter coercitivo, sino que su función es congelar la situación.
- El área de actuación se centra en Eslovenia y Croacia, aunque después se extendió a Bosnia i Herzegovina así como a otros estados limítrofes.
- Las funciones de la MOUE son observar, evaluar e informar sobre el establecimiento del alto el fuego, además de verificar la evacuación del Ejército Nacional Yugoslavo, la desactivación de las unidades de defensa eslovenas, la liberación de prisioneros junto con la Cruz Roja y el respeto de la moratoria de las declaraciones de independencia.
- La MOUE tiene una composición mixta, es decir, está formada por militares profesionales y diplomáticos.

- Los observadores no pueden realizar ninguna acción incompatible con la misión y deben ir desarmados.
- La duración de la MOUE es inicialmente de 3 meses, con posibilidad de prolongación.
- La MOUE está financiada directamente por los Estados contribuyentes.

En cuanto a la intervención de otros actores internacionales, en esta misión la ONU ha cooperado en la prestación de ayuda humanitaria o en la garantía del respeto de los derechos humanos. Además, mediante esta cooperación la MOUE ha actuado como precursora del Tribunal Penal *ad hoc* para Yugoslavia. Por otra parte, con la Fuerza de Protección de las Naciones Unidas (UNPROFOR), los trabajos de ambos actores se centraron en la evacuación de refugiados y heridos en las zonas de conflicto.

5.2. Organización y misiones

En este epígrafe se analizan la organización, los contactos y las reuniones mantenidos por las fuerzas desplegadas con las partes implicadas en el conflicto durante la European Community Monitor Mission (ECMM), precursora, como se ha advertido ya, de la Misión de Observación de la UE (MOUE). En dicho análisis se presta especial atención a los principios y las técnicas de negociación que emplearon en ellas los observadores para el correcto desarrollo de la misión, y a las dificultades que se les presentaron en su consecución.

La Misión de Observación de la UE en Yugoslavia fue organizada con la presidencia de Holanda de la Comunidad. En 1992 estaban trabajando en la ex Yugoslavia unas 348 personas, en su mayoría personal militar, aunque también había un buen número de representantes diplomáticos de los doce países pertenecientes a la Comunidad Europea, además de otros provenientes de países que ofrecieron su ayuda¹⁴. Dicha composición ilustra muy bien el carácter multicultural de los equipos en este tipo de operaciones, como se ha comentado antes, así como la coexistencia de recursos humanos militares y civiles¹⁵.

Según la estructura jerárquica, normalmente el embajador de la nación de la presidencia se situaba como jefe de la misión. Por debajo, la estructura se dividía en División de Operaciones y División de Política. La primera tenía como principal misión el control de los diversos equipos de observadores en el terreno; además de encargarse del seguimiento de las operaciones en curso y de la distribución de medios y misiones entre los equipos a su cargo. Para ello contaba con las jefaturas de Operaciones, Comunicaciones, Personal y Logística. La División Política tenía a cargo la Oficina Humanitaria, el Consejero de Política, el Jefe de Finanzas y la Oficina de Prensa.

Cada equipo se conformaba por dos o tres observadores, que se procuraba que fueran de nacionalidades distintas; un conductor y un intérprete de inglés-serbocroata. No obstante, para misiones en zonas de conflicto, se agregaba una escolta de la UNPROFOR y otro equipo de observadores, ya que una de las principales características de los observadores era la actuación sin armas; requisito que, por otra parte, según Bordas (1993) y Cano (2011), les facilitó la inmersión en las zonas de mayor peligro para promover

¹⁴ Véase gráfico en el Anexo 5.

¹⁵ Por otra parte, surgió el problema de que la información obtenida por los observadores de las distintas nacionalidades era transmitida antes a sus países de origen que al Cuartel General de la ECMM en Zagreb. Asimismo, según Cano (2011), la discontinuidad de la presidencia resultó problemática a la hora de darle continuidad a la misión con los mismos criterios que a su inicio.

la preparación, la negociación y el acuerdo. Además, como ya se ha visto, la figura del intérprete también fue clave y constante durante el transcurso de esta misión¹⁶.

A finales de 1992 se encontraban 47 equipos desplegados por Croacia, Serbia y, posteriormente, Bosnia. En Eslovenia solo se desplegó una oficina de enlace, ya que la situación estaba normalizada¹⁷. Además, existían los acuerdos, previamente mencionados, con otros países para el control de fronteras debido a los refugiados, lo que permitió una mejor administración del personal extraviado y su acercamiento no solo a sus bienes materiales y personales, sino también a sus familias o grupos sociales. El respeto hacia las culturas y la no clasificación de buenas o malas, y el cuidado de los refugiados, vitales en este tipo de operaciones como ya se ha comentado antes, resultó de gran importancia para la realización de la misión.

Inicialmente la función de los distintos equipos de observadores fue la vigilancia del cumplimiento del alto el fuego entre las partes en conflicto y la retirada de las tropas yugoslavas. Sin embargo, de acuerdo con Bordas (1993), estos equipos acabaron realizando otras misiones satisfactoriamente, por ejemplo, la mediación entre las partes en distintos altercados, concretamente, respecto a la toma de rehenes; la instauración de las *Hot Lines*; el envío de alimentos y ayuda humanitaria; o el intercambio de prisioneros y la coordinación y enlace en diversas acciones con la Cruz Roja o UNPROFOR.

Sobre el terreno, las violaciones del alto el fuego por armas ligeras por parte de milicias o policías eran frecuentes, sobretodo, de noche. Otras veces este tipo de violación del alto el fuego era debido a la combinación del alcohol y los festejos de algunas zonas. Ante estas situaciones, los equipos de observadores trataban de mediar en el asunto paso a paso y sin el uso de la fuerza, dado que ninguna de las partes iba a ceder ante las amenazas. Por lo tanto, tratando el asunto como huéspedes y mediadores neutrales se realizaban investigaciones de dichas violaciones, aunque hay que decir que con poco éxito debido al descontrol de las milicias en la zona.

Por otra parte, hubo violaciones del alto el fuego no confirmadas. Aunque solían ser acusaciones mutuas entre las partes en conflicto, producían intranquilidad, inseguridad y sensación de miedo y peligro en la población civil. Además, también se hacía un mal uso intencionado de las llamadas *Hot Lines*, que eran líneas telefónicas que comunicaban a ambas partes para cuestionar al otro bando el motivo o la causa de su violación del alto el fuego así como protestar contra esta. El malfuncionamiento de las *Hot Lines* denotaba la dependencia de las partes de un mediador, ya que estos instrumentos producían en ocasiones más enfrentamientos y descontrol en la población. Gracias a las investigaciones realizadas por los equipos acerca de los sucesos veraces y constatados, que nada tenían que ver muchas veces con las acusaciones entre las partes, se pudieron señalar las zonas más conflictivas en las que actuar y tranquilizar a la población con ayudas humanitarias y presencia de las fuerzas policiales. Esta labor era compleja debido a que cada parte tenía una coartada sobre lo sucedido; por lo que, desde una postura paciente, flexible y neutral, los equipos intentaban mediar en esos conflictos aislados, siempre con la mirada puesta en la población o los grupos sociales de la zona, debido a que, como ya se ha comentado en la primera parte, los buenos oficios y las relaciones con la población allanaban el camino de la negociación entre los equipos de observadores o huéspedes y los locales o anfitriones.

¹⁶ Véase el Anexo 6 en cuanto a la uniformidad de los equipos.

¹⁷ Véase el Anexo 7.

Una de las principales actividades de los equipos de observadores eran las reuniones diarias que mantenían con los responsables de las fuerzas desplegadas en la Línea de Alto el Fuego. En estas reuniones se producían conversaciones desde un “estilo papel” y, por lo tanto, con una actitud flexible, positiva e incansable confrontando la información sobre las violaciones del alto el fuego que posteriormente se confirmaban con la UNPROFOR o los mismos observadores, haciendo propuestas y acogiendo a las de las partes en conflicto. A su vez, dichos observadores mantuvieron relaciones con los responsables políticos de las diferentes zonas. Por ejemplo, con la UNPROFOR se produjeron visitas a sus Planas Mayores de Mando para intercambiar informaciones. Además, también se entablaron relaciones constantes con la Cruz Roja en materia de ayuda humanitaria, así como la UNESCO y otras organizaciones. En este punto, es preciso subrayar las habilidades sociales y negociadoras de los equipos ante las organizaciones de diferente índole, civil o militar, adaptando sus prácticas, técnicas y psicología dentro del tiempo y la experiencia que poseían. Por lo demás, también hay que mencionar que muchas veces por falta de tiempo, las reuniones donde se llevaban a cabo pequeñas negociaciones y se alcanzaban diferentes hitos acordes a la misión no contaban con todas las fases de una negociación antes mencionadas (preparación, negociación, acuerdo e informe), sino que se profundizaba en aquella en la que se iba a sacar el mayor rendimiento.

Siguiendo con el papel fundamental de mediador llevado a cabo por los equipos de observadores durante todo el conflicto, Bordas (1993) destaca las reuniones denominadas *Tripartite Meeting* (TPM). Estas acercaban a la mesa a dos bandos opuestos con los equipos como mediadores; para que estos últimos pudieran adquirir información, crear consenso, pactar límites u otros objetivos beneficiosos para la misión, así como concretar el desarrollo de la próxima reunión y la actuación conjunta del intérprete en ellas.

También fueron comunes las reuniones de los observadores con los comités locales de la Cruz Roja de ambos bandos, en las que los temas tratados no tenían índole política, sino que abordaban el intercambio de gente, la asistencia sanitaria, las evacuaciones, etc. Este hecho ilustra muy bien el peligro de los temas tabú en ciertos contextos y momentos de la negociación, y la necesaria concentración de los esfuerzos en esos “hechos especiales”, como las evacuaciones sanitarias o el intercambio de la gente, dada su gran influencia en el desarrollo de la operación. Un último tipo de reuniones TPM fueron las que se desarrollaron entre los representantes de la Policía, la Milicia o el Ejército para dialogar y negociar temas como la retirada de minas o la protección a los equipos de observadores. Una vez más, la diversidad de tipos de reuniones denotan la versatilidad que poseían los equipos para tratar con distintas organizaciones y personalidades, y abordar una gran diversidad de temas.

Por último, hay que destacar otra función no menos importante de los equipos de observadores llevada a cabo junto a otros organismos: la ayuda humanitaria. Los equipos se volcaron en esta misión durante toda la operación debido a que existían zonas aisladas por el conflicto en las que no recibían los productos básicos y tenían cortadas los sistemas de comunicación. Así pues, la ECMM desarrolló programas de ayuda alimenticia mediante paquetes de alimentos y productos de primera necesidad. Otro aspecto humanitario fue la asistencia de los pasos de personas (refugiados, prisioneros liberados, etc.) en la frontera. Cabe destacar que la labor humanitaria llevada a cabo por los equipos de la ECMM demostró eficacia y rapidez en estos asuntos —sin ser los principales de la misión— debido, tal y como señala Cano (2011), a que no tenían que pedir tantos permisos como otras organizaciones internacionales humanitarias. Sin embargo, también tuvieron muchos problemas, por ejemplo, en el traslado de personas

refugiadas no debidamente documentadas a familias del otro bando o a territorios conflictivos con su procedencia¹⁸.

La participación española en la ECMM se inicia al inicio de la misión, pero varió a lo largo del tiempo en el que duró el conflicto. A finales de 1992, la delegación española estaba compuesta por un diplomático jefe, quien asumía la representación de España en asuntos institucionales; dos capitanes del Ejército de Tierra como observadores en distintas zonas, un suboficial que apoyaba en las tareas administrativas y de personal en la delegación, y siete cabos primeros conductores de los equipos. No obstante, las rotaciones sufrieron los cambios en el liderazgo de la misión, ya que cada vez que un país asumía la presidencia toda la estructura jerárquica cambiaba, puesto que este adoptaba una agenda acorde con su propia financiación y recursos, que acababa afectando al desarrollo de las operaciones en curso y precisaba de la nueva coordinación de las partes.

6. Conclusiones

La negociación mediante las técnicas y principios expresados en la presente memoria es, como se ha argumentado previamente, una de las estrategias más útiles para la gestión pacífica de un conflicto y una de las acciones fundamentales a todos los niveles en la prevención de aquellos. Si bien la intervención de los negociadores y mediadores no garantiza el final de una guerra, sí supone una mejora de las relaciones entre las partes implicadas. Por eso, según Alonso Baquer (2001:94), “la construcción de la paz tiene siempre mucha más entidad que la preparación de la guerra, porque la paz tiene (o debe tener en todo caso) más substancia que la guerra”.

Con esta perspectiva definida, este trabajo ha tratado de mostrar la necesidad de instaurar estas técnicas y principios en todos los escalones jerárquicos de la institución militar, ya que la naturaleza de los conflictos armados contemporáneos, en los que los actores involucrados ya no son solo los ejércitos del país o los países en conflicto, crea la necesidad de que todos los cargos de mando puedan llevar a cabo con solvencia un proceso de negociación óptimo para alcanzar un acuerdo, en su nivel de competencia, entre todas las partes del conflicto. En este contexto, es especialmente importante, como ya se ha mencionado y recuerda Estrada (2009: 34), ganarse el apoyo de la población para abrir las puertas de la negociación: “La naturaleza de los conflictos después de la primera mitad del siglo XX es obviamente distinta. La población civil es un objetivo central de la guerra, los actores de la misma se pelean por su dominio y control”. En este sentido, y dada la influencia del espectro mediático en el escenario del conflicto, las fuerzas armadas deben planificar muy bien la política de información pública, ya que, según Hernández (2010:13), “el conflicto actual, y el venidero se dilucidará en el doble plano táctico y mediático, en el que jugará un papel decisivo el discurso, la narrativa”.

El dominio del arte de la negociación precisa del dominio previo del arte de la comunicación, herramienta principal de los negociadores y mediadores, y también de los intérpretes, como elemento vital y muy vulnerable de la cadena de comunicación de las negociaciones. En el estudio del caso práctico sobre la Misión de Observación de la Unión Europea en la antigua Yugoslavia (1991-2007) se han podido advertir esas dotes comunicativas así como las principales técnicas y procedimientos de negociación y mediación

¹⁸Véanse ejemplos de informes en los Anexos 9, 10, 11, 12 y 13, donde aparecen todos los temas tratados por los equipos de observadores, que se pueden analizar, además, gracias a las técnicas y a los principios mencionados en la primera parte del trabajo; obtenidos en la entrevista al coronel Federico Bordas Martínez.

empleados por los equipos de observadores en una situación real, tales como la flexibilidad o la imparcialidad.

La presencia de dichos equipos, con sus respectivos escoltas, en las zonas de conflicto ha corroborado, además, la necesidad de establecer relaciones con la población y el acierto de ir desarmados para potenciar esa convivencia y favorecer las comunicaciones con todas las partes, de modo que esta pueda favorecer el acuerdo, punto en el que convergen los intereses respectivos y desde el que se puede lograr el objetivo fundamental de todas las estrategias para la gestión de conflictos: la paz. Además, también ha puesto en relieve que la negociación como primera acción de mantenimiento de la paz puede beneficiar al desarrollo de acciones posteriores de las fuerzas desplegadas. Un ejemplo de ello fue la misión llevada a cabo por las fuerzas españolas con UNPROFOR en Bosnia, y otras posteriores como IFOR o SFOR, en las que se destacaron como las fuerzas con mayores dotes sociales y empáticas con la población. Por este motivo, se subraya la importancia de fomentar las misiones de observación como un punto de partida para la mejora de la situación dentro de un enfrentamiento; el acercamiento al acuerdo de las partes o el fin de un conflicto mediante la negociación y la transmisión de información a las fuerzas internacionales desplegadas o que se preparan para un despliegue.

7. Bibliografía

Acosta Sánchez, M. (2008), "La primera misión de mantenimiento de la paz de la UE: la misión de observación de la Unión Europea (MOUE) en los Balcanes (1991-2007)", *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*, nº 15, <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2800694.pdf>

Alonso Baquer, M. (2001), *¿A que denominamos guerra?*, Madrid: Ministerio de Defensa.

Aznar Fernández-Montesinos, F. (2011), *Entender la guerra en el siglo XXI*. Madrid: Universidad Complutense/Ministerio de Defensa.

Bercovitch J. (1997), "Mediation in International Conflict. An Overview of Theory. A Review of Practice", en Zartman, W.; Rasmussen L. (eds.), *Peacemaking in International Conflict. Methods & Techniques*, Washington: United States Institute of Peace Press, pp. 125-154.

Bordas Martínez, F. (1993), "Misión de observación de la Comunidad Europea en la ex Yugoslavia", *Revista Ejército*, nº 636, pp. 82-91.

Bordas Martínez, F. (2014), "Mediación y negociación en operaciones de paz y ayuda humanitaria", conferencia impartida el 13 de mayo de 2014, dentro del 10º Curso de Especialista en Mediación de la Universidad Carlos III de Madrid.

Brunk, C. (2000), "Shaping a vision: the nature of peace studies", en Fisk, L; Schellenberg J. (eds.), *Patterns of conflict. Paths to peace*, Ontario: Broadview Press, pp. 11-33.

Cano Velasco, F. (2011), "La misión de vigilancia y monitorización de la Comunidad Europea en la antigua Yugoslavia", *Revista Ejército*, nº 844, pp. 23-27.

Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (2012), *Nuevas guerras nuevas paces*, Monografías del CESEDEN, nº 131, Madrid: Ministerio de Defensa.

Díaz Barrado, C. M. (2006), *Misiones Internacionales de Paz. Operaciones de Naciones Unidas y de la Unión Europea*, Madrid: Instituto General Gutiérrez Mellado de Investigación sobre la Paz, la Seguridad y la Defensa.

Estado Mayor de la Defensa, CIFAS (2007), *Manual de área Bosnia i Herzegovina* (22ª Edición).

Esteban Soto, Y. (2007), "La comunicación: su utilidad y poder en el proceso de mediación", en Sotelo Muñoz, H.; Otero Parga, M. (coords.), *Mediación y solución de conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*, Madrid: Tecnos, pp. 77-94.

Estrada, F. (2009), *El escudo de Aquiles. Seguridad, Estado y nuevas guerras*, Colombia: CIPE, Universidad Externado de Colombia.

Estrada Madariaga, J. P. (1997), *Asuntos civiles en operaciones militares*. Madrid: CESEDEN.

Feliu Ortega, L. (2010), *Las misiones de las Fuerzas Armadas Españolas en el exterior*, Madrid: Foro de la Sociedad Civil.

Fisas, V. (1987), *Introducción al estudio de la paz y de los conflictos*, Barcelona: Lema,

Fisas, V. (2004), *Procesos de paz y negociación en conflictos armados*, Barcelona: Paidós.

Fisher, R; Ury, W.; Patton, B. (1998), *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.

Folberg, J.; Taylor, A. (1984), *Mediation*, San Francisco: Jossey-Bass.

González Cano, M^a I. (2007), "Los métodos alternativos de resolución de conflictos", en Sotelo Muñoz, H.; Otero Parga, M. (coords.), *Mediación y solución de conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*, Madrid: Tecnos, pp. 131-157.

Harto de Vera, F. (2013), "La mediación y la investigación para la paz: la búsqueda de alternativas pacíficas a los conflictos en la arena internacional", *Política y Sociedad*, nº 50, pp. 53-70. http://dx.doi.org/10.5209/rev_POSO.2013.v50.n1.39348

Hernández García, Luis (2010), "Choque de retóricas: la dimensión discursiva de los conflictos", *Revista Ejército*, nº 837 (extra diciembre), pp. 84-95.

Portela, J. G. (2007), "Características de la mediación", en Sotelo Muñoz, H.; Otero Parga, M. (coords.), *Mediación y solución de conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*, Madrid: Tecnos, pp. 215-233.

Montaner, Ramón (1992), *Negociación para obtener resultados*, Bilbao: Deusto.

Moore, C. (1986), *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco: Jossey-Bass.

Naciones Unidas (2008), *United Nations Peacekeeping Operations. Principles and Guidelines*. Peacekeeping Best. Practices Section, Division of Policy, Evaluation and Training, United Nations: Department of Peacekeeping Operations.

Stulberg, J. (1987), *Taking Charge/Managing Conflict*, Lexington, Massachusetts: D.C. Heath.

Touval, S.; Zartman, W. (1985), *The man in the Middle: International Mediation in Theory and Practice*, Colorado: Westview Press, Boulder.

Ury, W. (2002), *Supere el No. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones Inflexibles*. Barcelona: Gestión 2000.

www.europa.eu. (consultada en mayo de 2014).

www.un.org (consultada en mayo de 2014).

8. Lista de tablas

Tabla 1. Principios enfrentados.

9. Lista de figuras

Figura 1. Distribución étnica 1991.

Figura 2. Declaraciones de independencia.

10. Anexos

Anexo 1. Los inicios de la política exterior de la UE

Anexo 2. Flexibilidad de estilos

Anexo 3. Las misiones Petersberg

Anexo 4. Los pilares de la UE

Anexo 5. Gráfico de participación en la ECMM

Anexo 6. Uniformidad ECMM

Anexo 7. Despliegue de los observadores

Anexos 8, 9, 10, 11, 12. Informes de reuniones y temas tratados.

Anexo 13. Acción Común 2000/811/PESC

Anexo 1. Los inicios de la política exterior de la UE¹⁹

Esta región de los Balcanes ha sido escenario de uno de las principales zonas operativas de la UE en cuanto al mantenimiento de la paz y la seguridad en ámbito internacional. Sin embargo el interés de esta misión de observación es especial ya que es la primera misión de mantenimiento de la paz organizada por la UE dentro de los ámbitos y contexto de la Cooperación Política Europea (CPE), antecesora de la política exterior y seguridad común (PESC). Con esta misión se inician las primeras pinceladas básicas en relación a la estructura y mando de lo que serán las misiones de naturaleza civil posteriores y las operaciones militares en gestión de crisis de la UE.

En un primer lugar, la misión de observación de la UE (MOUE) surge dentro del marco de la CPE, la cual consistía en consultas entre los Estados miembros para el intercambio de información, la homogenización de puntos de vista y la definición de las posiciones respecto a problemas a nivel de la política internacional. Los principales objetivos de la CPE eran: salvaguardar los principios de la democracia representativa, del Estado de derecho, de la justicia social y del respeto de los derechos humanos, así como la definición de medidas plausibles para la resolución de crisis internacionales, con la visión futura de establecer los cometidos de la UE en este contexto. Otro punto importante es que señalaba que Europa tenía competencias en política exterior para contribuir al mantenimiento de la paz, así como asuntos políticos y económicos de la seguridad.

Sin embargo esto se tradujo a que en la práctica la actuación de la UE era de carácter declarativa y a posteriori, resaltando con ello las lagunas que aún existían en el marco de política exterior europea. A pesar de que la UE no tuviese referencias de textos claros ni legislación respecto a las competencias del mantenimiento de la paz, se puede destacar el artículo 1.1 de la Carta de las NNUU:

“Mantener la paz y la seguridad internacionales, y con tal fin: tomar medidas colectivas eficaces para prevenir y eliminar amenazas a la paz, y para suprimir actos de agresión u otros quebrantamientos de la paz; y lograr por medios pacíficos, y de conformidad con los principios de la justicia y del derecho internacional, el ajuste o arreglo de controversias o situaciones internacionales susceptibles de conducir a quebrantamientos de la paz”.

Por el cual se puede señalar que cualquier país sin competencias definidas puede actuar de acuerdo a los principios del artículo. Finalmente con la aprobación y adopción del Tratado de la Unión Europea (TUE) en 1992, se establece una Política Exterior y de Seguridad Común (PESC) la cual abarca todos los aspectos de seguridad, tanto políticos y económicos como militares. Todo ello, formalizará la base jurisdiccional para el desarrollo de acciones operativas en el contexto de una política de seguridad europea. Además, debido al Tratado de Lisboa (publicado en DOUE, C 306, 17.12.2007), estos términos se concretan en el TUE:

“ 2. La Unión definirá y ejecutará políticas comunes y acciones y se esforzará por lograr un alto grado de cooperación en todos los ámbitos de las relaciones internacionales con el fin de:... c) mantener la paz, prevenir los conflictos y fortalecer la seguridad internacional, conforme a los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas, así como a los principios del Acta Final

¹⁹ Información obtenida de Acosta Sánchez, M. (2008), “La primera misión de mantenimiento de la paz de la UE: la misión de observación de la Unión Europea (MOUE) en los Balcanes (1991-2007)”, *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*, nº 15, <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2800694.pdf>

de Helsinki y a los objetivos de la Carta de París, incluidos los relacionados con las fronteras exteriores;... (Artículo 21.2.c) TUE).

“La política común de seguridad y defensa forma parte integrante de la política exterior y de seguridad común. Ofrecerá a la Unión una capacidad operativa basada en medios civiles y militares. La Unión podrá recurrir a dichos medios en misiones fuera de la Unión que tengan por objetivo garantizar el mantenimiento de la paz, la prevención de conflictos y el fortalecimiento de la seguridad internacional, conforme a los principios de la Carta de las Naciones Unidas...”(Artículo 42.1 TUE, dentro de la Política Europea de Seguridad y Defensa (artículos 42-46 TUE)).

Por otra parte, con la Política Europea de Seguridad y Defensa (PESD), que posteriormente con el Tratado de Lisboa (2007) pasará a llamarse Política de Seguridad y Defensa Común (PSDC), se desarrollan las bases normativas y operativas de las cuestiones de Seguridad y Defensa de la UE, con el fin de prevenir conflictos y gestionar crisis.

Con los inicios de la base jurisdiccional y contextual de la política exterior europea explicados, pasamos a definir dentro del marco UE las misiones de observación como tipo de misión dentro de la categoría de Operaciones de Mantenimiento de la Paz. En un comienzo, dentro de la UE, las misiones de observación se centraban en el apoyo y observación electoral. Estas misiones se basaban en las normas jurídicas del II Pilar de la UE (PESC) o en la política de cooperación al desarrollo del I Pilar de la UE²⁰.

Esta dualidad de procedimientos y ámbitos de actuación hacía muy complicado la toma y aplicación de decisiones así como la contratación del personal para las mismas. A su vez, la cooperación con otros actores internacionales se tergiversaba sobre el terreno. Ante este problema, se adoptó un nuevo marco jurídico mediante los Reglamentos 1999/975/CE y 1999/976/CE los cuales hacen referencia a acciones comunitarias para alcanzar el respeto del Estado de derecho, los derechos humanos y las libertades fundamentales.

En resumen, gracias a estos Reglamentos se produjo una transferencia y clarificación de competencias del II Pilar al I Pilar, siendo el I Pilar la base jurídica para la creación de misiones de observación y apoyo electoral.

²⁰ Véase Anexo 4.

Anexo 2. Flexibilidad de estilos²¹

ESTILO	CORRECTOR	REPLICA
PIEDRA	PAPEL	PIEDRA
TIJERAS	PIEDRA	TIJERAS
LÁPIZ	TIJERAS	LÁPIZ
PAPEL	LÁPIZ	PAPEL

²¹ Información obtenida de la Conferencia "Mediación y negociación en operaciones de paz y ayuda humanitaria, impartida por Federico Bordas Martínez, dentro del 10º Curso de Especialista en Mediación de la Universidad Carlos III de Madrid, el 13 de mayo de 2014.

Anexo 3. Las misiones Petersberg²²

Las *misiones de Petersberg* forman parte de la política europea de seguridad y defensa (PESD). Se incluyeron de forma expresa en el Tratado de la Unión Europea (artículo 17). El Tratado de Lisboa (artículo 42 del TUE) completa el conjunto de misiones que pueden llevarse a cabo en nombre de la Unión Europea (UE). En adelante, éstas contemplan:

- misiones humanitarias o de rescate;
- misiones de prevención de conflictos y misiones de mantenimiento de la paz;
- misiones en las que intervengan fuerzas de combate para la gestión de crisis, incluidas las misiones de restablecimiento de la paz;
- acciones conjuntas en materia de desarme;
- misiones de asesoramiento y asistencia en materia militar;
- operaciones de estabilización tras la resolución de conflictos.

Estas misiones se crearon mediante la declaración de Petersberg, adoptada tras el Consejo de Ministros de la UEO de junio de 1992. Con arreglo a dicha declaración, los Estados miembros de la UEO deciden poner a disposición de la UEO, pero también de la OTAN y de la Unión Europea, unidades militares procedentes de todo el abanico de sus fuerzas convencionales.

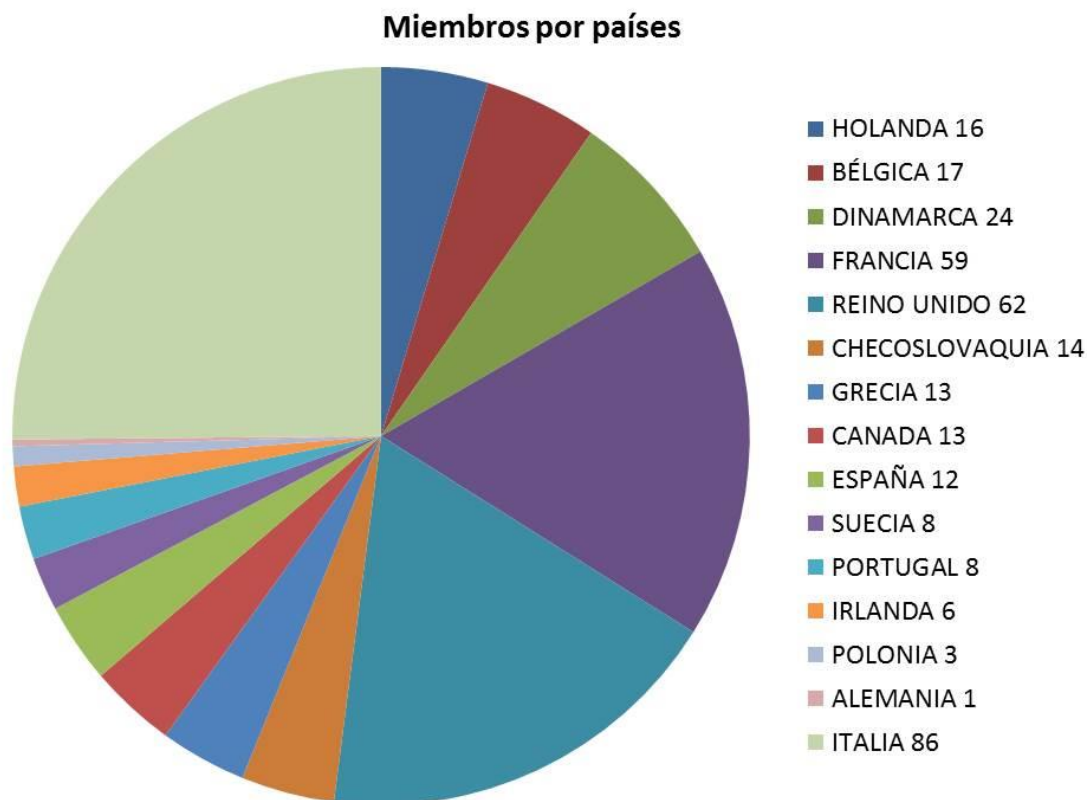
²² Contenido obtenido de la página http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/petersberg_tasks_es.htm

Anexo 4. Los pilares de la UE²³



²³ Información obtenida en <http://queaprendemoshoy.com/los-pilares-de-la-union-europea/>

Anexo 5. Gráfico de participación en la ECMM (1992)²⁴



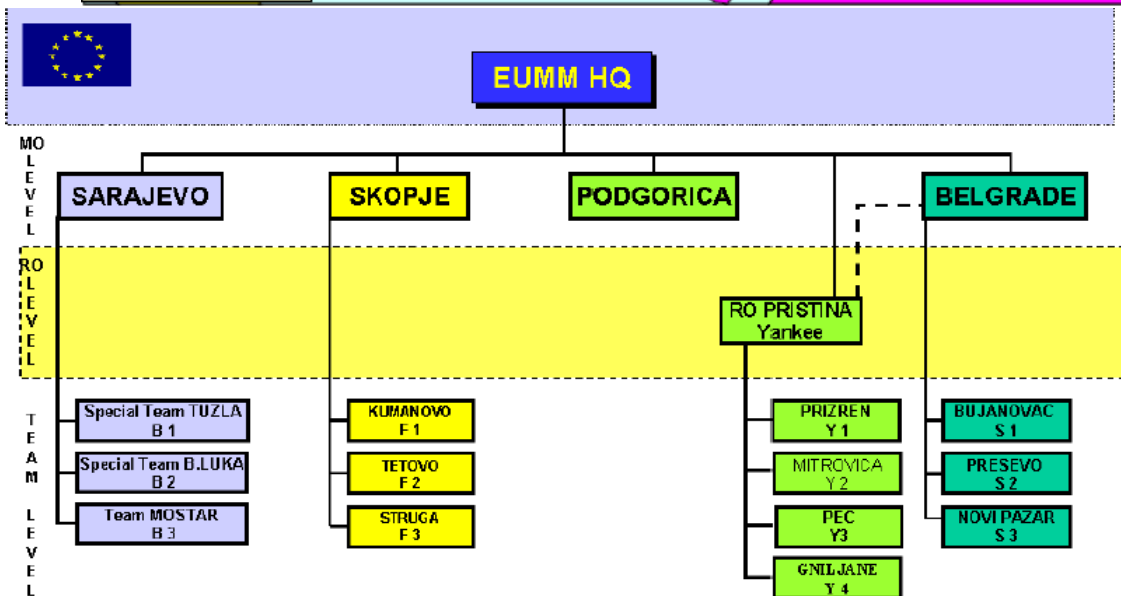
²⁴ Contenido obtenido de Bordas Martínez, F. (1993), "Misión de observación de la Comunidad Europea en la ex Yugoslavia", *Revista Ejército*, nº 636, p. 83

Anexo 6. Uniformidad ECMM²⁵



²⁵ Contenido obtenido en el *Manual de área Bosnia i Herzegovina* (22ª Edición), p. 62.

Anexo 7. Despliegue de los observadores²⁶



²⁶ Contenido obtenido en el *Manual de área Bosnia i Herzegovina* (22ª Edición). Páginas 63-64.

Anexo 8. Informes de reuniones y temas tratados

EC MONITOR MISSION TEAM REPORT

NON PROTECTED

FROM: TEAM KILO/OGULIN

TO: OC ZAGREB

INFO: CC KNRJAK

ECLO TOPUSKO

TEAM/PLASKI

DATE: 01 OCT 92

1-GENERAL SITUATION: CALM

2-CF V CONFIRMED: Yesterday at 16.40 a mine was exploded by a dog close to the ca barricade in Vojnovac.

3-CFV UNCONFIRMED:

- At 20.30 kraina side shot several 12.7 heavy machinegun bursts
- At 23.30 kraina side shot several single shoots

4-HOT LINES: After every CFV caused the hot line and they only got dirty words.

5-TPM: Tomorrow will take place the TPM between Ogulinred cross and Plaskiredcross

6-HUMANITARIAN: We visited the serbian village of PartizanskaDresnice, and everything was there ok.

7-PEOPLE MET:

CA 143RD BGD COMMANDER COL ZUPANIC

COMMANDER OGULIN HOMEGUARD LCL LUKETIC

OGULIN CHIEF OF POLICE MR DULABICTOMISLAV

UNMO TEAM OGULIN

MAYOR OF DRESNICA MR TRBOVIC DURE

8-OTHER SUBJECTS: NTR

COMPILED BY TEAM KILO/OGULIN: MR. F. BORDAS AND MR. C. DEL NINNO

Anexo 9. Informes de reuniones y temas tratados

EC MONITOR MISSION

TEAM REPORT

BT

NON PROTECTED

FROM: TEAM KILO/OGULIN

TO: OC ZAGREB

INFO: CC KNRJAK

ECLO TOPUSKO

TEAM/PLASKI

DATE: 02 OCT 92

1-GENERAL SITUATION: CALM

2-C F V CONFIRMED: NTR.

3-C F V UNCONFIRMED: At 17.15 Kraina side shot a long automatic burst against an old man who was working with his tractor close to the CFL. from 21.45 to 22.25 Kraina side shot several 12.7 heavy machinegun bursts and single shoots.

4-HOT LINES: NTR.

5-TPM: Today took place the TPM between Ogulin red cross and Plaski red cross at Vojnovac crossing.

6-HUMANITARIAN: We were informed today about some problems that the serbian people who is living close to ogulin are lately having.

First case is an old man called TatalovicMitar who had a house in Ogulin and he went to the serbian village of Dresnica when the war started. Now he tried to come back but his house is occupied by croatian refugees. We will try to help him speaking with the mayor of Ogulin.

The second case is a serbian man who owns a bar close to Ogulin and almost every day is visited for some extremists who put all the serbian clients off, and threat him. Some of the extremists wear ca uniforms so we will deal with colonel Zupatic about that.

7-PEOPLE MET: CA 143RD DEPUTY COMMANDER
COMMANDER OGULIN HOMEGUARD LCL LUKETIC
OGULIN CHIEF OF POLICE MR DULABIC TOMISLAV

UNMO TEAM OGULIN
MAYOR OF OGULIN MR SPEHAR RUDOLF
RED CROSS OGULIN MRS LEYKA ZATEZALO

8-OTHER SUBJECTS: We need a new car in order to replace the p4 that we have been using during the first three days of mission because of:

- 1.- Telephone is not working, we checked everything and it is not a problem of connections.
- 2.-Almost all the indicators are out of order, speedometer, fuel, oil pressure, etc.
- 3.-There are not tools inside for repairing a flat tire.
- 4.-There are only seats for 4 people and we have to drive a lot of time people from red cross and etc.
- 5.-When it is raining outside it is also raining inside.
- 6.-We cannot close the car because it has not key, and inside there is a very expensive Motorola equipment (it is the only thing working ok in the car but we don't need it).during the night everybody can go and steal it.
- 7.-From the beginning we tried to use that car but every day we discover a new wrong thing.
- 8.-We don't need a 4x4 car because all our movement are in asphalted road.

Please consider that problem and try to solve as soon as you can, let us know when a new car is coming by Capsat, our Capsatwil be open until 10 pm

COMPILED BY TEAM KILO/OGULIN: MR. F. BORDAS AND MR. C. DEL NINNO

Anexo 10. Informes de reuniones y temas tratados

EC MONITOR MISSION

TEAM REPORT

BT

NON PROTECTED

FROM: TEAM KILO/OGULIN

TO: OC ZAGREB

INFO: CC KNRJAK

ECLO TOPUSKO

TEAM/PLASKI

DATE: 07 OCT 92

1-GENERAL SITUATION: CALM

2-C F V CONFIRMED: Today during our visit to the CFL we could listen four single shots and a mine explosion from Kraina side at 15.30 in the CFL we could see a lot of CA soldiers all of them wearing short weapons.

3-C F V UNCONFIRMED: Yesterday at 17.30 two burst, 19.20 two short burs, today at 01.15 two very long burst, all of them from Kraina side

4-HOT LINES: NTR.

5-TPM: NTR.

6-HUMANITARIAN: We transferred two parcels of food, medicines and winter clothes with the help of Ogulinredcross, to team Lima in Plaski and delivered some letters in Ogulin.

7-PEOPLE MET: CA 143RD BGD COMMANDER COL ZUPANIC
COMMANDER OGULIN HOMEGUARD LCL LUKETIC
OGULIN CHIEF OF POLICE MR DULABIC TOMISLAV
RED CROSS OGULIN

8-OTHER SUBJECTS: As you can see in Plaski team reports, the CA is making a very important effort in order to control the CFV,s from CA. It seems that something is really changing in our area. After our daily requesting for opening the Vojnovacrossing point for UNPROFOR and ECMM teams, today we were informed about the following things:

- Croatian side is ready to remove the barricades and mines on the 12th of October if Kraina side moves their heavy machineguns and long weapons from the CFL.
- Croatian side is also ready to start TPM between chiefs of both police sides, and between local representatives, with the only condition that no one of the

Krainarepresentatives is in the list of war criminals that they have.

Finally they are in good disposition to let all kind of people cross just after finishing all the CFV,s and provocations.

This is a very important change of attitude and we look forward to getting a satisfactory answer from Plaski authorities.

COMPILED BY TEAM KILO/OGULIN: MR. F. BORDAS AND MR. C. DEL NINNO

Anexo 11. Informes de reuniones y temas tratados

EC MONITOR MISSION

TEAM REPORT

BT

NON PROTECTED

FROM: TEAM KILO/OGULIN

TO: OC ZAGREB

INFO: CC KNRJAK

ECLO TOPUSKO

TEAM/PLASKI

DATE: 10 OCT 92

1-GENERAL SITUATION: CALM

2-C F V CONFIRMED: NTR.

3-C F V UNCONFIRMED: Yesterday 21.33 two mines exploded, at 21.50 bursts from AA MG, at 21.51 several shots and today at 00.15 burst from AA MG. All of them from Kraina side.

4-HOT LINES: NTR.

5-TPM:

Today took place the first TPM between representatives of police and army from Plaski and Ogulin .

The atmosphere was much better than we could imagine, the results of this TPM were the following:

- Both sides agreed to meet again.
- They approved our first requirement about stopping all CFV,s
- They discussed about technical problems for opening the Vojnovac crossing.
- Croatian side tried to introduce some humanitarian topics about coming back refugees from Ogulin. We all agreed to postpone this arguments to new coming TPM,s
- Political questions will be discussed for politicians from both side on the next TPM.
- We don't have a date for next TPM, but both sides agreed as soon as possible just after consulting.
- Journalists and television reporters will attend next TPM.

6-HUMANITARIAN: Team KILO visited today the serbian village of SrbskeMoravice and met there with the serbian mayor and with the mayor and chief of police of Vrbovsko for trying to solve some problems in the area.(see team KILO report's 03 oct 92). Everything seems to be much better just one week after our first visit to the responsible people there.

7-PEOPLE MET: COMMANDER OGULIN HOMEGUARD LCL LUKETIC

OGULIN CHIEF OF POLICE MR DULABIC TOMISLAV
DEP. CHIEF OF POLICE MR TURKOVIC JOSO
CA 143RD LO MAJOR CUGEN
CA LO FROM KARLOVAC MR KRUNO
PLASKI CHIEF OF CIVIL POLICE MR D. LATAS
COMMANDER PLASKI MILITIA/BORDER POLICEMR M. MEDAKOVIC

TEAM LIMA

UNMO PLASKI

UNMO OGULIN

POLBAT REPRESENTATIVES

MAYOR OF SRBSKE MORAVICE MR VOJISLAV JAKSIC

MAYOR OF VRBOVSKO MR DAVORIN POCRNIC

VRBOVSKO CHIEF OF POLICE MR ROBERT JURATIC

8-OTHER SUBJECTS:

For new coming team:

We wait for you in Bjelolasica at 11.00 Monday the 12th. bring two rolls of Capsat paper

COMPILED BY TEAM KILO/OGULIN: MR. F. BORDAS AND MR. C. DEL NINNO

Anexo 12. Informes de reuniones y temas tratados

EC MONITOR MISSION

TEAM REPORT

BT

NON PROTECTED

FROM TEAM KILO/PLASKI

TO OC ZAGREB

INFO CC KNRJAK

TEAM IN OGULIN

ECLO TOPUSKO

DATE 16 09 92

1-GENERAL SITUATION: TENSE

Today we were told by team JULIET that the two explosions reported yesterday were due to a dog who stepped in the mines file, they show the body.

2-C F V CONFIRMED:

- 12.30 one explosion (mine) 500 m w of Bocinobrd
- One long burst from ca in Cerovnik
- 01.00 some pistol shoots from ca in PitomiJavor
- 01.30 several burst and single shoots from
- 17.10 (yesterday)3 long burst from Draskovici to Vojnovac
- 00.25 3 long burst and 10 single shoots from Poljaci to Vajinvrh
- CA in Cerovnik

3-C F V UNCONFIRMED: NTR

4-HOT LINES: NTR

5-PEOPLE MET: DEPUTY OF MILICIA BORDER POLICE MR MILOCMEDAKOVIC

DEPUTY OF BORDER POLICE IN VAJIVRH MR KOSANOVIC LIAISON MAN

CHIEF OF CIVIL POLICE MR. LATAS

ENGINEER OFFICER POLBAT DOCTOR POLBAT

COMMANDER PLASKI AREA TERRITORIAL DEFENSE
FORCE/DEMOBILIZED 145 BGD MR. MILAN SUSNJAR

RED CROSS PLANSKI

6-TPM: NTR

7-HUMANITARIAN: We visited today the croatian village of Vajinvrh. Everything was ok.

8-ORTHER SUBJECTS: During the meeting that we had today with all the representatives of territorial defence, militia and civil police, team KILO was informed about the following topics:

- The government of Knin has given green light to the new crossing point in Vojnovac, so we only have to wait for the croatian ok
- Civpol gave us the complete information about the mines fields in the area, now we know where we don't have to go.
- Mr Susnjartold us that he has information about a new airdrome which is been built in Kladusa(67-99), he is worried about that.
- Mr susnjar also made an strong complain about the large number of planes which are always crossing the "krainian air space" they use to go in the following directions:
 - 1) zagreb-karlovac-otocac.
 - 2) zagreb-karlovacotocac-glibadolski-kriz-rakoviccazin-kladusa.
 - 3) zagreb-karlovac-tounj-slunj-kladusa.

They said that he is tired of our reports without solutions and also tired of the continuous CFV,s . Please if you have some answer about that topic let me know as soon as possible.

After the meeting we went to the crossing point with the Polba engineers' in order to check the mine hole appeared in the place that we use for the daily meeting with team in Ogulin (more information see team Ogulin reports')

COMPILED BY TEAM KILO/PLASKI MR F BORDAS C DEL NINNO

(Actos adoptados en aplicación del título V del Tratado de la Unión Europea)

**ACCIÓN COMÚN DEL CONSEJO
de 22 de diciembre de 2000
relativa a la Misión de Observación de la Unión Europea**

(2000/811/PESC)

EL CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA,

Visto el Tratado de la Unión Europea, y en particular su artículo 14,

Considerando lo siguiente:

- (1) A raíz de la Declaración de Brioni, de 5 de julio de 1991, de la Comunidad Europea y sus Estados miembros, mediante un Memorando de Entendimiento firmado en Belgrado el 13 de julio de 1991, ha sido creada la Misión de Observación en Yugoslavia, entonces denominada Misión de Observación de la Comunidad Europea (MOCC), denominada en lo sucesivo «Misión».
- (2) La Misión se gestiona actualmente mediante memorandos de entendimiento y canjes de notas con las Partes anfitrionas de los Balcanes Occidentales.
- (3) En sus conclusiones de 21 de junio de 1999, el Consejo hizo hincapié en la necesidad de examinar las actividades de la MOCC ante el cambio de circunstancias en la región; el 20 de marzo de 2000, el Consejo destacó que deseaba una MOCC reestructurada, flexible y racionalizada, que cumpliera unos requisitos operativos definidos, que respondiera ante el Consejo representado por el Secretario General, Alto Representante.
- (4) En sus conclusiones de 13 de junio de 2000, el Consejo dio su visto bueno a los avances ya realizados en la reestructuración de la MOCC, y desde esa fecha se ha continuado la reorganización de actividades y estructuras de la Misión. Las funciones y la organización de la Misión deberán, con carácter periódico, seguir siendo estudiadas y adaptadas a la evolución de las prioridades políticas y geográficas de la Unión Europea en la región de los Balcanes Occidentales.
- (5) Los gastos corrientes de la Misión, que, en la actualidad, corren a cargo de los Estados miembros, deberían imputarse al presupuesto general de la Unión Europea.
- (6) El cometido de la Misión como instrumento de la política exterior y de seguridad común de la Unión Europea debería reflejarse en su nombre.

HA ADOPTADO LA PRESENTE ACCIÓN COMÚN:

Artículo 1

1. El objetivo primordial de la Misión, que se denominará en lo sucesivo Misión de Observación de la Unión Europea (MOUE), consiste en contribuir de manera flexible a la elaboración efectiva de la política de la Unión Europea para los Balcanes Occidentales, recopilando información y realizando análisis de acuerdo con las orientaciones recibidas del Secretario General, Alto Representante y del Consejo.
2. Para ello, la MOUE deberá, en particular:
 - a) observar la evolución de la situación política y de seguridad en el ámbito de su competencia;
 - b) prestar una especial atención al control de las fronteras, a los problemas interétnicos y al retorno de los refugiados;
 - c) elaborar informes analíticos sobre la base de los cometidos que le hayan sido encomendados;
 - d) contribuir al sistema de alerta rápida del Consejo y al fomento de la confianza, en el marco de la política de estabilización que realiza la Unión en esa región.
3. El Consejo puede también confiarle misiones específicas en coordinación con el Secretario General, Alto Representante y consultando a la Comisión.
4. En el cumplimiento de sus cometidos, la MOUE coordinará estrechamente sus actividades con los Jefes de Misión de la Unión Europea así como con las organizaciones internacionales pertinentes en los Balcanes Occidentales contribuyendo de este modo a que la política de la Unión Europea en esta región sea más eficaz.

Artículo 2

1. El Secretario General, Alto Representante, en estrecha coordinación con la Presidencia, determinará los cometidos de la MOUE de acuerdo con la política de la Unión Europea que el Consejo determine para los Balcanes Occidentales.
2. La MOUE responderá ante el Consejo del cumplimiento de sus cometidos, por medio del Secretario General, Alto Representante.
3. El Secretario General, Alto Representante velará por que la Misión funcione con arreglo a criterios de flexibilidad y racionalidad. Para ello estudiará periódicamente las funciones y el territorio geográfico a cargo de la MOUE a fin de seguir adaptando la organización interna de la Misión a las prioridades de la Unión Europea en los Balcanes Occidentales. Responderá periódicamente ante el Consejo, y la Comisión estará plenamente asociada.

Artículo 3

La MOUE estará estructurada del siguiente modo:

- a) una jefatura compuesta por un Jefe de Misión, un Jefe de Misión Adjunto y un Consejero Jurídico, un departamento de análisis, una sección administrativa y financiera, una unidad de gestión de bases de datos y una sección de comunicaciones y logística;
- b) oficinas de misión que mantendrán los contactos locales fundamentales, actuarán en estrecha coordinación con los Jefes de Misión de la Unión Europea y las organizaciones internacionales pertinentes, facilitarán información operativa a la jefatura de la MOUE y apoyarán a los equipos móviles de intervención rápida;
- c) equipos móviles con capacidad de intervención rápida, encargados de informar de acuerdo con el mandato establecido en el apartado 3 del artículo 1.

Artículo 4

1. El Jefe de Misión será designado por el Consejo a partir de las propuestas que presente el Secretario General/Alto Representante y se ocupará de la gestión corriente de las actividades de la MOUE.

El Jefe de Misión Adjunto será designado por la Presidencia de turno.

2. El número y las competencias del personal de la MOUE estarán en consonancia con los objetivos y la estructura establecidos en los artículos 1 y 3.

3. El personal internacional será designado por los Estados miembros para un período mínimo de un año. Cada Estado miembro correrá con los gastos correspondientes al personal que nombre, incluidos los salarios, indemnizaciones, alquileres y gastos de transporte con destino y procedencia de los Balcanes Occidentales.

4. Aquellos Estados que no sean miembros de la Unión Europea pero sean partes en la OSCE y que tengan en la actualidad personal destacado en la CEMM, podrán mantener su participación. Se les pedirá que se hagan cargo de los gastos correspondientes al envío del personal por ellos nombrado y que participen en los gastos corrientes en una proporción adecuada de acuerdo con su nivel de participación y su producto nacional bruto.

5. El Estado o institución de la Unión Europea que haya nombrado un miembro del personal deberá atender cualquier reclamación relativa al nombramiento, formulada por dicho

miembro o relacionada con él. Dicho Estado o institución de la UE será responsable de intentar toda acción judicial contra ese miembro del personal que se relacione con su nombramiento.

6. El número de personal local estará en consonancia con la estructura que establece el artículo 3.

Artículo 5

1. El importe de referencia financiera correspondiente a la aplicación de la presente Acción común para los años 2000 y 2001, ascenderá a 4 820 404 euros.

2. El importe contemplado en el apartado 1 se destinará a financiar la infraestructura y los gastos corrientes de la MOUE, incluidos los gastos relacionados con el personal local.

Los gastos financiados mediante el importe estipulado en el apartado 1 se gestionarán con arreglo a los procedimientos y normas de la Comunidad Europea aplicables al presupuesto.

3. El Jefe de la Misión responderá plenamente ante la Comisión, que las supervisará, de las actividades realizadas en el marco de su contrato.

Artículo 6

Los términos y condiciones en los que se desarrollarán las operaciones de la MOUE en su ámbito de competencia se determinarán en acuerdos que se celebrarán con arreglo al procedimiento establecido en el artículo 24 del Tratado de la Unión Europea.

Artículo 7

La presente Acción común entrará en vigor el día de su adopción.

Será aplicable hasta el 31 de diciembre de 2001.

Artículo 8

La presente Acción común será publicada en el Diario Oficial.

Hecho en Bruselas, el 22 de diciembre de 2000.

Por el Consejo

El Presidente

C. PIERRET