

# Memorándum

## De:

Profesor Roger Fisher, director del Proyecto de Negociación de Harvard.

## Re:

Solución pacífica a la situación de los rehenes.

## Para:

Domingo Palermo, Ministro de Educación, Gobierno del Perú Néstor Cerpa Cartolini, líder del MRTA en la residencia del embajador japonés.



En el informe 'Cómo Negociar: Falta Mediador', CARETAS 1448 dio cuenta de la existencia del Harvard Negotiation Project y de su fundador y director, el profesor emérito Roger Fisher, quien posiblemente sea la primera autoridad mundial en materia de negociación de conflictos.

CARETAS informó también sobre la existencia de dos firmas consultoras, Conflict Management Inc. y Conflict Management Group (esta última sin fines de lucro), fundadas por Fisher y un grupo de sus

discípulos hace una docena de años. Se especializan en orientar el manejo de conflictos políticos, laborales, de medio ambiente, etc. entrenando no sólo a ejecutivos de corporaciones y funcionarios del Banco Mundial, por ejemplo, sino a autoridades gubernamentales en el curso de confrontaciones étnicas en Boston, Bermudas, Canadá frente al reclamo de comunidades indígenas, etc.

Pero Fisher ha estado relacionado, de una forma u otra, a la negociación de grandes diferendos históricos, prestando su asistencia cuando, por ejemplo, el Secretario de Estado Cyrus Vance se la pidió en el caso de las conversaciones entre Egipto e Israel que condujeron a los acuerdos de Camp David con la mediación del presidente Jimmy Carter, y en la toma de la embajada de los EE.UU. en Teherán, esta vez con Carter de virtual rehén político, que fue resuelto al cabo de 440 días con la mediación de Argelia.

Fisher y su gente, que ahora suma unos 80, también participaron como consultores (y "facilitadores") en el proceso de transferencia del régimen del apartheid a la Sudáfrica de Nelson Mandela, y en el acuerdo de Esquipulas 2 que dio término a la guerra civil en El Salvador.

CARETAS se vinculó telefónicamente con el profesor Fisher gracias inicialmente a Francisco Sagasti, quien asistió a uno de sus seminarios, y después a través de Jorge Muro Arbulú, un discípulo que aplica las técnicas en el Perú y que está vinculado al mundo académico (CARETAS 1449).

Las preguntas de la revista se referían a la prolongada situación que se desarrolla en la residencia de la embajada del Japón, y una parte importante del raciocinio de

Fisher se publicó en CARETAS 1448.

En esta ocasión, y para ser más explícito, el propio profesor Fisher ha escrito una colaboración en forma de Memorándum dirigido tanto al ministro Domingo Palermo, interlocutor oficioso del gobierno, como a Néstor Cerpa Cartolini, del MRTA, que incluye conceptos básicos sobre la "resolución pacífica de la situación de los rehenes". A su vez, ha añadido una serie de "posibles reglas de juego para la intervención de un mediador" y un "hipotético borrador de trabajo", uno de los muchos que podrían desarrollarse hasta que se llegue a una solución. En Conflict Management Inc. y Conflict Management Group opera un llamado 'Latin America Practice Group' que se ha encargado de revisar la traducción de los textos de Fisher. Este material resulta de particular y urgente interés en estos días en que por momentos ha parecido que se estuviera a un tris de llegar a una confrontación violenta en esta crisis.

**DIAGNOSTICO:** Existen al menos cuatro obstáculos importantes a la solución pacífica de la actual situación de los rehenes en la residencia del embajador japonés:

- 1. Mala comunicación.** Resulta muy difícil, sino imposible, resolver un problema complejo sin comprender los intereses de cada una de las partes, y la manera en la que dichos intereses son considerados como legítimos por cada una de ellas. Estos intereses se encuentran debajo de las posiciones que toman las partes. Para poder entender los intereses de las dos partes se necesita de una buena comunicación. Comunicarse únicamente a través de colocar letreros en las ventanas no ayuda a mantener una buena comunicación.
- 2.- Los buenos acuerdos no se consiguen a través de hacer concesiones.** En algunas negociaciones comerciales, en las que el único punto que se negocia es el precio, se puede llegar a un acuerdo aceptable regateando entre las posiciones iniciales del comprador y del vendedor. En esos casos, el hacer concesiones puede ayudar a llegar a un acuerdo. En casos más complejos, en los que se negocian muchos asuntos (incluyendo algunos que no se pueden valorar en dinero, como vidas humanas, o la seguridad de una nación), no es posible llegar a un acuerdo regateando o haciendo concesiones (por ejemplo, en el caso de la toma de rehenes, sería ridículo proponer un regateo para intercambiar la mitad de los rehenes a cambio de la mitad de los prisioneros). En negociaciones complejas, el hacer concesiones inclusive le puede hacer creer a la parte que recibe la concesión que su táctica es la adecuada, lo que le puede animar a ser más obstinado. Por estas razones, en este tipo de negociaciones, es menos probable llegar a un acuerdo a través de hacer concesiones, que a través de producir creativamente una nueva propuesta que las dos partes puedan aceptar.
- 3. Ninguna de las dos partes será persuadida mediante amenazas.** Hay casos en los que los asuntos que se están negociando son tan importantes para las partes, que ninguna de ellas está dispuesta a ceder ante amenazas. Más aún, la amenaza puede ser contraproducente para la misma parte que la hace, porque una vez hecha puede resultar difícil salir de ella, y se pierde la oportunidad de llegar a un mejor acuerdo por la vía de la negociación. En aquellos casos en los que no se puede esperar que ninguna de las dos partes ceda ante las amenazas del otro, no tiene sentido formularlas, ya que no van a producir un resultado favorable sino endurecer las posiciones.
- 4. Todavía no existe la intervención efectiva de un tercero (como, por ejemplo, un mediador), cuyas recomendaciones puedan ser aceptadas por las partes.** De manera comprensible, el gobierno de Perú no ha querido delegar la responsabilidad a un tercero

para que tome decisiones en la situación de los rehenes. El riesgo de liberar cientos de prisioneros que pueden cometer más actos de violencia en el futuro, o el riesgo de premiar la captura de rehenes, son decisiones que no pueden ser delegadas a un tercero.



Sin embargo, puede ser más fácil para cada parte aceptar una recomendación de un tercero imparcial que actúe como mediador, que ceder a las pretensiones de la otra. En la situación de la toma de rehenes, ambas partes han aceptado la idea de una "comisión"; no obstante su conformación y su rol aún no han sido definidos con claridad.

**SUGERENCIA: Intentar la solución conjunta del problema.**

El pueblo del Perú comparte el deseo de que se llegue a una solución sin derramamiento de sangre. En lugar de discutir en este momento sobre el destino preciso del viaje, es mejor establecer el camino para llegar ahí. Las posibilidades de resolver la parte SUSTANTIVA de un acuerdo serán mayores si se empieza a poner atención al PROCESO mediante el cual se superen los cuatro obstáculos señalados:

**1. Establecer conversaciones incondicionales.** Siempre existe la tentación de decir: "No hablaremos con ustedes a menos que ustedes primero acepten X". Sin embargo, hablar no es hacer una concesión ni un favor al otro lado. La disposición a hablar demuestra la confianza en nuestros propios puntos de vista. Escuchar y hablar son las mejores maneras para obtener información y para persuadir. Nadie contrataría a un abogado y le pondría algodón en los oídos y un pañuelo en su boca. Las conversaciones se deben entender como exploratorias, y sin perjuicio de la posición de las partes. Cada parte debería estar dispuesta a discutir cualquier asunto. Por el solo hecho de escuchar o hablar, ninguna parte está aceptando o rechazando nada.

**2. Idear opciones sin comprometerse.** En lugar de concesiones, la meta de las conversaciones es, primero, entender los verdaderos intereses de los dos lados, y luego generar un amplio rango de posibles opciones que puedan satisfacer los más legítimos de los intereses importantes de cada parte.

Si una parte pide algo, la otra parte puede decir: "Esa es una opción. Apuntémosla sin comprometernos a favor o en contra de ella". En una reunión creativa o "tormenta de ideas", cada persona habla en nombre propio, no en nombre de otra persona u organización. El resultado de una buena sesión de "tormenta de ideas" no son decisiones sino ideas, una gran colección de posibles piezas para armar un posible acuerdo.

**3. Persuadir mediante el uso de la legitimidad, no de las amenazas.** Es difícil para cualquier líder ceder ante las amenazas. Es mucho más fácil aceptar estándares externos como son los precedentes, la práctica o el derecho internacional. Sería más persuasivo para el gobierno considerar una proposición de liberar a un prisionero que ha sido injustamente acusado o condenado, que mediante amenazas aceptar dejar en libertad a un criminal que ha sido condenado con justicia. De igual forma, sería más persuasivo para el MRTA considerar una proposición de que la Cruz Roja Internacional u otra institución similar revise las condiciones de las prisiones y haga recomendaciones, que la aceptación de una declaración unilateral del gobierno de que todo está bien en el sistema carcelario.



[Rehén norteamericano en Teherán. La odisea duró 444 días.](#)

**4. Pedir a un tercero (o a una comisión) que desarrolle una recomendación.** Muchos mediadores van de un lado al otro pidiendo concesiones o la aceptación o el rechazo de alguna sugerencia. En tal tipo de proceso lo único que se logra es alentar a que cada parte regatee y trate de ser más firme que la otra. Resulta mucho más exitoso para un mediador mejorar progresivamente una posible propuesta, diciendo lo siguiente:

"Esto es solamente un borrador, por lo que no les estamos pidiendo ni aceptar ni rechazar ninguna parte de su contenido. Por favor indiquen qué interés legítimo suyo no ha sido debidamente tomado en cuenta en este borrador, considerando a su vez los intereses legítimos de la otra parte. Continuaremos preparando borradores sucesivos buscando crear una propuesta operativa que podamos finalmente `congelar', y ahí sí recomendar para la aceptación de ambos lados".



En las negociaciones de Camp David entre Egipto e Israel, el equipo mediador preparó 23 borradores sucesivos (que no comprometían a ninguna de las partes) antes de recomendar la versión final que fue aceptada por ambos países.

Sin que sea necesario autorizar al mediador (o a una comisión) a hablar en nombre de ninguna de las partes ni facultarle para dar mensajes oficiales, las dos partes, sin comprometerse a nada, pueden solicitar su intervención para desarrollar una propuesta que las dos partes puedan aceptar. Las partes tendrían la misión de guiar al mediador para crear una propuesta viable, que les pueda ser posteriormente presentada, para su aceptación o rechazo.

---

## Posibles Reglas de Juego Para la Intervención de un Mediador

*Nota aclaratoria: Lo que a continuación se describe es tan sólo un ejemplo de lo que podría ser el procedimiento a seguir para la intervención de una eventual comisión mediadora:*

Los miembros de la comisión estamos explorando la posibilidad de preparar una propuesta de acuerdo, cuya versión definitiva, eventualmente, pueda ser recomendada, por todos o alguno de sus miembros, para la aceptación de las partes. Para este propósito, se aplicará el siguiente procedimiento:

1. Hasta que una versión definitiva no sea presentada a las partes como tal, ninguna de los borradores que la comisión discuta o revise con cualquiera de las partes constituye una propuesta o recomendación de la comisión.
2. Cuando la comisión presente un borrador a las partes no estará pidiendo a ninguna de las partes que haga concesiones o que cambie su posición.
3. Ningún lado puede aceptar o rechazar ninguna parte de ningún borrador, dado que los borradores no son una propuesta.
4. Las conversaciones serán incondicionales y exploratorias. Las partes serán libres de discutir cualquier idea u opción, sin compromiso alguno y sin perjuicio de su propia

posición.

5. Durante este proceso se buscará desarrollar un entendimiento pleno de los intereses de cada lado y de las opciones que puedan satisfacer los más legítimos e importantes de esos intereses.

6. Con este propósito, cuando se presente un borrador para consideración de las partes, se le preguntará a cada una de ellas: "¿Qué intereses legítimos suyos no estarían razonablemente contemplados en este borrador, tomando en consideración los intereses legítimos del otro lado?"

7. La comisión preparará sucesivos borradores de trabajo, hasta que ocurra cualquiera de las siguientes dos posibilidades: (i) la comisión considere, por cualquier razón, que no es posible preparar una propuesta aceptable para las partes, y decida abandonar la idea o, (ii) la comisión haya producido una propuesta de acuerdo que algunos o todos los miembros de la comisión estén dispuestos a recomendar a ambos lados. Entonces, por primera vez, la comisión pedirá a las partes que se comprometan y acepten la propuesta de acuerdo.

8. Hasta que eso suceda, y para reducir el riesgo de malos entendidos y distracciones durante este proceso, la comisión pide a las partes abstenerse de realizar declaraciones públicas o a los medios de difusión. Si cualquiera de las partes considerare que es importante corregir algo que ha sido malinterpretado, les agradecemos tratar el punto previamente con la comisión, la que podrá, si lo considera necesario, hacer alguna breve declaración pública.

---

## Hipotético Borrador de Trabajo .....de Enero de 1997

**Nota aclaratoria:** El siguiente es tan sólo un ejemplo de lo que podría ser un borrador inicial, y no una propuesta real para la consideración de las partes. Su único objetivo es generar críticas y diálogo que conduzcan a un mejor borrador.

1. **Prisioneros.** El gobierno continuará con el proceso, que inició semanas antes de la fecha de la toma de los rehenes, de revisar la situación de los presos del MRTA y de liberar, como ya se lo había planeado, a aquellos que no hayan sido debidamente acusados o condenados, o aquellos cuya continua detención resultare excesiva, de conformidad con la ley.

2. **Condiciones.** El gobierno confirma que ha invitado al Comité Internacional de la Cruz Roja a visitar a los presos del MRTA, revisar las condiciones en las que se encuentran, elaborar una lista y proveer sus nombres y sentencias al MRTA, y hacer las recomendaciones al gobierno que el Comité Internacional de la Cruz Roja considerare necesarias para cumplir con los estándares mínimos de derechos humanos aplicables a prisioneros de situación comparable.

3. **Suspensión de la violencia ilegal.** El MRTA acuerda suspender toda actividad ilegal por un período no menor a cuatro meses, a fin de permitir la realización de discusiones políticas constructivas. Si esto sucede y durante ese período, el gobierno, sin suspender sus actividades normales en resguardo de la ley, la paz ciudadana y la seguridad interna, se abstendrá de emprender acciones policiales ofensivas en contra del MRTA.

4. **Liberación de los rehenes.** El MRTA liberará prontamente, sanos y salvos, dentro de las 48 horas de aceptación de ese acuerdo, a todos los rehenes actualmente retenidos en la residencia del embajador japonés, con excepción de tres. Al mismo tiempo, los 17

miembros del MRTA que actualmente se encuentran en la residencia, dejarán el lugar, acompañados, para asegurar su seguridad, de dichos tres rehenes, y de personas designadas por la comisión. El gobierno del Perú permitirá y garantizará el salvoconducto de estas personas a....., en donde los rehenes restantes serán inmediatamente liberados sanos y salvos.

**5. Conversaciones sin restricciones.** Diez días después de la liberación del último rehén, representantes del MRTA y del gobierno del Perú iniciarán conversaciones en los siguientes términos:

- a) Las conversaciones tendrán lugar en.....
- b) El gobierno y el MRTA podrán designar hasta cinco personas para participar en las conversaciones.
- c) El propósito de las conversaciones será explorar si sería posible alcanzar un acuerdo según el cual el MRTA terminará de manera permanente todas sus actividades ilegales, en cuyo caso el gobierno otorgaría "amnistía condicionada", esto es libertad por ofensas previas en tanto en cuanto no se cometan nuevos delitos, para permitir al MRTA que pueda intervenir en actividades políticas abiertas dentro de la ley.
- d) Cada lado a su discreción podrá designar un facilitador neutral para participar en las conversaciones y ayudar a las partes a alcanzar un acuerdo.
- e) Mientras las conversaciones continúen, su contenido no deberá estar a disposición de la prensa u otros medios de comunicación, y los participantes no podrán hacer declaraciones públicas acerca de las conversaciones, con excepción de comunicados conjuntos aprobados por los jefes de ambas delegaciones.
- f) Cada lado estará abierto a discutir, sin comprometer por ello su posición, cualquier asunto cuya discusión solicite la otra parte.
- g) Las conversaciones continuarán por sesenta días o por el tiempo adicional que acuerden las partes. Ningún lado podrá darlas por terminadas o abandonar las conversaciones antes del cumplimiento de dicho plazo.
- h) Las declaraciones verbales de cualquiera de los participantes no comprometerán a ninguna de las partes, salvo que fueren puestas por escrito y firmadas por el jefe de su delegación.

30 de Enero, 1997 - N° 1450