

Cómo Negociar Falta Mediador



**Participante
humanitario,
imparcial e
independiente
Michel Minnig.**



Interlocutor oficioso, Domingo Palermo



Secuestrador Oficial Néstor Cerpa

Las
estancadas.

negociaciones entre el gobierno y los emerretistas atrincherados en la residencia japonesa parecen estancadas. El gobierno ha enviado señales confusas y contradictorias. El presidente Alberto Fujimori habló de un diálogo cordial, término excesivo. El ministro Domingo Palermo hizo escuchar a varios periodistas su conversación con "don Néstor", probablemente en un intento de reconciliarse con la prensa, y el resultado fue un nuevo conflicto. Por si fuera poco, el domingo pasado el cabecilla emerretista Néstor Cerpa se negó a recibir a Palermo porque no tenía propuestas concretas. Al cumplirse un mes del asalto, las cosas parecen llegar a un punto muerto. Un asunto esencial en estos casos, es que exista un mediador que pueda ir acercando con paciencia y habilidad las posiciones de ambos lados. Sobre eso trata la conversación con el experto en negociaciones de Harvard, Roger Fisher.



[Experto norteamericano en negociaciones Roger Fisher \(izq.\) y discípulo peruano Jorge Muro. Mantener las comunicaciones abiertas es fundamental, aislar a secuestradores no lleva a nada.](#)

El profesor
autoridad mundial en materia de negociación de conflictos. Visitó el Perú en 1995,

Roger D. Fisher es posiblemente la primera

poco después del choque en el Cenepa, interesándose en el tema de nuestras diferencias con el Ecuador.

Esta semana CARETAS conversó con él sobre la toma de la residencia del embajador del Japón, asunto que también sigue muy de cerca. La conclusión es que Fisher y algunos de sus discípulos peruanos bien podrían ayudar a aclarar ideas y estrategias en el proceso de negociación con el MRTA.

EN enero de 1995 visitaba Quito Roger Dummer Fisher, 74, abogado y profesor emérito de la facultad de derecho de Harvard, para dar unas charlas universitarias, cuando estalló la confrontación en el Cenepa.

Fisher es un experto de larga trayectoria internacional en materia de negociación de conflictos y pronto fue llevado por el embajador de los EE.UU. en Ecuador a visitar al entonces presidente Sixto Durán Ballén, y a las autoridades civiles y militares de ese país. Acto seguido Fisher viajó a Lima donde, apoyado por Jorge Muro, un ex alumno de la facultad de derecho de Harvard y también especialista en negociaciones, hizo una intensa ronda de visitas para recibir nuestra versión.

Fue entonces que conoció por primera vez a Francisco Tudela. En 1996 Fisher fue más allá y organizó en Boston un encuentro de dos semanas entre cinco personalidades no gubernamentales peruanas y cinco ecuatorianas para buscar aproximaciones. Todos piensan que la experiencia fue enriquecedora.

Esto es comprensible. Fisher fundó en 1980 y desde entonces dirige el Harvard Negotiation Project. Es además el fundador y consultor del Conflict Management Group y de Conflict Management Inc., y ha participado en muchos de los procesos de negociación más sonados de las últimas décadas -desde Camp David hasta la embajada de EE.UU. en Teherán, desde la transición pacífica en Sudáfrica hasta la captura del destructor 'El Pueblo' por Corea del Norte y los acuerdos de Esquipulas 2 que dieron por terminada la guerra civil en El Salvador.

Fisher es el creador de la llamada "técnica única de negociación" de Harvard y autor de una serie de libros. Sus clásicos son 'Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder', publicado en 1981 y reeditado en 1991 (también en castellano); 'Getting Together: Building Relationships as we Negotiate' (1988) y 'Mas allá de Maquiavelo', del que conversó con un lector informado, Tudela, la última vez que se vieron.

DE ESBOZOS Y RECOMENDACIONES

En una conversación telefónica con Fisher en Boston y precisiones adicionales proporcionadas por Muro en Lima, CARETAS anotó los siguientes puntos:

- Las negociaciones no se deben realizar exigiendo concesiones, sino buscando coincidencias. Negociar conflictos como el de la embajada es más complejo que regatear el precio de un auto.



Jimmy Carter, mediador entre árabes e israelíes en Camp David, preparó 23 esbozos ('drafts').

- Tampoco se negocia amenazando o dando ultimátumes. Los ultimátumes se ignoran. Cerpa amenazó con fusilar a Tudela y más recientemente no ha bromeado al decir "bueno, aquí estamos, nosotros no nos vamos a ir de aquí, por si acaso". Ese también es un ultimátum y el gobierno ha hecho bien en ignorarlo.
- Mantener las comunicaciones abiertas es fundamental. Aislar a secuestradores y rehenes conduce a muy poco. Las buenas comunicaciones no son una concesión sino una ventaja para todas las partes. Fisher repondría la electricidad en la embajada, permitiría incluso que Cerpa Cartolini se comunicara con Víctor Polay por radio.
- La intervención de un tercer elemento, de un mediador, es virtualmente indispensable. Un mediador puede discutir lo que es aceptable o inaceptable con flexibilidad, sin llegar a confrontaciones. La Cruz Roja sería ideal pero sus estatutos le prohíben ingresar en el terreno político.
- El mediador y su equipo (que debe ser pequeño pero imaginativo y bien informado) presenta "esbozos" (que no califica como "propuestas") a uno y otro lado, buscando coincidencias. El mediador en Camp David en 1978, el Presidente Jimmy Carter de los EE.UU., presentó en el curso de los 13 días de negociaciones entre Egipto e Israel 23 esbozos (o `drafts') antes de producir "recomendaciones" para el acuerdo final.
- Para ello hay que identificar y comprender la amplitud de los temas políticos y sociales en juego. Cuando Fisher empezó a hablar con el gobierno de Irán a raíz de la toma de la embajada de EE.UU. en Teherán por estudiantes fundamentalistas, descubrió que los ayatolas querían plantear exigencias que podían ser satisfechas sin sacrificar nada. Por ejemplo, buscaban la recuperación de fondos del gobierno del Sha que habían quedado congelados en EE.UU. contra deudas pendientes, y no confiaban en las cortes de Nueva York donde debía ventilarse la disputa. Pero sí aceptaron ir a la Corte de La Haya. Aquí medió Argelia.



Sin abandonar firmeza, evitar provocaciones.

- Es un error argumentar que el MRTA es una fuerza minúscula y no merece que se negocie con ella un acuerdo integral de paz. Lo importante, dice Fisher, no es el presunto tamaño del MRTA sino la importancia de lo que está en juego. Y la acción del MRTA ha logrado captar la atención del mundo durante un mes.
- Fisher dice que no está seguro si la intervención de monseñor Cipriani tiene más ventajas que desventajas. Considerarse amigo del Presidente Fujimori (y de Palermo) lo margina como mediador y refrendar una posición dura no conduce a nada.
- Por otro lado, marginar al Defensor del Pueblo y al padre Hubert Lanssiers por el solo hecho de que el MRTA pidió hablar con ellos es un error. Corta muy valiosas posibilidades de explorar soluciones. No tienen por qué comprometerse a nada porque no representan al gobierno.
- Antes del acuerdo de Esquipulas 2, Fisher organizó una sesión de trabajo en el palacio presidencial de Alfredo Cristiani en San Salvador y otra con 7 guerrilleros del FLN en Harvard. Después los invitó a comer a su casa y llamó también a Ricardo Castañeda, al embajador de El Salvador ante la ONU, ex discípulo suyo. Este aceptó y se vieron la cara con el FLN por primera vez en mucho tiempo. El Presidente Oscar Arias de Costa Rica

actuó de mediador principal en este caso. Después Roberto Cañas del FLN dijo que logró más negociando en un año que luchando durante casi una década.

- Fisher y sus colegas del Conflict Management Group también intervinieron en negociaciones con Nelson Mandela que condujeron a una transferencia pacífica del poder en Sudáfrica, y en la Georgia de Edward Shevardnadze para resolver el conflicto con un movimiento secesionista de osetios en el Cáucaso. Aquí la mediación se realizó a través del gobierno de Noruega en reuniones en Oslo.



Jorge Santistevan y padre Lanssiers, no cerrar posibilidades. Víctor Polay, podría comunicarse con Cerpa.

- Jorge Muro, discípulo peruano de Fisher en Harvard que enseña en la Universidad del Pacífico, el CAEM y otras instituciones académicas, señala que a menudo debe pasar un período relativamente prolongado para que las partes estén en condiciones de aceptar enmiendas o innovaciones a sus demandas iniciales.

- Lo importante en estas negociaciones es lograr acuerdos que pueden ser presentados por cada una de las partes a su público como logros propios.
- La cuestión está a menudo en reformular posiciones. Por ejemplo, el MRTA ha pedido que se liberen a sus presos, pero el domingo Cerpa ya no habló de todos los 440 sino de una lista. En estas circunstancias el Defensor del Pueblo y Lanssiers podrían continuar con la revisión de los sentenciados injustamente por terrorismo, liberando a un contingente adicional. Lanssiers, por otro lado, mencionó en un programa radial que ya existía un proceso de estudio de las condiciones carcelarias. Si éstas se hicieran menos severas, el MRTA podría aducir que esto se ha logrado gracias a su presión mientras que el gobierno señalaría que la enmienda ya estaba en marcha.
- Otra condición es que estos acuerdos sean operativos. Por ejemplo, el Presidente Fujimori en su mensaje indicó que si el MRTA soltaba a todos los rehenes, el gobierno se comprometía a negociar con el concurso de garantes un salvoconducto al exterior. Fisher señala que establecer los aspectos viables y operativos de ese eventual acuerdo es esencial.
- El MRTA pedirá no sólo salvoconducto de fuga (y no necesariamente a un lugar de la selva peruana), dinero, rescate o "cupo de guerra" (que según más de una versión de periodistas japoneses parece estar negociando individualmente con los representantes de importantes firmas niponas que retiene como rehenes en la residencia), y algún tipo de "logro político".
- Formalmente, el gobierno japonés presiona a sus empresas y al gobierno peruano para que no se paguen rescates. Se presume, sin embargo, que el 'keretsu' de grandes firmas japonesas es tan poderoso que a veces pueden ignorar esos requerimientos.
- El tema político-penal, sin embargo, parece ser el más espinoso así como las orientaciones o aceptación del concepto mismo de una "paz integral". Las posibilidades, por ejemplo, de una amnistía eventual (dentro de un par de años) y parcial (sin incluir a quienes hayan cometido crímenes atroces), una vez que hayan salido sanos y salvos todos los rehenes, y viajado al exterior los secuestradores.

- Fisher considera que Tudela podría ser tan útil en este tipo de negociaciones que una opción podría ser que el gobierno lo suspendiera como Canciller para permitirle actuar con más libertad en las tratativas del conflicto.

16 de Enero, 1997 - N° 1448
