

Resolución de conflictos ambientales: los desafíos de una necesaria institucionalidad

A pesar de la creciente relevancia y magnitud de los conflictos ambientales, y los enormes avances en instancias para la prevención del conflicto, la institucionalidad del Estado aún no logra configurar acciones y procedimientos que, además para la gestión y resolución del conflicto ambiental.

Por Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC.

Durante los últimos años hemos visto la creciente importancia que han adquirido los conflictos socioambientales para la opinión pública, poniendo en la agenda el tema del desarrollo sustentable y la resolución de conflictos asociados a estas materias.

Tanto así, que según los análisis del Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (CNID), Chile es uno de los países con más conflictos ambientales por habitante. Más aún, los motivos de origen de dichos conflictos están comúnmente relacionados con la información y participación de las comunidades cercanas a los proyectos de inversión con impacto socioambiental.

Es por ello que sorprende la falta de una institucionalidad apropiada para la gestión y resolución del conflicto en materia medioambiental. Mas bien, aquella se encuentra dirigida a la consulta y prevención del conflicto, a través del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA); pero, si los conflictos no se resuelven en esa instancia, o bien, surgen con posterioridad a la obtención de la RCA, el manejo de los conflictos ambientales queda abocado a un procedimiento judicial de carácter adversarial, sin considerarse una instancia para la resolución colaborativa del conflicto.

Interesantes propuestas se observan en la “Institucionalidad de Diálogo Territorial” (IDT), y el proyecto piloto “Acuerdos Voluntarios de Preinversión” de la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático, entre otras propuestas de los últimos años.

Hacernos cargo de estos conflictos es clave para el desarrollo nacional e internacional, tomando en cuenta los intereses de las múltiples partes que suelen estar involucradas.

En este número de nuestro Newsletter, abordamos algunas aristas de los conflictos socioambientales. Juan Pablo Schaeffer, Gerente División de Desarrollo Sustentable de Colbún y Consejero del Programa de Negociación UC, reflexiona sobre el rol de la mediación como mecanismo alternativo para resolver conflictos socio-ambientales.

Luego, Cristián Saieh, Director de nuestro Programa, explora las particularidades de los conflictos multipartes.

A continuación, se encuentra una síntesis del análisis –publicado en nuestro Anuario 2018– sobre las vicisitudes del Parque Eólico Chiloé.

Este número también incluye un artículo sobre las influencias del género al negociar, así como la importancia de la confianza entre las partes. ■

EN ESTA EDICIÓN:

La mediación como mecanismo alternativo para resolver conflictos socio-ambientales [página 2]



La complejidad de los conflictos multiparte [página 4]



Energías renovables ¿y limpias?

[página 5]



Talleres para empresas e instituciones [página 9]



La mediación como mecanismo alternativo para resolver conflictos socio-ambientales

El conflicto en sí mismo no es algo positivo ni negativo, es algo natural. Las empresas tenemos que aprender a vivir con él y buscar nuevos mecanismos para resolverlos y transformarlos en oportunidades para mejorar nuestras relaciones con el entorno.

Por Juan Pablo Schaeffer, Gerente División de Desarrollo Sustentable de Colbún y Consejero del Programa de Negociación UC.

Mediación y conflicto

Estamos viviendo como sociedad un momento de profunda desconfianza y falta de diálogo, generándose conflictos que finalmente han impedido el desarrollo de relevantes proyectos de inversión en nuestro país.

La búsqueda de una solución a dichos conflictos que permita un diálogo permanente entre los actores, y que sea distinta a la tradicional vía judicial –la cual involucra tiempos y costos importantes-, es un camino que las empresas que desarrollan proyectos están propiciando.

Debemos partir por entender que el conflicto es parte de la naturaleza humana. Está presente en nuestra vida personal, familiar y social y en las relaciones entre comunidades, pueblos y Estados, y en particular en el desarrollo de proyectos de inversión.

Ahora bien, el conflicto en sí mismo no es algo positivo ni negativo, es algo natural. Las empresas tenemos que aprender a vivir con él y buscar nuevos mecanismos para resolverlos y transformarlos en oportunidades para mejorar nuestras relaciones con el entorno.



En el caso de los proyectos de inversión, los conflictos se vinculan por lo general a impactos sociales o ambientales que éstos generan o podrían generar. El Instituto Nacional de Derechos Humanos de Chile identificó 102 conflictos socio-ambientales en el país, entendidos como disputas entre diversos actores –personas naturales, organizaciones, empresas privadas y/o el Estado-, manifestadas públicamente y que expresan divergencias de opiniones, posiciones, intereses y planteamientos de demandas por la afectación (o potencial afectación) de derechos humanos, derivada del acceso y uso de los recursos naturales, así como por los impactos ambientales de las actividades económicas.

Del análisis de dichos conflictos se puede concluir que existen causas objetivas, como la disputa por el territorio, por los recursos hídricos, por los impactos socio-ambientales que el proyecto podría generar a las comunidades del entorno, pero también hay muchas causas más subjetivas, que tienen que ver con la falta de diálogo de los actores, desconfianza profunda entre las partes, entre otros.

Todo esto genera una destrucción de valor enorme para nuestro país. El desafío es implementar mecanismos que nos permitan tener un mejor diálogo entre los actores que están involucrados en el desarrollo de proyectos.

Actualidad del Programa

Anuario de Negociación 2018

Durante el mes de abril, publicamos el segundo número del Anuario de Negociación UC, correspondiente al año 2018, en su [formato digital](#) y edición impresa.

Investigación aplicada

Investigadores del Programa de Negociación, junto a los profesores Carlos Frontaura, Decano de la Facultad de Derecho, Liliana Guerra, académica de la Escuela de Trabajo Social, y Nicolás Frías, Subdirector del Programa de Reformas a la Justicia, se encuentran desarrollando una investigación de análisis, diagnóstico y propuestas sobre el estado de la mediación en Chile, en el contexto del Concurso de Políticas Públicas UC del año 2018, a través del proyecto llamado “Hacia un modelo integral de política pública para la mediación: un análisis de las instituciones sectoriales de mediación”.

Docencia

Los profesores Carolina Larraín y Cristián Saieh acaban de cerrar el semestre para el curso de Negociación de pregrado en Derecho UC. Mientras tanto, los profesores Darío Rodríguez, Cristián Saieh y el ayudante del curso, Marcelo Marzouka, desarrollaron el curso de negociación para el programa la Clase Ejecutiva, de la Escuela de Ingeniería.

Capacitaciones a empresas y organismos públicos

El Programa ha continuado su trabajo realizando capacitaciones para empresas y organismos públicos en negociación, mediación y resolución de conflictos.

Mecanismos de resolución de conflictos

¿Qué mecanismos nos podrían ayudar a resolver estos conflictos? Sin lugar a duda la mediación es uno de aquellos que tiene una ventaja enorme en esta área, porque son las partes las que tienen que dialogar para resolver su conflicto. La mediación es un proceso en que los participantes, con el apoyo de un mediador, identifican los problemas, desarrollan opciones de solución, consideran/evalúan opciones/alternativas y toman decisiones respecto de soluciones a un conflicto. El mediador actúa como tercera parte imparcial que colabora con las partes para que logren un acuerdo, pero no está llamado a resolver el conflicto. El rol clave lo tienen las partes.

Según datos de la International Chamber of Commerce (ICC), la mayoría de los casos de mediación termina en acuerdo. Además, los procesos duran en promedio 4 meses desde que se solicita hasta el acuerdo final y con costos muy por debajo de aquellos que podría tener un juicio. Más importante aún, la mediación permite que los acto-

res involucrados tengan que dialogar para resolver su conflicto.



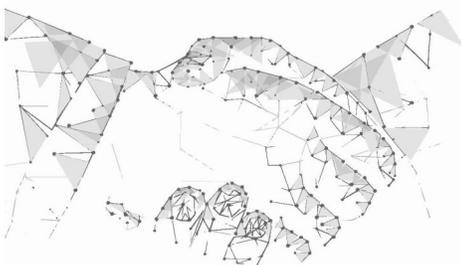
La situación nacional

En esta línea, en Chile se está potenciando la mediación. Por ejemplo el Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago ha realizado cursos y talleres de mediación, con la participación activa de muchos abogados y el nombramiento de nuevos mediadores. Coincidente con lo anterior, el número de causas de mediación aumentaron el año pasado cerca de un 70%, lo que demuestra que es un campo profesional con mucho potencial de crecimiento.

Llevando esta positiva experiencia de mediación al campo del desarrollo de proyectos de inversión, hay varias empresas que están acordando con las comunidades del entorno mecanismos alternativos para resolver sus conflictos, como la mediación. Esto les permite desarrollar capacidad de diálogo entre las partes y enfrentar sus diferencias de una manera eficiente antes que escalen.

Todos estamos conscientes de los desafíos que presenta hoy el desarrollo de proyectos de inversión, y por eso necesitamos respuestas innovadoras a dichos desafíos. Mientras más energía le destinemos al resolver nuestros conflictos de una manera constructiva, como es la mediación, vamos a estar colaborando para tener un mejor país. ■

Una versión adaptada de esta columna fue publicada en el Anuario de Negociación UC, número II del año 2018.



PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC

Se publica el segundo número del Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos UC

Este año 2008, publicamos el segundo número del Anuario de nuestro Programa, dedicado a negociación y resolución de conflictos.

Dividido en dos secciones, se abordan diversos temas de alto interés y se analizan casos emblemáticos, con una perspectiva práctica.

La primera sección corresponde a una recopilación de las columnas y artículos en prensa publicadas por los miembros de nuestro equipo, así como a publicaciones breves referidas a temas especí-

ficos de autoría de los colaboradores e investigadores del Programa.

La segunda sección incluye trabajos de investigación en torno a temas como teoría de juegos y toma de decisiones, y conflictos en materia medioambientales y laborales, entre otros. También se incorpora un artículo sobre técnicas de preparación de las negociaciones.

Te invitamos a obtener tu ejemplar de este segundo Anuario de Negociación UC, en formato digital.

[¡Descárgalo aquí!](#)

La complejidad de los conflictos multiparte

El rápido aumento en el número de comunicaciones a nivel mundial, junto con la capacidad de coordinación que prestan los medios de comunicación actuales, han favorecido la aparición de conflictos multiparte, en que confluyen los intereses de variados actores.

Por Cristián Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

Sabemos que la comunicación y la negociación están íntimamente ligadas, ya que negociar es comunicarse y sin comunicación no existirían ni los conflictos ni los sistemas sociales. Por ello, no ha de extrañarnos que la evolución en la forma en que nos comunicamos influya en la forma en que enfrentamos los conflictos.

El rápido aumento en el número de comunicaciones a nivel mundial, junto con la capacidad de coordinación que prestan los medios de comunicación actuales, han favorecido la aparición de conflictos multiparte, en que confluyen los intereses de variados actores. Hoy en día las personas no sólo forman parte de una comunidad global permanentemente conectada que les permite hacer suyas necesidades que de otra manera sentirían ajenas, sino que también han adquirido la capacidad de actuar de forma coordinada para fortalecer su poder negociador.

En el ámbito político, los conflictos multiparte son pan de cada día. Las dificultades para conformar una Mesa de Trabajo por la infancia, que integrara los distintos sectores políticos, nos lleva a dimensionar la complejidad extra que representan estas negociaciones en que hay que atender intereses variados,



dispersos y que no se encuentran patentes en la mesa de negociación.

Desde la vereda empresarial, uno de los conflictos multiparte que más resonó en los últimos años es el de HidroAysén. Recordemos las manifestaciones que se originaron a raíz de este proyecto de generación eléctrica. Entre las partes involucradas estaban la empresa, el gobierno, detractores y promotores civiles, ONGs, comunidades indígenas y varios otros. El conflicto partió incipientemente a través de las redes sociales para luego convertirse en un movimiento que logró comunicar la posición de los opositores del proyecto a todo el país e incluso más allá de sus fronteras. Prueba de ello fueron las protestas que se realizaron en Santiago, Alemania y Francia, a miles de kilómetros de los lugares que se podrían considerar directamente afectados por el proyecto.

Como es entendible, conflictos como el de la Mesa de Trabajo por la infancia e HidroAysén son de muy compleja solución. A la multiplicidad de intereses en juego, se suma el aumento de la complejidad de las comunicaciones. Las improbabilidades de que todos los involucrados comprendan lo que se quiere comunicar y lo acepten, son considerablemente mayores. En el caso del padrón electoral viciado, el interés de aquellos que no están sentados en la mesa de negociación, pero a los que sí afecta su resultado; cientos de miles de chilenos observando con estupor que el mecanismo a través del cual eligen sus autoridades está errado.

El éxito de estas negociaciones requiere una preparación más exhaustiva aún y gestionar con gran inteligencia y empatía las relaciones humanas. Era esperable que en seis días no hubiera luz verde para solucionar este escándalo de proporciones mayores que sacudió al país. ■

Una versión adaptada de esta columna fue publicada originalmente en el Diario Financiero en el mes de febrero de 2017.



Energías renovables ¿y limpias?

Con una geografía privilegiada para la obtención de energía a través de numerosas fuentes, Chile se ha constituido como un pionero en energías renovables no convencionales. Una de estas, la energía eólica ha tenido un aumento en su producción a raíz de su bajo impacto contaminante y sus costos cada vez más bajos. El Parque Eólico Chiloé (PECH), iniciativa de energía eólica que planea instalarse en el sector costero de la comuna de Ancud, en la provincia de Chiloé. Sin embargo, el proyecto ha encontrado una considerable oposición por parte de la comunidad del sector, a raíz del impacto que el PECH podría tener en la flora y fauna del lugar, en los flujos migratorios de aves y cetáceos, y en la contaminación acústica y visual para los habitantes de la zona.

Por Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC.

A inicios del año 2017, el 17% de la matriz energética de Chile correspondía a ERNC, del cual un 20% proviene de la energía solar y un 9% de la eólica. Es de destacar la consolidación progresiva durante los últimos años de las energías solar y eólica: para 2017, aproximadamente el 76% de los proyectos de generación con ERNC en construcción, correspondieron a paneles solares fotovoltaicos. Lo anterior se debe al aumento de la preocupación por el cambio climático y las consecuencias de la obtención de energía a través de medios tradicionales, así como también a la disminución del costo de los paneles solares en un 90% desde el año 2009. Las instalaciones eólicas, por su parte, han disminuido sus costos en un 50% desde la misma fecha (Espinoza, 2017).

De esta forma, numerosos proyectos de ERNC han empezado a planificarse y ejecutarse a lo largo de Chile. Uno de estos es el Parque Eólico Chiloé (PECH), iniciativa que planea instalarse en el sector costero de la comuna de Ancud, en la provincia de Chiloé, X Región de Los Lagos. Tiene como objetivo proveer de energía a los sectores industrial y residencial del SIC, incluyendo Isla Grande de Chiloé.

Sin embargo, el proyecto ha encontrado varias quejas y una importante oposición judicial, administrativa y mediática, por parte de la comunidad del sector de

Ancud, a raíz del impacto que el PECH podría tener en la flora y fauna del lugar, en los flujos migratorios de aves y cetáceos, y en la contaminación acústica y visual para los habitantes de la zona.

Las partes, su relación y los terceros: La dimensión social del conflicto

El PECH es un proyecto de EcoPower, una empresa chilena fundada en 2007, que cuenta con capitales chileno y suecos. Actualmente, tiene proyectos de energía eólica y solar en regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Coquimbo y Los Lagos. Según indica su página web, tiene como visión el “aportar a la diversificación de la matriz energética nacional, utilizando únicamente recursos renovables limpios e ilimitados, apuntando a la apertura del sector energético, especialmente a los actores locales y pymes, con el objeto que ellos también puedan participar en el sector, con su propia generación eléctrica”. (EcoPower - Quiénes somos, s. f.)

Por otra parte, la comunidad de la zona



se agrupa en torno a varias comunidades indígenas, principalmente las comunidades Aucaco y Wiñoi Newen, y a la Unión Comunal de Juntas de Vecinos Rurales de Ancud. Asimismo, la ONG Centro de Estudios y Conservación del Patrimonio Natural de Chiloé (Cecpan), ha sido un actor importante en dar voz a la comunidad en cuanto a este proyecto. Estos actores se han organizado bajo el movimiento “Defendamos Mar Brava”, cuyos voceros visibles han sido la bióloga Vanessa Durán y el geógrafo Álvaro Montaña. El movimiento “Defendamos Chiloé” también ha apoyado a estos actores en instancias de representación ante autoridades locales (Chile Sustentable, 2015; Henríquez, 2017).

Lo que está en juego: La dimensión objetiva

Junto con el parque eólico, el proyecto considera la construcción de dos subestaciones y una línea de transmisión de 220 kV de circuito simple que lo conectará al Sistema Interconectado Central (SIC).

El proyecto comprende una inversión de US\$ 250 millones y tiene una vida útil de 25 años.

Por su parte, la comunidad manifestó estar preocupada por la intensificación de crisis hídrica en Chiloé, la cual se ve

acrecentada por la falta de fuentes de energía para proveer de agua potable a la población, y no oponerse a la instalación de fuentes de energía limpia, sino que cuestionan dónde son construidas y con qué objetivos. En concreto, la comunidad manifiesta que el PECH debería instalarse en otra ubicación, dado que ejecutar el proyecto en la zona de mar Brava constituía un peligro para el ecosistema de Humedal de Quilo, la Reserva Marina de Pullinque, la migración de cetáceos y aves, y el hábitat de al menos 13 especies animales protegidas; además, afectaría el ecoturismo en la zona (Parque Eólico Chiloé, s. f.).



El proceso de negociación: La dimensión temporal

Poco es lo que públicamente se sabe respecto al proceso de comunicación y negociación entre la comunidad y Eco-Power; más bien, pareciera que este proceso se dio a través de las acciones administrativas y judiciales que realizaron las partes y que dio el marco para el contacto entre ellas. La Declaración de Impacto Ambiental (DIA) emitida el año 2010 señaló que no habría daño ambiental suficiente como para no autorizar la ejecución del proyecto, y en el mes de agosto del año 2011, la Comisión Evaluadora Ambiental de la Región de los Lagos aprobó el proyecto.

Seguido a esto, la comunidad interpone tres recursos de protección ante la Corte de Apelaciones de Puerto Montt, exigiendo que la empresa hiciera un Estudio de Impacto Ambiental (el cual

es más riguroso que la DIA, e involucra un análisis del impacto demográfico, antropológico y cultural) y se hiciera responsable de los daños que pudieran producirse. La Corte de Apelaciones rechazó los recursos, pero la Corte Suprema acoge uno de ellos.

Al menos a partir de la revisión de fuentes públicas, no es claro si la empresa se acercó previamente a las comunidades de la zona para conocer sus inquietudes respecto a un proyecto de esta envergadura, o sus intereses de desarrollo local y de preservación natural y cultural. Por otra parte, resulta razonable que la comunidad exigiera un EIA, que incluyera una evaluación del impacto en la población, fauna y flora de la zona; no obstante, pareciera que la comunidad se opuso desde un inicio al establecimiento del PECH en la zona de Mar Brava, a raíz de los problemas que éste implicaría para la naturaleza y habitantes del sector.

En razón del fallo de la Corte Suprema, en mayo del año 2013 la empresa Eco-Power presenta ante el Servicio de Evaluación Ambiental un EIA, que retira y vuelve a presentar en julio y, finalmente, en el mes de noviembre. Luego de un extenso análisis por parte de la autoridad competente, la resolución de calificación ambiental es aprobada en septiembre de 2015.

Frente a esto, el movimiento “Defendamos Mar Brava” interpone a inicios del 2016 una reclamación contra RCA ante el Tribunal Ambiental de Valdivia. Posteriormente, el 22 de septiembre de 2017, el Tribunal Ambiental de Valdivia dicta sentencia señalando que:

La construcción y operación del parque no generará impactos ambientales en el humedal de Quilo, y que las eventuales contingencias están consideradas en el Plan de Prevención de Contingencias y

Emergencias del proyecto.

No existe evidencia científica que demuestre que un parque eólico en tierra afecte a las poblaciones de cetáceos.

Finalmente, con fecha 11 de octubre, el movimiento “Defendamos Mar Brava” interpone un recurso de casación con la sentencia del Tribunal Ambiental de Valdivia, que fue rechazado en enero de este año 2018. En consecuencia, la construcción del proyecto comenzaría durante el primer trimestre de 2019.

Los costos de la judicialización

Haber llegado a un acuerdo le hubiera ahorrado a la empresa un retraso de al menos 7 años, mientras que la comunidad podría satisfacer sus intereses sin los costos de un procedimiento judicial (y el riesgo asociado a una sentencia desfavorable). Mientras que la comunidad probablemente hubiera alcanzado un mejor resultado a través de un acuerdo, alcanzado con menos incertidumbre y menor tiempo transcurrido.

De cualquier forma, casos como este disputan la tan extendida visión en la opinión pública sobre la limpieza de las ERNC. Este tipo de energías tienen un impacto ambiental, ya sea en la flora y fauna, en el patrimonio natural y arqueológico, y en la calidad de vida y fuentes de trabajo de las comunidades humanas aledañas. Sólo haciéndonos cargo de estos aspectos, podremos avanzar hacia una matriz energética que satisfaga nuestras necesidades de crecimiento y respete la naturaleza y los derechos de las personas. ■

Una versión adaptada de esta columna fue publicada en el Anuario de Negociación UC, número II del año 2018.

¿Negocian mejor las mujeres que los hombres?

En estos convulsionados días en que las mujeres reclaman legítimos e innegables derechos en múltiples aspectos de la convivencia social, cabe preguntarse sobre las opciones que el género le entrega a las mujeres y a la sociedad a la hora de negociar.

Por Cristián Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

En estos convulsionados días en que las mujeres reclaman legítimos e innegables derechos en múltiples aspectos de la convivencia social, cabe preguntarse sobre las opciones que el género le entrega a las mujeres y a la sociedad a la hora de negociar.

En la vida y los negocios, lamentable o afortunadamente, dependiendo de la óptica con que se le mire, no obtenemos lo que merecemos sino lo que negociamos (Chester Karrass; University of Colorado). ¿Es esta una afirmación válida para las mujeres? La realidad muestra que sí.

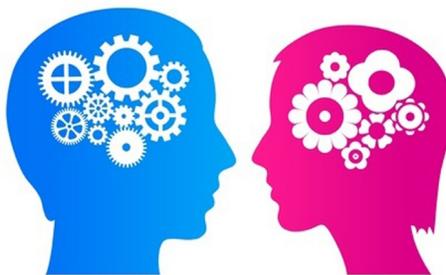
La importancia de pedir

En el famoso libro que trata sobre el género en materia de resultados de las negociaciones, "Woman don't ask" (Linda Babcock, Carnegie Mellon University), existe numerosa evidencia de que las diferencias de estilo traen aparejados mejores resultados "tangibles" para los hombres que para las mujeres al momento de cerrar negociaciones y tomar decisiones en materia empresarial.

Así resultó de un estudio que prueba que al final de su carrera, las mujeres sacrificaban más de medio millón de

dólares en ganancias más que los hombres, teniendo ambos las mismas calificaciones y desempeño profesional. ¿Por qué?

Además de otros factores estructurales, hay que considerar que los hombres son cuatro veces más propensos a solicitar una renta más alta que las mujeres, cuestión que se demostró en un experimento hecho a más de 1000 alumnos y alumnas egresadas del MBA de la citada universidad.



Y la evidencia continúa con esta aplastante realidad. Entrevistadas mujeres y hombres del máster en Derecho de la University of Washington, Seattle, se concluyó que las mujeres, en un 82%, tienen un estilo más de acomodo y cesión al negociar. Esto es, sacrifican resultado en pos de la relación, mientras los hombres, en casi idéntica proporción, muestran un estilo más competitivo en el que buscan resultados, especialmente medibles, incluso sacrificando la relación y su reputación.

Si estas investigaciones son concluyentes en EEUU, un país menos sexista que el nuestro, cómo serían en Chile, un país donde el machismo se encuentra instalado en forma cultural.



No obstante, las diferencias de género pueden ser una gran ventaja a favor de las mujeres, si ellas explotan sus habilidades negociadoras. Las mujeres son más propensas a buscar la cooperación por sobre la confrontación, dándole la importancia que merece ésta en el contexto de lograr tratos más justos e integrativos, que es la clave para el desarrollo de todo sistema social.

En un país en que se derriban día tras días las odiosas barreras de diferencias sociales, económicas y culturales, es el momento de prestar atención al valioso aporte que las mujeres pueden hacer en el mundo de la negociación y la toma de decisiones. ■



Una versión adaptada de esta columna fue publicada en el Diario Financiero en mayo de 2018.



In Conflict Resolution, Look for Trusted Partners*

How can you engage in conflict management with someone who doesn't trust you? Consider bringing in someone the other party does trust to mediate the dispute, as the FBI and the occupiers of the Malheur National Wildlife Refuge in Oregon did to promote a peaceful end to their standoff in February 2016.

Strategic patience

On January 2, 2016, an armed group of protestors took over the wildlife refuge. They demanded that the federal government cede ownership of the land to locals and release two Oregon ranchers recently re-imprisoned for burning federal property.

Federal authorities allowed the protestors to come and go from the refuge and to speak to the media. In learning from previous violent confrontations with antigovernment protestors, such as the Ruby Ridge standoff, the FBI had established a policy of "strategic patience" in managing conflicts, hoping to give protestors time to cool off and surrender. The authorities also knew they were creating opportunities for the occupiers to make incriminating public statements that could be used to arrest them, reports National Public Radio.

Negotiation and violence

On January 21, the occupiers' leader, Ammon Bundy, traveled to a nearby FBI operations base and spoke to an FBI crisis negotiator by phone. The two men agreed to continue their efforts at conflict negotiation the next day. The following day, however, Bundy abruptly changed his mind.

On January 26, FBI agents and Oregon state police officers stopped Bundy and other occupiers on a highway outside the refuge. When one of the occupiers allegedly reached into his jacket pocket for a gun, two of the Oregon police officers shot him dead. (The U.S. Justice Department investigation into possible

misconduct by FBI agents on the scene accused them of failing to disclose that they had discharged their weapons during the confrontation, although they didn't hit anyone.) Bundy and other occupiers were arrested. In court the following day, Bundy asked the remaining occupiers to leave the refuge. All but four acquiesced.

Negotiating with the FBI around the clock, the remaining four occupiers demanded to be allowed to leave the refuge without being arrested. A breakthrough came when the FBI enlisted Christian evangelist Franklin Graham to try to engage in conflict resolution by phone.

The FBI moves in

On February 10, FBI agents in armored vehicles hemmed the last four occupiers into their camp and ordered them to lay down their guns and surrender. The four streamed audio of their talks with the FBI live on YouTube. At first they accused the FBI of betraying them and rejected the demands. Eventually, though, they announced they would surrender the following morning after meeting with Nevada state legislator Michele Fiore and with Graham.

After landing in Portland, Fiore, a vocal supporter of the occupation's leaders, began speaking with the remaining occupiers while racing to the refuge. Fiore reassured them that many of their fellow protestors had already been released from jail, suggesting they might follow a similar path. Eventually, she convinced the four that the FBI would

not move on them overnight. Finally, they again agreed they would surrender in the morning.

Early the next day, the FBI brought Fiore and Graham to the outskirts of the refuge. The four holdouts spoke by phone with Fiore, Graham, and some anti-government activists. The mediators persuaded the occupiers to surrender, as up to 30,000 people listened to the live-streamed conversation.

Lessons from a tense standoff

- Exercise strategic patience. Resist the urge to respond immediately to provocative acts. A slow-paced approach to conflict resolution can help de-escalate tensions while also strengthening parties' motivations to end the dispute.

- When possible, meet in person. Bundy cut off talks with the FBI after it failed to provide him with a negotiator he could meet with face to face. Business negotiators would be wise to meet with counterparts in person when possible. More so than phone calls, face-to-face meetings humanize negotiators and foster rapport.

- Enlist those the other party trusts. Thanks to their conservative credentials and sympathy to the occupiers' cause, both Graham and Fiore played crucial roles in resolving the standoff. Look for people you and your counterpart both trust to mediate your dispute.

**Adaptado del "Negotiation Briefings newsletter", del Program on Negotiation en Harvard Law School, publicado en junio de 2016.*

Talleres para empresas e instituciones.

Continúa la formación de tu equipo en negociación y solución de conflictos con nuestros programas in company.



LA METODOLOGÍA DE NEGOCIACIÓN UC AL SERVICIO DE LAS PERSONAS Y LAS INSTITUCIONES.

95%

EN 2017, DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN APLICADAS AL FINAL DEL LA ACTIVIDAD, MÁS DEL 95% DE LOS PARTICIPANTES DE CURSOS Y TALLERES CERRADOS AFIRMARON QUE LA RECOMENDARÍAN.

PRESENTACIÓN

Uno de los principales aportes del Programa son sus talleres de entrenamiento y programas cerrados dirigidos a instituciones, cuyo objetivo es que los participantes conozcan y apliquen las mejores prácticas y las más modernas técnicas y estrategias de negociación, para generar acuerdos de máximo valor y construir relaciones de cooperación, tanto interna como externamente.

- Metodología práctica, a través del método del caso y juegos de roles.
- Enfoque aplicado a la realidad chilena y a las necesidades de cada institución.

OBJETIVO GENERAL

Aprender y poner en práctica el Sistema de Negociación UC, adaptado a la realidad de la empresa o institución. Este Sistema se basa en más de 12 años de experiencia práctica de los relatores e investigación aplicada a la realidad chilena, desarrollada por el Programa de Negociación UC.

METODOLOGÍA

El foco del aprendizaje es la experiencia de los asistentes, con una enseñanza eminentemente práctica aplicada a la empresa o institución, a través del método del caso y de la metodología de juego de roles elaborada por el Harvard Negotiation Project.

DURACIÓN

Es flexible y se estructura de acuerdo a los requerimientos específicos y posibilidades de la organización.

EMPRESAS E INSTITUCIONES

Se han entrenado con el Programa de Negociación UC: Minera Esperanza, ThyssenKrupp, Entel, Paris, Falabella, Pelambres, Mutual de Seguridad, Chilectra, Ingevec, Ultramar, Enersis, Sofofa, Dirección del Trabajo, Ministerio de Salud, Santander Investment, Falcon Partners, Codelco, Pelambres, Escondida, Kaufmann, Anglo American y Clínica Santa María, Matrix Consulting, Cencosud, Tottus, Enap, Cocha, Ventisquero y Engie, entre otras.

¿Sabías que el programa desde su creación ha capacitado a más de 3.000 alumnos en pregrado, posgrado, profesionales, ejecutivos, dirigentes vecinales, sindicales y sociales, entre otros?

Por otra parte, a lo largo de los años, para el cumplimiento de nuestra misión, hemos conformado alianzas interdisciplinarias con otros Centros y Unidades académicas (Escuela de Trabajo Social, CDD de la Escuela de Administración, Escuela de Ingeniería y Centro de Políticas Públicas, a través de Puentes UC) y acuerdos de colaboración con organismos externos, como el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.

Además, el Programa realiza aportes concretos a la comunidad a través de proyectos de capacitación con impacto social dirigidos a grupos vulnerables.

Links de interés

Programa de Negociación UC

negociacion.uc.cl

Programa de Negociación de Harvard:

<http://www.pon.harvard.edu/>

Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago:

<http://www.camsantiago.cl/>

Clase Ejecutiva:

<http://www.claseejecutiva.cl/>

Ediciones anteriores

Puedes revisar todas las ediciones anteriores aquí.

Últimas ediciones:

[N° 13](#): Teoría de juegos, estrategia y negociación

[N° 14](#): Prioridad a la mediación

[N° 15](#): Los límites de la negociación

Las opiniones expresadas por los autores de los artículos publicados en este medio son de su responsabilidad y no representan necesariamente la opinión del Programa de Negociación, de la Facultad de Derecho o de la Pontificia Universidad Católica de Chile.



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE**

Av. Libertador Bernardo O'Higgins 340
Facultad de Derecho, Oficina 425.

(+562) 2354 2367
negociacion@uc.cl

ACERCA DEL PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC

El Programa de Negociación es un proyecto académico interdisciplinario de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica, cuya misión es fomentar el desarrollo de la negociación y la resolución alternativa de conflictos, a través de investigación aplicada, formación y extensión.

Director

Cristian Saieh M.
csaiehm@uc.cl

Coordinador Académico

Benjamín Astete H.
bastete@uc.cl

Coordinador de Investigación

Marcelo Marzouka D.
mcmarzouka@uc.cl