



FACULTAD DE DERECHO  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CHILE

# Anuario del Programa de Negociación

Número V | 2024



PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN





FACULTAD DE DERECHO  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CHILE

ANUARIO DEL PROGRAMA  
DE  
NEGOCIACIÓN

Nº V | 2024

**Programa de Negociación**

## **ANUARIO DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Programa de Negociación UC, Pontificia Universidad Católica de Chile

Director: Cristián Saieh.

Coordinador Académico: Ariel Fritz.

Coordinador de Investigación / Editor del Anuario: Patricio Meneses.

Quinta edición: Julio 2024 El Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos es una publicación anual del Programa de Negociación de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Su principal objetivo es contribuir al estudio interdisciplinario de la resolución cooperativa de conflictos.

Av. Libertador Bernardo O´Higgins 340, Facultad de Derecho, oficina 425. Santiago, Chile.  
Teléfono: +56 9 5504 2367 / Correo electrónico: [negociacion@uc.cl](mailto:negociacion@uc.cl)

Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro sin el permiso previo escrito por el autor. Lo que está escrito en este libro es únicamente de responsabilidad del autor. Todos los derechos reservados.

## ÍNDICE

1. Editorial.	4
2. Publicaciones breves.	
2.1. Conflictos sociales: volver a lo básico, volver a negociar.	7
2.2. Avances en la solución adecuada de conflictos.	8
2.3. El origen de toda Decisión.	12
2.4. Criterios de Legitimidad.	14
2.5. Mediación e Inteligencia Artificial: Dónde estamos y hacia dónde vamos	16
2.6. Empatía para preparar la negociación.	17
3. Publicaciones Trabajos Académicos, edición 2024.	
3.1. Mediación como elemento de sostenibilidad de la empresa.	22
3.2. Estados mediadores a nivel internacional. Revisión de paradigmas tradicionales y emergentes.	34
4. Publicaciones anteriores.	
4.1. A una conversación del éxito.	57
4.2. Preparando una Negociación con la Administración: La importancia de algunos principios que rigen su actuación.	67
5. Hitos y Actividades del programa.	77

# Editorial.

Este año entregamos a nuestra comunidad académica y profesional, una nueva versión del anuario de nuestro Programa de Negociación UC. Esta publicación se realiza en un momento especial ya que estamos muy felices de celebrar 20 años de existencia. Durante todo este tiempo, muchas generaciones de alumnos de nuestro diplomado, MBA, LLM, post y pregrado, además de muchas empresas que han capacitado a sus colaboradores, incursionan en las herramientas más esenciales e integrales que nos ofrece el vasto universo de la resolución adecuada de conflictos y en particular, la negociación. Nos deja muy satisfechos llevar dos décadas formando a profesionales de distintas áreas en la negociación, y nos motiva a seguir nuestra labor con todos aquellos alumnos que nos acompañarán en este camino.

La negociación no es solo una rama del conocimiento que se imparte desde una perspectiva académica. Es una herramienta que la propia naturaleza de las relaciones humanas nos ha llevado a desarrollar y evolucionar a través del tiempo, queramos o no.

Así las cosas, el Programa de Negociación UC ha sido visionario en implementar en nuestro país un sistema que combina tanto el desarrollo científico como práctico de la negociación. También ha sabido asimilar y trabajar sobre las metodologías que se basan en el Harvard Negotiation Program en disciplinas y teorías como la de Juegos, de la Comunicación, de Sistemas, de Toma de Decisiones y otras tantas relacionadas con la Negociación.



Este 2024 hemos apostado por el liderazgo estratégico avanzado como un valor agregado al sello de Negociación UC que gozan los egresados de nuestro diplomado.

Es en este contexto es que esperamos que este nuevo Anuario de Negociación UC sea una contribución a la reflexión sobre la negociación y la solución adecuada de conflictos.

**Cristian Saieh**  
**Director del Programa de Negociación UC.**



Estamos muy orgullosos como equipo de traer nuevamente a nuestra comunidad un trabajo académico de estas características. La difusión de las herramientas alternativas de resolución de conflictos, como la Negociación y la Mediación, es la mejor forma de ir incorporándolas a nuestra sociedad. De esta forma, podremos realmente promover la cultura de la paz.

**Patricio Nobu Meneses Ishihara**  
**Coordinador de Investigación del Programa**  
**de Negociación UC.**

Año a año buscamos promover el diálogo, la empatía y la cooperación a través de distintos cursos, actividades y publicaciones. En esta ocasión presentamos como equipo un Anuario con publicaciones de distintos colaboradores, todos ávidos de compartir sus perspectivas en esta materia. Es, además, una edición especial, pues celebramos 20 años de trabajo como programa, el que continuará en los años venideros.

**Ariel Ricardo Fritz Cáceres**  
**Coordinador Académico del Programa de**  
**Negociación UC.**



DIPLOMADOS DERECHO UC 2024

Área Derecho Privado

# Diplomado en Negociación y liderazgo para la gestión de conflictos

---

Adquiere herramientas y habilidades específicas para negociar efectivamente. A través de una metodología basada en juego de roles y estudio de casos reales, desarrolla tu capacidad para gestionar la solución de conflictos y la toma de decisiones, sin importar el ambiente profesional en el que te desempeñes.

## Jefe de Programa



**Cristián Saieh.** Abogado UC, MBA, Universidad Pontificia Comillas, (ICADE), España. Especializado en negociación por Stanford University y en University of Washington. Director del Programa de Negociación UC y docente Derecho UC.



## Publicaciones Breves

A continuación, una selección de columnas que han sido publicados a través de nuestros newsletters como en nuestro blog



### **Conflictos sociales: volver a lo básico, volver a negociar.**

Por Cristian Saieh, director del Programa de Negociación UC.

El descontento actual de la ciudadanía es grave. En las distintas aristas de las demandas por el cambio institucional hay factores comunes como la negación del otro, su rechazo, descalificación y la victimización de los que sienten que sus derechos son aplastados. Es la tónica de las graves controversias que vivimos hoy; no hay duda de que muchas de las demandas sociales tienen justificación, no obstante las formas en que algunas de ellas se manifiestan nos obligan a reflexionar sobre las características de este conflicto para disponer de herramientas de solución adecuadas.

Este conflicto social se ha mantenido en

el tiempo y tiende a absorber la atención de todos, dejando poco espacio para comunicaciones no conflictivas; de esto precisamente se deriva su fuerza integradora, ya que las partes involucradas en él olvidan sus diferencias internas para oponerse en bloque a la amenaza externa que en este caso son un sinnúmero de instituciones como entidades financieras, Isapres, gobierno, entre otras que se encuentran en el ojo de este huracán.

En fin, se pone en cuestionamiento nuestra institucionalidad completa.

**“...Lo que provoca que un conflicto multipartes se polarice en torno a solo dos oponentes principalmente: la denominada “calle” por un lado, y el Poder Ejecutivo por el otro.”**

En la evolución de este conflicto ha existido una tendencia hacia la concentración de las partes involucradas, lo que provoca que un conflicto multipartes se polarice en torno a solo dos oponentes principalmente: la denominada “calle” por un lado, y el Poder Ejecutivo por el otro. Se han formado alianzas entre los más cercanos para presentar un frente común ante quienes representan una oposición mayor. Con esto, si bien el

conflicto reduce su complejidad al referirse a un número menor de participantes, pierde la nitidez de los intereses en juego; precisamente por lo difusas y variadas que son, se les llama a estas peticiones “demandas sociales” en que se engloban decenas de necesidades diversas.

Adicionalmente, debemos tomar nota de que el conflicto está adquiriendo cada vez mayor intensidad, con una tendencia a subordinar el resto de las comunicaciones únicamente a la conflictiva. Muchas veces se utilizan medios para dañar al otro - encapuchados y tomas, por ejemplo- de tal manera de hacer inviables sus propuestas y obligarlo a aceptar las condiciones puestas unilateralmente. Es la espiral de violencia que debemos detener.

Cuando las demandas por el cambio institucional se instalan con tanta fuerza en la sociedad, no es el momento de la contradicción o la negación; es el momento de volver a lo básico: a negociar. Y las premisas que sustentan este proceso muchas veces se olvidan: prepararse exhaustivamente; pensar con claridad en los momentos de presión; capacidad de adaptación; control de las reacciones propias más que las de la otra parte y manejar el poder en caso de tenerlo y generarlo en el evento de no tenerlo. Estas y no otras son las habilidades negociadoras clave a desarrollar por las autoridades a cargo de abordar y solucionar el conflicto y los representantes de los movimientos tarea que, pese a parecer de sentido común, deja de serlo como lo evidencia el escaso avance en las conversaciones.



### **Avances en la solución adecuada de conflictos**

Por Ariel Fritz, Coordinador Académico del Programa de Negociación UC.

En los últimos años, hemos presenciado un cambio en la comprensión de la solución de conflictos jurídicos. Si otrora la demanda en tribunales fuera la respuesta paradigmática, hoy se abren caminos los Mecanismos Adecuados de Resolución de Conflictos (MASC), también conocidos como mecanismos “alternativos”, “autocompositivos” o “colaborativos”. En estos, las partes se empoderan y toman la controversia en sus manos, buscando en conjunto una solución, sea con colaboración de un tercero o no.

En el Newsletter N°24, de agosto de 2020, hubo dos columnas abordando el asunto. La primera, explicaba la Convención de las Naciones Unidas sobre los Acuerdos de Transacción Internacionales Resultantes de la Mediación, o Convención de Singapur sobre la Mediación, aprobada en diciembre de 2018 y aún no ratificada por Chile. La segunda, analizaba la mediación en Chile, ya sea reglada o no reglada, y la deuda que tenemos en materia civil y comercial.

Desde entonces, se ha avanzado lento pero seguro hacia una consagración y concreción de los MASC en Chile. Por una línea, el legislativo fijó un norte en la administración de justicia, con una reforma al Código de Procedimiento Civil, y comenzó a trabajar en la materia. Por otra línea, el proyecto de Constitución Política de la República de Chile, presentado este 4 de julio de 2022, incluye relevantes disposiciones en la materia.

### **¿Por qué “adecuados”?**

Según explica Alejandra Díaz, PhD in Law, los MASC son procesos de comunicación interpersonales que enfatizan el diálogo y la colaboración entre las partes, donde se busca una solución que se acerque a los intereses de las partes más que a lo prescrito por la norma. Así, las partes, como protagonistas del conflicto, buscan abordarlo y llegar a respuestas acordadas voluntariamente, sin necesidad de dejar la resolución a un tercero. Los principales MASC son la negociación, la mediación y la conciliación.

Tradicionalmente, se consideraba al juicio como el medio principal para resolver un conflicto, por lo que estos otros mecanismos se denominaron “alternativos”. No obstante, se ha planteado que tanto el juicio como los MASC son posibles respuestas a la controversia, y que habrá que escoger la que se adecúe de mejor manera al contexto y condiciones de los involucrados.

De esta manera, un juicio podría no ser

adecuado para resolver la controversia, por dos razones principales. Primero, por los tiempos y costos que implica el proceso, lo que puede socavar la utilidad de la solución conseguida. Segundo, porque al dejar la solución en un tercero, se pierde gobierno sobre el mismo, y puede que la respuesta no se condiga con los reales intereses y necesidades de las partes.

Es por esto que Chile y el mundo ha buscado promover estos mecanismos, para conseguir así una administración de justicia más eficiente, donde las personas tengan mayor incidencia en el proceso de solución y se promueva el diálogo y el entendimiento.

### **MASC en la ley civil y comercial.**

En noviembre de 2021, la Ley N° 21.394 incorporó al Código de Procedimiento Civil el artículo 3 bis, que establece el deber de los abogados, de los funcionarios de la administración de justicia y de los jueces, de promover el empleo de métodos autocompositivos de resolución de conflictos, como la mediación o la conciliación. Incorpora, de esta manera, una mención expresa a las MASC en materia civil y comercial, a la mediación.

La disposición termina indicando que estos métodos no podrán restringir, sustituir o impedir la garantía de tutela jurisdiccional. Fue una preocupación, precisamente, que los MASC terminaran entorpeciendo el acceso a la justicia, denegando la tutela del Estado a las personas. Si bien la indicación es acertada, en cuanto busca prevenir esa situación, cabe aclarar que en ningún

caso se ha buscado cerrar las puertas de los tribunales y dejar a las personas a la suerte de sus capacidades negociadoras.

Siempre ha de ser una alternativa el juicio, independientemente a que se promuevan las otras formas de solución de conflictos.

No obstante, en la discusión de la ley se aclaró que esta es una disposición programática, que declara un principio que se ha de conseguir paulatinamente y no un deber exigible a los abogados, funcionarios y jueces. Si bien se vio como un avance, se reconoció que debe ir acompañada de una Ley de Mediación Civil.

En esa línea, el 1 de marzo de 2022, por mensaje presidencial, se ingresó a trámite el Proyecto de Ley que Regula la Mediación Civil y Comercial, el que actualmente se encuentra en primer trámite constitucional, en el Senado. Esta define la mediación, sus principios, procedimientos y efectos, y regula los mediadores, la mediación judicial y los centros de mediación. Al ser un proyecto recién ingresado, habrá que esperar para ver la forma que estas instituciones adopten.

### **MASC en la propuesta de constitución**

Por su parte, la Convención Constitucional abordó estos asuntos, al tratar los Sistemas de Justicia. La principal disposición se encuentra en su artículo 323, que establece: “Es deber del Estado promover e implementar mecanismos colaborativos de

resolución de conflictos que garanticen la participación activa y el diálogo”. Se considera que con esto se ha de ampliar la noción de justicia, teniendo como base el diálogo, sin dejar de considerar la tutela jurisdiccional. Además, busca institucionalizar los MASC, que actualmente se encuentran dispersos en una serie de órganos.

“...De una u otra manera se podrá avanzar a que la solución de conflictos en Chile sea cada vez más participativa, adecuada y colaborativa...”

A su vez, el proyecto busca que los MASC se presenten como un sistema de atención primario, para que asuntos de baja cuantía, en el ámbito local, puedan obtener una respuesta rápida y oportuna, promoviendo el diálogo social, la paz y la participación de las partes involucradas. Para esto, junto con establecer los Juzgados Vecinales, como órganos jurisdiccionales, establece los Centros de Justicia Vecinal, encargados de promover la solución de conflictos vecinales de manera autocompositiva.

Aunque el proyecto de Constitución no llegara a ser aprobado, ya se aprecia un gran avance al elevar los MASC a la discusión constitucional, reconociendo su rol fundamental en la solución de conflictos. Esto, junto con los avances legislativos mencionados, permiten vislumbrar el norte claro que los MASC tienen, especialmente en materia civil y comercial. Con la vista al frente, de una u otra manera se podrá avanzar a que la solución de conflictos en Chile sea cada vez más participativa, adecuada y colaborativa

### **El origen de toda decisión.**

Josefina Arancibia, Psicóloga y coach certificada UC, fundadora de FOCO y profesora de Liderazgo y Efectividad personal UC.

Trabajo realizando procesos de coaching y transformaciones en equipos y personas, y durante todos estos años me ha tocado realizar diversos tipos de intervenciones donde he observado que hay un factor que es la piedra angular de cualquier tipo de transformación. Se podría decir que es la variable predictiva de éxito o fracaso en un proceso de cambio, no importa el nivel de complejidad ni la situación a la que nos estemos refiriendo.

En las clases que realizo en la Universidad Católica, relacionadas con la gestión del cambio, les pido a los participantes que visualicen un proceso de cambio que estén viviendo dentro de sus organizaciones, o en su vida personal y les pregunto ¿Qué hizo que este cambio comenzara a producirse? En general aparecen dos tipos de personas, las que mencionan que son ellos como sistema o personas las que han ido promoviendo el proceso de transformación, y a pesar de no encontrarse en un estado de comodidad lo perciben como un fenómeno necesario para seguir creciendo y adaptándose. Y están aquellas personas que sienten que los cambios en general son impuesto, donde no han tenido la capacidad de elegir porque no depende de ellos, sino de otros. El clásico ejemplo que escucho en los procesos de *coaching*; "Tengo el trabajo que tengo

porque no puedo optar, aunque si fuera por mi estaría en otra parte". Estos dos tipos de comportamientos fluctúan en cada persona durante su vida, y así nos vemos enfrentados a la eterna elección de ser protagonistas de nuestras elecciones o ser víctima de ellas. Esto no quiere decir que una vez que hayamos escogido una, será así para siempre, ya que es una elección diaria, minuto a minuto que a lo largo del tiempo, donde se van generando patrones de comportamiento que se instauran como un "chip" de funcionamiento que conduce al empoderamiento o a una pérdida del sentido que conlleva a comportamientos disfuncionales.

Llevar el "poder hacer" en nuestro interior es una tarea primordial, quizás previo a otras tareas humanas tales como que aprender a leer o escribir. Define nuestra existencia, y nuestra toma de decisiones en todo momento. No podemos desconocer que nuestro libre albedrío se ve supeditado a un contexto, a una situación que viene determinada, sin embargo, a pesar de contar con diferentes realidades, como contextos familiares, socioeconómicos, religiosos y capacidades entre otras, podemos tomar las riendas de nuestra existencia y darle la dirección que queramos, siempre.

A partir de lo descrito anteriormente, desarrollé un modelo que permite comprender y visualizar las diferencias que existen en la toma de decisiones cuando el poder hacer se ha delegado a otro o cuando se ha enfocado en el interior, y de acuerdo a esto se pueden identificar 4 tipos de comportamientos observables:



**1. Protagonista:** Persona que atribuye el poder ser a causas internas, percibe que está en ella la capacidad de elegir y transformarse. Este tipo de persona está consciente de que para esto necesita sanar heridas pasadas, observa sus capacidades y las usa para enfrentar diferentes situaciones. Así mismo está en conocimiento que puede ayudar a otros, sin hacerse cargo de aquellas responsabilidades que están a cargo de los que lo rodean. Estas personas gozan de su libertad más allá del costo que implique, y será el factor más relevante de considerar a la hora de decidir.

**2. Víctima:** Comportamiento que responde a personas que han aprendido, que no está en ellos escoger, que no son dignos o que no depende directamente de ellos. Al respecto existe una creencia arraigada “No tengo la facultad de escoger, ya que no depende de mí”. El derivar el poder hacia otros, contempla que son los demás los responsables o culpables de lo que a esa persona le suceda, lo coloca en una posición de “indefenso(a)” donde es el mundo el encargado de proveerle bienestar o infelicidad.

Ser víctima implica una pérdida de libertad, y entregarla a los demás, sin embargo, proporciona comodidad y una resistencia al cambio. Acto peligroso cuando se trata de decisiones personales y profundas. No solo nos encontramos con personas que cuentan con un comportamiento así, sino que sistemas y culturas completas que han aprendido este patrón de funcionamiento. Eliminar este comportamiento es un desafío arduo.

**“...Personas que viven agotadas de tanto peso, sin embargo, creen que es la misión de su vida...”**

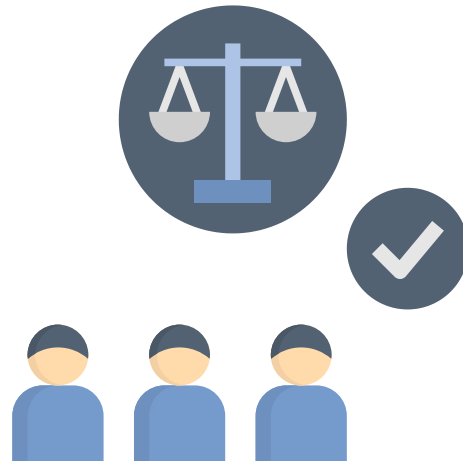
**3. Síndrome del héroe:**

Comportamiento de personas hiperresponsables, que partieron siendo protagonistas de sus vidas, sin embargo, perciben que pueden solucionar y hacer el trabajo por los demás. La creencia arraigada es “Tengo que salvar al mundo, ya que nadie más lo hará por mí”. A la base de este tipo de comportamientos existe un sentimiento profundo de soledad, de sentirse poco apoyado por su propia red, donde ha tenido que desplegar diferentes hazañas para salir victorioso de cada situación, empujando y llevando mochilas ajenas que no le pertenecen. Personas que viven agotadas de tanto peso, sin embargo, creen que es la misión de su vida. El problema acá es que hay tareas internas que corresponden a cada persona y por más esfuerzo que se haga no se pueden realizar por otro. El desafío de estas personas será trabajar el ego y su humildad.

#### 4. **Vampiro energético** **comportamiento tóxico:**

Personas que por diferentes razones no han trabajado en sus heridas personales y junto con eso han atribuido la causa de todos sus problemas y males al mundo, al exterior. Son personas que están profundamente dañadas y no han realizado un proceso de sanación interna. Los demás son culpables de todo lo que les ocurre y sienten que por esa razón el mundo tiene que pagar el costo de lo que le ha tocado vivir. Son personas que generar lástima, que irrumpen en la paz, en la tranquilidad, porque no están tranquilas. Buscan personas que sean sus basureros para poder vaciar todos sus males y tristezas, para luego desecharla. Este tipo de personas poseen diversas formas de comportarse de una forma solapada para desplegar sus artimañas en las personas y equipos. Este tipo de personas se sugiere tenerlas muy distante para no contaminarse de sentimientos negativos. Han optado por ser víctima y cerrar toda posibilidad al generar un proceso de transformación desde su propia libertad.

Este modelo busca ayudar a que las personas y/o equipos tomen conciencia del poder hacer y así poder trabajarlo diariamente, hacia el desafío de reconocernos como gestores y protagonistas de nuestros cambios, por más difíciles que parezcan. Y así mismo comprender que somos una gota más en el mar y por más queramos transformarnos en el mar hay que dejar que cada gota tome la forma que necesite y quiera.



#### **Criterios de Legitimidad.**

Por Patricio Meneses Ishihara, Coordinador de Investigación del departamento de Negociación de Derecho UC.

Los criterios de Legitimidad son una parte importante que compone la anatomía de una negociación. Es una herramienta muy valiosa, que incluso puede llegar a ser determinante, para generar confianza respecto de lo que se dice o propone en el desarrollo de nuestras dinámicas sociales.

Los criterios de Legitimidad pueden ser definidos como “antecedentes objetivos, que no dependen de las partes” y que le entregan una noción de justicia al acuerdo al que puedan llegar las partes. Sin embargo, no necesariamente estamos hablando de un criterio de legitimidad formal establecido por una Ley o una regla de carácter formal, sino que perfectamente puede ser un criterio común que compartan las partes y que se establezcan de forma independiente a ellas. Es aquí donde igualmente el sistema objetivo se relativiza a un aspecto que ambas partes tengan en

común o puedan entender.

La costumbre, reciprocidad, igualdad, distribución, precio del mercado; son tan solo algunos ejemplos de modelos sobre los cuales podemos construir un sistema en el que las partes puedan obtener alguna tranquilidad, seguridad, o certeza sobre lo que se está decidiendo, a la hora de llegar a acuerdos. Quizás esto es uno de los aspectos que más importancia debe existir a la hora de proponer una posible base de acuerdo, la sensación de equidad y justicia tendrá influencia sobre lo que perciba la otra parte respecto de nuestra posición en el marco de una negociación.

Los criterios de legitimidad entonces son una herramienta muy efectiva a la hora de persuadir a la otra parte, ya que nos provee de argumentos difíciles de contradecir debido a su carácter objetivo.

### **¿Qué puede ser considerado un criterio de legitimidad?**

Sin bien anteriormente dimos algún ejemplo de criterios, es importante entender que no solamente debemos utilizar un criterio que consideremos imparcial, sino que también debemos poner énfasis en que este criterio sea considerado por la otra parte. La costumbre en principio no es obligatoria a menos que la Ley se refiera a ella, pero en nuestra sociedad tiene un gran valor en cómo se dan las dinámicas sociales entre las personas. Entre partes que tengan una escala de valores similar, valdría como un criterio objetivo. Sin embargo, en sociedades

donde la costumbre no tenga tanto valor, no sería tan considerada.

El “Yo cedo, tú cedés” También podría ser una estrategia efectiva, ya que cuando hablamos del efecto de la reciprocidad en nuestras relaciones, es común que una parte corresponda ante una cesión en los puntos a negociar con la misma respuesta. Esto nos permite “crear” un criterio legítimo que podemos utilizar durante la negociación.

El “precio del mercado” Es otra manera de establecer un criterio que no depende de las partes. Cuando señalamos que nuestra propuesta es justa en comparación a las alternativas que tiene la parte al momento de negociar, podría dejarnos en una posición ventajosa para disuadir y obtener un resultado provechoso.

**“Como los criterios no dependen de nosotros, pueden tener un efecto adverso el hecho de que la decisión de utilizarlos”**

Los criterios de legitimidad deben utilizarse sabiamente, ya que no siempre pueden ser una carta que podamos utilizar a nuestro favor. Como los criterios no dependen de nosotros, pueden tener un efecto adverso el hecho de que la decisión de utilizarlos. Esto podría muchas veces jugaros una mala pasada o un resultado que no es conveniente. Imaginemos que queremos vender algún bien inmueble en 45 millones, para darle certeza a la otra parte, acordamos llevarla a un tasador que la avalúa en 40 millones.

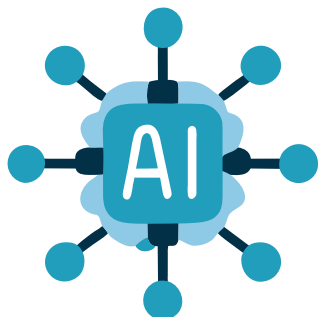
Nuestra impresión del valor que tendría



nuestra propuesta no fue la que esperábamos y significó ponernos, voluntariamente, en una situación desventajosa. Por lo que debemos ser muy cuidadosos al establecer parámetros que no recaerán bajo nuestro control.

Los criterios de legitimidad no solo importan a la hora de establecer una estrategia para persuadir, sino que también es sumamente importante para reconocer si lo que propone la otra parte es válido o no. De esta misma forma, si pretendo argumentar en contra de un criterio propuesto por la otra parte, es importante hacerlo con una propuesta que tenga, al menos, el mismo grado de objetividad.

Cuántas veces hemos utilizado, o dejado de utilizar, estas herramientas sin saber su alcance o magnitud en el marco de una negociación y el efecto que este podría tener en nuestra contraparte de una negociación. Ahondando mucho más en esto, cuántas veces nos hemos dejado llevar por lo que alguien dice, sin cuestionar demasiado los criterios y razones que lo fundamentan.



### **Mediación e Inteligencia Artificial: Dónde estamos y hacia dónde vamos.**

Rodrigo Fernández del Río, Colaborador

del programa de Negociación de Derecho UC.

La inteligencia artificial se ha ido haciendo un lugar dentro de la sociedad a pasos agigantados durante los últimos años. Esto, sin duda, ha tenido impacto en diversas áreas. A veces como un complemento y otras como sustituto. Ya en 1964, Isaac Asimov -un adelantado en la materia- señalaba que “la humanidad se convertirá en una raza cuidadora de máquinas”. Más recientemente, en 2013, Frey y Osborne predijeron que antes de 2033 el 47% de los empleos de Estados Unidos Serían usurpados por máquinas.

Es casi una certeza que el ejercicio de la profesión legal se verá afectado -para bien o para mal- por estas nuevas tecnologías. Las preguntas que tenemos que hacernos deben enfocarse más bien sobre qué áreas y en qué forma esto sucederá. Carlos Amunátegui, por su parte, apunta a los abogados tributaristas y corporativistas como aquellos que se encontrarían más expuestos a esta presión tecnológica, atendiendo a que sus labores son más automatizables y representan un mayor costo para quienes solicitan sus servicios.

Lo anterior, sin duda, no es ciencia cierta, sino que proyecciones a futuro que se hacen tomando en cuenta factores presentes. Nos hacemos la pregunta sobre cómo se verá afectada la mediación, y especialmente, el rol del mediador dentro de esta.

### **¿Veremos conflictos complejos resueltos por medio de programas?**

Si analizamos el escenario actual, debemos necesariamente atender a lo que hace el CAM Santiago, que está a la vanguardia en la aplicación de nuevas tecnologías para la resolución de conflictos. Dentro de las principales innovaciones está la aplicación de ODR (Online Dispute Resolution), que permiten al usuario resolver conflictos en forma online tanto en formato B2B como B2C. En estas plataformas, el rol de la inteligencia artificial se aplica en ciertos casos de menor relevancia, donde hay un claro cruce de rangos de negociación, y a nivel general tiene un rol meramente asistencial.

Benjamín Astete, quien está a cargo del desarrollo de ODR en el CAM, señala que el protagonismo del mediador convencional -es decir, humano- sigue estando más vigente que nunca, y no pareciera haber presión tecnológica en este sentido.

No obstante, la pregunta que cabe hacerse es si esto seguirá siendo así a futuro. ¿Veremos conflictos complejos resueltos por medio de programas?

### **¿Podrá inspirar ese nivel de confianza un robot?**

Para responder a esa pregunta es preciso atender a aquellos elementos principales dentro de una mediación y a las falencias que al día de hoy ha presentado la inteligencia artificial. Es ahí donde salen a flote los problemas que plantea una posible sustitución del mediador por un algoritmo.

En este sentido, son diversos los factores que hacen inclinarnos a pensar que en el corto y mediano plazo no será posible, los cuales mencionaremos someramente, puesto que no es el objeto de este trabajo: en primer lugar, destacamos que iría en contra de un elemento esencial de la mediación, que es el hecho de que son las partes quienes deben generar su propia solución -o al menos intentarlo-.

En segundo lugar, nos preocupa la falta de capacidad de adaptación a situaciones que puede presentar un programa. A más variables, más difícil es construir un algoritmo. Ahora, tomando en cuenta que el actuar humano es contingente, se pueden producir infinitas situaciones

no cuantificables que el “mediador” no podrá manejar.

En tercer lugar, destacamos que una de las labores del mediador es generar confianza. Sin esta, las probabilidades de éxito son casi nulas. ¿Podrá inspirar ese nivel de confianza un robot? Por último, y más importante, pensamos que una característica, de prácticamente toda mediación, es que no son conflictos de blanco y negro. En ese sentido, la labor del mediador debe ir en pos de acercar a las partes, modificar el lenguaje utilizado y cambiar la percepción que estas tienen del problema. Para todo esto no existe un código normativo o un conjunto de reglas, sino que aplicación de principios y, sobre todo, de sentido común. Se imaginará el lector la misión suicida que supone programar esto. Como dato, Doug Lenat, CEO de Cycorp Inc., se avocó a la misión de programar el senti-

do común. Hoy, solamente lleva 30 años haciéndolo y no está ni cerca de terminar.

En resumen, la inteligencia artificial, en el corto y mediano plazo, puede ser ocupada en conflictos menores de sencilla resolución -como lo hace Ebay, que mediante un programa resuelve problemas con clientes disconformes- o en forma meramente asistencial, por ejemplo, informando a las partes la fecha de una audiencia.

Avances venideros podrían ser algoritmos que, manejando inmensos niveles de información, permitieran guiar al mediador en el mismo acto, conforme a experiencias de otros conflictos similares ya resueltos exitosamente -de todas formas, como decía Mark Twain, la historia no se repite, pero rima-. También podríamos desarrollar máquinas que perciban sensaciones de las partes atendiendo al lenguaje o temperatura corporal, y que puedan dar aviso al mediador para que disponga de un receso. Estas, no obstante, no son más que ideas.

**“Es difícil anticiparse al futuro, sobre todo tomando en cuenta el crecimiento exponencial de la tecnología”**

Si ha llegado hasta aquí, el lector se preguntará: ¿Y qué pasará con el largo plazo? Es difícil anticiparse al futuro, sobre todo tomando en cuenta el crecimiento exponencial de la tecnología. ¿Qué significa realmente “largo plazo” en este campo? Piense usted que tanto el iPhone como Bitcoin aún no pueden celebrar sus 15 años.

No obstante, creemos que para que la máquina sustituya al mediador serán necesarios dos mínimos básicos: un avance muchísimo mayor en desarrollo de machine learning e inteligencia artificial -que aún está en etapa de germinación-, y un cambio de paradigma en cuanto a la relación humano-máquina. Hoy el ser humano no siente confianza en las máquinas como lo hace con otros de su especie, por lo que, consecuentemente, no las considera aptas para este tipo de tareas. ¿Usted iría a un robot psicólogo al que le cuenta sus problemas y este le da consejos en su pantalla? Hoy su respuesta seguramente es que no, pero no sabemos cómo será en el futuro.



### **Empatía en la negociación.**

Por Gonzalo Sáez, Colaborador de Investigación del departamento de Negociación de Derecho UC.

Cuando nos vemos enfrentados a un proceso de negociación, habrá ciertos escenarios que con mayor o menor posibilidad se nos podrían presentar durante esta. Es ahí donde debemos ser capaces de distinguir qué escenarios son más probables que se presenten, para enfocar así nuestros esfuerzos, energía y tiempo en prepararlos.

Para poder discernir qué escenarios preparar, hay que tener en cuenta varios factores, y tomarlos desde un punto de vista objetivo y otro subjetivo.

Desde un punto de vista objetivo, deberemos tomar los distintos antecedentes relacionados con la negociación en particular, analizándolos y abstrayéndolos de los factores subjetivos y/o emocionales con que puedan estar afectados por las partes. Consiste en ir a los datos duros y tangibles de la negociación, y de esta manera poder identificar objetivamente qué escenarios son más probables que se presenten. Es un escenario abstraído de los factores subjetivos y emocionales.

**“Esto nos llevará a representarnos una serie de escenarios o caminos que se podrían dar durante la negociación”**

Teniendo claro los distintos escenarios que se pueden presentar de una manera objetiva, debemos abordar la negociación desde un punto de vista subjetivo. Para esto, debemos tener en cuenta nuestros reales intereses y las posiciones que a priori queremos tomar, y como los distintos factores subjetivos nos afectan en la interpretación y análisis de los elementos y antecedentes de la negociación. En conclusión, debemos abordar los distintos antecedentes relacionados con la negociación, en particular, desde un punto de vista subjetivo de cara a nuestros intereses; teniendo presente los distintos factores que influyen en nuestra percepción,

decisiones y forma de afrontar las cosas. Esto nos llevará a representarnos una serie de escenarios o caminos que se podrían dar durante la negociación, alineados a nuestros intereses, y que nosotros posiblemente queremos que se vayan dando.

Es así como también debemos tener en cuenta el cómo retomar el rumbo y encausar la negociación a los escenarios que queremos que se den, y que nos encaminarán a la satisfacción de nuestros intereses, en caso de que la negociación vaya perdiendo el rumbo que queremos que tenga.

Debemos también hacer lo mismo respecto de la otra parte (LOP). Esto es, abordar los distintos antecedentes relacionados a la negociación en particular, de cara a sus posiciones e intereses, desde su subjetividad, ya que lógicamente dicha parte querrá encausar la negociación a la satisfacción de sus propios intereses. Tanto la percepción de los distintos elementos de la negociación, como el proceso, lo afrontará desde su perspectiva e historia y desde su propia subjetividad. Aquí cobra gran relevancia la empatía.

Cuando hablamos de la empatía y lo relevante que es para entender “su subjetividad” (la subjetividad de LOP) debemos entender que esta no se limita a poder respetar o entender vanamente su posición, y cuáles podrían ser los intereses tras dicha(s) posición(es). Debemos ser capaces de abstraernos lo más posible de nuestros sesgos cognitivos, y ponernos realmente en el lugar de LOP. Lo ideal para esto, es conocer y empaparnos lo más posible

de ella, su historia, sus antecedentes, su situación actual, los distintos contextos que ha enfrentado y cómo los ha abordado, etcétera; lo que nos permitirá mirar los elementos objetivos de la negociación, desde su punto de vista (o lo más cercano posible a este) y realmente de cara a sus intereses (o los que creamos que lo son) y desde cómo posiblemente LOP afrontará el proceso de la negociación propiamente tal. Respecto a este último punto, y el hecho que la empatía nos ayudará a poder enfocar el proceso de negociación desde su punto de vista, es que podremos prepararnos y planificar de una mejor manera el cómo nosotros enfrentaremos y gestionaremos sus intereses, su actuar, y el proceso que quiere desarrollar LOP, en favor de nuestros propios intereses.

De esta manera, tendremos una línea objetiva, en la cual se sostienen o que se entrecruza con las líneas subjetivas de las partes relacionadas a la negociación. Tendremos una mayor claridad de cómo pretendemos llevar a cabo la negociación y cómo pretendemos perseguir los distintos objetivos planteados. También veremos cómo la otra parte intentará enfocarlos, lo que nos dará como resultado un posible proceso de negociación con ciertos escenarios más predecibles que otros, y -por tanto- podremos mapear en gran medida el desarrollo de la negociación.

Es así como podremos preparar y trabajar el cómo afrontar las diferentes situaciones y escenarios que se nos pueden generar en el proceso de negociación, a fin de encausarlo de tal forma que tanto el proceso que uno

quiere que tome la negociación, como el que LOP posiblemente quiere que siga, se encaminen y logren la satisfacción de nuestros intereses.



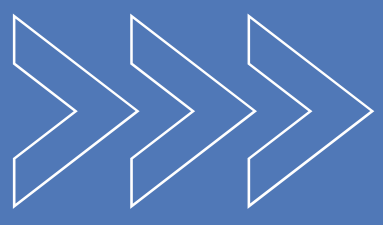
# Publicaciones Académicas

A continuación, una recopilación de artículos enviados por nuestros colaboradores para la presente edición de nuestro anuario.



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE









**SISTEMA DE  
NEGOCIACIÓN UC,  
MÁS DE 20 AÑOS DE  
DESARROLLO**



## CONTÁCTANOS

-  [www.negociacion.uc.cl](http://www.negociacion.uc.cl)
-  [programadenegociacion@uc.cl](mailto:programadenegociacion@uc.cl)
-  (+56) 9 5504 2367
-  Alameda 340, Facultad de Derecho,  
of. 407, Santiago

## PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN



FACULTAD DE DERECHO  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

## **Mediación como elemento de sostenibilidad en la empresa**

**Daniela Escobar Pizarro.**

Abogada, mediadora y académica de la Universidad Diego Portales. Actualmente cursando el Máster de Estudios Avanzados en Derechos Humanos de la Universidad Carlos III de Madrid.

### **Resumen.**

Desde la sociedad y los Estados se está exigiendo a las empresas conductas responsables con su entorno, las personas y el medio ambiente. La manera en que la empresa resuelve y gestiona sus conflictos con proveedores, clientes, autoridades, socios, grupos de interés o con la comunidad, es una forma de evaluar su compromiso con la sostenibilidad.

El presente documento busca ser un aporte y demostrar que la mediación es un elemento adecuado, que permitiría a las empresas ser más sostenibles, es decir, que se constituye en un elemento de buena práctica.

### **Abstract.**

Society and governments are demanding that companies behave responsibly with their surroundings, people and the environment. The way in which the company resolves and manages its conflicts with suppliers, customers, authorities, partners, stakeholders or the community is a way of evaluating its commitment to sustainability.

This document seeks to make a contribution and demonstrate that mediation is an appropriate element that would allow companies to be more sustainable, that is to say, that it constitutes an element of good practice.

**Palabras clave:** Mediación, sostenibilidad, diálogo, agenda 2030, ASG.



## I.Introducción

**En un mundo globalizado y de economía** interdependiente, el rol de las empresas es determinante. Se han configurado, en este contexto, como actores no estatales de importancia internacional.

Ya en 1999, el Secretario de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial proponía iniciar “un pacto global de valores y principios compartidos, que dará un rostro humano al mercado mundial”.

Actualmente, las empresas se encuentran enfrentadas a nuevos desafíos debido a la adopción de los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos [1]; a la creciente promulgación de Leyes sobre Debida Diligencia (Reino Unido en 2015, Francia en 2017 y Alemania en 2022); a la propuesta de la Directiva sobre Debida Diligencia de la Unión Europea [2]; la expansión del compliance, y a la proliferación de guías y que regulan el actuar empresarial [3].

Todo esto ha provocado que las empresas tengan que adaptarse a los cambios exigidos por los mercados y la sociedad civil.

La Agenda 2030 de las Naciones Unidas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como los criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza), han tomado fuerza como estándares de actuación y metas.

Se ha indicado que “ASG, en su esencia, es un medio por el cual las empresas pueden ser evaluadas con respecto a una amplia gama de fines socialmente deseables.

Los ASG describen un conjunto de factores utilizados para medir las repercusiones no financieras de determinadas inversiones y empresas. Al mismo tiempo, la ASG también ofrece una serie de oportunidades empresariales y de inversión” [4].

La transición a nuevas conductas no es fácil y requiere de acompañamiento: mientras más herramientas guíen y apoyen los cambios, el proceso se vuel-

---

**1** Consejo de Derechos Humanos.(6 de julio de 2011), Principios Rectores sobre las empresas y derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”, A/HRC/17/31.

**2** Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937, 23 de febrero de 2022, COM(2022) 71 final 2022/0051(COD).

**3** Tales como:

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2011), Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, edición actualizada de 2011, <http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (2018) Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable, 2018, y guías sectoriales, <https://www.oecd.org/investment/duediligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm>.

Comisión al Parlamento Europeo (2015), Plan de acción para la economía circular, Recuperado de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52015DC0614>

Los Planes de Acción Nacional de Empresas y Derechos Humanos, son parte de la responsabilidad del Estado para difundir e implementar los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos. Algunos de los países que actualmente cuentan con uno son: Países Bajos, Suecia, Noruega, Colombia, Reino Unido, Italia, Bélgica, Chile, Uganda, Pakistán, Irlanda, Polonia, Kenia, Japón, República Checa, Alemania, Suiza. Recuperado de: <https://www.ohchr.org/es/business/state-national-action-plans-business-and-human-rights>

**4** Bergman, M., Deckelbaum A.,Karp,B. (2020, Agosto). Introduccion to ESG, Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Recuperado de <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introduction-to-esg/> (visto el 12-04-2023).

ve más fácil.

Este documento busca contribuir a la discusión teórica y práctica y demostrar que la mediación es un mecanismo que permite realizar acciones encaminadas a la sostenibilidad.

## II. La mediación

La mediación es un mecanismo adecuado de resolución de conflictos. A través de él “las partes en conflicto llegan por sí mismas a una resolución con la ayuda de un mediador, que con su formación ofrece a las partes nuevas vías de diálogo y entendimiento” [5].

El destacado mediador, Christopher Moore, define a la mediación como “la intervención en una disputa o negociación, de un tercero aceptable, imparcial y neutral que carece de un poder autorizado de decisión para ayudar a las partes en disputa a alcanzar voluntariamente su propio arreglo mutuamente aceptable” [6].

En España, Ley 5/2012 sobre de mediación en asuntos civiles y mercantiles la describe como “aquel medio de solución de controversias, cualquiera que sea su denominación, en que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención de un mediador” [7].

A la luz de estas definiciones, podemos consensuar que la mediación es a lo menos un espacio de diálogo en el que, a través de un proceso comunicacional, un tercero imparcial sin poder decisorio asiste a las partes en el intento de resolver un conflicto, incorporando los intereses prioritarios de cada una de ellas.

Al ser un proceso, el mediador ayuda a las partes a transitar desde sus posiciones a sus intereses, con la finalidad de alcanzar un acuerdo satisfactorio. Todo esto bajo un esquema colaborativo y de buena fe, respetando los principios de confidencialidad, voluntariedad, protagonismo de las partes e imparcialidad del mediador.

## III. ¿Cómo la mediación aporta a la sostenibilidad?:

La sostenibilidad en los últimos años ha tomado relevancia. Sin embargo, desde los años 80 se ha ido desarrollando. Entre sus primeras menciones se puede encontrar lo señalado en el Informe Brundtland: “Aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones” [8].

---

5 Soletto Muñoz, H., Carretero, E., Ruíz C., Alonso, S. Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos. 3ª ed. Madrid : Tecnos, 2017. p.69

6 Moore, C. El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos. Buenos Aires : Granica, 2010., p.44.

7 Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles (2012). Boletín oficial del Estado, Referencia BOE-A-2012-9112. Recuperado de:<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-9112>

8 Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987), *Nuestro Futuro Común*. p.37.

Por otro lado, la Unión Europea ha manifestado que tiene como objetivo prioritario realizar acciones que permitan un desarrollo sostenible [9].

Para las empresas, la sostenibilidad conlleva el desafío de integrar una mirada social, ambiental y económica en el desarrollo de sus negocios, considerando los intereses de sus diversos grupos de interés, tales como trabajadores, inversionistas, proveedores, consumidores, etc.

A partir de ese contexto, han tomado fuerza los denominados criterios ASG (ESG, por sus siglas en inglés), que proveen de información cualitativa y cuantitativa sobre el actuar de una empresa, centrándose en los aspectos ligados al medioambiente, sociales y de gobierno corporativo [10]. Su aplicación se ha hecho extensiva para diversos contextos, tales como la inversión responsable, evaluación de sostenibilidad, responsabilidad empresarial, etc.

Estos criterios consideran tres aspectos relevantes: sociedad, medio ambiente y gobernanza. El elemento social tiene que ver con la gestión de la empresa

respecto de las relaciones con sus partes interesadas, es decir, trabajadores, clientes, proveedores, inversionistas, etc.

Entre los aspectos incluye evaluar: trabajo justo y digno, políticas de no discriminación, aspectos sobre derechos humanos, supervisión a la cadena de suministro, protección a los datos y privacidad de los consumidores, etc. [11]

Por otro lado, en los últimos años la preocupación por el factor ambiental ha tomado relevancia, de hecho, han proliferado instrumentos normativos en la materia, tales como el Acuerdo de París para reducir emisiones de CO<sub>2</sub>; el Pacto Glasgow para el clima [13] y el Pacto Verde Europeo. El criterio ambiental evalúa, entre otras cosas, el desempeño de las compañías respecto a su impacto en el medio ambiente, incluyendo el uso de energías renovables, la gestión de residuos, la conservación de recursos, la reducción de emisiones, el respeto a biodiversidad, uso del agua, etc. [14]

Y el elemento gobernanza se centra en el sistema de control y manejo de las

---

**9** Comisión Europea, Objetivos de Desarrollo sostenible. Recuperado de: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/sustainable-development-goals\\_es#:~:text=El%20desarrollo%20sostenible%20es%20un,de%20Desarrollo%20Sostenible%20\(ODS\).](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/sustainable-development-goals_es#:~:text=El%20desarrollo%20sostenible%20es%20un,de%20Desarrollo%20Sostenible%20(ODS).)

**10** Campillo, L., Briano, G. (2022) Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) para empresas latinoamericanas. Podium, 42, 73-92. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.31095/podium.2022.42.5>

**11** Kocmanová, A., Dočekalová, M. (2012). Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factor. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/231210128>

**12** Naciones Unidas (2015) Acuerdo de París, Recuperado de: <https://www.un.org/es/climatechange/paris-agreement>.

**13** Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (2021), Pacto de Glasgow para el Clima. Recuperado de: <https://www.un.org/es/climatechange/cop26>

**14** Bergman, M., Deckelbaum A., Karp, B. (2020, Agosto). Introducción to ESG, Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Recuperado de <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introduction-to-esg/> (visto el 12-04-2023).

empresas, es decir, en los altos cargos y directivos. Considera evaluar prácticas y conductas éticas, decisiones responsables, el nivel de transparencia, políticas de anticorrupción, la existencia de mecanismos de queja o denuncia, etc. [15]

Además de estos criterios, otro eje rector para las empresas son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), “constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo” [16], y se articulan a través de la acción conjunta de Estados y sociedad civil.

En total son diecisiete objetivos, cada uno con sus propias metas e indicadores. Se ha señalado que los conflictos y el acceso limitado a la justicia suponen una amenaza para el desarrollo sostenible. El objetivo número 16 busca “16.3 Promover el Estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos; 16.10 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades” [17].

En cuanto a la forma de medir el cum-

plimiento de los estándares ligados a la sostenibilidad, centrados en los ASG, están el Global Reporting Initiative (GRI), que proporciona a las empresas estándares internacionales para la mediación de sus impactos; el MSCI ESG Rating tiene por objetivo evaluar las empresas a nivel financiero, y el SASB que identifica los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad. Sin embargo, en ninguno de ellos se hace mención concreta a la resolución de conflictos.

Ahora bien, la manera en que la empresa resuelve sus conflictos es crucial.

En primer lugar, porque entrega información respecto del tipo de relación que entabla la compañía con sus grupos de interés (proveedores, con sus co-contratantes, clientes, autoridades, socios, grupos de interés, comunidad). La decisión de acudir a un juicio o elegir otras vías colaborativas, demuestra si realmente desde la empresa existe un compromiso por el diálogo y la búsqueda de soluciones comunes.

En segundo lugar, ha sido ampliamente documentado el problema de acceso a la justicia que muchas personas y comunidades tienen en el mundo [18], esto debido al costo del litigio, las limi-

---

**15** Kocmanová, A., Dočekalová, M. (2012). Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factor. *Acta Universitatis Agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/231210128>

**16** Naciones Unidas (2015), *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

**17** Naciones Unidas (2015), *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

**18** Naciones Unidas (2012) *Grupo de trabajo derechos humanos y empresa transnacionales, "Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: Aplicación del marco "Proteger, Respetar y Remediar"*.

taciones a la jurisdicción, las situaciones de vulnerabilidad, etc. Cuando una empresa apuesta por el litigio en contextos de situaciones de vulnerabilidad, esto puede ser altamente perjudicial para los afectados. Actualmente, según el Atlas de Justicia Ambiental, hay 3908 conflictos ambientales en el mundo [19]. Y en Chile, el Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH) informa que hay 131 conflictos socioambientales vigentes en el país, vinculados mayormente a temas de uso y/o contaminación de recursos naturales y residuos y emisiones [20]. Esto demuestra que en ocasiones la gestión ambiental de una compañía puede desembocar en conflictos o daños, debido al impacto de sus acciones.

Así mismo, la interacción de las empresas con las comunidades puede ser dificultosa. Los proyectos que van en contra de las comunidades no son viables, debido a que se activan vías judiciales y administrativas que paralizan o prohíben su desarrollo<sup>21</sup>.

En un contexto donde los vínculos y las actividades empresariales pueden suscitar conflictos, el desafío está en el rediseño de la gestión de las disputas.

La mediación aparece como una herramienta útil, en virtud de que permite un trato diferente con los

grupos de interés.

A través de diálogo, las partes pueden lograr un mutuo entendimiento, evitar la judicialización, y la construcción en conjunto de soluciones adecuadas.

Además, cuando desde la más alta gobernanza existe un compromiso por el diálogo y la resolución pacífica de los conflictos, la mediación es la respuesta más evidente.

Por ello, se puede afirmar que la mediación agrega valor a la empresa, dado que:

1. Previene los conflictos: el tratamiento adecuado de las diferencias a través del diálogo y con un tercero imparcial, evita que los conflictos escalen.
2. Fortalece la reputación corporativa: al otorgar coherencia entre los discursos y las prácticas. La resolución pacífica y diálogo se materializa a través de la mediación.
3. Potencia los valores corporativos: a través de incorporar el diálogo y gestión de conflictos en los códigos de conducta de cada compañía.
4. Entre las partes contractuales genera relaciones de largo plazo: permite una estabilidad en la relación comercial y negocios perdurables en el tiempo.

---

<sup>19</sup> Atlas de Justicia Ambiental(2023). El atlas de la justicia medioambiental documenta y cataloga los conflictos sociales en torno a cuestiones medioambientales. Recuperado de: <https://ejatlas.org/about?translate=es>

<sup>20</sup> Instituto Nacional de Derechos Humanos(2023) Mapa de conflictos socioambientales en Chile. Recuperado de: <https://mapaconFLICTOS.indh.cl/#/>

<sup>21</sup> En Chile a través del Recurso de Protección establecido en el artículo 20 de la Constitución Política se han paralizado proyectos. Por ejemplo está el caso del Complejo Industrial Quintero Puchuncaví, en que se alegó afectación al derecho a la vida, la salud y a vivir en un medio ambiente libre de contaminación; también se ha interpuesto la acción por el desconocimiento de la consulta previa del Convenio 169 OIT, como son el caso comunidad Pepiukélen, comunidad Puquiñe; comunidad Chilcoco.

5. Frente a daños o consecuencias negativas del actuar de una empresa: la mediación puede actuar como mecanismo de reparación extrajudicial.

Cabe destacar que la comprensión de la importancia del diálogo y su materialización a través de la mediación ya está operando a nivel global. El Banco Interamericano cuenta con el MICI, que es un Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación, el cual “escucha las preocupaciones ambientales y sociales de las comunidades y busca soluciones para ayudar a que los proyectos del Grupo BID tengan un impacto positivo” [22]. Entre sus funciones se encuentra la resolución de disputas a través de mediación.

También la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), ha instalado en cada país miembro, los Puntos Nacionales de Contacto (PNC) [23], que son mecanismos de reclamación extrajudiciales, y entre sus principales funciones está llevar a cabo mediaciones.

Por otro lado, el Centro para la Resolución Efectiva de Disputas (CEDR) [24] de Londres, cuenta con un Mecanismo Independiente de Rendición de Cuentas, para resolver cuestiones relativas a los impactos de gobernanza,

medioambiente y social.

Entre sus mecanismos contempla la mediación como forma de resolución de conflictos.

Además, la propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad [25], en su artículo 9 indica: “Los Estados miembros velarán porque las empresas establezcan mecanismos de notificación y de reclamación extrajudiciales efectivos y a disposición del público a nivel operativo a los que puedan recurrir las personas y organizaciones enumeradas en el apartado 2 para presentar notificaciones o reclamaciones y solicitar reparación cuando tengan información legítima o alberguen inquietudes legítimas en cuanto a los efectos adversos, reales o potenciales, sobre los derechos humanos o el medio ambiente en relación con las actividades propias de las empresas, las actividades de sus filiales y sus cadenas de valor.”

Ya en la misma línea ha ido la Corte Interamericana de Derechos Humanos al señalar “La aplicación de mecanismos alternativos a la justicia, tales como la mediación, son procedentes cuando logran una reparación efectiva a las víctimas” . [26]

---

**22** Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación, Qué es el Mici, Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/mici/mici-mecanismo-independiente-de-consulta-e-investigacion>

**23** OECD, National ContactPoints for the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Recuperado de: <https://www.oecd.org/investment/mne/ncps.htm>. Actualmente existen 50 PNC en el mundo.

**24** CEDR (2023), ESG Resolve IAM Procedures and Guideline. Recuperadode <https://www.cedr.com/commercial/esg/>

**25** Parlamento Europeo(2023), Diligencia debida de las empresasen materia de sostenibilidad. Recuperado de : [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209\\_ES.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209_ES.html)

**26** Comisión Interamericana de Derechos Humanos(2019), Informe Empresas y Derechos Humanos: Estándares Interamericanos, párr.143.

#### IV. Diálogo en las empresas

A pesar de los beneficios y ventajas de la mediación, en general, por parte de la más alta gobernanza de las empresas, aún existe desconocimiento de la mediación como mecanismo adecuado para resolver los conflictos. Lo normal es que el conflicto se judicialice, porque no existe un protocolo de actuación en la gestión de las diferencias.

Lo anterior implica que existan pocas instancias de diálogo ante eventuales disputas. Existe una dificultad para apreciar la importancia de añadir valor al momento de resolver los conflictos. El resultado de una mala gestión del conflicto conlleva a relaciones poco resilientes para enfrentar crisis y entornos cambiantes.

Además, la judicialización de los conflictos se puede traducir en una mala reputación corporativa.

Por ello, a través de procesos de diálogo se puede potenciar un cambio cultural para generar empresas coherentes con sus valores, centradas en lograr sus objetivos y el bienestar de todos sus integrantes, poniendo atención a las necesidades de sus grupos de interés.

V. Aplicación práctica: la mediación en la gestión de la cadena de suministro sostenible

La sostenibilidad ha impulsado a que las empresas no solo actúen de manera

responsable, sino que también se lo exigen a sus proveedores y grupos de interés.

La Cámara de Comercio de Santiago de Chile (CCS) [27] el año 2022 creó una guía para la gestión de la cadena de suministros, es “una herramienta que busca contribuir al desarrollo de un enfoque de gestión sostenible basado en la mejora continua, produciendo impactos

positivos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) que permitan optimizar procesos y gerenciar los recursos de manera eficiente, innovadora y con una visión de largo plazo” [28].

El objetivo de la guía es construir relaciones colaborativas y en equidad entre mandantes y proveedores, es decir, que a través de una cadena de suministro sostenible se genere valor en diversos ámbitos.

Para ello se establecieron diferentes etapas en la cadena de suministro, que permiten identificar los riesgos, oportunidades e indicadores de gestión.

Además, se elaboró una matriz de buenas prácticas, para avanzar en una gestión sostenible.

---

**27** La Cámara de Comercio de Santiago de Chile es una Asociación Gremial sin fines de lucro, que reúne a más de 2000 empresas asociadas al ámbito del comercio.

**28** Cámara Chilena de Comercio (2022), Guía cadena de suministro. Recuperado en: [https://www.ccs.cl/html/guia/guia\\_de\\_gestion/intro.html](https://www.ccs.cl/html/guia/guia_de_gestion/intro.html)



Imagen: Guía de Cadena de Suministro Elaborada por la CCS.



Imagen: Guía de Cadena de Suministro Elaborada por la CCS.

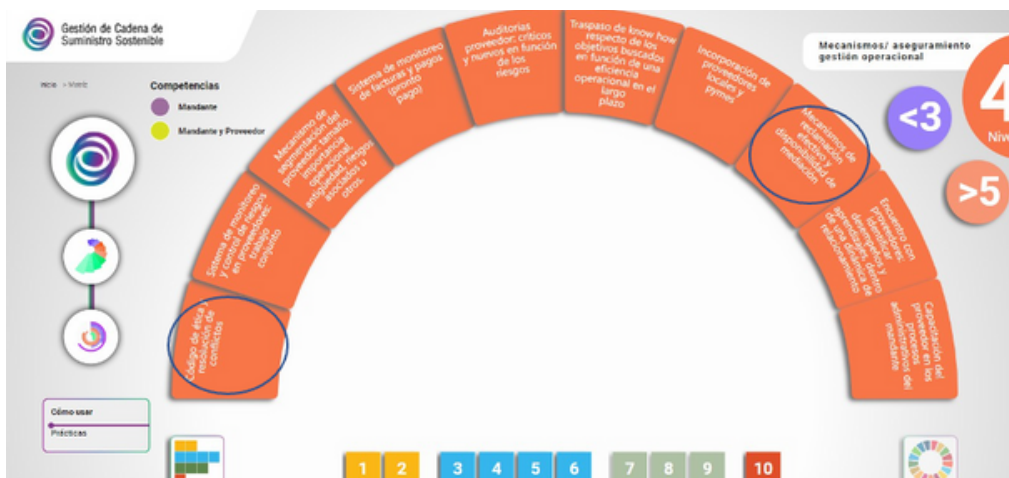


Imagen: Guía de Cadena de Suministro Elaborada por la CCS.



En el nivel cuarto se indica en cuanto a los mecanismos de aseguramiento de la gestión operacional, es importante considerar la resolución de conflictos y contar con mecanismos de reclamación efectivos y disponibilidad de mediación.

La mediación, como se indicó, es un mecanismo de resolución de conflictos en que un tercero imparcial, ayuda a las partes a resolver su conflicto y encontrar soluciones.

Una adecuada gestión de la cadena de valor tiene que considerar diversos elementos: relaciones contractuales, condiciones laborales, mecanismos de pago, responsabilidad, trato hacia el proveedor. En este contexto, la mediación es un valor agregado.

Cuando surgen conflictos, aquellos son una señal y manifestación de cómo en los hechos está funcionando la relación entre mandante y proveedor.

La posibilidad que mandante y proveedor puedan conversar en un espacio equilibrado, es una herramienta que permite ir más allá de una diferencia contractual, e instaurar espacios para evaluar las relaciones que existen entre las partes.

### **VI. Conclusiones**

La sostenibilidad no consiste en un listado taxativo de acciones a realizar, sino más bien en el desarrollo de una cultura en el actuar y propósito de las empresas.

Los inversionistas y consumidores están demandando de las empresas conductas responsables con el medio ambiente y las personas.

Una buena práctica es incorporar la mediación para la gestión de los conflictos.

La guía de la CCS respecto a la cadena de suministro avanza en materializar el diálogo y la resolución pacífica.

La mediación contribuye a concretar acciones encaminadas a la sostenibilidad.

Detecta las problemáticas, equilibra los poderes, resuelve las disputas, es costo-eficiente, y constituye un mensaje claro y preciso: el diálogo es una herramienta de transformación para nuestras sociedades.

### **Bibliografía.**

Atlas de Justicia Ambiental (2023). El atlas de la justicia medioambiental documenta y cataloga los conflictos sociales en torno a cuestiones medioambientales. Recuperado de: <https://ejatlas.org/about?translate=es>

Bergman, M., Deckelbaum A., Karp, B. (2020, Agosto). Introducción to ESG, Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Recuperado de:

<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introduction-to-esg/> (visto el 12-04-2023).

Campillo, L., Briano, G. (2022) Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) para empresas latinoamericanas. Podium, 42, 73-92. Recuperado de:

<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2022.42.5>

CEDR (2023), ESG Resolve IAM Procedures and Guideline. Recuperado de:

<https://www.cedr.com/commercial/esg/>

Comisión al Parlamento Europeo (2015), Plan de acción para la economía circular. Recuperado de:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52015DC0614>

Comisión Europea, Objetivos de Desarrollo sostenible. Recuperado de:

[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/sustainable-development-goals\\_es#:~:text=El%20desarrollo%20sostenible%20es%20un,de%20Desarrollo%20Sostenible%20\(ODS\).](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/sustainable-development-goals_es#:~:text=El%20desarrollo%20sostenible%20es%20un,de%20Desarrollo%20Sostenible%20(ODS).)

COMISIÓN INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS (2019), Informe Empresas y Derechos Humanos: Estándares Interamericanos, párr.143.

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987), Nuestro Futuro Común.

Consejo de Derechos Humanos. (6 de julio de 2011), Principios Rectores sobre

las empresas y derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”, A/HRC/17/31.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre el cambio climático (2021), Pacto de Glasgow para el Clima. Recuperado de:

<https://www.un.org/es/climatechange/cop26>

Instituto Nacional de Derechos Humanos (2023) Mapa de conflictos socioambientales en Chile. Recuperado de:

<https://mapaconFLICTOS.indh.cl/#/>

Kocmanová, A., Dočekalová, M. (2012). Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factor. Acta Universitatis Agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis, Recuperado de:

<https://www.researchgate.net/publication/231210128>

Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles (2012). Boletín oficial del Estado, Referencia: BOE-A-2012-9112.

Recuperado de:

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-9112>

Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación, Qué es el Mici, Recuperado de:

<https://www.iadb.org/es/mici/mici-mecanismo-independiente-de-consulta-e-investigacion>

Moore, C. (2010) El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos. Buenos Aires: Granica.

Naciones Unidas(2015) Acuerdo de Paris, Recuperado de:

<https://www.un.org/es/climatechange/paris-agreement>.

Naciones Unidas (2015), Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

Naciones Unidas (2012) Grupo de trabajo derechos humanos y empresas transnacionales, Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: Aplicación del marco "Proteger, Respetar y Remediar".

Organization for Economic Cooperation and Development, National Contact Points for the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Recuperado de:

<https://www.oecd.org/investment/mne/ncps.htm>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2011), Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, edición actualizada de

2011, Recuperado de:

<http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (2018) Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable, 2018, y guías sectoriales, Recuperado de:

<https://www.oecd.org/investment/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm>.

Parlamento Europeo (2023), Diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad. Recuperado de:

[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209\\_ES.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209_ES.html)

Planes Nacionales de Empresas y Derechos Humanos. Recuperado de:

<https://www.ohchr.org/es/business/state-national-action-plans-business-and-human-rights>

Soletto Muñoz, H., Carretero, E., Ruíz C., Alonso, S.(2017) Mediación y resolución de conflictos técnicas y ámbitos. 3ª ed. Madrid: : Tecnos.

## **Estados mediadores a nivel internacional. Revisión de paradigmas tradicionales y emergentes.**

**Patricio Cury Pastene.**

Licenciado en Ciencias Jurídicas de la universidad de Valparaíso, Master en Derecho de la Universidad de Barcelona, España; Docente instructor, Departamento de enseñanza Clínica, Universidad de Chile; Docente asociado, Escuela de derecho, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

### **Resumen.**

El presente trabajo analizará, de manera comparada, las formas en las cuales se ha tendido a resolver los conflictos a nivel internacional. Para ello, se procederá a estudiar los mecanismos más tradicionales y antiguos como las conferencias entre Estados, para posteriormente, analizar el rol que han asumido algunos Estados miembros de la comunidad internacional como mediadores en conflictos de diversa índole. Se contrastará el rol de uno de los mediadores más reconocidos, cuál es el Vaticano y se analizará el surgimiento de nuevos agentes mediadores a nivel internacional. Se contrastará el rol de los agentes más tradicionales en materia de mediación internacional con los nuevos actores, a fin de determinar cuáles podrían ser los factores que podrían determinar el éxito, de estos nuevos actores, en este rol de entes mediadores a nivel internacional.

### **Abstract.**

This work will analyze, in a comparative manner, the ways how conflicts had been tended to be resolved at the international level. To do this, we will proceed to study the most traditional and ancient mechanisms such as conferences between States, and subsequently, will analyze the role that some member states of the international community have assumed as mediators in conflicts of various kinds. The role of one of the most recognized mediators, which is the Vatican, will be contrasted in light of the emergence of new mediating agents at an international level, as a topic to be analyzed. The role of the more traditional agents in international mediation will be compared with the new actors, in order to determine what could be the factors that could determine the success of these new actors in this role of mediating entities at the international level.

**Palabras clave:** Mediación – Internacional – Neutralidad – Derecho – Controversias - Mediation – International – Neutrality – Law – Controversies.

Los conflictos internacionales son una constante en la humanidad. Especialmente aquellos de naturaleza violenta, que han desembocado en guerra. Las confrontaciones bélicas han sido, en consecuencia, una de las manifestaciones a nivel internacional más comunes para la gestión de conflictos internacionales.

No es sino con el nacimiento del derecho internacional, que se buscan otros medios distintos de la violencia para solucionar las diferencias internacionales. Solamente a partir de mediados del siglo XIX, que aparecen instituciones, - entendidas estas como personas de derecho internacional - que se dedican a resolver conflictos.

A continuación, pasaremos a analizar algunas de las maneras en las cuales se han ido resolviendo conflictos en materia internacional y cómo los actores internacionales han enfrentado dicha tarea con el devenir del tiempo.

### **Las conferencias: Un antecedente de la resolución de controversias internacionales.**

Las conferencias son conceptualmente hablando una reunión de países quienes se congregan a fin de adoptar acuerdos referidos a materias internacionales. Constituye, por antonomasia, una manera auto compositiva de resolver conflictos a nivel internacional ya que supone un diálogo directo entre las partes, en este caso los diversos estados involucrados en la materia que les convoca. Una de las más importantes, es el congreso de Viena, el cual tuvo lugar después de la

derrota de Napoleón en el año 1814. Una de las más importantes, es el congreso de Viena, el cual tuvo lugar después de la derrota de Napoleón en el año 1814, y que convocó a prácticamente todos países europeos que estuvieron involucrados en las guerras napoleónicas. De hecho, el congreso de Viena significó un rebaraje territorial europeo, y que por ejemplo tuvo como consecuencias territoriales para el país anfitrión, en este caso Austria, el cual tuvo pérdidas territoriales, por una parte, pero ganancias por otras. También es importante para los efectos de este texto, que por medio del presente congreso de Viena se reconoce la neutralidad Suiza por el resto de los países de Europa.

Prácticamente 120 años después de este congreso - que es en esencia una conferencia -se llevará a cabo una serie de reuniones también en la etapa final y posteriores al término de la segunda guerra mundial. Nos referimos a las conferencias de Teherán, Yalta, Potsdam y Dunbarton Oaks, las cuales determinaron no solamente el futuro de Europa, sino que toda la estructura de poder internacional una vez terminada la segunda guerra mundial. Estas conferencias fueron celebradas por los países beligerantes que no constituían parte del eje, y en ellas fueron planteando por medio de acuerdos, el desarrollo de la guerra y la distribución territorial de la posguerra, como, asimismo, proyectaron un orden que les permitiría mantener sus intereses conforme fueran capaces de ganar la guerra e imponerse al otro bando. De cierta manera esta conferencia, tiene

una lógica similar al congreso de Viena en términos de que los países ganadores mantengan y proyectan su poder respecto de aquellos que estaba en una condición más débil, o derechamente, de perdedores. Debe apuntarse, con todo, que a partir de la conferencia de Dunbarton Oaks, se establecerían las bases de las naciones unidas como sucesora de la sociedad de naciones establecida al término de la primera guerra mundial.

Por último, debe anotarse que el sistema de conferencias – esta vez denominados “rondas” – se aplicó de manera sostenida tras la segunda guerra mundial, desde el año 1947 hasta el año 1994, y que finalmente terminarían con el acuerdo de Marrakech por el cual surgiría la organización mundial de comercio.

Una de las últimas conferencias que se ha llevado a cabo ha sido a propósito del problema del programa nuclear iraní, y que ha sido un foco de preocupación no solamente para Israel, sino que para múltiples potencias mundiales. Así se ha llevado a cabo una conferencia que finalmente concluyó con un acuerdo denominado un plan de acción integral conjunto, destinado a evitar la proliferación nuclear, específicamente en el caso de Irán a cambio de levantar las sanciones económicas que pesan sobre dicho país.

**La no alienación: un movimiento tardío y más bien testimonial.**

Tras el diseño internacional surgido por las imposiciones de los vencedores de la Segunda Guerra Mundial, tanto los Estados Unidos como la Unión Soviética establecieron bloques de alianzas principalmente militares y secundariamente económicas, en la cual es los distintos estados del mundo tendrían de una forma u otra que alinearse, es decir, demostrar una afinidad tanto en lo económico como en lo político y en última instancia en lo militar, respecto de los lineamientos de estas dos grandes potencias. Como veremos más adelante, algunos pocos países pudieron mantener una política neutral [1], la cual por lo demás ya era un lineamiento preestablecido en algunos casos muy específicos [2] y en otros se tratará de una conducta reactiva frente a una situación geopolítica compleja [3].

Frente a esta realidad polarizada a nivel internacional es que surge el movimiento de los no alineados, el cual aparece como una reacción frente a una situación de afiliación prácticamente obligatoria requerida por los superpoderes por parte de otros países de la comunidad internacional, que de alguna manera hacían recordar el pasado colonial de muchos estados recientemente surgidos de los procesos de descolonización en el África y también en el continente asiático. El fundamento principal de este movimiento dice relación con una reafirmación de la identidad nacional de la Independencia y de un rechazo a cualquier resabio colonialista incluso

---

[1] Se entiende como neutralidad una completa prescindencia de involucrarse en alianzas con otros países

[2] Obviamente se refiere a Suiza

[3] En este caso referimos a Austria y el Caso de Finlandia, si bien este último no se estudiara

aunque tuviera un fundamento de tipo ideológico o económico y no necesariamente territorial. (Tadic, 1969, pp. 138-139)

### **Neutralidad y concentración de instituciones como promotores del rol mediador de los estados.**

Existen, desde no poco tiempo, en el concierto internacional, estados que han optado por mantener un camino independiente de grandes coaliciones políticas y militares, o bien, establecerse como lugares en los cuales se fomenta el asentamiento sistemático de organismos internacionales, de manera tal que dichos estados, en los hechos, se convierten en actores visibles de los procesos de negociación y de adopción de acuerdos o normativas en materia internacional. Esta estrategia, se ha adoptado por países que tiene una tradición o lineamiento histórico en términos de neutralidad o bien, han adoptado esta posición en base a consideraciones históricas e incluso meramente prácticas. (Grasa, 1993, p 74)

Tres son estos casos, dos de los cuales en los que concurren copulativamente la neutralidad y la concentración de organismos internacionales, y en el tercer caso, solamente este último punto. Nos referimos a los casos de Suiza, Austria y los Países Bajos.

### **Suiza: Una vocación de neutralidad y convocatoria para efectuar diálogos.**

La confederación Helvética ha sido desde antiguo, un estado que ha tenido una política neutral, es decir, libre de to-

da alineación con otros poderes en conflicto en Europa.

En parte, ello se ha dado, por el carácter mediterráneo del país, lo cual le ha determinado para mantener una política independiente, pero sin caer en casos de pacifismo extremo o prescindencia de su fuerza militar.

Muy por el contrario, el país cuenta con una política de servicio militar obligatorio y, además, promueve que todos los ciudadanos sepan manejar y conservar armas, de manera que su población está no solo adiestrada, sino que preparada para enfrentar amenazas bélicas externas, con el uso de las armas.

En paralelo, Suiza, desarrolló una estrategia consistente en albergar instituciones internacionales de carácter multilateral. Un primer paso lo dio al albergar la sede central de la Cruz Roja es la ciudad de Ginebra. Posteriormente, tras el término de la primera guerra, albergó la sede central de la sociedad de las naciones antecedente de las actuales naciones unidas. Tras la Segunda Guerra Mundial, y atendido el fenecimiento de la sociedad de las naciones, la infraestructura que esta última dejó en ginebra fue astutamente reutilizada por los Suizos como la sede secundaria de las naciones unidas después de Nueva York, y que con el devenir de los años se ha ido poblando de un mayor número de agencias de las naciones unidas fuera de la sede central, logrando que a lo menos 3 de las más importantes agencias de naciones unidas tengan su sede central en ginebra, como es el caso

de la OMS la OMPI y la organización mundial de comercio.

Esta estrategia le ha permitido a Suiza el posicionamiento de la ciudad de Ginebra como un centro global para la gobernanza diplomática, y que genera una gran cantidad de adhesión a nivel internacional, puesto que no corresponde a una capital de una potencia que busque proyectar un poder militar, dándole un espacio de acogida a los diversos intereses nacionales de quienes deban concurrir a negociar cualquier tipo de materia a este centro global diplomático ubicado en un estado claramente neutral. (Herzog, S. 2016. p 12)

### **Austria: Reactivamente neutral**

El caso de Austria, si bien podría asimilarse automáticamente con el de Suiza, en lo referido a su neutralidad y a la concentración de organismos internacionales, ello solo sería posible en lo referido a la circunstancia de que Viena es un núcleo internacional de organismos internacionales.

Sin embargo, la política neutral de Austria se instaló a partir del fin de la Segunda Guerra Mundial, ya que después del Anschluss [4], el país alpino, tras el final de la Segunda Guerra Mundial terminó siendo ocupado tanto por los aliados como por los soviéticos

por un lapso de 10 años, hasta 1955. Como condición para el retiro de las potencias ocupantes, se planteó, especialmente por los soviéticos, la mantención de un estatuto de neutralidad, de manera que el país no se sumara a las potencias occidentales.

Recordemos que Austria, poco más de veinte años antes, ya había perdido su estatuto imperial, en concreto como parte del imperio - dual - Austro Húngaro[1], que abarcaba gran parte de lo que a partir del año 1945 sería gran parte del territorio de la Europa del Este, territorio de influencia de la URSS, por medio del Pacto de Varsovia[2].

De esta manera, lo que se pretendía era evitar que Austria se sumara - por lo menos militarmente - con las potencias occidentales, de manera que fuera una cabeza de playa occidental de territorio ahora bajo influencia Soviética, y previamente, espacios bajo control austríaco.

Así, Austria se vio forzada a mantener un estatuto neutral, lo cual le sería de utilidad, puesto que gracias a la antedicha condición - pero siendo afín en lo económico y en lo político con Occidente - pudo ser un interlocutor privilegiado con los estados del este Europeo, que en el largo plazo, potenciaría su rol como puerta de entrada de productos de las Ex Repúbli-

---

[4] La denominada "anexión" de Austria, por el Reich Alemán.

[5] El extinto imperio austrohúngaro estaba constituido por lo que corresponde a los estados actuales de Austria, Bosnia y Herzegovina, Croacia, República Checa, Eslovaquia, Eslovenia, y Hungría, sin perjuicio de además estar formado por enclaves territoriales en: Serbia (Voivodina y el Banato Occidental), Montenegro (Bocas de Kotor), Italia (Trento-Alto Adige y Trieste), Rumania (Transilvania, el Banato Oriental y Bucovina) Polonia (Galitzia occidental y Silesia) y Ucrania (Galitzia oriental y Rutenia Transcarpática)

[6] Recordemos que el Pacto de Varsovia estaba constituido por Albania, Alemania Oriental, Bulgaria, Checoslovaquia, Hungría, Polonia, Rumania y la Unión Soviética.



repúblicas de la Europa del este, especialmente como punto de convergencia [7] de las redes gasíferas que desde el este [8], que abastecen a las potencias Europeas Occidentales, convirtiéndose en un núcleo energético estratégico para todo el viejo continente, tan solo 13 años después de haber dejado de ser ocupada por los soviéticos y los aliados [9].

Así, como refuerzo de esta neutralidad, el proyecto del gobierno austríaco fue convertir su capital, Viena, en un centro neurálgico de instituciones internacionales, que van desde delegaciones de las Naciones Unidas (UNOV, 2024) hasta entidades intergubernamentales, como la OPEP, la OSCE [10], el acuerdo de Wassenaar, entre otros [11], (Vienna City, 2017) y que la ha dado una visibilidad a la diplomacia Austríaca, muy superior a su poder económico o militar, que pudiere ser entendida como una compensación de la pérdida de la condición de imperio y de antigua casa real paneuropea. De hecho, una demostración de esta importancia está dada por las negociaciones del denominado plan de acción conjunto sobre el programa nu-

clear de Irán se llevó a cabo justamente en la ciudad de Viena, en parte dado de que el organismo internacional de energía atómica que tiene su sede en dicha ciudad.

### **Países Bajos: posicionándose como un punto focal en materia internacional.**

Los Países Bajos, son desde el siglo XVII, una potencia económica, social y cultural. Incluso, algunos plantean que su influencia es decisiva en la formación del sistema capitalista occidental, por sobre el rol asignado a Reino Unido o los Estados Unidos de Norteamérica. (Prak & Luiten Van Zanden, 2023)

Con todo, mayoritariamente, su identidad nacional se asocia, a un conflicto bélico en contra de España, por razones religiosas y económicas, sin perjuicio de razones geopolíticas.

Por otra parte, el rol capital de los Países Bajos en el surgimiento del derecho internacional, por medio de la figura de Hugo Grocio, quien dio soporte intelectual a varios aspectos

---

[7] El punto de convergencia estas redes es Baumgarten an der March, en la zona de baja Austria.

[8] Los gasoductos que convergen en dicha zona son el Trans Austria Gasleitung (TAG) [Gasoducto trans austríaco], que conduce hacia el sur, el West-Austria-Gasleitung (WAG) [Gasoducto Austro Occidental] que corre hacia el oeste, el March-Baumgarten-Gasleitung (MAB) [Gasoducto March Baumgarten] que discurre en dirección noreste, el gasoducto Hungaria-Austria-Gasleitung (HAG) [Gasoducto Austro-Húngaro] y el Kittsee-Petrzalka-Pipeline (KIP) [Gasoducto Kittsee Petrzalka] que sigue una ruta hacia el sureste.

[9] Los primeros envíos de gas soviético comenzaron en el año 1968.

[10] Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa.

[11] Entre ellos podemos mencionar: la Red Internacional de Información en materia de Blanqueo de CapitalesSe abre en ventana nueva (IMoLIN), la Junta Internacional de Fiscalización de EstupefacientesSe abre en ventana nueva (JIFE), La Administración Postal de las Naciones Unidas (UNPA), El Servicio de Información de las Naciones Unidas (UNIS), el Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (UNHCR), La Oficina de las Naciones Unidas para Servicios de Proyectos (UNOPS), El Comité Científico de las Naciones Unidas para el Estudio de los Efectos de las Radiaciones Atómicas (UNSCEAR), La Oficina de las Naciones Unidas de Servicios Internos de Investigación (OIOS) El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), El Secretariado interino de la Convención de los Cárpatos (UNEP Vienna ISCC), La Oficina de Asuntos de Desarme de las Naciones Unidas en Viena y la Secretaría del Registro de Daños Causados por la Construcción del Muro en los Territorios Palestinos Ocupados (UNRoD).

centrales para el relacionamiento de los estados basados ya no en la pura fuerza bruta, sino que, a través del establecimiento de pactos, como miembros de una comunidad internacional de países. Adicionalmente, pone énfasis en la regulación jurídica del uso de la fuerza, en el ámbito internacional, es decir, la guerra, pero con claras especificaciones y limitaciones a cómo ha de llevarse a cabo.

De hecho, los Países Bajos han constituido un paradigma de una nación que ha tenido una posición clara en la defensa del derecho internacional, pero como un elemento que les permite constituirse en una potencia comercial y que les da proyección a nivel global, teniendo una clara alineación, por ejemplo durante el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, siendo parte integrante tanto del tratado de la OTAN, como ser posteriormente formadores del núcleo de lo que actualmente es la Unión Europea, pero al mismo tiempo constituyendo una de sus ciudades en particular La Haya, como un centro global en el cual se concentran una serie de órganos decisorios en materia de derecho internacional, lo cual implica una estrategia polivalente, cuál es formar parte de bloques tanto de defensa como económicos, pero tener al mismo tiempo una postura abierta y constituirse en un lugar en el cual decisiones relevantes son adoptadas a nivel internacional.

Tanto es así, que incluso han utilizado

esta estrategia polivalente, que les ha permitido incluso servir de sede para procedimientos judiciales vinculados a hechos acontecidos fuera del territorio de los Países Bajos, pero que justamente su carácter de país abierto y respetuoso del derecho internacional los constituye en una garantía para que el procedimiento sea lo más justo posible[12].

En consecuencia, Países Bajos, ha planteado un liderazgo internacional en base a un trabajo consistente en la conformación de centro de ideas y de decisión en materia internacional, utilizando el derecho internacional, la promoción del libre comercio y el buen gobierno (probo y austero), como ejes de su posicionamiento como un lugar a tener en consideración para resolver conflictos internacionales.

La santa sede: Un estado mediador por antonomasia

Una de las principales entidades dedicadas a la solución de controversias internacionales ha sido la Santa Sede. El Vaticano es un paradigma de una entidad mediadora, dado que en su política exterior difiere - de manera sustancial - a la de los demás Estados nación de la comunidad internacional.

En parte, el rol mediador del Vaticano es posible gracias a su vasta experiencia multicultural, atendido a que, desde los comienzos del cristianismo, su labor se ha enfatizado la interacción con manifestaciones culturales distintas, asociadas a la tarea de evangelización

---

[12] Este caso corresponde al famoso caso de Lockerbie, por el cual se juzgó el atentado contra el Vuelo de Pan Am

autoimpuesta por la fe cristiana.

Por otra parte, el contenido de la política exterior de Vaticano, la cual se centra, en cuestiones que dicen relación con situaciones de conflicto internacional que no se vincula con alianzas de tipo militar o de proyección de fuerza.

Como se dijo antes, se diferencia de otros estados por su rol misional que excede de lo esencialmente territorial o geopolítico, lo anterior, dado que por su naturaleza - es decir un microestado, cuenta con personalidad jurídica internacional - que le permite celebrar acuerdos y tratados en el ámbito internacional.

Por otra parte, la orientación como un estado confesional, el cual se mueve por valores inmanentes. Entre los cuales se encuentra la concordia universal, de manera que se realza su rol neutro, a nivel global. Esta característica ha permitido que, por lo menos, en tres distintos momentos históricos diferentes, que el Vaticano haya jugado un rol mediador exitoso en contiendas internacionales.

El primer caso consistió en la mediación de la Santa Sede en el conflicto Germano- Español por las Islas Carolinas en el año 1885. El conflicto se suscitó por una ocupación por parte de Alemania de las Islas Carolinas, las cuales España no pudo repeler por sí sola de manera rápida y exitosa, la cual, frente a una propuesta de Alemania en el sentido de someter la disputa territorial a una mediación papal, siendo León XIII el encargado de liderarla.

Tras un plazo breve se logró alcanzar un acuerdo entre las partes que permitió poner término a la disputa.

Un segundo hito en el rol mediador de la santa sede fue el conflicto limítrofe entre Argentina y Chile. Este conflicto, al igual que el primero señalado se trata de una escalada bélica, la cual está ad portas de convertirse en una guerra desatada, a gran escala, siendo en caso del canal Beagle un ejemplo excepcional, de desescalada conflictual, pasando desde una guerra inminente, a horas de iniciarse, hacia una situación de restricción de acciones bélicas.

A diferencia de la primera mediación antes indicada, en este caso se trata de una contienda territorial entre dos estados limítrofes, que además están bajo el yugo de dictaduras militares, y que han fracasado en la resolución de un conflicto por medio de un arbitraje internacional.

El proceso de mediación Chileno Argentino, fue ciertamente largo y trabajoso. De hecho, debemos considerar que partió en el año 1978 y concluyó en el año 1984, durando 6 años en total.

En el intermedio, una de las partes mediadas, a saber, Argentina, se embarcó en una recuperación territorial por las islas Malvinas, enfrentándose bélicamente al Reino Unido, quien finalmente se impuso a los Argentinos. Este evento, acontecido durante el proceso de mediación, significó una caída de la dictadura militar argentina y derivó en la democratización de Argentina.

Dicho cambio político, significó un giro en el espíritu militarista y belicista de una de las partes en conflicto, lo cual colaboró en que dos años después de la guerra de Malvinas alcanzará un acuerdo con Chile por la isla de Picton, Lennox y Nueva.

En paralelo, en Chile, habían comenzado protestas masivas de la población, tras una severa crisis económica y financiera, que implicó incluso la declaración de estado de sitio en Chile, que contrastaba fuertemente con el proceso de democratización de Argentinas tras la caída de los militares, que, además, fueron juzgados públicamente por sus crímenes.

Dicho contraste hacía aún más importante para la Junta militar Chilena, validarse internacionalmente, de forma tal que la visita del santo padre Juan Pablo II, fue una oportunidad de distensión, promovida por el soberano del estado mediador, que aparecía públicamente retratado ante multitudes, con el Líder de la Junta Militar, Augusto Pinochet.

Así el éxito del vaticano en este proceso mediador estuvo dado por el apoyo y constancia de la cancillería de la santa sede en proveer no solo asistencia técnica, sino que un espacio de diálogo para las legaciones en conflicto, pese a las vicisitudes que cada uno de los mediados tenía en su propio ámbito interno. (Manzano Iturra, 2014, p. 62) Un tercer conflicto en el cual el Vaticano intervino es el de la guerra de Mozambique. Un tercer conflicto en el cual el Vaticano intervino Un tercer conflicto en el cual el Vaticano intervino

Un tercer conflicto en el cual el Vaticano intervino es el de la guerra de Mozambique. Este se trata de un conflicto ya declarado entre las partes en conflicto, siendo propiamente una situación de prácticamente guerra civil

El conflicto bélico en Mozambique estaba ya completamente declarado cuando el proceso de mediación se llevó a cabo coma con lo cual es una diferencia respecto de los otros dos casos de los cuales en términos anteriormente la santa sede como mediador

El proceso de mediación a propósito del conflicto en Mozambique se desarrolló por un tiempo ostensible y que correspondió a 27 meses, sin embargo, este tiempo fue menor a lo que tomó el acuerdo en el caso de la mediación Chileno-Argentina.

Una de las características particulares que tuvo esta mediación, se caracterizó porque ella se concentró específicamente en un grupo y en un lugar especialmente dedicado para la resolución de conflictos como se trató en el caso de la comunidad de San Egidio en la cual participaron el fundador de la misma un cardenal italiano además de un obispo Mozambicano y el subsecretario de asuntos exteriores de Italia.

Los acuerdos alcanzados por medio del proceso de mediación llevado a cabo en Italia consistieron esencialmente en un proceso de desarme de las partes en combate y además en un proceso de desmovilización de los ejércitos, particularmente aquellos que estaban

involucrados en combate directo entre las fuerzas del gobierno y de las guerrillas, pero además se buscó un proceso de desminado y de pacificación con miras a conducir todo el proceso bélico hacia un proceso de pacificación fundamentado en reglas de tipo constitucional y además en la instalación de un sistema democrático sometido a un Estado de Derecho.

Si bien los acuerdos se lograron en el año 1992 solamente en el año 1994 se lograron las primeras elecciones libres en mozambique país que por lo demás había sido una ex Colonia de Portugal y que hasta antes de este proceso no había tenido propiamente tal un sistema democrático regular a través de un sistema electoral que funcionara eficientemente para todos los ciudadanos.

A pesar de que se logró un acuerdo y este se pudo implementar ello no quiere decir que no hayan existido algunos retrocesos, ya que en definitiva entre el año 2013 y 2014 hubo situaciones de conflicto en las cuales la zona rural fue objeto de espacios que fueron tomados por alguna guerrilla, pero que finalmente logró regularizarse tras reiniciar un proceso de mediación esta vez mucho más acotado y específicamente enfocado a lograr los ámbitos de paz.

Por lo tanto, de la intervención que hemos visto de la santa sede en tres conflictos internacionales en calidad de mediador podemos señalar de que en general ha tenido un resultado más bien exitoso y no solamente en el corto, sino que también en el mediano y en el largo

plazo también, ya que han logrado obtener una pacificación efectiva, si se compara con otros procesos de mediación que se han llevado a cabo a nivel internacional.

Es importante, en consecuencia, hacer una correlación entre la mirada que tiene el Vaticano de las relaciones internacionales, la cual está fundamentada esencialmente en aspectos de tipo ético-moral que no se enfocan específicamente en los intereses, ya sean territoriales, económicos o incluso políticos de los actores en conflicto

A partir de esta genealogía de la intervención del de la santa sede como un organismo mediador a nivel internacional podemos extrapolar varias características de lo que debería ser un actor relevante en materia de resolución de contiendas a nivel internacional debemos, por una parte, reconocer de que existe una arquitectura de resolución de conflictos

### **Las nuevas figuras mediadoras a nivel internacional**

El multilateralismo, es decir, la tendencia a nivel internacional; consistente en la generación de varios estados que asumen un rol importante a nivel global, lo cual les permite proyectar, más que poder, influencia internacional. Esto en base a un prestigio construido en el contexto mundial o regional.

El surgimiento del multilateralismo, implica la existencia de las denominadas "potencias medias" o

“potencias intermedias”, las cuales tienen una influencia local, es decir por territorios que circundan o bien se encuentran en zonas aledañas geográficamente a estas denominadas potencias intermedias o bien potencias medias se tiene como fecha en la cual la teoría del multilateralismo gana mayor fuerza en el año 1990, cuál es la fecha inmediatamente posterior a la caída de La Unión Soviética y de los países del bloque del este de Europa Pese a que con posterioridad a estos eventos históricos se produjo el fenómeno de la guerra del Golfo en la cual los Estados Unidos asumió un rol preponderante y ejerció su influencia para formar una coalición que liberaría a Kuwait de la invasión de Irak, es justamente durante la de primera década de El Siglo XXI, que se consolidan una serie de potencias intermedias a nivel global principalmente por fenómenos de tipo económico y también por una creciente influencia de tipo cultural y mediática a nivel global. (Holbraad, 1972, pp. 64-67).

### **Noruega: Nuevas maneras de vincularse con la pacificación.**

Uno de los primeros ejemplos sobre este caso es Noruega, país escandinavo que ha tenido un rol bastante discreto a nivel internacional y que solamente a partir de la década de los 90 comenzaría a tener mayor influencia principalmente gracias a la inmensa cantidad de dinero generado por la explotación de los yacimientos petrolíferos del mar del Norte lo cual sucedió solamente a mediados de a partir de mediados de la década de 1970.

Gracias a estos hechos Noruega se con-

vierte en una prudencia energética de primer orden teniendo un rol estratégico para lo que es el norte de Europa debido a sus exportaciones petrolíferas sin perjuicios de además ser un miembro de la OTAN. Sin embargo, el verdadero poder influencia de los Noruegos estará dado por la gigantesca acumulación de dinero que lograrán gracias a la explotación de energía y que les permitirá crear un fondo de inversión de pensiones que será uno de los más grandes del mundo y el cual invertirán sistemáticamente en prácticamente todas las compañías globales de importancia y que con el devenir del tiempo y el incremento del tamaño de dicho fondo ha hecho que hoy Noruega sea dueña del 2% de la capitalización mundial de todas las bolsas del mundo teniendo una influencia determinante en las políticas de muchas compañías en las cuales invierte y también estableciendo reglas muy claras respecto de las empresas en las cuales no hará inversiones como consecuencia del enriquecimiento Rápido de Noruega le permitirá generar sustanciales mejoras de infraestructura dentro de su país y además le permitirá destinar cantidades importantes de dinero para la asistencia extranjera y para aportes a países en vías de desarrollo.

Uno de los principales logros de Noruega en su política internacional fue convertirse en la sede en la cual se llevarían a cabo las negociaciones de paz del proceso árabe israelí que ya se había iniciado a partir de los acuerdos de Madrid, estas negociaciones fueron posibles justamente atendido ese rol más bien secundario y podríamos decir

,incluso, inconexo con el conflicto árabe israelí de forma tal que constituía un lugar plenamente neutral y que aseguraría a las partes en conflicto gozar del máximo de discreción para llevar a cabo sus conversaciones y avanzar sin grandes interferencias y lejos de la publicidad mediática Global en las posibilidades de alcanzar un arreglo entre Israel y Palestina.

Más allá de los recursos monetarios con los cuales contaba Noruega para desarrollar estas conversaciones de paz debe tenerse en consideración que desde principios del siglo XX Noruega contaba con una tradición por interesarse en fenómenos de pacificación global dado de que el comité Nobel no estableció el premio en favor de la Paz en Suecia, País en el cual se otorgan la mayoría de los premios de la academia de ciencias suecas, sino que decidió que el premio Nobel de la paz se radique en Noruega. De forma tal que a pesar de tratarse de un país económicamente marginal y más bien alejado de los grandes centros de poder se convierte gracias al prestigio asociado a la titularidad de otorgar un galardón en materia de paz internacional en un actor relevante, pero que solamente se consolidará a partir de fines del siglo 20, justamente por el enriquecimiento que logró en materia económica y que le ha permitido influir gracias a sus inversiones y su ayuda al desarrollo económico internacional. (Marín Nicolás, 2024, pp 3-4)

### **Qatar: Un actor en alza.**

Otro caso de una potencia que se ha ido

convirtiéndose en un actor relevante en materia de mediaciones internacionales, a propósito de conflictos mantenidos entre distintos países es Qatar. Es importante destacar que, desde un punto de vista territorial y también poblacional y militar, Catar en sí es un país que podría denominarse como prácticamente insignificante. Su territorio es apenas 11.000 kilómetros cuadrados y con una población de casi tres millones de habitantes, lo colocan en una posición muy discreta en lo referido a territorio y población. Sin embargo - al igual que Noruega - es gracias a un prodigioso enriquecimiento en pocos años, es que ha usado los ingresos logrados a través de la explotación y exportación de gas, para soslayar su ínfima población y territorio, convirtiéndose en un actor económico y político muy relevante, no solo a nivel regional, sino que también, global. (Barakat, 2014, p. 7)

Este rol se ha logrado, gracias a una muy planificada estrategia de posicionamiento internacional, la cual se ha ido logrando por medio de los fondos de inversión soberanos con los cuales cuenta el estado catari, que le han permitido invertir no solamente en activos financieros tales como acciones o bonos de empresa, sino que han orientado gran parte de sus recursos a adquirir por ejemplo clubes de fútbol e incluso llegar a organizar en el año 2022 un mundial de fútbol bajo una serie de polémicas y con serias sospechas de que dicha asignación se debió al uso de métodos muy poco ortodoxos para convencer a la FIFA y a varios países participantes a votar por Catar quien no tenía mayor experiencia en materia fut-

futbolística. (Antwi-Boateng, 2013, pp. 45-46)

Por otra parte, Catar ha adquirido empresas de tipo mediática y además estableció la red de televisión internacional - Al Jazeera - la cual ha dotado con ingentes recursos para transmitir desde Qatar y de otras locaciones a lo largo y ancho del mundo, servicios de información de una calidad poco común en el ámbito del medio oriente, y con estándares de calidad equivalentes en términos de independencia y transparencia a aquellos de referencia en occidente, lo que le han hecho particularmente molesto para otros países de la zona del golfo, pero que le han granjeado una serie de felicitaciones por parte de países ajenos a la zona del medio oriente, y que reconocen en el rol informativo de Al Jazeera como un factor que promueve la diversidad informativa a nivel global, y sobre todo proyecta la influencia de Qatar mediáticamente a nivel global. (Barakat, 2014, p. 8)

No contento con todos los anteriores logros obtenidos gracias a los ingentes recursos que le provee la exportación de gas natural, la política de inversión pública llevada a cabo en Catar ha permitido que se genere un núcleo de instituciones educativas de alto nivel, tales como la universidad Texas A & M, la universidad de Northwestern y la universidad de Georgetown, la cual fue atraída para instalar una sucursal de su escuela de estudios de servicio exterior en Doha. (Antwi-Boateng, 2013, pp 41-42) Finalmente, otra parte de la estrategia destinada a ganar visibilidad

e mundial ha sido una política sistemática de adquisición de obras de arte, primeramente, de arte islámico y posteriormente de arte occidental de primera calidad, a fin de instalar una red de museos de altísimo nivel en Catar de forma de lograr un flujo de turistas atraídos por la calidad museística de este país.

Los datos anteriormente dados, reitero, pudieran parecer baladíes o quizá anecdóticos, y quizás para algunos, una sucesión de hitos inconexos entre sí, pero vistos en conjunto, responden a una planeada estrategia que le han dado una visibilidad a Catar, habilitando al emirato intervenir como mediador en conflictos internacionales muy relevantes, como es el caso del conflicto entre Israel y Hamás. Ahora bien, esta intervención es de suyo polémica, ya que existe un factor de tipo religioso y también político vinculado al generoso financiamiento que ha dado la política catarí a grupos que sostienen una visión del islam de tipo wahabita, cuál es la misma que se sostiene por parte de Arabia Saudita, país este último, que ha mantenido una abierta pugna en contra de Catar llegando incluso a promover un bloqueo económico y territorial durante largos meses a fin de minimizar la influencia y la proyección de Qatar, lo cual a pesar del bloqueo sostenido por los sauditas no fue posible.

Este incidente demuestre que Catar a pesar de ser un estado pequeño y con una muy acotada capacidad militar, ha logrado utilizar de manera especialmente sagaz su influencia económica, para atraer e incluso soste-



er la logística asociada a un proceso de mediación internacional, (Barakat, 2014, pp. 23-24) usando su resonancia mediática y muy especialmente su gran capacidad de negociación y de flexibilidad para adaptarse a escenarios hostiles, de forma tal que constituyen un actor relevante – podría decirse que de manera desproporcionada a su tamaño y población - a nivel global, que busca a través de la intervención como mediador en conflictos en la zona del medio oriente, proyectar su poder y construir una red de alianzas y de acuerdos con otros países de la zona que le permitan defenderse y mantener un estado de pacificación, sin llegar a la guerra declarada.

Sin perjuicio de todos estos logros económicos alcanzados por Catar, la proyección de su mandato mediador a nivel internacional se encuentra primeramente en su constitución en el artículo séptimo la cual le impone al estado el deber de mediar y promover las relaciones pacíficas a nivel internacional, (Alqashouti, 2021, pp. 78-88)

Sirva como ejemplo de esta situación, el acuerdo a través del cual Catar cedió un espacio de su territorio para la instalación de una base militar turca, de forma tal de incorporar a este país con un aliado y potencial defensor frente a las en actuales agresiones por parte de Arabia Saudita. Queda en consecuencia de manifiesto que el uso de recursos económicos y de influencia global le ha permitido este país con gran habilidad negociar frente a otros poderes mucho más grandes en términos territoriales poblacionales y militares, lo cual con-

vierte a este país en una creciente potencia diplomática con mayor influencia no solamente en el medio oriente sino que también en occidente, lo cual lo ha logrado gracias a su rol en el mercado energético, pero también utilizando el dinero de dichos sectores económicos, y también utilizando una muy perspicaz política de compra de armamento y de inversiones a lo largo y ancho del mundo.

### **El caso de Turquía**

De unos países que también ha ido ganando en importancia como mediador a nivel internacional es justamente Turquía. Ya desde finales de la Segunda Guerra Mundial, Turquía se constituyó en un actor muy relevante dado su posición estratégica a medio camino entre Europa medio oriente y también como un estado fronterizo con la ex Unión Soviética. (Aras, 2012, p. 4) Sin perjuicio de su ubicación, también el hecho de ser un país musulmán, pero fuertemente occidentalizado y especialmente si lo consideramos en comparación con el resto de los países del medio oriente, llevaron a que Turquía se convirtiera en uno de los miembros no europeos más importantes de la OTAN, tanto así que justamente en el año 1962, tuvo un rol determinante para poder desactivar la crisis de los misiles que se estaba llevando a cabo entre la Unión Soviética y los Estados Unidos, en Cuba, dado que en paralelo a instalación de este armamento por parte de los rusos en el caribe, los norteamericanos habían en paralelo instalado una serie de misiles nucleares susceptibles de alcanzar la unión soviética en Turquía, formando

parte de la negociación para la retirada de los misiles rusos desde Cuba el desmantelamiento de los artefactos norteamericanos desde Turquía. De esta forma, la gran extensión territorial turca, sumado a ser uno de los países más poblados del medio oriente, y además por una sucesión de factores históricos, han determinado que la influencia e importancia de Turquía sea cada vez mayor ya no solamente a nivel del medio oriente, sino que en el ámbito global.

El incremento de la importancia de Turquía como un actor relevante a nivel internacional, sucede a partir de la Revolución islámica del año 1979 y el surgimiento del régimen de los ayatolás en Irán. Este hecho hará que Turquía vaya ganando cada vez mayor importancia como un estado confiable para la Unión Europea y para la OTAN, frente a un Irán cada vez más aislado y enfocado en proyectar una Revolución islámica no solamente a nivel del oriente medio, sino que, a nivel global, lo que sumado a una creciente amistad y vinculación ya no solo con la Unión Soviética sino que muy especialmente con Rusia, por lo demás, estado sucesor del régimen soviético. De esta forma, Turquía es el gran contrapoder a la influencia iraní, y pretende al mismo tiempo ser un aliado de los países europeos y otros occidentales, pero ser capaz de proyectar su influencia en el medio oriente y más allá.

La herramienta que utilizado Turquía para proyectar este poder ha sido el desarrollo de una cada vez más importante industria manufacturera, especialmente en el ámbito militar, y de

utilizar el comercio y el incentivo a las inversiones extranjeras como un mecanismo de captación de recursos y de intervención como un tercero neutral frente a países que se encuentran enfrentados en conflictos bélicos. Así, por ejemplo, si bien Turquía había mantenido una relación amistosa con Israel desde la creación de este último estado en el año 1948, a partir del cambio de gobierno y de algunos incidentes marítimos por parte de buques mercantes turcos que trasladaban pertrechos destinados a los combatientes palestinos, ha determinado que Turquía tenga una posición cada vez más alejada de Israel y mucho más cercana a los enemigos de este último país.

Por el contrario, al estallar el año 2022 el conflicto entre Rusia y Ucrania, Turquía adoptará una posición aparentemente neutral, pero ciertamente muy ambigua frente a estos combatientes, ya que por una parte, proveerá a las fuerzas ucranianas con tecnología militar esencialmente consistente en drones muy económicos y altamente efectivos para poder defenderse frente a la agresión rusa; pero en paralelo, dará amplias facilidades para la instalación de ciudadanos rusos y de empresas rusas que quieren invertir en Turquía y sobre todo, dará amplias facilidades para que el petróleo crudo ruso puede ser comercializado a través de Turquía, como una manera de soslayar las sanciones internacionales aplicadas producto de la invasión rusa a Ucrania. Con todo debe dejarse constancia, que, en el año 2015, a propósito de sobrevuelos de naves rusas en la zona

fronteriza entre Turquía y Siria, la fuerza aérea turca derribó un cazabombardero ruso, el cual si bien no cayó en territorio turco, fue atacado alegando el gobierno de Turquía que se había opuesto a las instrucciones que se le habían dado de alejarse del espacio aéreo de Ankara a lo cual se negó. Este incidente claramente violento demuestra qué tan y cambiante puede ser la posición de Turquía a propósito de uno de sus vecinos con quienes históricamente ha tenido conflictos bélicos, cómo es el caso de Rusia.

Esta posición especialmente ambigua y doble no obstará para que Turquía se ofrezca ante las partes contendientes, más que como un mediador, sino que como un facilitador del diálogo. Esta postura es especialmente llamativa, pero si se mira detenidamente tiene bastante lógica, ya que por una parte tiene relaciones comerciales y de conveniencia con ambos contendientes, de forma tal que puede proveerlos con un espacio para que se generen un diálogo a través de un tercer estado que tiene relaciones con ambas partes, aunque se trate de relaciones extremadamente funcionales y basadas principalmente en intereses de tipo económico.

Con todo, los afanes de protagonismo de Turquía no se agotan a propósito del conflicto entre Rusia y Ucrania, ya que anteriormente, a propósito de una contienda mantenida entre la India y Pakistán, Turquía ofreció ser mediador entre estos 2 países, pero principalmente basándose en el hecho de la cercanía existente con Pakistán cuál es uno de los grandes países islá-

micos y que comparte su fe con Turquía, por lo menos en lo referido al perfil mayoritario de la población de ambos países. Otro esfuerzo mediador Turco fue el proceso mediador entre Afganistán y Paquistán) (Aras, 2012, p 7)

### **Conclusiones.**

La resolución de conflictos internacionales ha tenido un proceso evolutivo con el devenir del tiempo, pasando de ser un asunto bilateral hacia uno cada vez multilateral, donde un mayor número de actores ha pasado a jugar un rol importante sobre este tema.

Conforme hemos visto anteriormente, las grandes potencias tradicionalmente utilizaban su poder militar para negociar directamente con otras potencias los términos en los cuales se resolverían algunos asuntos en materias internacionales, lo cual no pocas veces terminaba convirtiéndose en una imposición de los fuertes respecto de los débiles, pero con una apariencia de diálogo, en mayor o menor grado.

El factor histórico tiene un peso indesmentible. Aquellos estados que han tenido un pasado imperial, o que han tenido un rol de potencias importantes a nivel global, ya sea militarmente, o bien por su extensión, tienen una experticia acumulada que les permite vincularse de mejor manera con múltiples actores que ya conocen de antemano principalmente por factores históricos, como es el caso por ejemplo de Austria.

Por otra parte, las costumbres y la con-

sistencia de las prácticas a nivel internacional de los distintos estados, también constituye un aspecto que da una valoración positiva a los estados que de manera permanente tienen una política internacional que no solo se limita a la no intervención en asuntos ajenos, sino que promueve una neutralidad, la cual adicionalmente refuerzan por medio de la concentración en términos físicos y orgánicos de entidades internacionales, de tal manera que este hecho les confiere una legitimidad y prestigio, que redundan en una marcada preferencia para designarlos o elegirlos como entidades mediadoras o bien como lugares en los cuales se llevan negociaciones o mediaciones determinantes a nivel internacional este es el caso por ejemplo de Suiza. También de los Países Bajos.

Más allá de la mediación, la existencia de entes adjudicadores internacionales, como es el caso de la Corte Internacional de Justicia o la comisión permanente de arbitraje u otros tribunales internacionales los cuales adjudican contiendas internacionales de una manera más bien eficiente y sectorial, no logra promover un proceso de diálogo a nivel internacional de una manera institucionalizada se ve de una manera mucho más esporádica algunos actores han asumido un rol mediador y ciertamente en este punto podemos señalar las grandes potencias, como es el caso - por ejemplo - de Estados Unidos.

Sin embargo, como ya hemos mencionado anteriormente en este texto, son justamente, las consideracio-

nes geopolíticas, económicas o territoriales las que pueden afectar la neutralidad que debe tener el mediador en materias internacionales. Siendo uno de los pocos casos en los cuales un estado en forma (no un microestado, prácticamente nominal) ha asumido un rol de mediación exitoso. Así ha sido el caso de Noruega, por ejemplo, a propósito de los acuerdos de Oslo vinculados con el conflicto Árabe - Israelí.

Otros países también han tenido un rol mediador, pero ha estado más bien asociado a ciertas características de tipo geográficas y poblacionales como serían el caso de los Países Bajos o Suiza, los cuales en virtud de concentrar un alto número de entidades internacionales vinculadas con la arquitectura institucional del sistema de derecho internacional y como consecuencia de estas masivas locaciones de entidades internacionales, se vuelven actores en los cuales se pueden llevar a cabo o fomentan la realización de mediaciones pero no como un rol esencialmente funcional, sino que más bien como una consecuencia orgánica y logística para llevar a cabo un proceso de mediación, más que liderarlo.

En consecuencia, el caso de la Santa sede nos revela varios aspectos importantes a considerar acerca del perfil que ha de tener una entidad mediadora a nivel internacional, como serían los siguientes:

En primer lugar, la neutralidad de la entidad mediadora internacional se asocia a su prescindencia o minimización de intereses geopolíticos o

económicos. Ello implica una ausencia de implicación en la posible ganancia o pérdida que los acuerdos entre las partes en conflicto pudieran tener.

En segundo lugar, la promoción de valores universales, abonan la credibilidad de la entidad mediadora, ya que suponen un posicionamiento que excede el problema puntual de las partes y permite una mirada altruista y de largo plazo.

En tercer lugar, la experticia en materia de multiculturalidad facilita el entendimiento de posiciones diversas, sean entre agentes internos de un mismo país o entre agentes de varias naciones diferentes, y potencia la receptividad de los puntos de vista a discutir.

En cuarto lugar, la ausencia o atenuación de la fuerza militar de la entidad mediadora es un factor que desincentiva de sentido de coacción por parte de los mediados, poniendo el énfasis más en su capacidad de persuasión y adherencia a las peticiones efectuadas a las partes en conflictos, dejando de ser percibidos como presiones o amenazas, como cuando interviene una potencia militar.

En quinto lugar, el conocimiento y la historia pesan, y mucho. Una cancillería, con experiencia y con cuadros funcionarios de alto nivel de preparación no solo en derecho internacional sino que en antropología, ciencias, geografía y lenguas, permiten desarrollar de manera mucho más eficiente y eficaz, una tarea tan compleja como facilitar una contienda

internacional, lo cual el que circundan o se encuentran en Vaticano ha demostrado poder proveer, gracias siglos de experiencia y a contar con expertos de alto nivel, sin grandes dificultades, gracias a la red de Universidades católicas de prestigio a lo largo y ancho del mundo.

Podemos ver que los nuevos actores que están apareciendo como mediadores internacionales, fundan gran parte de sus ambiciones a través de la capacidad de proyectar su influencia principalmente en razón de haberse enriquecido en un tiempo relativamente corto, como ha sucedido en el caso de Noruega y de Qatar. Sin embargo, es posible diferenciar que el caso noruego podría ser entendido como una expresión de un deber ético hacia el resto de la comunidad internacional mientras que en el caso de Qatar es una estrategia más bien defensiva y de proyección de influencia a través del dinero y del financiamiento de todo el proceso de mediación incluso para aquellos países quien no pudieren asumirlo.

Finalmente, el caso Turco es particularmente interesante, ya que se trata de un país con una estrategia esencialmente oscilante y que en gran medida está dado por su posición geoestratégica, y en un deseo de posicionarse entre los miembros de la comunidad de países islámicos, más que en su riqueza.

La replicación a nivel global del rol mediador por estado en forma es un camino largo y que es incierto, pero del cual se pueden extraer valiosas leccio-

## Referencias Bibliográficas

Alqashouti Mirdef. (2021) Qatar Mediation: From Soft Diplomacy to Foreign Policy. DOI: 10.1007/978-981-16-1391-3\_6

Antwi-Boateng, Osman. (2013) The rise of Qatar as a soft power and the challenges. European Scientific Journal December 2013 /SPECIAL/ edition vol.2 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857-7431.

Aras, Bülent. (2012) Turkey's Mediation and Friends of Mediation Initiative. SAM papers. N° 4 Center for Strategic Research. Ministry of Foreign Affairs of Turkiye.

Barakat, Sultan. (2014) Qatari Mediation: Between Ambition and Achievement. Brookings's institution

Garrigues, Emilio. (1963). Una diplomacia de la razón de Europa: la diplomacia Austríaca. "Revista de Estudios Políticos" (Madrid) 1963 (129-130) pp. 151-174.

Grasa, Rafael. (1993). Las organizaciones internacionales y los desafíos Globales. Papers, revista de sociología.

Herzog, Stéphane. (2016). Ginebra, ciudad internacional, se consolida frente a la competencia. Panorama suizo: revista para los Suizos en el extranjero. Doi: <https://doi.org/10.5169/seals-908107>

Holbraad, Carsten. (1972). El papel de las potencias medias en la política internacional. Estudios Internacionales,

5(17), p. 53-75.

<https://doi.org/10.5354/0719-3769.1972.18879>

Lattanzio, Juan. (2014) La mediación dentro de los métodos de solución de controversia aplicados en el conflicto internacional entre Argentina y Chile por el canal de Beagle desde 1978 hasta 1984. Tesis de Maestría. Universidad Torcuato Di Tella.

Manzano Iturra, Karen Isabel. (2014). Arbitraje y Mediación, Chile y Argentina en la controversia del Beagle. Revista de Historia Americana y Argentina, 49(1), 47-64.

Marín Nicolás, Miriam. (2024) Understanding the role of Norway as a facilitator in the Venezuelan peace process. Documents CIDOB. N° 15 E-ISSN: 2339-9570 DOI: <https://doi.org/10.24241/docCIDOB.2024.15>

Prak, Marten & Luiten Van Zanden, Jan. (2023) Pioneers of capitalism: The Netherlands 1000 – 1800. Princeton University Press.

Romero Trillo, Jesús. (2011) La comunidad San Egidio y la experiencia de Mozambique. Documentos. Ministerio de Cultura. España.

Tadic, Bojana. (1969). No-alineación, un vistazo histórico y conceptual. Estudios Internacionales, 3(2), p. 124-143. <https://doi.org/10.5354/0719-3769.1969.19082>

Tressler Zamorano, Frank. (2023). La Neutralidad Suiza: Un Instrumento de

su Política Exterior.

<http://centroestudiosinternacionales.uc.cl/images/publicaciones/publicaciones-ceiuc/2023/N-38-La-Neutralidad-Suiza--Un-Instrumento-de-su-Politica-Exterior.pdf>

UNOV. (2024). El sistema de las Naciones Unidas en Viena. <https://www.unvienna.org/unvienna/es/2nd/unvienna.html>

Vienna City. (2017). International organizations and institutions based in Austria. <https://web.archive.org/web/20171007022239/https://www.wien.gv.at/english/politics/international/organisations/overview.html>

Villalta Vizcarra, Ana Elizabeth. (2014) Solución de controversias en el Derecho Internacional, XLI Curso de Derecho Internacional, Departamento de Derecho Internacional de la Secretaría de Asuntos Jurídicos de la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (OEA),



CUMBRE MUNDIAL  
DE MEDIACIÓN  
EMPRESARIAL

*La cultura de la confianza y el encuentro*

## II Cumbre Mundial de Mediación Empresarial

# 10 y 11

**DE OCTUBRE DE 2024**

Centro de Extensión de la  
Pontificia Universidad Católica  
de Chile

# SAVE THE DATE



FACULTAD DE DERECHO  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CHILE





# Publicaciones Anteriores.

En esta edición especial de aniversario por nuestros 20 años de existencia, tendremos una recopilación de algunas publicaciones de anuarios anteriores.



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE



DIPLOMADOS DERECHO UC 2024

Área Derecho Privado

# Diplomado en Negociación y liderazgo para la gestión de conflictos

---

Adquiere herramientas y habilidades específicas para negociar efectivamente. A través de una metodología basada en juego de roles y estudio de casos reales, desarrolla tu capacidad para gestionar la solución de conflictos y la toma de decisiones, sin importar el ambiente profesional en el que te desempeñes.

## Jefe de Programa



**Cristián Saieh.** Abogado UC, MBA, Universidad Pontificia Comillas, (ICADE), España. Especializado en negociación por Stanford University y en University of Washington. Director del Programa de Negociación UC y docente Derecho UC.

**A una conversación del éxito.  
(Publicación Original del Anuario del programa de  
negociación, edición 2017)**

**Diego Alarcón**

Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Diplomado en Negociación de la misma casa de estudios

**Claudio Molina**

Kinesiólogo de la Universidad de las Américas y Diplomado en Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

**Resumen.**

Este artículo fue escrito por en el marco de la participación de los autores como alumnos del Diplomado en Negociación, XII versión, año 2016. El objeto de este trabajo es analizar, a la luz de los principios del método de negociación de Harvard y de los aportes del Programa de Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, una de las negociaciones más trascendentes que le ha tocado vivir a la Asociación Nacional de Fútbol de Chile. Se revisarán las claves del éxito detrás de la contratación de Marcelo Bielsa y su staff técnico el año 2007.

**Palabras clave:** Negociación - Futbol - Chile - Bielsa

### **I. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA NEGOCIACIÓN**

Una conversación puede transformar nuestra realidad. Basta notar cómo nos cambia la cara con una buena noticia que alguien decidió contarnos. La conversación parece ser el paso inicial a una negociación exitosa. “¿Solo conversar?”, podrías estar pensando. Sí, solo conversando, entendiéndolo no solo como dos personas que hablan por inercia, sino como un intercambio abierto de ideas, sensaciones o pensamientos entre dos personas. El día que Chile cayó 6-1 ante Brasil por octavos de final de la Copa América 2007, Harold MayneNicholls se atrevió a tener una conversación con Marcelo Bielsa. En una apuesta casi personal, no solo intercambió palabras, sino que después preparó la negociación que traería a este estratega clave en la historia del fútbol chileno. El 10 de agosto de 2007, después de un mes de negociaciones, Marcelo Bielsa fue anunciado como el nuevo técnico de la selección nacional. La sorpresa del “sí” del entrenador para dirigir a Chile causaba revuelo nacional. La apuesta del presidente de la ANFP, sin duda, terminó siendo un éxito. El fútbol chileno materializó un cambio de mentalidad y de metodología radicales durante el proceso del técnico argentino.

Muchos entendidos aseguran que su trabajo prolijo fue esencial en los posteriores logros de la selección adulta de fútbol. El rumbo de los “triumfos morales”, acumulados por décadas para el deporte acumulados por décadas para el deporte rey de nuestro país,

cambiaba rotundamente con una negociación, quizás la más importante de la historia del fútbol chileno. Todo comienza a mediados de 2007, cuando la selección adulta de fútbol atravesaba una importante crisis. No solo por los magros resultados deportivos (casi una década sin participar en campeonatos del mundo y una dolorosa eliminación contra Brasil en la Copa América de Venezuela), sino también por los escándalos disciplinarios de los deportistas nacionales. Recordado hasta el día de hoy es el “Puerto Ordazo”, nombre con que la prensa nacional bautizó a una noche para el olvido: funcionarios del hotel donde se hospedaba la Roja durante la Copa América denunciaron desórdenes e insultos graves por parte de un puñado de jugadores. Los excesos pasaron la cuenta y el técnico de la selección en ese entonces, Nelson Acosta, renuncia. La dirigencia debe tomar una decisión.

Por otro lado, Marcelo Bielsa ya llevaba 3 años recluido en su casa en el sector rural de Rosario.

El otrora exitoso técnico argentino conocía perfectamente los días de gloria. Su carrera estaba marcada por su rigurosidad (el llamado “método Bielsa”, famoso por la exigencia física y táctica a los futbolistas) y también por sus triunfos. Newell’s Old Boys y Vélez Sarsfield fueron liderados por el “Loco” en sendas campañas que derivaron en campeonatos nacionales. Dirigiendo a Argentina, había culminado un demoledor proceso eliminatorio para el mundial de Corea y Japón 2002, donde lideró la clasificación sudamericana. La forma de jugar de esa arrolladora Argentina encandilaba a la prensa del

mundo mientras las expectativas del pueblo argentino crecían. Pese a todo, Argentina queda fuera en primera ronda, el fracaso calaba hondo y Bielsa se ganaba el repudio de buena parte de los argentinos, incluso de un sector de la prensa especializada. Dos años más tarde, la Argentina de Bielsa gana la medalla de oro en los Juegos Olímpicos de Atenas 2004, único trofeo que faltaba en las vitrinas de la Asociación del Fútbol Argentina. Posteriormente, continúa trabajando con excelentes resultados en las clasificatorias de la selección adulta camino hacia el Mundial de Alemania 2006 y, producto de diferencias con la dirigencia, renuncia a la selección.

## II. LA ANATOMÍA DE LA NEGOCIACIÓN

Teniendo estos antecedentes en consideración, es importante analizar cuáles fueron las claves del éxito de la negociación. A nuestro entender, la preparación jugó un rol decisivo. A mayor abundamiento y según distintos autores dentro de los elementos de la anatomía de la negociación encontramos las posiciones e intereses, opciones, alternativas, comunicación, relación, compromisos y legitimidad. Cabe destacar que el punto de vista de Marcelo Bielsa fue extraído de diferentes notas periodísticas y conferencias de prensa que dio el rosarino. Por el lado de la ANFP, se realizó una entrevista a Harold Mayne-Nicholls y a distintos personeros del órgano rector del fútbol nacional de ese

entonces. De esta manera, podemos establecer lo siguiente:

### 1) Posiciones:

las peticiones concretas de cada una de las partes. La posición de la directiva presidida por Harold Mayne-Nicholls era una sola; se buscaba tener una selección con la cual la gente se identificara, entendiendo que la Roja es vista como un gran factor de unidad para los chilenos. De hecho, un estudio de 2007, realizado por la Universidad del Desarrollo y la consultora Mediática, indicaba que un 80,4% de los encuestados aseguraba que los partidos de la selección unían mucho a los chilenos, siendo la segunda instancia que más nos unía, solo detrás de la Teletón y por sobre las Fiestas Patrias[1]. Según lo investigado, el cuerpo técnico que dirigía Marcelo Bielsa, por su parte, buscaba principalmente asumir la dirección de un equipo de fútbol o selección con una propuesta seria. A simple vista, no parecen situaciones compatibles. Un riguroso técnico de la trayectoria de Bielsa y una selección que no daba luces de ser capaz de entregar una propuesta, tanto por su deficiente desempeño como por su mal comportamiento fuera de la cancha.

### 2) Intereses:

Las necesidades y motivaciones que subyacen a las posiciones. Una entrevista a Harold Mayne-Nicholls,

---

[1] Índice de Percepción Fútbol Chileno. Conociendo al Jugador N°12. (2007). UDD-Mediática.

[2] Mario Fernández (2014).

hecha por el medio peruano “El Comercio”[2], relata los intereses que tenía la ANFP en la contratación: Devolver la disciplina a los jugadores, implementar mayor rigor en el trabajo y entregar humildad constante en lo deportivo. Además, existía una preocupación por la revalorización de la alicaída marca de la selección chilena de fútbol, que incidía en la débil situación financiera de la asociación.

Por su parte, el staff técnico del rosarino parecía inclinarse por un proyecto que le permitiera implementar su método en óptimas condiciones, en un ambiente de autonomía en su trabajo, profesionalismo y compromiso.

Podemos notar que existían coincidencias en algunos intereses, lo que abrió el camino para ir desarrollando paso a paso una propuesta beneficiosa para ambas partes. A pesar de que también existían intereses contrapuestos, esta negociación fue bien manejada, enfocándose en los puntos de acuerdo y no entrampándose en diferencias. Recordemos que la sola oposición de intereses no constituye por sí misma un conflicto[3], y dependerá de la forma en que sea gestionado si se transforma en una oportunidad para crear valor o en un obstáculo.

Es importante destacar que, en esta negociación, no tuvo gran ponderación el acuerdo económico o el compromiso de alcanzar determinados éxitos deportivos, como tradicionalmente se da en la industria del fútbol profesional,

sobre todo a nivel de selecciones. 3) Alternativas y Plan B: las soluciones que las partes tienen fuera de la mesa de negociación sin depender de la voluntad del otro. La prensa de la época informaba de las siguientes alternativas para la ANFP: Manuel Pellegrini (CHI), Gustavo Benítez (PAR), José Sulantay (CHI) y Claudio Borghi (ARG). Se considera que el BATNA de la ANFP era Claudio Borghi, principalmente porque era el técnico más cercano a nuestro fútbol, muy popular y querido por la gente. Además, venía de dirigir a Colo-Colo, uno de los equipos más grandes del fútbol chileno, consiguiendo por primera vez el tetracampeonato del torneo nacional y con gran participación en la Copa Sudamericana el año 2006 (finalista). En cambio, para el cuerpo técnico de Bielsa, manejaba alternativas de México y Argentina (Newell's Old Boys), pero es posible suponer que, dados sus requerimientos y exigencias, no tenía BATNA [4]. Recordemos que para que una alternativa sea un verdadero plan B, debe ser real, concreto y de fácil ejecución, además de ser capaz de satisfacer mis intereses o al menos una gran parte de ellos. Es importante destacar que la alternativa de Borghi era presionada por los medios e incluso por dirigentes del fútbol nacional, situación de dificultad adicional que tuvo que manejar Harold Mayne-Nicholls en el proceso de negociación con Marcelo Bielsa.

#### **4) La importancia de la relación:**

La relación entre las partes comienza el año 1992 en Santiago de Chile, cuando

---

[3] Saieh Cristián, Rodríguez Darío y Opazo María Pilar (2006). p. 27

[4] Best Alternative To a Negotiated Agreement, o plan B.

Marcelo Bielsa y Harold Mayne Nicholls se conocen por un partido de Copa Libertadores entre Newell's Old Boys, equipo que dirigía Marcelo Bielsa y la Universidad Católica, escuadra donde Mayne-Nicholls participaba como dirigente. Posteriormente, se verían fugazmente en aeropuertos o por coincidencias en el proyecto GOAL de la FIFA.

Negociar con un extraño siempre es difícil, por lo que un negociador hábil debe hacer lo posible por conocer a la otra parte, generando una relación. Marcelo Bielsa es un personaje muy hermético y celoso de su vida privada. Pese a esa dificultad, el presidente de la ANFP parece entenderse muy bien con Bielsa, producto de los encuentros casuales que tuvieron en sus diferentes trabajos en el mundo del fútbol. Una vez iniciada la negociación para su posible contratación, Harold Mayne-Nicholls da tempranas muestras de profesionalismo, llegando media hora antes a los encuentros pactados tanto en Rosario como en Santiago, además de mostrar su conocimiento de jugadores chilenos, aun en su posición como dirigente. De hecho, en una de las negociaciones, Bielsa le muestra un listado enorme de jugadores que el estratega había observado y tenía en carpeta en caso de aceptar la propuesta. Tras leerlo detenidamente, Harold Mayne-Nicholls le agrega un jugador más: una joven promesa iquiqueña llamada Edson Puch. Marcelo Bielsa recibía la señal de que el presidente de la ANFP estaba muy inte-

riorizado en el fútbol que presidía. Otro punto a destacar es que el presidente de la ANFP respetó mucho la confidencialidad de lo que se hablaba durante el proceso de la negociación con el rosarino. Las buenas relaciones muchas veces generan confianza y en caso de no generarse desde un principio, el respeto es un muy buen equivalente funcional a ello. Marcelo Bielsa en varias notas de prensa, indicaba que respetaba a Harold Mayne-Nicholls por su trayectoria como dirigente y por su participación en el Proyecto GOAL de FIFA[5]. La importancia de la relación y el resultado en esta negociación desembocan en que ambas partes utilizaron una estrategia colaborativa en la negociación.

### **5) Comunicación:**

La comunicación en la negociación es clave para conseguir la aceptación del otro; en muchos casos una mala comunicación es la causa del fracaso. En el ambiente del fútbol, se sabe que Bielsa es capaz de renunciar por sentirse pasado a llevar o por no respetarse los compromisos. La comunicación es un aspecto importantísimo y nada de fácil con el entrenador. De hecho, el propio Julio Grondona, presidente de la AFA grafica lo difícil que puede ser esta tarea con Bielsa en su célebre frase: "Fue el mejor técnico que tuvimos, pero era imposible hablar con él"[6]

En contraste, Harold Mayne-Nicholls tie-

---

[5] Cooperativa. (2010). 46 Ariel Senosiain. L

[6] Ariel Senosiain. Lo suficientemente loco. Una biografía de Marcelo Bielsa.

ne incorporada la escucha activa como una habilidad fundamental a la hora de negociar, además de una idea clara de lo que él quería para la selección nacional, por lo que la comunicación se daba fluidamente. La etapa inicial de esta negociación, donde se generan expectativas y se ven las posibilidades de llegar a acuerdo, fue relativamente breve. Bielsa se interesa en la propuesta cuando el dirigente lo contacta y empiezan a ver cómo eventualmente trabajarían. Mayne-Nicholls es consciente en que no ha obtenido el sí hasta que se cierre la negociación. Debido a la preparación de la negociación, el presidente del fútbol chileno no cae en atajos mentales o heurísticas, ni tampoco tiene problemas en aspectos interculturales que podrían haberse dado en el proceso. Es importante señalar el concepto de la doble contingencia, en virtud del cual cada involucrado tiene diferentes opciones de acción frente a sí, desconoce las opciones de los demás y aparece la necesidad que tienen los individuos de armonizar sus intereses y necesidades frente a esa contingencia[7]. Marcelo Bielsa había rechazado varias ofertas anteriormente en situaciones aparentemente mucho más atractivas, por lo tanto, la otra parte (Mayne-Nicholls) debía tener la empatía suficiente para lograr “intuir” lo que el otro buscaba o bien, anticiparse a las posibilidades que se fueran presentando.

### **6) Opciones: soluciones que las partes idean en conjunto dentro de la mesa de negociación.**

Conforme avanza la negociación, la generación de opciones estaba abierta, debido a que ya existía respeto y una incipiente confianza. Es muy importante señalar que, tanto la ANFP como Bielsa comienzan a generar concesiones. Contrario a lo que se ha aseverado por la prensa, Harold Mayne-Nicholls no realizó grandes concesiones a lo que él ya tenía pensado para la selección. Según relata él mismo, ambas partes conversaron punto a punto lo que podían conceder y lo que no. Naturalmente, existían peticiones que Bielsa no aceptaba y otras que sí. Mayne-Nicholls también entendía que algunas peticiones propuestas por Bielsa no eran alcanzables y no era profesional comprometerse a darles cumplimiento. Una hoja rayada por ambos iba a traspasarse a computador para mayor formalidad. Según cuenta Mayne-Nicholls, el propio Bielsa le dijo que la iba a redactar para posteriores seguimientos o revisiones, situación que nunca fue necesaria. La confianza estaba construida y la palabra de ambos era el mayor activo.

Por mencionar algunos ejemplos del acuerdo, las charlas que daba Marcelo Bielsa iban, por contrato, directo a las arcas de la ANFP, entendiendo que estarían acordando un contrato de tiempo completo. Bielsa solicitó si estos recursos podían ir directamente a aportar en la infraestructura del complejo deportivo Juan Pinto Durán, petición que la ANFP aceptó. También pidió desde un principio que toda la delegación viajara en clase business, incluyendo utileros y ayudantes, a lo

---

[7] Saieh, Cristián et al (2006). p. 50



que Mayne-Nicholls estuvo de acuerdo.

Una petición de Bielsa fue también la inclusión de sparrings que trabajaran la estrategia del rival. La ANFP podía hacer los esfuerzos para traer sparrings de diferentes clubes, pero comprometerse a que emularan la estrategia del rival de turno no estaba dentro de la planificación de Mayne-Nicholls. Las condiciones de trabajo del rosarino eran muy distintas a las que existían en Chile. Harold Mayne-Nicholls y su equipo se ponen a trabajar para ello y logran ir cumpliendo con los requerimientos por alcanzar. El objetivo de Harold Mayne-Nicholls es claro. Contratar a Bielsa y que pueda trabajar a gusto. Este último nota que hay formas de trabajar en común, lo que le hace confiar en él y estar dispuesto a invertir. Es muy decidor que la conversación sobre el sueldo por temporada fue muy breve. Una llamada telefónica de Bielsa entregando la cifra y Mayne-Nicholls aceptándola, sin regatear. Harold sabía que la oportunidad era única y que no iba a detenerse por una cifra nunca antes vista en Chile, pero común en el concierto internacional de ese tipo de entrenadores. En la etapa intermedia de negociación, lo más importante es la generación de opciones, en lo que el poder juega un rol fundamental. Marcelo Bielsa reúne varias fuentes de poder como, por ejemplo, sus resultados, el conocimiento experto y la trayectoria. En negociaciones en que el poder es asimétrico, ser la parte más débil puede complicar conseguir un buen resultado. Para equiparar condiciones, como ya lo hemos mencionado, Mayne-Nicholls se prepara exhaustivamente en la negociación, sa-

biendo perfectamente qué estaba buscando.

Esto le permite ganar tiempo, factor escaso para la ANFP en esta contratación, dado que tenía compromisos de cara al Mundial de Sudáfrica 2010.

### **7) Legitimidad: antecedentes objetivos que otorgan validez a la negociación.**

A primera vista, podemos encontrar un precedente: los logros de Marcelo Bielsa ayudaban a la ANFP a generar confianza en los requerimientos puestos en la mesa de negociación y a alcanzar determinados acuerdos. Del mismo modo, el monto por temporada acordado estaba sustentado también por el valor de mercado. Por otro lado, podemos apreciar que la consistencia en la forma de actuar de los negociadores se encuentra presente en esta negociación. Mayne-Nicholls se apoya en el constante actuar y forma hermética de ser de Bielsa, y éste último en el respeto que le infunde Mayne-Nicholls.

### **8) Compromisos:**

La confianza es un aspecto clave para este elemento. La calidad del acuerdo es alta, ya que estos son claros y explícitos, producto de una buena comunicación. Las responsabilidades de ambas partes se dan en un contexto de construcción de confianza. El contrato de trabajo explicita algunos compromisos, aunque la mayoría son "de palabra". La etapa final, donde se prepara el acuerdo final, fue la etapa más extensa en esta nego-

ciación. La fluidez comunicativa permitió que no se generase disonancia cognitiva, fenómeno muy nocivo que puede boicotear una buena negociación, sobre todo en una persona que es especialmente intolerante a que no se respeten los acuerdos alcanzados, como es el caso de Bielsa.

En cuanto a los acuerdos alcanzados, los más importantes fueron:

- Sueldo: 1.5 millones de dólares por temporada para el staff (Ayudante técnico: Eduardo Berizzo, Preparador Físico: Luis Bonini y Preparador de Arqueros: Daniel Morón).
- Contrato hasta 31 de diciembre de 2009. En caso de clasificar al Mundial, sería hasta el 31 de diciembre de 2010.
- Autonomía total en las decisiones deportivas.
- Remodelaciones de Juan Pinto Durán para comodidad de jugadores, pero nada exagerado.
- Privacidad de los lugares de entrenamiento: Subir las rejas, restricciones a la prensa para grabar los entrenamientos y conseguir declaraciones de los jugadores

### III. CONCLUSIONES

Como conclusiones, es destacable que, siendo ésta una negociación difícil, el manejo y la claridad a la hora de negociar por parte de los negociadores permitió llegar a un acuerdo sólido y consistente. Además, fue una negociación atípica en la industria, ya que más allá del logro de la clasificación

al Mundial de Sudáfrica 2010 sólido y consistente. Además, fue una negociación atípica en la industria, ya que más allá del logro de la clasificación al Mundial de Sudáfrica 2010, la negociación no se trabó en condiciones económicas ni resultados, sino que se logró otra serie de aspectos relevantes, tales como la mecánica y metodología de trabajo, la capacidad de cumplimiento de compromisos, contar con instalaciones de primer nivel, etc. La claridad en los intereses fue muy relevante también, ya que ambas partes tenían posiciones aparentemente distantes, pero lograron conversar como aliados, en un marco de respeto y confianza.

Podemos afirmar con mucha seguridad, que una buena comunicación en una negociación bien preparada puede generar efectos realmente importantes que cambien nuestro futuro. El ejemplo de la negociación de Mayne-Nicholls y Bielsa es una clara muestra de ello.

Una conversación clara y con comunicación efectiva puede cambiar las proyecciones de nuestro negocio, así como también la relación con nuestros hijos, pareja o nuestros padres. Muchas veces las posiciones parecen antagónicas y cualquier esfuerzo comunicativo nos puede parecer a priori una pérdida de tiempo, pero cuando entendemos la negociación como un proceso comunicativo, el inevitable primer gran paso es conversar.

La conversación abre intereses. ¿Cómo iba a saber Mayne-Nicholls que Bielsa, uno de los mejores técnicos del mundo, le iba a decir que sí a la Roja, justo des-

después del Puerto Ordazo? Démonos el trabajo de contar con un objetivo claro. Atrevámonos a cambiar nuestra realidad. Es probable que la próxima conversación que te atrevas a tener cambie definitivamente el rumbo de lo que emprendes o lo que buscas.

#### **IV. BIBLIOGRAFÍA**

1. MARIO FERNÁNDEZ (2014). Habla el hombre que llevó a Bielsa a ser idolatrado en Chile. [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2016]. Disponible en:

<http://elcomercio.pe/deporte-total/seleccion/marcelo-bielsa-mayne-nichols-habla-hombre-que-llevo-idolatrado-chile-noticia-1706120>

2. ARIEL SENOSIAIN. Lo suficientemente loco. Una biografía de Marcelo Bielsa. Ed. Corregidor. Buenos Aires, Argentina.





3. SAIEH CRISTIÁN, RODRÍGUEZ, DARÍO Y OPAZO, MARÍA PILAR (2006), Negociación: ¿Cooperar o Competir? Ed. El Mercurio, Aguila. Santiago, Chile.



**SISTEMA DE  
NEGOCIACIÓN UC,  
MÁS DE 20 AÑOS DE  
DESARROLLO**



## CONTÁCTANOS

-  [www.negociacion.uc.cl](http://www.negociacion.uc.cl)
-  [programadenegociacion@uc.cl](mailto:programadenegociacion@uc.cl)
-  (+56) 9 5504 2367
-  Alameda 340, Facultad de Derecho,  
of. 407, Santiago

## PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN



FACULTAD DE DERECHO  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

## **Preparando una Negociación con la Administración: La importancia de algunos principios que rigen su actuación.**

**(Publicación Original del Anuario del programa de negociación, edición 2019)**

**Ricardo Cruzat Reyes.**

Abogado. Profesor del Departamento de Derecho Procesal de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

### **Resumen.**

La adecuada preparación de una negociación con la Administración del Estado implica reconocer su particular configuración jurídica y los principios que la rigen. Con el objeto de evaluar cómo afectan a la Administración como negociadora, analizamos, en primer lugar, los principios de imparcialidad y objetividad, y luego, los principios de transparencia y publicidad. Dichos principios limitan los rangos de negociación al reducir los criterios que puede aplicar la Administración a aquellos que sean objetivos, y al facilitar el acceso a los criterios los adoptados en situaciones anteriores, permitiendo un mayor control por parte de los particulares. Simultáneamente, la aplicación de estos principios se asoma como una oportunidad especial de preparación para las entidades privadas, quienes pueden valerse de las herramientas de transparencia para conocer los criterios que se han adoptado en casos previos y así planificar adecuadamente su estrategia.

**Palabras clave:** Negociación - Administración - Imparcialidad - Transparencia - Probidad - Chile

## **1. Negociar con éxito: la importancia de prepararse**

La negociación es una actividad que realizamos constantemente y en distintos contextos, desde el familiar hasta el profesional. Por lo mismo, negociamos sobre materias diversas, que presentan distintos niveles de relevancia para nosotros. Es quizás por esta cotidianeidad que nos cuesta ver la negociación como un desafío a enfrentar con estudiosa y metódica preparación. En efecto, por importante que sea el asunto sobre el cual se negociará, pocas veces nos preparamos debidamente, cuestión que solemos lamentar después. Así se ha constatado 'por una encuesta del Programa de Negociación UC que reveló que más del 75% de profesionales y ejecutivos consultados señalaron no haber obtenido el resultado esperado, o haber dejado valor sobre la mesa en su última negociación relevante, debido a falta de preparación' (Saieh y Rodríguez, 2018, p.1).

En este contexto, prepararse no solo permite negociar con mayor confianza y seguridad, sino que -en un ambiente en que la gente no suele hacerlo- es propiamente una ventaja respecto de la mayoría de nuestros adversarios. No por nada se ha dicho que la preparación es el elemento fundamental de toda negociación. En efecto, en el medio nacional se ha afirmado que '[l]a clave de toda negociación exitosa es una preparación adecuada' (Blavi, 2018, p. 1).

En el presente trabajo nos enfocaremos principalmente en una de las materias

que, según la doctrina especializada en este tema, debe ser objeto de especial atención al momento de preparar una negociación: la determinación de los rangos de negociación. Entendemos que el rango de negociación incluye al menos tres elementos, que en doctrina se han caracterizado como, primero, el punto de partida, que es una base a partir de la cual se negociará; segundo, el punto objetivo, que es aquél que se pretende alcanzar; y tercero, el punto de retirada, que es aquél pasado el cual las negociaciones no pueden continuar (Saieh y Rodríguez, 2018, p. 2).

El análisis que continúa se limitará, además, al estudio de un tipo de negociación específica, que es la que tiene lugar entre la Administración del Estado y los particulares. En concreto, se analizará cómo la naturaleza y marco normativo que rige el actuar del Estado puede afectar directamente la delimitación de estos rangos.

El estudio de la Administración del Estado como parte negociadora no ha sido objeto de especial interés por parte de la doctrina nacional, a pesar de que las instancias de negociación con sus organismos son cada vez más comunes e incluyen desde la resolución de conflictos específicos hasta el diseño de políticas públicas. En este contexto, la posibilidad de alcanzar acuerdos con la Administración por medio de la negociación debería ser incentivada, ya que 'puede ayudar a remediar algunos de los problemas de la toma de decisiones administrativas al reducir el retraso y los costos asociados a la litigación y facilitando la implementación de regulaciones más

viables' (Rosin, 1985, p. 364).

## **2. Preparándose para negociar con el Estado.**

A la hora de preparar una negociación, los marcos teóricos suelen poner el foco en la importancia de conocer el tipo de relación que se tiene con la otra parte, y el valor que se le asigna a esa relación. Se ha dicho, por ejemplo, que 'es importante evaluar a la otra parte y nuestra relación con ella: ¿Cuánto nos importa y deseamos o necesitamos mantenerla?' (Saieh y Rodríguez, 2018, p. 2). Por otra parte, y especialmente en el contexto de las negociaciones comerciales, se la ha asignado relevancia a la consideración de diferencias culturales, las que 'pueden dar origen a distintos intereses, prioridades o comportamientos comerciales' (Blavi, 2018, p. 1).

La preparación de una negociación con la Administración del Estado requiere de un análisis un poco más amplio y diferenciado, lo que no ha de extrañar, ya que el Estado es, sin duda, una parte difícil de asimilar a otras con las que nos toca negociar. En concreto, la preparación de una negociación con el Estado requiere reconocer que, por su especial naturaleza jurídica, su acción se encuentra reglamentada y delimitada.

En términos más específicos, debe recordarse que el Estado es una entidad jurídica y que su existencia y actuación tienen un origen y limitaciones de esa naturaleza. En concreto, en virtud del artículo 6° de la Constitución Política de la República, el Estado y sus órganos están directamente sometidos a la

Constitución y las normas dictadas conforme a ella. Incluso más, según establece el artículo 7° de este mismo cuerpo normativo, dichos órganos sólo actúan de manera válida estando regularmente investidos, desenvolviéndose dentro del ámbito de su competencia y en la forma que prescribe la ley. En este mismo sentido, los servicios públicos suelen estar establecidos en leyes especiales que contemplan de manera precisa sus facultades y el alcance de las mismas. Se trata de lo que en Derecho Público se denomina principio de legalidad o de juridicidad, el que 'presupone y dispone una actuación de los órganos estatales conforme al ordenamiento jurídico' (Bermúdez, 2014, p. 89).

Adicionalmente, la Administración del Estado y sus servicios actúan en base a incentivos distintos a los que suelen operar respecto de privados (Soto Kloss, 2011). En efecto, al menos en teoría, en sus negociaciones la Administración no busca maximizar sus propios beneficios, sino que obtener el resultado que le permita satisfacer de la mejor manera posible una necesidad pública. De hecho, no es extraño que las leyes que crean los distintos servicios públicos expliciten cuáles son las necesidades que debe satisfacer una determinada repartición, dotando al organismo de atribuciones especiales y adecuadas para poder abordarlas con eficacia. A pesar de lo anterior, los fines públicos son diversos, y se ha sostenido que no es posible determinar un concepto de interés público que tenga una aplicación general (Aguirrezabal, 2011, p. 262 y 263). Este trabajo se centra principalmente en el estudio de algunos

de los principios que rigen a la Administración del Estado, y que deben tenerse especialmente presentes a la hora de preparar una negociación con algún servicio público. En efecto, sostenemos que el conocimiento de estos principios es fundamental para preparar una negociación, ya que determinan fuertemente el contenido de los rangos de la misma, estableciendo verdaderos límites previos.

En concreto, analizaremos los principios de objetividad e imparcialidad y de transparencia y publicidad, su configuración jurídica, y cómo su operación conjunta establece márgenes jurídicos de maniobrabilidad dentro de los que se debe mover la Administración en una negociación con particulares.

### 3. Objetividad e Imparcialidad

El ordenamiento jurídico chileno ha agrupado estos dos conceptos dentro de un mismo principio, al punto que la Ley N° 19.880 se refiere al principio de imparcialidad en su artículo 11, estableciendo que '[l]a Administración debe actuar con objetividad y respetar el principio de probidad consagrado en la legislación'.

En doctrina, se ha sostenido que este principio 'se predica tanto de la Administración Pública, que como organización debe resguardarlo, como de las autoridades que toman decisiones por la Administración' (Camacho, 2008, p. 266). Por su parte, en lo que respecta a su alcance y efectos específicos, se ha dicho lo que

sigue:

*'Por lo que respecta a la vinculación que el principio de imparcialidad supone para los funcionarios y autoridades administrativas ésta se remite al deber personal de actuar de forma objetiva dentro del Ordenamiento jurídico de tal modo que las decisiones administrativas sean fieles a la finalidad de la potestad que actualizan evitando el vicio de desviación de poder; se realice sin apasionamientos y sopesando todos los intereses en juego; y respeten el principio de igualdad evitando otorgar preferencias o desfavores no autorizados por el legislador'* (Camacho, 2008, p. 267).

La Excelentísima Corte Suprema, por su parte, ha recurrido también al artículo 3 de la Ley N° 19.640 que Establece la Ley Orgánica Constitucional del Ministerio Público para afirmar la existencia de un principio de objetividad aplicable a todos los funcionarios del Estado. Así, por ejemplo, en sentencia pronunciada el 7 de marzo de 2018, autos Rol 34.277-2017, considerando décimo sexto, se resolvió lo siguiente:

*'[...] como surge del artículo 3 de la Ley N° 19.640, los funcionarios públicos se encuentran amparados por el denominado principio de objetividad. En efecto, dicho precepto, en cuanto prescribe que en "el ejercicio de su función, los fiscales del Ministerio Público adecuarán sus actos a un criterio objetivo, velando únicamente por la correcta aplicación de la ley", da cuenta de un principio de carácter general, aplicable a los funcionarios del Estado en su conjunto [...]'*



Ahora bien, no es poco común que las negociaciones con los servicios públicos sean conducidas sin revestir las ritualidades externas de un procedimiento administrativo formalizado y estructurado de conductas no regladas que rigen su actuación. Lo anterior en ocasiones puede dejar a los particulares en posiciones desprotegidas y vulnerables. Más aún, no es extraño que en sus negociaciones el Estado, a través de sus representantes, deba evaluar la conveniencia de ciertas decisiones o emitir juicios cualitativos que no se encuentren reglados de manera específica. En el mismo sentido, la facultad legal de conducir negociaciones no suele encontrarse delimitada en detalle en nuestro Ordenamiento jurídico. Ahora, nada esto implica que estas conductas puedan quedar liberadas de control jurídico y sometidas a la arbitrariedad de una o varias personas. De hecho, en doctrina se ha negado la existencia de actos que sean absolutamente discrecionales, precisando que aún en la adopción de este tipo de decisiones la Administración debe decidir únicamente entre aquellas alternativas que sean 'válidas bajo el prisma de la norma legal' (Bermúdez, 2014, p. 142).

Abordando una situación similar, en que una Secretaría Regional Ministerial debía emitir una certificación respecto de la cual no existían metodologías de medición regladas, la Contraloría General de la República dictaminó que el servicio debía llevar adelante la medición de manera imparcial y objetiva

,y respetando el principio de probidad. En efecto, en el Dictamen N° 45.418 de 8 de junio de 2015, la Contraloría General de la República estableció lo siguiente:

Con todo, cabe hacer presente, en términos generales, que lo anterior no releva a las SEREMIS de observar el principio de imparcialidad que contempla el artículo 11 de la ley N° 19.880, conforme al cual los servicios públicos, tanto en la substanciación de sus procedimientos como en las resoluciones que adopten, deben actuar con objetividad y respetar el principio de probidad, el que, a su vez, les impone la obligación de emplear medios idóneos de diagnóstico, decisión y control, según se establece en el artículo 53 de la ley N° 18.575.

Este criterio, que fue ratificado en el Dictamen N° 22.691 de 20 de junio de 2018, reafirma que los principios de actuación establecidos en la Ley N° 19.880, y especialmente los de objetividad e imparcialidad, han de ser respetados por los servicios públicos aún en la realización de conductas no regladas, como ocurre en el caso de una negociación con particulares.

El deber legal de conducirse de manera objetiva e imparcial tiene grandes implicancias que deben tenerse en cuenta al preparar una negociación con un servicio público. En primer lugar, la sola existencia de esta limitación implica que el Estado sea una parte negociadora muy particular, ya que en general los privados no se encuentran limitados por este criterio, pudiendo tomar decisiones libremente y, si lo desean, seguir sus impulsos subjetivos y

adoptar decisiones arbitrarias. Por otra parte, este principio limita el rango de negociación disponible, al reducirlo a las soluciones que caben dentro de las determinaciones que la Administración podría tomar actuando dentro de los ya indicados márgenes de objetividad e imparcialidad. Según veremos, esta reducción de rangos se acentúa aún más cuando este principio opera simultáneamente con los principios de transparencia y publicidad.

#### 4. Transparencia y Publicidad

A partir de la Reforma Constitucional del año 2005, los principios de transparencia y publicidad quedaron explícitamente establecidos en el artículo 8° de la Constitución Política de la República. En línea con esto, las reglas necesarias para dar aplicación directa a este principio, incluyendo normas orgánicas y procedimentales, fueron establecidas por la Ley N° 20.285. Transparencia y publicidad no son términos sinónimos, sino principios diferenciados. De hecho, se ha enseñado que ‘como se dejó constancia en la historia fidedigna de la reforma constitucional, la publicidad y la transparencia no son términos idénticos’ (Navarro, 2013, p. 154). Sin perjuicio de lo anterior, en materia de procedimientos administrativos se ha entendido que ambos tienen por objeto ‘que se permita y promueva el conocimiento, de los contenidos y fundamentos de las decisiones que se adopten’ (Osorio, 2017, p. 211).

En la actualidad, la institucionalidad de transparencia distingue dos dimensiones de la transparencia, según

según explica el Consejo para la Transparencia: la Transparencia Activa y el Derecho de Acceso a la Información (Consejo para la Transparencia, 2018). En similar sentido, la Ley N° 20.285 establece separadamente el Título II denominado ‘De la Publicidad de la Información de los Órganos de la Administración del Estado’, del Título III llamado ‘De la Transparencia Activa’ y del Título IV ‘Del Derecho de Acceso a la información de los Órganos de la Administración del Estado’. La explicitación de estos principios y la creación de una institucionalidad al efecto han tenido gran trascendencia en nuestro ordenamiento, llegándose a afirmar que constituirían una verdadera ‘Regla de Oro’ del Derecho Público (Cea, 2013). De hecho, se ha sostenido que ‘se trata de una base del sistema institucional, la cual debe irradiarse al resto de ese sistema y ser siempre y por todos respetada, sean órganos estatales, organizaciones sociales o individuos. Secuela de lo escrito es que reviste también la cualidad de cima, en cuanto impulsa y orienta las acciones y determinaciones públicas a la consecución de cuanto ella implica’ (Cea, 2013, p. 119 y 120). En similar sentido, en doctrina de Derecho Administrativo se ha dicho que ‘el derecho subjetivo de acceso a la información pública se alza como la piedra angular de la participación ciudadana y el control social de los actos estatales, y como una herramienta fundamental de la democracia representativa y participativa’ (Osorio, 2017, p. 216).

El uso que se le ha dado a esta nueva institucionalidad establecida en la Ley N°20.285 ha alcanzado una gran

envergadura, llegándose a diciembre de 2018 a un total de más de 27.000 ingresos al Consejo para la Transparencia (Consejo para la Transparencia, 2018). En lo que se refiere al alcance de este principio, se ha dicho que este 'se refiere no solo a aquellas actuaciones terminales, es decir, el acto administrativo (el que por regla general posee reglas particulares para darse a conocer) sino de aquellas actuaciones que se produzcan al interior de cualquier procedimiento administrativo, conduzca o no a la dictación de un acto terminal' (Bermúdez, 2014, p. 191). Similarmente, el artículo 16 de la Ley N° 19.880 establece que '[e]l procedimiento administrativo se realizará con transparencia, de manera que permita y promueva el conocimiento, contenidos y fundamentos de las decisiones que se adopten en él'.

En lo atinente a este trabajo, los principios de transparencia y publicidad han abierto al escrutinio público la conducta y las decisiones de los organismos de la Administración del Estado. No solo se ha permitido a las mismas partes interesadas acceder directamente al procedimiento, documentación y fundamento de las decisiones administrativas, sino que esta información ha pasado a ser de acceso público. De hecho, la institucionalidad de transparencia ha permitido que la prensa y en general los medios de comunicación masiva puedan acceder a estos antecedentes y darlos a conocer al público.

En este contexto, los criterios y parámetro que aplica el Estado en su to-

ma de decisiones han pasado a ser, si no de conocimiento público, al menos de fácil acceso para cualquier interesado. En concreto, una cantidad considerable de información relevante se encuentra disponible directamente en los sitios web de algunos servicios, y existe un derecho amplio a solicitar acceso a información adicional, con causales de excepción muy limitadas. Según se desarrolla en el resto de este trabajo, esto tiene importantes implicancias para las negociaciones con el Estado, especialmente en cuanto a la delimitación del rango de negociación.

### **5. La determinación de los rangos de negociación cuando la contraparte es el Estado**

Según ya hemos adelantado, una adecuada preparación es fundamental para el correcto desenvolvimiento de una negociación y afecta directamente su efectividad. Uno de los pasos que se debe seguir en dicha preparación consiste en delimitar los rangos de negociación. Como se adelantó, la determinación de estos parámetros consiste básicamente en el establecimiento de un punto de partida, un punto de objetivo y un punto de retirada.

A lo largo de este trabajo hemos argumentado que en la preparación de negociaciones en que la contraparte es el Estado, debe considerarse que la naturaleza jurídica de este tiene importantes implicancias, particularmente en la determinación de los rangos de negociación. En efecto, la Administración del Estado está regida en su actuación por ciertos principios

jurídicos que pueden llegar a determinar su rango de acción y decisión.

En primer lugar, en virtud de los principios de objetividad e imparcialidad, los órganos del Estado, y en particular sus funcionarios, deben conducir su actuación y adoptar sus decisiones de manera desapasionada y con apego a los criterios establecidos en el Ordenamiento jurídico, sin dejarse llevar por intereses personales ajenos al correcto desempeño de su función. Esto limita el rango de acción por cuanto le impone a la Administración del Estado un margen de decisión al que no están sometidos los particulares. La especial relevancia de esto radica en que se trata de un margen de naturaleza jurídica, al punto que el sistema le otorga al particular acciones jurisdiccionales que le permiten impugnar actos y decisiones que no respeten estos márgenes.

En segundo lugar, por aplicación de los principios de transparencia y publicidad, las actuaciones y decisiones de la Administración del Estado, así como sus antecedentes y fundamentos son, por regla general, accesibles para los particulares. En consecuencia, los particulares pueden acceder a parte importante de la información a la que tiene acceso la Administración y sobre la cual fundará sus decisiones. Este elemento, bien aprovechado, se asoma como una herramienta fundamental a la hora de preparar una negociación.

Ahora bien, el efecto más relevante de estos principios no deriva de sus consecuencias directas, sino de su operación conjunta. Así la aplicación de

estas directivas jurídicas constituye una verdadera base de precedentes administrativos que se encuentra a disposición de los particulares, permitiéndole conocer y revisar los criterios y fundamentos que ha adoptado la Administración en casos anteriores. El efecto que estamos describiendo es distinto del llamado principio de confianza legítima, que ha sido desarrollado por la doctrina y que funda un sistema de precedentes administrativos vinculantes en el principio de seguridad jurídica, siendo reconocido por la jurisprudencia principalmente en materia de invalidación de actos administrativos (Bermúdez, 2014, pp. 110-125).

En este contexto, y especialmente en tiempos de un acceso masivo a la información y de estricto escrutinio público, la Administración se ve obligada detallar cuidadosamente los criterios de carácter objetivo que va empleando en sus decisiones, los que pasan a ser de conocimiento y acceso público. En consecuencia, el particular puede preparar sus rangos conociendo los límites dentro de los cuales la Administración se ha movido en el pasado

Cabe aclarar que el fenómeno que describimos no constituye ni jurídicamente ni en la práctica un sistema de precedentes propiamente vinculantes, pero sí configura un sistema de control y genera incentivos para la mantención de criterios.

Una adecuada comprensión de este sistema es fundamental para preparar una negociación con el Estado, porque

permite conocer un importante centro de intereses de la Administración. Conociendo y comprendiendo los intereses y necesidades del Estado, la parte negociadora puede formular propuestas que sean compatibles con las necesidades de la contraparte, cuestión fundamental en una negociación (Perry & Christensen, 2015, pp. 521-522).

En efecto, la aplicación conjunta de estos principios le impone al menos dos cargas importantes a la Administración si desea modificar criterios anteriores. En primer lugar, el órgano deberá justificar la modificación de acuerdo a criterios de carácter objetivo y preocupándose de no generar dudas respecto de imparcialidad con la que se adoptaron decisiones anteriores. En segundo lugar, el funcionario o el conjunto de ellos que realice las actuaciones y adopte las decisiones debe hacerlo teniendo presente que existe una posibilidad real de que su conducta sea sometida a escrutinio público y a comparación con actuaciones y decisiones previas.

### **6. Consejos prácticos**

Como fruto de las reflexiones contenidas en este trabajo, ofrecemos las siguientes conclusiones, en forma de consejos prácticos, que han de resultar de utilidad a la hora de preparar una negociación con la Administración del Estado:

a) Considere la naturaleza jurídica de la Administración del Estado y especialmente su configuración jurídica. Conozca la articulación orgánica y facul-

tades del servicio específico con el cual negociará y detecte las limitaciones jurídicas que le puedan ser favorables.

b) Utilice los mecanismos de transparencia disponible para conocer detalladamente cuáles han sido los criterios que ha adoptado el servicio en el pasado y para informarse acerca de cuál es la información que maneja el organismo y sobre la cual fundará su decisión final.

c) Válgase de los márgenes indicados en el capítulo anterior para establecer sus rangos de negociación. Si su punto de objetivo es coincidente con la aplicación de estos criterios, podrá establecer cómodamente su punto de salida bastante cerca de este. En caso contrario, deberá formular su punto de partida de manera tal que le permita maniobrar dentro de los márgenes jurídicos de la Administración.

d) Si su punto de objetivo no es coincidente con los criterios pasados del servicio con el que negocia, ármese de criterios de legitimidad alternativos que no solo sean persuasivos, sino que le permitan a la Administración justificar su acto o decisión en base a criterios objetivos y razones que hagan públicamente sostenible su adopción.

### **Bibliografía**

Aguirrezabal, Maite (2011). El Sernac como parte de los procesos colectivos de consumidores y usuarios. En Arancibia, J., Martínez, J. & Romero, Alejandro (Eds.), Litigación Pública (pp. 247-286). Santiago: Legal Publishing

Chile.

Bermúdez, Jorge (2014). *Derecho Administrativo General*. Santiago: Legal Publishing Chile.

Blavi, Francisco (2018). Diez principios prácticos para conducir una negociación comercial exitosa. *Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos*, Número II, pp. 20-21.

Camacho, Gladys (2008). Las modalidades de la actividad administrativa y los principios que rigen la actuación de la Administración del Estado. En Pantoja, R. (Ed.), *Derecho Administrativo: 120 años de cátedra* (pp. 241- 276). Santiago: Editorial Jurídica.

Cea, José Luis (2013). Tercera regla de oro del Derecho Público. Bases constitucionales del principio de transparencia. *Revista de Derecho Universidad Finis Terrae*, Número 1-2013, pp. 107-142.

Consejo para la Transparencia de Chile (2018). ¿Qué es la Ley de Transparencia? Recuperado de:  
<https://www.consejotransparencia.cl/inicio/que-es-la-ley-detransparencia/>.

Consejo para la Transparencia de Chile (2018). Datos de casos del CPLT. Recuperado de:  
<https://www.consejotransparencia.cl/tableau/datos-de-casos-del-cplt/>.

Contraloría General de la República de Chile (2015). Dictamen N° 45.418, de 8 de junio de 2015.

Contraloría General de la República de Chile (2017). Dictamen N° 22.691, de 20 de junio de 2017.

Corte Suprema de Chile (2018). Sociedad Constructora e Inmobiliaria Andalién S.A. contra de la Municipalidad de Arica. Causa Rol N° 34.277-2017, sentencia de 7 de marzo de 2018.

Navarro, Enrique (2013). Bases constitucionales del principio de transparencia. *Revista de Derecho Universidad Finis Terrae*, Número 1-2013, pp. 143-171.

Osorio, Cristóbal (2017). *Manual de Derecho Administrativo Sancionador*. Santiago: Thomson Reuters.

Perry, James & Christensen, Robert (2015). *Handbook of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rosin, Bob (1985). EPA Settlements of Administrative Litigation. *San Francisco: Ecology Law Quarterly*, Número 12:2, p. 364.

Saieh, Cristián y Rodríguez, Darío (2018). Si quiere perder, siga improvisando. *Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos*, Número II, pp. 9-11.

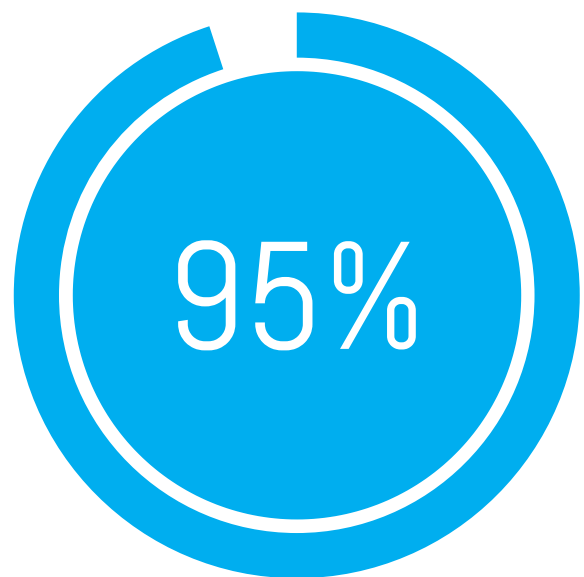
Soto Kloss, Eduardo (2011). *Adversus Haereses*. En Arancibia, J., Martínez, J. & Romero, Alejandro (Eds.), *Litigación Pública* (pp. 3-10). Santiago: Legal Publishing Chile.

# Hitos del Programa del Negociación UC

¿Sabías que el programa de Negociación UC desde su creación ha capacitado a más de 3.500 alumnos en pregrado, posgrado, profesionales, ejecutivos, dirigentes vecinales, sindicales y sociales, entre otros?

Por otra parte, a lo largo de estos 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.

La metodología de Negociación UC está al servicio de las personas y las instituciones.



De acuerdo a las encuestas de satisfacción aplicadas al final de nuestras actividades, más del 95% de los participantes de cursos y talleres cerrados afirmaron que lo recomendarían.

## Talleres para empresas e instituciones.

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.



**Ignacio Ramírez, Abogado, Nota máxima diplomado de Negociación, mención en Negociación Estratégica Avanzada.**

*“Cursé este diplomado el año 2023, y lo recomiendo totalmente. Este programa me entregó herramientas excepcionales para mi desarrollo tanto profesional como personal, como la habilidad de practicar la escucha activa, ver más allá de las posiciones expuestas por las partes involucradas y facilitar vías de entendimiento que fueran comprendidas y aceptadas por los intervinientes. Estas competencias fueron sin duda claves para resolver conflictos que finalmente lograron beneficiar a todos los implicados.*”

*Gracias a este curso, hoy me siento considerablemente más preparado y confiado para enfrentar los desafíos del mundo legal y contemporáneo.”*

## **OBJETIVO GENERAL DE NUESTRO PROGRAMA**

Aprender y poner en práctica el Sistema de Negociación UC, adaptado a la realidad de la empresa o institución. Este sistema se basa en la experiencia en docencia e investigación aplicada a la realidad chilena, desarrollada por el Programa de Negociación UC desde su creación.



## **METODOLOGÍA**

El foco del aprendizaje es la experiencia de los asistentes, con una enseñanza eminentemente práctica aplicada a los profesionales y ejecutivos de organizaciones, como las empresas o instituciones, 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 cada organización.





CUMBRE MUNDIAL  
DE MEDIACIÓN  
EMPRESARIAL

*La cultura de la confianza y el encuentro*

## II Cumbre Mundial de Mediación Empresarial

# 10 y 11

**DE OCTUBRE DE 2024**

Centro de Extensión de la  
Pontificia Universidad Católica  
de Chile

# SAVE THE DATE



FACULTAD DE DERECHO  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CHILE





FACULTAD DE DERECHO  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CHILE

PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN  
2024